



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE BACHARELADO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

HELLENKARLA RODRIGUES FLORENCIO

**IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS NAS INICIATIVAS
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE APOIO E FOMENTO AO
EMPREENDEDORISMO**

JOÃO PESSOA
2018

HELLENKARLA RODRIGUES FLORENCIO

**IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS NAS INICIATIVAS
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE APOIO E FOMENTO AO
EMPREENDEDORISMO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Área de concentração: LFE Governamental.

Orientadora: Profa. Dr. Jacqueline Echeverría Barrancos.

JOÃO PESSOA
2018

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F632i Florencio, Hellenkarla Rodrigues.
Importância da utilização do plano de negócios nas iniciativas da administração pública de apoio e fomento ao empreendedorismo [manuscrito] : / Hellenkarla Rodrigues Florencio. - 2018.
47 p. : il. colorido.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - João Pessoa, 2018.
"Orientação : Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos, Coordenação do Curso de Arquivologia - CCBSA."

1. Administração Pública. 2. Empreendedorismo. 3. Planejamento. 4. Plano de Negócios.

21. ed. CDD 351

HELLENKARLA RODRIGUES FLORENCIO

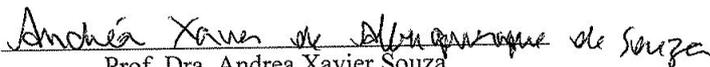
**IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS NAS INICIATIVAS
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE APOIO E FOMENTO AO EMPREENDEDORISMO**

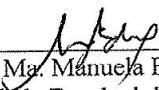
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.
Área de concentração: LFE Governamental.

Aprovado em: 17/03/2018.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Dra. Andrea Xavier Souza
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Ma. Manuela Eugênio Maia
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao meu Nordeste, este paraíso de beleza latente; ao cordel e ao repente; ao pantim e ao oxente; aos sabores arretados e a força dessa gente. Ao cabra da peste Lampião, que nos quartos leva o facão; e dá vida a enxada, para que pobre e rico cidadão, encontre em qualquer bancada, o alimento e o pão. E num se pode esquecer a mulher macho sim sinhô e o luar no sertão. A estes, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Não por ser de praxe, mas o agradecimento principal vai para meu bom Deus. Aquele que me amou de uma maneira que não se pode merecer. Sem Ele eu não estaria aqui. Obrigado Pai, por seres assim, tão especial para comigo; pelas misericórdias e benignidades que de contínuo se renovam. Louvado sejas!

Agradeço pela vida de todos aqueles que Ele colocou em meu caminho para me ajudar, cuidar de mim e me amar. Nesse sentido, a lista é longa e as monas também.

Primeiramente, ao meu esposo David, meu amigo e meu velhinho. Por me acompanhar nas loucuras, nas alegrias e nas tristezas; nos sonhos e nas pelejas. E sobretudo, por acreditar em mim.

Em seguida, agradeço pela vida do meu filho; este presente de Deus. Que ele possa continuar abrilhantando os nossos dias!

Agradeço pela vida, pelo amor e por cada cabelinho branco dos meus pais Miguel e Aparecida; que me educaram e me amaram de uma maneira que eu não posso calcular. Aqui aproveito para incluir meus sogros Luciano e Nina, segundos pais que a vida me deu.

À Bena e Horácio, tão meus pais quanto; verdadeiros presentes de Deus em minha vida. À linda vovó Silva e ao sábio vovô Pedro. À minha segunda mãe Selma, singular, sublime e forte. E as amadas Silvana, Avany e Deta, Djanete, Raquel e Edileuza, pelo carinho sem fim.

Aos amigos que não posso enumerar, sem ser injusta. E a todos que estiveram em meu caminho para somar.

Agradeço pela vida de meus irmãos, a Niedja presente em minhas orações, ao velhão Boanerges, a velhona Érika e ao velhonito Rodolpho; pelas tantas traquinagens que coloriram nossa infância e pela força desses guerreiros, nos perrengues lado a lado.

Aos tutores e a todo corpo institucional da Universidade Estadual da Paraíba; por me assistir, me aguentar e pela insistência para ninguém desistir. E em especial, a professora Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos, coordenadora do curso, minha orientadora e conselheira, pela dedicação e apoio; meu muito obrigado!

A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.
[DRUCKER, 19--]

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Impacto da atuação da Administração Pública sobre o empreendedorismo....	32
Gráfico 2 – Índice de sobrevivência das empresas entre 2009 e 2014.....	34
Gráfico 3 – Estimativa do tempo de planejamento.....	34
Gráfico 4 – Condições que os empreendedores entram no mercado.....	35
Gráfico 5 – Variáveis não identificadas.....	36
Tabela 1 – Comparação das estruturas de Planos de Negócios.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
EURYDICE	Education, Audiovisual and Culture Executive Agency
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEC	Ministério da Educação
MEI	Microempreendedor Individual
OCDE	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento
ONG	Organização não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PNMPO	Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
TEA	Taxa de Empreendedores Iniciais
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1	O incentivo governamental ao empreendedorismo.....	13
2.2	A importância do planejamento organizacional.....	17
2.3	O Plano de Negócios como diferencial estratégico.....	19
2.4	Elementos do Plano de Negócios.....	21
2.4.1	Construção do Sumário Executivo.....	21
2.4.2	Análise de Mercado.....	22
2.4.3	Plano de Marketing.....	24
2.4.4	Plano Operacional.....	25
2.4.5	Plano Financeiro.....	27
2.4.6	Avaliação Estratégica.....	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	32
4.1	Importância da atuação da Administração Pública sobre o empreendedorismo.....	32
4.2	Importância do planejamento organizacional.....	33
4.3	O plano de negócios como diferencial estratégico nos resultados.....	36
4.4	Principais elementos analisados pelo plano de negócios.....	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
	REFERÊNCIAS	43



**IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS NAS INICIATIVAS
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE APOIO E FOMENTO AO
EMPREENDEDORISMO**

Hellenkarla Rodrigues Florencio¹
Graduanda do Curso de Administração Pública - UEPB

Jacqueline Echeverría Barrancos²
Professora do Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas - UEPB

RESUMO

Frente aos problemas econômicos enfrentados nos últimos anos, a saída encontrada pelo governo, têm sido fomentar o desempenho e a competitividade de micro e pequenas empresas, a fim de promover o desenvolvimento econômico propiciado pelo empreendedorismo. No entanto, ao mesmo tempo que o empreendedorismo precipita percentuais de crescimento, na contramão seguem números alarmantes de empresas que fecham as portas precocemente. E as principais causas dessa disparidade incluem falta de capacitação, conhecimento e ausência de planejamento. Se torna cada vez mais salutar que o fomento empreendedor governamental contemple iniciativas que capacitem o empreendedor a transformar ideias em empreendimentos lucrativos. Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo avaliar o Plano de Negócios como ferramenta estratégica para a Administração Pública, nas iniciativas governamentais de apoio e fomento ao empreendedorismo no país; a fim de responder a seguinte pergunta de pesquisa: A utilização do Plano de Negócios nas iniciativas governamentais de apoio e fomento ao empreendedorismo pode fortalecer o setor e reduzir a mortalidade precoce empresarial? Para alcançar os objetivos propostos, a metodologia utilizada assume característica exploratória e descritiva; enquanto sua abordagem apoia-se na perspectiva quali-quantitativa, com base no levantamento bibliográfico de fontes idôneas. Infere-se que a partir da formulação do Plano de Negócios, o empreendedor torna-se apto a identificar riscos eminentes, antes de cometê-los no mercado; o que cumula em maior competitividade e sustentabilidade financeira. Esta ponderação de fomento ao empreendedorismo é o canal de oxigênio para que possa ter na Administração Pública alternativas de crescimento, renovação e ajustes de inovação nas suas políticas públicas.

Palavras-Chave: Administração Pública. Empreendedorismo. Planejamento. Plano de Negócios.

¹ Aluna de Graduação em Administração Pública na Universidade Estadual da Paraíba – PROEAD. E-mail: hellenkarlaflor@hotmail.com

² Professora Jacqueline Echeverría Barrancos. Doutora em Administração, na Linha de Pesquisa "Estratégias Empresariais". Mestre em Administração. Graduada em Administração. Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas - UEPB. Departamento de Arquivologia. E-mail: jacquebarrancos@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

É comum em momentos de crise surgirem novas ocupações em alternativa ao desemprego. E nesse cenário, o empreendedorismo desponta como uma das principais soluções encontradas, em maior número por economistas, e na prática por iniciativas individuais influenciadas diretamente por agentes governamentais, midiáticos e por órgãos de apoio ao empreendedor.

Contudo, o estímulo governamental para abertura de novas empresas, torna-se insuficiente se não houver iniciativas e políticas públicas que capacitem a entrada desse novo empreendedor no mercado; pois abrir um negócio é um desafio a qualquer tempo. E o empreendedor pode não obter sucesso se lhe faltar ferramentas que assegurem o conhecimento necessário ao nicho de atuação; principalmente porque na maioria dos casos, o empreendedor entra no mercado para satisfazer uma necessidade, quer financeira, recreativa, ocupacional ou por desejar autonomia profissional. Mas, a falta de capacitação, conhecimento e planejamento destacam-se entre as principais causas de mortalidade empresarial identificadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Portanto, a entrada e a permanência de novas empresas no mercado são dois pontos preocupantes nas iniciativas de apoio e fomento ao empreendedorismo; pois conforme aponta a Pesquisa Demográfica das Empresas publicada em 2016 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de empresas que saem do mercado é maior do que as que ingressam; 22,7% das empresas fecham as portas no primeiro ano de funcionamento, independente do segmento, e após cinco anos de entrada no mercado, mais de 60% das empresas não sobrevivem.

Dados também divulgados pela pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), realizada em 2015 e patrocinada pelo (SEBRAE) – sobre a avaliação de 62 países – indicam que a maioria dos empreendedores brasileiros cria e desenvolve seu negócio de forma instintiva, sem buscar consultorias ou órgão de apoio, sem planejamento ou sem visão de médio e longo prazo.

E dentre outros fatores apontados pela (GEM), a pesquisa explica que uma parte expressiva dos empreendedores brasileiros não possui educação formal e 85,9% não recorre a qualquer órgão de apoio, como (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), entre outros (mesmo que esse apoio ocorra de forma acessível via telefone, gratuita, presencial ou online); em que

48,6% dos principais obstáculos para a abertura e manutenção de novos negócios no Brasil é representado pela educação e pela capacitação.

Dessa forma, é preponderante a disseminação de práticas de planejamento que levem o empreendedor a esboçar um panorama de como será o seu negócio; quais as vertentes que representam riscos e quais são favoráveis; onde o empreendedor quer chegar; o que ele tem para oferecer de diferencial; como é o comportamento do seu público alvo; dentre outras questões relativas ao nicho de atuação. Com base nessas informações, o empreendedor pode tomar decisões de forma mais assertiva e a ferramenta que viabiliza esse direcionamento é o Plano de Negócios. Ele é a planta do que se deseja construir, o mapa de onde se pretende chegar.

É através do Plano de Negócios que o empreendedor pode discutir os planos, riscos e falhas, antes de colocá-los em prática. E bem mais que um procedimento elementar a abertura de uma empresa, o Plano de Negócios tanto é utilizado no planejamento de um futuro negócio, como para gestão, ampliação e consolidação desse empreendimento. Sendo exigido inclusive por investidores e instituições financeiras para prognóstico empresarial, na captação de recursos e tomada de linhas de crédito; pois é a partir desse estudo que o empreendedor irá demonstrar a viabilidade financeira do seu negócio, com base na projeção dos resultados.

De modo que, o desconhecimento do Plano de Negócios, ou a ausência desse, denuncia não só a falta de planejamento, como também representa uma barreira ao crescimento empreendedor. Porquanto, a realização dessa ferramenta oferece uma visão segura e antecipada, muito mais ampla do negócio; e identifica, com base nas metas da organização, as oportunidades de melhorias que permitem uma visão orientada a lucratividade e a expansão. Além de reunir premissas que também permitem estabelecer as quantidades adequadas de produção, sistematizar atividades operacionais e implementar mudanças, que de fato, reduzam os índices de mortalidade empresarial e promovam a sustentabilidade econômica e financeira do empreendimento.

Nesse sentido, a utilização do Plano de Negócios ultrapassa fins de planejamento para o empreendedor e surge como uma ferramenta de governança a Administração Pública que, alinhada as políticas de desenvolvimento econômicos governamentais, enfoca diretamente a coluna de receitas do país, ao promover técnicas que promovem alicerces e fortalecem a atividade empreendedora.

A vista disso, de forma simples e sem esgotar o assunto, o objetivo desse trabalho é avaliar o Plano de Negócios como ferramenta estratégica para a Administração Pública, nas iniciativas governamentais de apoio e fomento ao empreendedorismo no país. E dentre os

objetivos específicos, o presente artigo pretende apontar a importância do planejamento organizacional; apresentar o Plano de Negócios como diferencial estratégico; e reunir os principais elementos analisados pelo Plano de Negócios; com intuito de responder a seguinte pergunta de pesquisa: A utilização do Plano de Negócios nas iniciativas governamentais de apoio e fomento ao empreendedorismo pode fortalecer o setor e reduzir a mortalidade precoce empresarial?

Salienta-se, a relevância acadêmica e social do tema proposto pelo presente artigo, desenvolvido a fim de propagar o conhecimento científico além dos limites da sala de aula e contribuir para a consolidação de políticas públicas que contemplem e acompanhem as mudanças e as necessidades do mercado empreendedor.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Principiado por atitudes individuais ou coletivas, o empreendedorismo caracteriza-se como qualquer ação humana inovadora “com objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e com a natureza” (DOLABELA, 2006, p.29); sua existência é universal e remete aos primórdios da evolução da raça humana, sendo responsável pela construção do bem-estar coletivo, do espírito comunitário e da cooperação (DOLABELA, 2006).

Evidentemente, esse fenômeno capaz de resolver problemas sociais é também visto nos dias atuais como a melhor arma para o desemprego; definido por Dolabela (2006 apud TIMMONS, 1994) como uma revolução silenciosa que representa ao século 21 mais do que a revolução industrial pôde representar para o século 20. Ou seja, não se trata de uma alternativa, mas de uma solução catalisadora primária que produz riquezas, desenvolvimento social e crescimento econômico simultaneamente; pois quanto maior a Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA), que mede o percentual de pessoas envolvidas em negócios com até três anos e meio de existências, maior é o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) (GOMES; ALVES; FERNANDES; 2013).

E não por acaso, o empreendedorismo permeia o escopo de políticas públicas a nível mundial, embora nem sempre articuladas como é o caso do Brasil; em que o provimento de serviços básicos de infraestrutura, saúde, educação, segurança e a preocupação com a estabilidade política e econômica são temas recorrentes; enquanto as políticas públicas orientadas ao ambiente empreendedor no país são em maior número direcionadas a ação regulatória, e em menor número direcionadas ao estímulo; sendo mais frequentes então, em períodos de crise.

2.1 O incentivo governamental ao empreendedorismo

De uma forma geral, a diferença entre a ação das políticas públicas regulatórias e de fomento, denotam que as regulatórias afetam indiscriminadamente a micro, pequenas e médias empresas, “enquanto que as de estímulo tendem a fomentar o surgimento de empreendedores de alto impacto” (GOMES, ALVES; FERNANDES; 2013, p.22).

Para melhor entendimento, os mesmos autores destacam que as políticas regulatórias estão direcionadas as: regras de entrada e saída de negócios; regras trabalhistas e sociais; regras de propriedade; regras tributárias; regras de propriedade intelectual; regras de falência e as regras que afetam a liquidez e a disponibilidade de capital (incluindo taxas de juro e acesso a financiamento). Ao passo que, as políticas de estímulo que promovem diretamente a

atividade empreendedora estão direcionadas a: promoção de cultura e educação empreendedora; desenvolvimento de indústria de incubadoras e venture-capital; programas de promoção a inovação (pesquisa e desenvolvimento) e aos programas de fomento à internacionalização (GOMES, ALVES; FERNANDES; 2013).

Contudo, mesmo que o tema seja recorrente nas mídias e nas estratégias governamentais, qualquer discussão relacionada ao empreendedorismo permeia a entrada e a consolidação do empreendedor no mercado de atuação, uma vez que o perfil histórico do país priorizou a substituição da industrialização pela importação.

No campo empreendedor, o principal agente fortalecedor do empreendedorismo no Brasil é o (SEBRAE). Fundado em 1972 como entidade privada sem fins lucrativos, de interesse público e com objetivo de alavancar o crescimento de pequenos negócios; a instituição é financiada parte por recursos públicos e parte por contribuições obrigatórias das médias e grandes empresas sobre a folha salarial.

Através de parcerias com o meio público e privado, a entidade atua em todo o território brasileiro oferecendo cursos, palestras, seminários e consultorias, tanto para o novo empreendedor, como para empresas que buscam um novo posicionamento no mercado; onde algumas soluções oferecidas são ofertadas de forma gratuita e outros serviços são pagos.

Ressalta-se que dentre outras soluções de consultoria, o (SEBRAE), ente de cooperação da Administração Pública, oferece consultoria para construção de Planos de Negócios; assim como também o fazem, no contexto da Paraíba, o Banco Cidadão da Prefeitura Municipal de João Pessoa e o Programa Empreender-PB do governo do Estado, ambos concedentes de microcrédito.

Recentemente, destaca-se que nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Sergipe, Pará e Distrito Federal, o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e o Ministério da Educação (MEC) lançaram o projeto piloto do Programa Instituição Amiga do Empreendedor (IAE), no mês de agosto de 2017, com objetivo de aumentar a qualificação e a profissionalização de micro e pequenos empresários brasileiros, tendo em vista que no vigente ano, as micro e pequenas empresas representam 27% do (PIB) brasileiro e que 95% dos empregos são oferecidos por esses mesmos empresários.

No mês de outubro deste mesmo ano, o programa possibilitou o credenciamento a adesão eletrônica da plataforma on-line, para todas as instituições brasileiras de ensino superior a fim de fomentar o empreendedorismo a nível regional e local, com base nos materiais produzidos pelo (SEBRAE), e favorecer a expansão dessa política pública a partir

da participação de instituições públicas e privadas, supervisionadas pelo Ministério da Educação (MEC).

Todavia, antes disso, as organizações de ensino superior do país já exerciam um importante papel precursor no incentivo ao empreendedorismo, dentro e fora da sala de aula, através da capacitação dos discentes, do oferecimento de bolsas de investimento e desenvolvimento de startups, promoção de oficinas, programas e cursos sociais de empreendedorismo presenciais e à distância, entre outros esforços que impulsionaram a criação do Ranking Nacional de Universidades Empreendedoras, organizado pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores em 2016, para avaliar as universidades mais empreendedoras do país.

Dentre outras experiências de microcréditos criadas no país a partir da década de 1970 destaca-se o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO) criado em 2005, destinado a microempreendedores populares, formais e informais (com atividades produtivas de pequeno porte e faturamento anual de até R\$ 120 mil). Como também, o Programa Crescer lançado em 2011, que autorizou a União a conceder subvenção econômica a instituições financeiras que concedessem operações de microcrédito a empreendedores com menor renda, que desejassem abrir ou ampliar o seu próprio negócio; além dos programas regionais de concessão ao microcrédito criados pelos governos estaduais e municipais nos últimos vinte anos.

Já no ponto de vista regulatório, dentre outras resoluções destaca-se a Lei Complementar nº 123/06, a Lei Complementar nº 128/08 e a Lei nº 11.196/05.

A Lei Complementar nº 123/06 instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, estipulou tratamento diferenciado e favorecido a micro e pequenas empresas e em seu artigo 65 instituiu ainda que todas as esferas do poder público devem manter programas específicos de fomento e apoio à micro e pequenas empresas (BRASIL, 2006).

A lei Complementar nº 128/08 modificou partes da Lei nº 123/06 e criou a figura do Microempreendedor Individual (MEI) para pessoa física que auferisse receita bruta anual de até R\$ 36.000,00 (trinta e seis mil reais); limite alterado para R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais) pela Lei Complementar nº 139/11. E no tocante a Lei nº 11.196/05, também conhecida como Lei do Bem, o texto pressupôs incentivos fiscais a empresas de médio e grande porte que investem em pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica (BRASIL, 2005).

No entanto, ainda há uma grande dificuldade encontrada pelo empreendedor que está começando, em virtude da dificuldade burocrática para legalização do negócio e da falta de

conhecimento e planejamento do seu empreendimento. Aliado aos pontos supracitados, o empreendedor só vem a conhecer ferramentas de planejamento se procurar atendimento e consultoria; o que exalta a necessidade de o sistema educacional do país estar preparado para desenvolver a educação empreendedora não apenas no ensino superior, mas também no ensino básico. Necessidade que também é apontada pela pesquisa (GEM), quando associa a mortalidade precoce empresarial a baixa escolaridade do empreendedor e a falta de universalização entre o ensino básico e as iniciativas empreendedoras governamentais (GEM, 2017).

Organismos como a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento (OCDE), a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura (UNESCO), também destacam a importância da educação para empreender como fundamento básico para o crescimento das nações.

Neste prisma, a Conferência de Jomtien, denominada Conferência Mundial sobre Educação para Todos, que ocorreu em 1990 na Tailândia, estabeleceu que para satisfação das necessidades básicas de aprendizado seria necessário incluir na educação (conhecimentos, habilidades, valores e atitudes), para que os seres humanos pudessem sobreviver, “desenvolver plenamente suas potencialidades, viver e trabalhar com dignidade, participar plenamente do desenvolvimento, melhorar a qualidade de vida, tomar decisões fundamentadas e continuar aprendendo” (UNESCO, 1998, p.49).

Com efeito, países como Áustria, Bulgária, República Checa, Finlândia, Grécia, Hungria, Islândia, Liechtenstein, Polônia, Eslováquia, Eslovênia, Espanha e Turquia, iniciaram a educação para o empreendedorismo da juventude ao crescimento.

Na mesma linha, o Parlamento Europeu em 2006 recomendou que o empreendedorismo fosse incluído como uma competência-chave para a aprendizagem ao longo da vida, reconhecendo a matéria como motor do crescimento futuro.

Dados do estudo *Entrepreneurship Education at School in Europe National Strategies, Curricula and Learning Outcomes* (Educação para o Empreendedorismo na Escola na Europa – Estratégias Nacionais, Currículo e Resultados de Aprendizagem), publicado em 2012 pela Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (Eurydice), que avalia 31 países europeus e integra a estratégia Europa 2020 da Comissão Europeia, relatam que o empreendedorismo faz parte do ensino primário de dois terços dos países, e do ensino secundário na maior parte dos países, abordado de forma transversal e incluso nas matérias curriculares já existentes, respectivamente. Ou seja, as superpotências sinalizam um grande movimento a nível mundial no sentido de preparar o cidadão e capacitá-lo a partir da

antecipação da educação empreendedora, e nesse sentido, o olhar da Administração Pública brasileira é primordial.

2.2 A importância do planejamento organizacional

Um dos principais motivos que levam ao fechamento de micro e pequenas empresas nos primeiros cinco anos de atividade é a falta de planejamento prévio antes da abertura da empresa e o conseqüentemente desconhecimento do mercado. Ou seja, não há como operar uma empresa na base do improviso, tampouco de forma instintiva ou intuitiva; é a partir do planejamento que o empreendedor irá definir onde chegar, como e o que fazer para chegar até o seu objetivo; afinal, o planejamento faz parte das quatro funções que compõem o processo administrativo, a saber: planejamento, organização, direção e controle.

Para Oliveira (2009, p.46):

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Nessa perspectiva, Lacombe (2009, p. 28) afirma que “Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado”. O mesmo autor considera ainda que “o planejamento é um poderoso instrumento de intervenção na realidade e que, se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações” (LACOMBE, 2009, p.70).

Segundo Chiavenato (2003, p.168) “planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los”. Na mesma linha Ackoff (1981, p.01) afirma que o planejamento é algo que se faz antes de agir “é a definição de um futuro desejado e de escolher os meios mais eficazes de alcançá-lo”. E em outras palavras Silva (2001, p.09) ratifica que a etapa de planejamento compreende a “determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional futuro e decisão das tarefas e recursos utilizados para alcance desses objetivos”.

Chiavenato (2003) e Silva (2001) também explicam que através do planejamento o empreendedor poderá estabelecer os objetivos e a missão da organização; examinar as alternativas; determinar a necessidade de recursos; desenvolver premissas sobre condições futuras; criar estratégias para o alcance dos objetivos e implementar planos de ação necessários.

Ambos os autores explicam ainda que o planejamento pode ser classificado em três níveis distintos que interagem entre si: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Dada as definições por Silva (2001) e as características por Chiavenato (2003), o planejamento estratégico corresponde a alta administração, pois determina os objetivos de longo prazo e a direção que a organização irá tomar como um todo. Suas características são:

- Por se tratar de um planejamento de longo prazo, seus efeitos e consequências estendem-se por vários anos.
- Contempla a empresa em sua totalidade, todos os recursos e todas as áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
- É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais planos estarão subordinados.

Enquanto o planejamento tático corresponde à média administração. É nessa etapa que são definidos os produtos e os serviços ofertados pela empresa. Suas características são:

- Trata-se de um planejamento de o médio prazo que geralmente contempla o exercício anual da organização.
- Envolve as unidades departamentais, abrange recursos específicos de cada área e preocupa-se em atingir os objetivos de cada departamento.
- É definido no nível intermediário de acordo com o planejamento estratégico, em cada departamento da empresa.

Por fim, o planejamento operacional corresponde a supervisão, pois coordena na parte operacional as atividades e a execução das tarefas definidas nos demais planos. Suas características são:

- É projetado para o curto prazo, para atividades imediatas.
- Envolve cada tarefa ou atividade em específico e preocupa-se com o alcance de metas definidas nos planejamentos tático e estratégico.
- É definido no nível operacional de acordo com cada tarefa ou atividade.

Na mesma linha, Chiavenato (2003) acrescenta que cada planejamento produz um resultado: o plano. O plano corresponde ao plano de ação necessário para alcançar um objetivo e definir: o que, quando, como, onde e por quem serão executados. Assim como, “todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam” (CHIAVENATO, 2003, p. 171).

Os planos compreendem quatro áreas: planos relacionados aos métodos, chamados de procedimentos; planos relacionados aos recursos financeiros, chamados de orçamentos; planos relacionados ao tempo de execução, chamados programas ou programações; e planos relacionados ao comportamento do corpo organizacional, chamado de normas e regulamentos. Sucessivamente, os planos abordam: métodos de trabalho ou de execução, representados por fluxogramas; receitas e despesas em um dado espaço de tempo; correlação entre tempo e atividades (agendas), representados por cronogramas; e o modo como as pessoas devem comportar-se em determinadas situações, que conforme os níveis de abrangência podem ser planos estratégicos, táticos ou operacionais (CHIAVENATO, 2003).

Decorridas as definições, o planejamento compreende a etapa inicial de um empreendimento, pois trata-se de um plano de ação sem o qual a tomada de decisão não tem êxito e o desenvolvimento da empresa pode ser comprometido, se as situações não estiverem previstas e se o empreendedor não tiver definido como cada área pode atuar de forma interligada para que haja efetivamente sucesso organizacional.

2.3 O Plano de Negócios como diferencial estratégico

Ter um plano não é suficiente, é preciso ter um plano com estratégia e que gere pressão constante nas organizações (CAVALCANTI, 2001). Portanto, o objetivo de elaborar um Plano de Negócios é delinear a ideia que o empreendedor tem sobre o seu próprio negócio e colocar no papel todas as variáveis que podem influenciar o sucesso do empreendimento tanto na fase de abertura quanto nos planos futuros da organização.

Nesse aspecto, Chiavenato (2007, p. 140) afirma que “o Plano de Negócio é um projeto indispensável para definir os rumos atuais e futuros do novo empreendimento”. O mesmo autor explica que o Plano de Negócio é uma ferramenta que permite condições melhores para planejar, organizar, dirigir, avaliar e controlar o negócio. Em outras palavras, ele retrata o empreendimento em todas as suas fases, durante o início, o meio e o fim.

Ainda conforme Chiavenato (2007, p. 140), o Plano de Negócio tem muitas utilidades, das quais:

Cobre todos os aspectos internos e externos do negócio; abrange todos os aspectos atuais e futuros do negócio; funciona como uma visão integrada e sistematizada do negócio; serve como um guia abrangente para a condução do negócio; informa o mercado — principalmente investidores, bancos e financeiras — a respeito do negócio; divulga aos parceiros internos e externos as características do negócio; funciona como um meio de avaliação dos desdobramentos do negócio.

Para Dolabela (1999, p.127) “o Plano de Negócios é a validação da ideia, a análise de sua viabilidade como negócio. Ele estimula a forma de percepção e apreensão da realidade utilizada pelo empreendedor”. Enquanto, segundo Brait (2001, p.82) o Plano de Negócio “é um *checklist* de ações a serem formadas pelo empreendedor, e que, quando aplicadas corretamente, no início de um novo negócio, forma um alicerce extremamente firme, com linhas bem definidas”.

Nas contribuições dadas por Rosa (2007, p. 09), o Plano de Negócios:

Descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um Plano de Negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

E para tanto, não existem pré-requisitos em relação a estrutura ou ao número de páginas, embora muitos modelos diferentes já tenham sido elaborados. O importante é que “o Plano de Negócio deve ser simultaneamente conciso e abrangente de tal maneira que quem o leia e o analise tenha uma ideia completa do empreendimento” (CHIAVENATO, 2007, p. 137). Por isso, o ideal é que os dados levantados sejam o mais aproximado possível da realidade e que contemplem as especificidades do setor; pois conforme afirma o mesmo autor:

O Plano de Negócio movimenta todos os aspectos do novo empreendimento. Ele representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, sejam internos – o que deverá ser produzido, como, onde, quanto – sejam externos – para quem produzir, qual é o mercado, quais são os concorrentes etc.(CHIAVENATO, 2007, p.134).

É importante pontuar que para empreendimentos em pleno exercício, essa também é uma ferramenta de gestão, desenvolvimento e planejamento; principalmente quanto a orientação de novos investimentos e possíveis mudanças para sustentabilidade da empresa. Por esse motivo “é imprescindível fazer revisões contínuas no Plano de Negócio para mantê-lo atualizado e dinâmico” (CHIAVENATO, 2007, p.140).

Á vista disso, Filion e Dolabela (2000, p. 14) destacam que:

Toda organização deveria ter seu Plano de Negócio e utilizá-lo permanentemente. Ele é a ferramenta por excelência do empreendedor em todos os estágios. Porque indica um ponto no futuro que ele quer alcançar e aponta estratégias e recursos a serem utilizados. Ou seja, ajuda o empreendedor a definir onde quer chegar, como fazer para ir até lá, quais recursos serão necessários e qual estrutura utilizar na organização.

Destarte, através da análise do Plano de Negócios, o empreendedor pode posicionar-se de uma forma mais estratégica no setor de atuação, o que lhe confere maior competitividade e segurança; pois o uso dessa ferramenta, além de aferir os riscos previamente, ainda contempla

a perspectiva de crescimento desde o projeto inicial; uma vez que as expectativas de lucratividade e rentabilidade deverão ser tão crescentes quanto as exigências do mercado.

2.4 Elementos do Plano de Negócios

Não existe uma estrutura obrigatória para construção de um Plano de Negócios; portanto, as empresas podem adaptá-lo de forma fidedigna ao negócio dentro do mercado de atuação. Todavia, há alguns aspectos que são imprescindíveis a prévia análise do negócio que estabelecem-se como padrões, independente do ramo organizacional.

Cada área analisada compreende uma seção do Plano de negócio e à medida que esta ferramenta é elaborada surgem subseções, novas versões, atualizações e revisões, uma vez que parte da visão geral do negócio para o estudo progressivo do ambiente interno e externo da organização.

Assim sendo, as principais etapas definidas na formalização da ideia, compreendem a construção do sumário executivo, a análise de mercado, o plano de marketing, o plano operacional, o plano financeiro e a avaliação estratégica.

2.4.1 Construção do Sumário Executivo

A construção do Sumário Executivo compreende a etapa principal do Plano de Negócio. É nesse momento que o empreendedor apresenta o empreendimento de forma resumida. Bernardi (2006, p. 41) define esta seção como “uma síntese introdutória do projeto, com o objetivo de fornecer uma visão geral e preliminar da natureza do negócio”.

A elaboração do sumário executivo divide-se nas subseções seguintes: Apresentação da Empresa; Dados dos Gestores; Constituição e Registro; e Conceitos Organizacionais.

✓ Apresentação da Empresa

Este primeiro momento é um breve resumo com os principais dados do empreendimento, a saber:

- Os dados da empresa (Nome do Empreendimento e CNPJ);
- O setor de atuação (se ambiental, financeira, imobiliária, mineração, saúde, segurança, utilidade pública, e etc.);
- O setor econômico (se primário, secundário ou terciário);

- A classificação da empresa (se micro, pequena, média ou empresa de grande porte);
- A composição proprietária (se pública ou privada: associação, individual ou societária);
- A composição do capital social;
- A finalidade do negócio, (se com fins ou sem fins lucrativos, como: cooperativas, associações de classes, sociais, instituições religiosas, ONGs, e etc.);
- E por fim, o objetivo do negócio; ou seja, para quê a empresa foi criada (incluindo aqui a descrição dos serviços ou produtos comercializados).

✓ Dados dos Gestores

Corresponde a apresentação do perfil do empreendedor e de seus sócios, quando for o caso, no que diz respeito aos conhecimentos, as experiências anteriores e as principais responsabilidades assumidas por estes gestores no empreendimento estudado.

✓ Constituição e Registro

A consecução desta etapa tem o objetivo de apresentar informações referentes ao certificado do empreendimento em cartório, o cartório de registro, o endereço de localização, o número do registro, e por fim, a data de registro.

✓ Conceitos Organizacionais

Este é o momento de informar os aspectos mais importantes da organização, senão os conceitos fundamentais que dão base para a gestão estratégica e que norteiam os rumos do negócio, a saber: a missão, a visão e os valores. A missão refere-se ao que a empresa oferece ao mercado; a visão define o que a organização deseja ser ou se tornar no futuro, o que varia de acordo com o tipo do empreendimento, com o porte e com os objetivos empresariais; e os valores, referem-se aos princípios éticos, morais e comportamentais da organização e de seus colaboradores, ou seja, o modo como esta procede em busca de seus objetivos.

2.4.2 Análise de Mercado

De uma maneira geral, a análise de mercado é o momento em que o empreendedor avalia se há espaço para a atividade que ele deseja investir; se há demanda e se o seu negócio vai oferecer algum diferencial em relação as empresas já existentes. Para tanto é necessário que a pesquisa responda a questões que observem também: qual a necessidade do setor de atuação? Como este setor está desenvolvendo-se a nível regional, nacional, etc.? Qual a área de abrangência das empresas que já operam no setor?

E considerando essas hipóteses, o empreendedor vai identificar que para entendimento do mercado que ele atua e para análise da viabilidade do empreendimento, as informações obtidas irão apontar a necessidade de estudar elementos como: Clientes, Concorrentes e Fornecedores.

✓ Estudo dos Clientes

Para poder descobrir como os clientes podem ser abordados e como satisfazê-los é preciso identificar: Quais as suas preferências? Onde eles estão? Onde eles satisfazem as suas necessidades atualmente? Com que frequência compram? O que os impulsionam a comprar? Qual o poder de compra do público-alvo? Qual o seu perfil (cultural, religioso, faixa etária, gênero, etc.)? Dentre outras variáveis que influenciam o mercado consumidor a depender do ramo de atuação.

✓ Estudo dos Concorrentes

Identificado o perfil dos clientes, o empreendedor depara-se com a concorrência, em que é necessário identificar: Quais os pontos fortes e fracos dos seus concorrentes? (Quanto a estrutura, localização, qualidade do material, qualidade no atendimento, visual merchandising, etc.). Quais os preços adotados? Qual a forma de pagamento? Quais os serviços diferenciais oferecidos? (Consertos, entregas, garantias, trocas, televendas, horário de funcionamento, entre outros). Inclui-se aqui a identificação dos fornecedores do seu concorrente, o que influencia diretamente nos custos e na rentabilidade obtida; ao mesmo tempo que o empreendedor pode considerar utilizar a mesma parceria, ou estabelecer nesse quesito um ponto diferencial na oferta do serviço ou produto comercializado.

✓ Estudo dos Fornecedores

A partir do estudo dos concorrentes, o empreendedor chega na análise dos seus próprios fornecedores, que considera: a forma de pagamento; a localização; a capacidade técnica; a capacidade de cumprir acordos; a boa reputação social, financeira e ambiental; a flexibilidade para corresponder a flutuações na demanda; a qualidade do produto e/ou serviço; o preço e o prazo de entrega; sendo estes três últimos, fatores preponderantes a escolha. Em casos de terceirização, essa parceria precisa ser ainda mais sólida, pois o serviço será prestado como se estivesse sendo feito no mesmo local. É preciso haver uma maior margem de confiança; uma vez que o nível e a qualidade do produto ou serviço vendido não podem ser afetados em operações como essa.

2.4.3 Plano de Marketing

O Plano de Marketing compreende a seção onde o empreendedor identifica as ações que promovem a colocação de seus produtos e/ou serviços no mercado consumidor. Essa seção subdivide-se em: Descrição dos Principais Produtos e Serviços; Formação de Preço; Estratégias de Promoção e Divulgação do Negócio; Formas de comercialização e distribuição.

✓ Descrição dos Principais Produtos e Serviços

Nesse momento o empreendedor informa quais produtos irá comercializar e como serão produzidos, no caso de haver transformação da matéria-prima. Cabe informar também, a família dos produtos; indicando variedade no tamanho, nas cores, no material, na textura, e etc. É importante ressaltar que a criação e o desenvolvimento do produto devem atender as expectativas em qualidade e design, corresponder as necessidades do cliente e ao mesmo tempo manter preços competitivos. Em se tratando da descrição dos Serviços, aplica-se o mesmo procedimento nessa seção, principalmente no que diz respeito a descrição da variedade dos serviços; sendo primordial atentar para a necessidade da prestação desse serviço no mercado.

✓ Formação de Preço

A formação de preço é uma etapa de extrema importância, pois para chegar ao preço final, não deve-se considerar apenas o limite de preço que o consumidor dispõe-se a pagar; também é necessário somar os custos com as despesas e com a expectativa de lucro para não haver prejuízo. Os principais fatores observados dentre os custos de produção incluem as despesas com mão de obra; as despesas de logística e de comercialização; os preços operados pela concorrência; as peculiaridades do público-alvo; a quantidade de matéria prima disponível e a expectativa de lucro quanto ao volume de produção. Vale pontuar, que uma produção com caráter sustentável gera valor agregado e isso também deve ser considerado.

✓ Estratégias de Promoção e Divulgação do Negócio

Uma vez que o empreendedor identifica o seu público-alvo é necessário traçar estratégias para alcançá-lo, para trazer esse cliente e para fidelizá-lo. Um conhecido ditado popular cita que a propaganda é a alma do negócio. E com relação a propaganda, a organização tem de definir propagandas institucionais, quando o objetivo for promover a imagem da empresa; ou propagandas comerciais, quando o objetivo direto for a venda do produto comercializado.

✓ Formas de Comercialização e Distribuição

A forma de comercializar, refere-se ao modo como o produto está disponível no mercado para acesso do cliente. Ou seja, a comercialização é onde a venda realmente acontece. Nessa seção, o empreendedor deve citar o local onde seus produtos ficam expostos; por qual meio o produto chega ao local de comercialização; qual a estrutura da comercialização; se tem um ponto físico de venda ou distribuição; se participa de eventos na região; se dispõe de canais virtuais; se realiza parcerias; entre outros esforços no mesmo sentido.

2.4.4 Plano Operacional

O Plano Operacional reúne todas os dados sobre o processo produtivo, a metodologia utilizada, onde o trabalho realmente acontece e quais recursos são necessários para isso. Essa

seção subdivide-se em: Layout; Capacidade Produtiva e Controles de Produção; Descrição dos Processos Operacionais; Oportunidades de Melhorias e Planejamento da Produção.

✓ Layout

A seção de Layout apresenta a organização física do negócio e a planta do empreendimento. Esse é mais um ponto que deve ser planejado de acordo com as atribuições específicas de cada negócio, para otimizar a realização das atividades que serão desenvolvidas. O ideal é que a localização de cada setor ou equipamento, seja distribuída com objetivo de diminuir o tempo empregado nas atividades; evitar desperdícios e acidentes; facilitar a comunicação entre as equipes, a armazenagem eficiente e o escoamento da produção; entre outros.

✓ Capacidade Produtiva e Controles de Produção

A Capacidade Produtiva é a projeção do volume de produção que a empresa será capaz de fabricar; ou a estimativa da capacidade em prestação de serviços. Esta etapa pode ser mensurada a partir da capacidade produtiva total atual ou inicial quanto a disponibilidade dos recursos operacionais; como também pode ser avaliada através dos controles de produção que estimam a produção por hora, por equipe, por seção, por produto, por maquinário, por períodos de sazonalidade, e etc.

A partir desse ponto é possível analisar onde investir recursos materiais, humanos ou financeiros para otimizar os níveis de produção. Assim como, também é possível identificar déficits e oportunidades de melhoria no processo operacional; pois se identificado que um setor produz menos ou atrasa a produção, gerando ociosidade, os demais setores que trabalham com maior capacidade terão seu ciclo interrompido, o que caracteriza um gargalo de produção.

✓ Descrição dos Processos Operacionais

Nessa subseção o Empreendedor elenca a trajetória dos processos operacionais de forma encadeada. É aqui que a cadeia produtiva é desenhada começando pelo momento que a matéria-prima chega na empresa, por quais processos o produto passa para atingir sua forma final até a sua comercialização.

✓ Oportunidades de Melhoria e Planejamento da Produção

Até chegar nesse ponto, o empreendedor já tem identificado várias situações que se alteradas podem melhorar os resultados da organização. É necessário que tudo o que foi pontuado, seja colocado na ponta do lápis para que nenhum fator passe despercebido.

Nessa etapa várias questões podem ser observadas no processo produtivo, mas para traçar estratégias é necessário o empreendedor encontrar o ponto de equilíbrio da produção; ou seja, se ele sabe quanto precisa produzir ou quanto precisa vender para não ficar no prejuízo, então é nisso que ele tem que trabalhar.

Fatores como: controles de produção; disseminação do conhecimento; otimização do tempo; organização da área (layout) de trabalho; iluminação; temperatura ambiente; desgastes dos equipamentos; divisão das tarefas por setor; e a quantidade de colaboradores; são elementos que entre outros, podem impulsionar ou afetar a produção. Por isso, os processos operacionais não podem ficar de fora do planejamento.

2.4.5 Plano Financeiro

Enfim chegamos a seção onde os recursos são mencionados. E quando fala-se em planejamento, a primeira coisa que temos em mente é justamente essa: o quê e quanto será investido. E para o Plano de Negócios não é diferente, pois a atenção em todos os fatores, e a dispensação dessa, com certeza não traria bons resultados. É a partir dessa seção que o empreendedor irá indicar os valores investidos, as receitas e tudo que sai do seu caixa, como os custos fixos, variáveis e as despesas.

✓ Investimentos

Investimento é todo valor investido para melhoria das instalações ou para aquisição de bens que facilitem o processo produtivo. Aqui encaixam-se: máquinas, equipamentos e ferramentas; aquisição do ponto ou reforma; veículos; móveis, linhas telefônicas; uniformes, criação de logomarca, entre outros.

✓ Receita

Receita é todo valor obtido na comercialização dos produtos ou na prestação dos serviços; ou seja, receita é todo valor recebido através das vendas. Por ser essa a principal fonte de recursos e o objetivo fim da organização, os esforços têm de ser direcionados ao seu desenvolvimento; uma vez que as despesas e os custos não podem ser maiores que as receitas, doutro modo, não ocorre viabilidade econômica, mas sim, prejuízo.

Vale pontuar que se a organização vende ou aluga algum bem móvel ou imóvel que lhe pertence, ou recebe aluguéis ou juros provenientes de aplicações financeiras realizadas; essas entradas também são consideradas como receita.

✓ Custos Fixos, Custos variáveis e Despesas

Custos Fixos são todos os valores gastos para manter a estrutura do Empreendimento; esses custos não variam com o volume de produção, independente do montante produzido tem que ser pagos, como: água, luz, telefone, aluguel, contador, manutenção dos equipamentos, salários, tickets refeição, impostos, encargos sociais, tarifas bancárias, seguros, material de expediente, de limpeza e etc.

Ao passo que Custos Variáveis são todos os valores gastos com a produção ou que variam conforme a quantidade produzida, como: comissões, fretes, matéria prima e qualquer material comprado para finalização da produção, entre outros.

E Despesas são todos os valores gastos que geram receitas, direta ou indiretamente, relacionados com o funcionamento da empresa (área administrativa, comercial ou financeiro) ou com a promoção da imagem organizacional, como: propagandas, panfletos, adesivos, cartões de visita, caixas, rótulos de embalagem, entre outros.

2.4.6 Avaliação Estratégica

A avaliação Estratégica é o momento em que o empreendedor analisa a sua empresa e o mercado ao mesmo tempo. A maneira mais comum utilizada para fazer essa avaliação é através da matriz SWOT, onde o empresário analisa os aspectos favoráveis e desfavoráveis do seu negócio para poder definir quais serão suas estratégias.

✓ Análise FOFA

A sigla inglesa SWOT é formada por quatro termos: *strengnes*/forças, *weakness*/fraquezas, *opportunities*/oportunidades e *threats*/ameaças; que traduzidos para o português formam a análise FOFA. Numa definição resumida ensejada por Rosa (2007, p. 76), temos que:

- Os pontos fortes são as características internas da empresa ou de seus donos, que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes e que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais;
- Os pontos fracos são fatores internos que prejudicam a organização ou que colocam a empresa em situação de desvantagem, frente à concorrência;
- As oportunidades são as situações presentes no mercado que favorecem a organização;
- e
- As ameaças são as situações externas que podem colocar a empresa em dificuldade ou reduzir a sua lucratividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos propostos, a metodologia utilizada caracteriza-se pela natureza aplicada cujo objetivo é produzir conhecimentos científicos para aplicação prática voltada para a solução de problemas concretos (FONTELLES et al., 2009).

Quanto a forma de abordagem, a pesquisa apoia-se na perspectiva quali-quantitativa, já que ambas trabalham de forma mais abrangente e que embora sejam de natureza diferenciada, complementam-se na compreensão da realidade social, pois mesmo sabendo que cada uma têm suas potencialidades e limitações e que não existe hierarquia entre as duas formas de abordagem (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2012), nenhuma das duas é boa, no sentido de ser suficiente para a compreensão completa dessa realidade, uma vez que “se a relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade não se reduz a um continuum, ela não pode ser pensada como oposição contraditória” (MINAYO; SANCHES, 1993, p.247).

Face à percepção da atuação estatal sobre ao empreendedorismo, partiu-se em geral de um plano que determina o caráter científico do conhecimento, utilizando nesta busca o método dedutivo que baseia-se na observação do todo para explicar o fenômeno; onde o pensamento percorre fatos particulares com finalidade de descobrir as causas e constatar fatos universais (ZANELLA, 2009).

Tendo analisado alguns aspectos da literatura neste processo de pesquisa, são apresentados a seguir os instrumentos básicos dos estudos que, quanto aos seus fins (objetivos), assumem características: a) exploratória em proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GERHARDT; SILVEIRA, 2009); e b) descritiva, pois “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p.42). E nesse sentido, a pesquisa buscou avaliar o Plano de Negócios como ferramenta estratégica de apoio e fomento ao empreendedorismo do ponto de vista da Administração Pública.

Quanto aos procedimentos de coleta e tratamento de dados, o presente artigo assume caráter bibliográfico, definido por Cervo e Bervian (1983, p. 55) como uma pesquisa que “busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema”. Na qual, foram correlacionados causas, dados e resultados apontados por pesquisas publicadas no Brasil sobre empreendedorismo, através de organismos como (SEBRAE), (IBGE) e pela Pesquisa (GEM), como também, contribuições

científicas da área. Enquanto a interpretação dos dados contempla uma abordagem analítica, descrita por Coelho e Silva (2007, p. 142) como uma pesquisa que “vai além da descrição das características, analisando e explicando por que ou como os fatos estão acontecendo”.

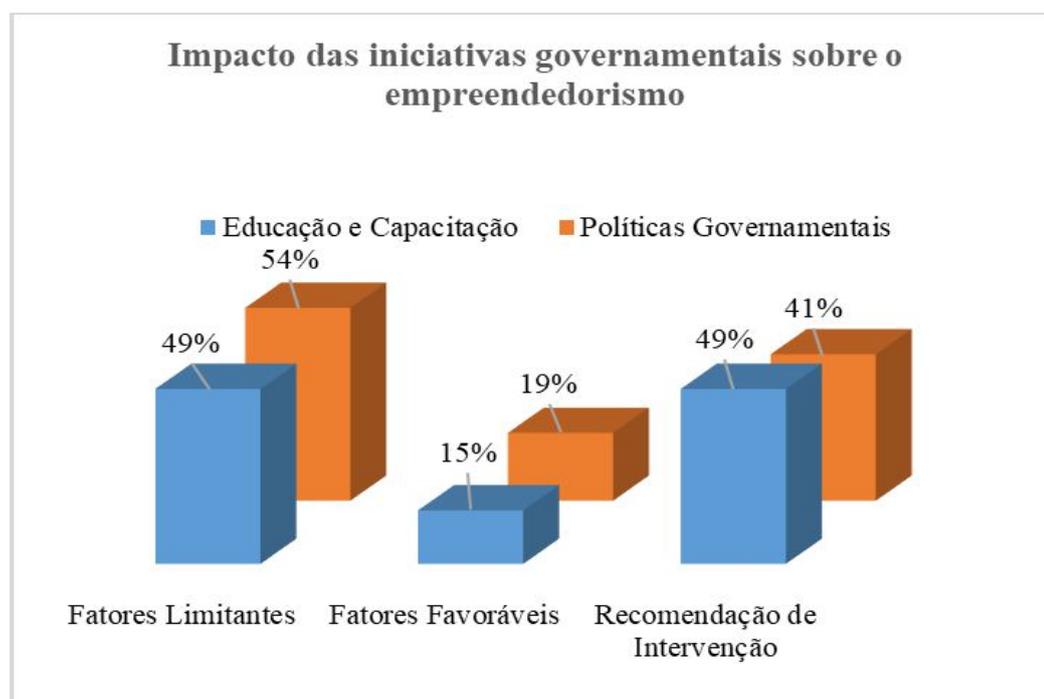
Para tanto, o universo da pesquisa é constituído pela análise da atuação da Administração Pública no cenário empreendedor. E da amostra intencional desse universo, foram extraídas: a) a importância da atuação da Administração Pública sobre o empreendedorismo; b) a importância do planejamento organizacional na atividade empreendedora; c) a análise do Plano de Negócios como diferencial estratégico dos resultados; e d) a comparação dos principais elementos constantes nas estruturas dos Planos de Negócios desenvolvidos por três diferentes autores.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 Importância da atuação da Administração Pública sobre o empreendedorismo

No Gráfico 1, é apresentado o impacto das iniciativas governamentais sobre o empreendedorismo publicado nas pesquisas Global Entrepreneurship Monitor (GEM), realizadas nos anos de 2015 e 2016, patrocinada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que contempla a entrevista de profissionais e especialistas atuantes no ecossistema empreendedor brasileiro. E para fins de avaliação da atuação da Administração Pública, considerou-se tanto as Políticas Governamentais como a Educação e a Capacitação, cerne das atividades estatais.

Gráfico 1 – Impacto das iniciativas governamentais sobre o empreendedorismo



Fonte: Adaptado de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2017.

Os dados revelam que ambas as variáveis são apontadas como fatores limitantes e como fatores favoráveis na manutenção da atividade empreendedora do país; sendo que as políticas governamentais aparecem como responsável por 54% dos fatores limitantes e 19% como condição favorável; limitantes em virtude das exigências burocráticas enfrentadas na abertura, no funcionamento e no encerramento dos negócios, além da alta carga tributária e da complexidade da legislação brasileira, que aumentam os custos de operação e reduzem a competitividade da atividade empreendedora.

E quanto a Educação e Capacitação, essa variável é apontada como 49% dos fatores limitantes e 15% dos fatores favoráveis; limitantes em virtude do acesso insuficiente a educação empreendedora nos níveis básico, fundamental e técnico; e favoráveis quanto a aumento de iniciativas de fomento ao empreendedorismo por meio de incubadoras, aceleradoras, instituições de fomento e a apoio e organizações não governamentais.

Os mesmos dados indicam que 49% dos especialistas sugerem intervenção na Educação e na Capacitação, enquanto 41% sugerem intervenção nas Políticas Governamentais, em virtude da importância dessas duas variáveis no cenário empreendedor brasileiro.

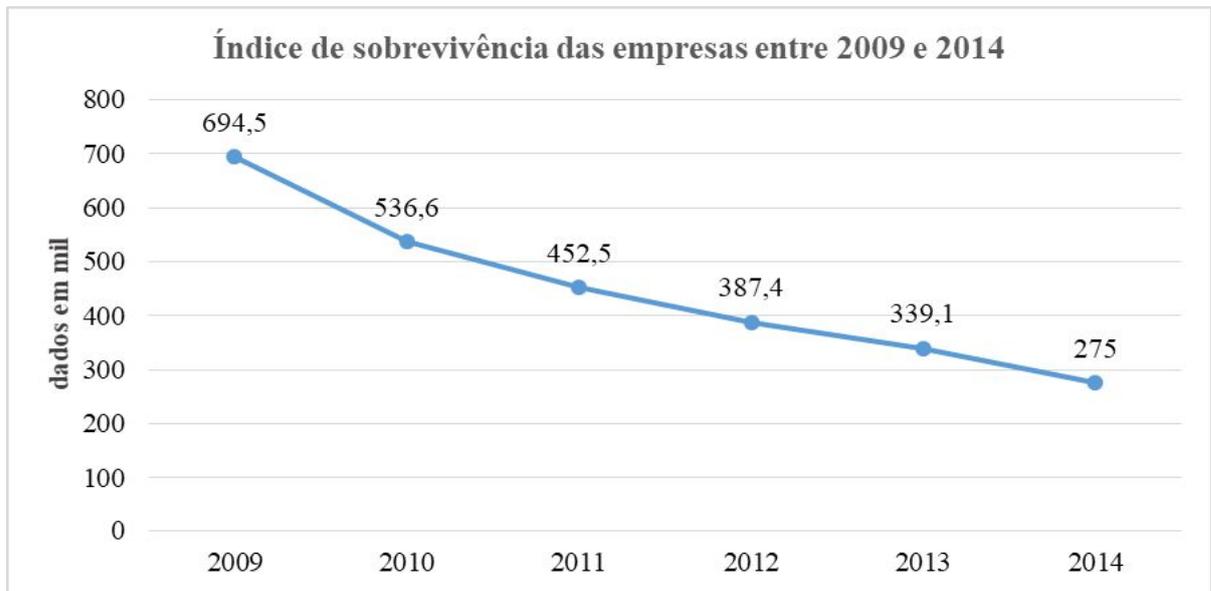
Dados da pesquisa (GEM) 2016 expressam ainda, o impacto que essas duas variáveis têm sobre a abertura de novos negócios, onde as Políticas Governamentais principiam com 77% dos fatores limitantes e a Educação e a Capacitação com 31,2%; uma vez que apenas 13,4% dos empreendedores brasileiros procuram por órgãos de apoio para auxiliar no desenvolvimento do seu negócio e cerca da metade deles não concluiu nem mesmo o ensino médio. Destes, 68,1% procura pelo (SEBRAE), 19,0% pelo (SENAC), 14,9% pelo (SENAI) e 12,3% por outras instituições como a ENDEAVOR, Associações Comerciais e Sindicatos Patronais.

Conforme dados apresentados, essas duas variáveis possuem elevado potencial de influenciar tanto a abertura de novos negócios, como a manutenção da atividade empreendedora brasileira. Todavia, as políticas governamentais são mais limitantes do que favoráveis e a educação e a capacitação principiam entre os fatores mais limitantes ao empreendedorismo no país.

Para melhoria das condições apresentadas lista-se a simplificação da legislação tributária, desburocratização dos processos, desenvolvimento de iniciativas governamentais de apoio e fomento ao empreendedor e transversalização da educação empreendedora em todos os níveis educacionais.

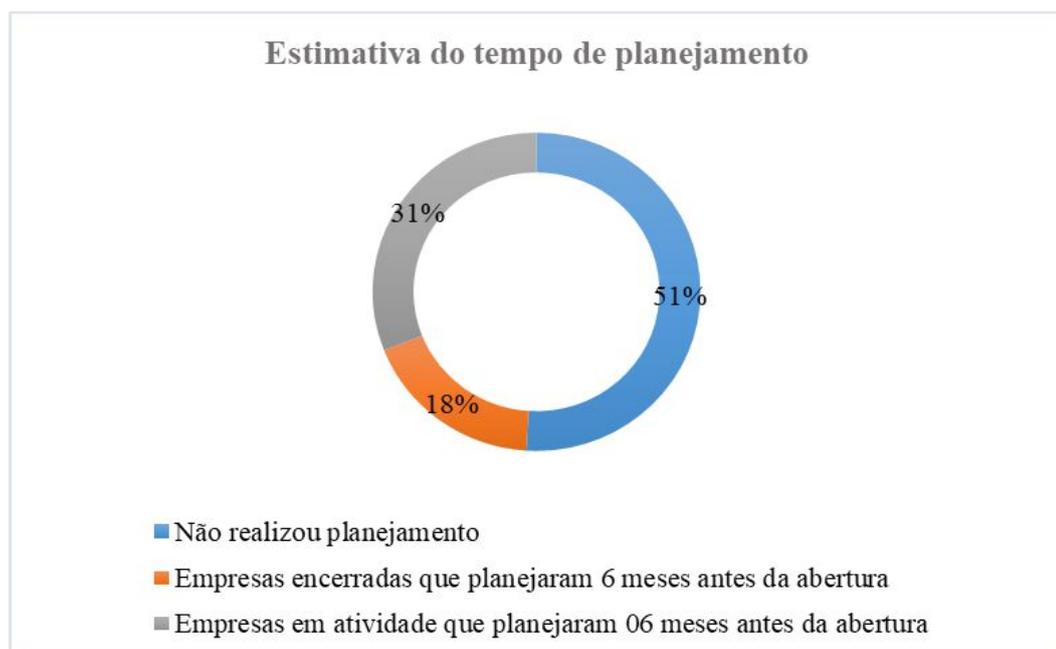
4.2 Importância do Planejamento organizacional

No Gráfico 2, é apresentado o índice de sobrevivência das empresas entre os anos de 2009 a 2014 com base na Pesquisa Demográfica das Empresas publicada em 2014 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A pesquisa aponta que dos 694,5 mil empreendimentos que nasceram em 2009, apenas 275,0 mil ainda permaneciam em atividade; ou seja, após cinco anos de atividade, somente 40% dos empreendedores sobreviveram no mercado.

Gráfico 2 – Índice de sobrevivência das empresas entre 2009 e 2014

Fonte: Adaptado de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2014.

Dentre os principais fatores identificados pelo estudo *Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida*, publicado pelo (SEBRAE) do estado de São Paulo no mesmo ano, a falta de planejamento é um dos principais motivos responsáveis pela mortalidade precoce dos novos empreendimentos. E ainda que haja planejamento, o tempo de planejamento também é importante, conforme explica o Gráfico 3, ao apontar o tempo de planejamento das empresas encerradas no período.

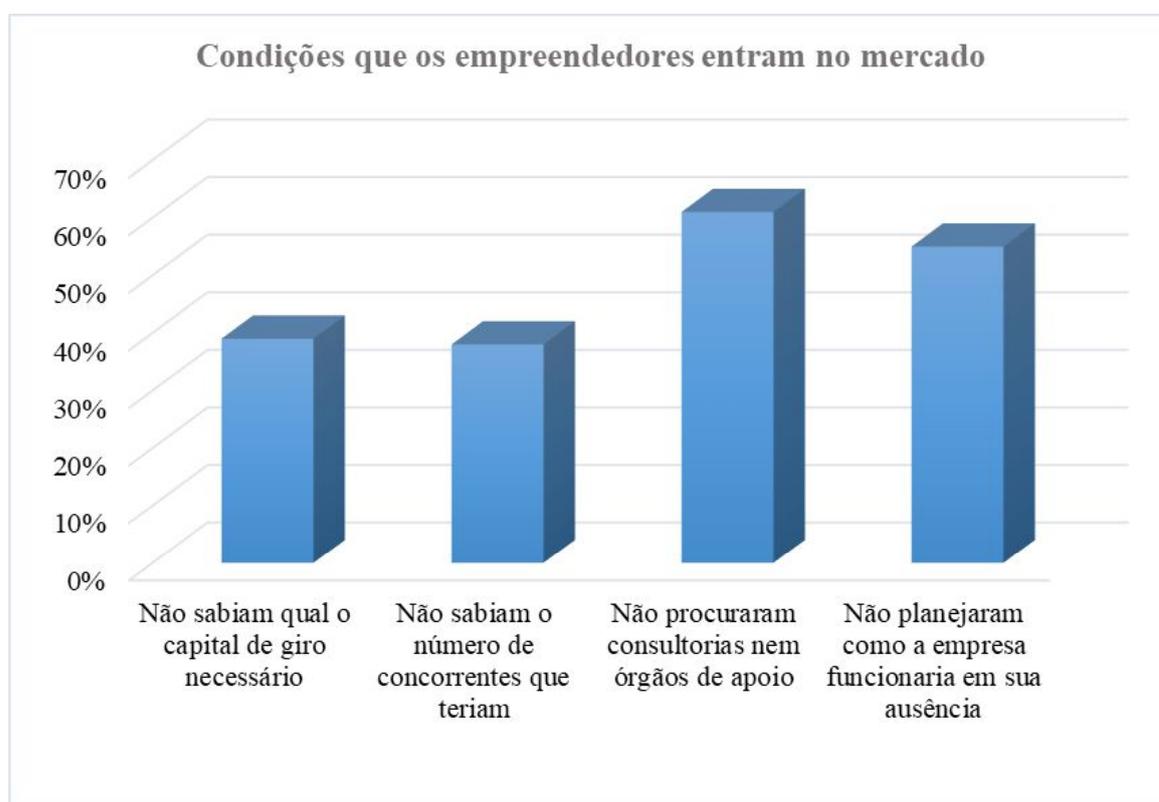
Gráfico 3 – Estimativa do tempo de planejamento

Fonte: Adaptado de Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SP, 2014.

Conforme pesquisa, dentre os empreendedores entrevistados mais da metade não realizou o planejamento básico e somente 18% das empresas encerradas haviam feito planejamento por mais de seis meses antes de abrir a empresa, contra 31% das empresas que ainda permaneciam em atividade; ou seja, em percentuais é palpável a diferença entre dedicar-se ou não ao planejamento.

Além disso, a maior parte dos empreendedores entraram no mercado sem ter levantado informações, como descrito no Gráfico 4; onde 39% não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir o seu negócio; 38% não sabiam o número de concorrentes que teriam; 61% não procuraram ajuda de pessoas ou instituições para abertura do negócio e 55% não planejaram como a empresa funcionaria em sua ausência (ex.: férias).

Gráfico 4 – Condições que os empreendedores entram no mercado



Fonte: Adaptado de Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SP, 2014.

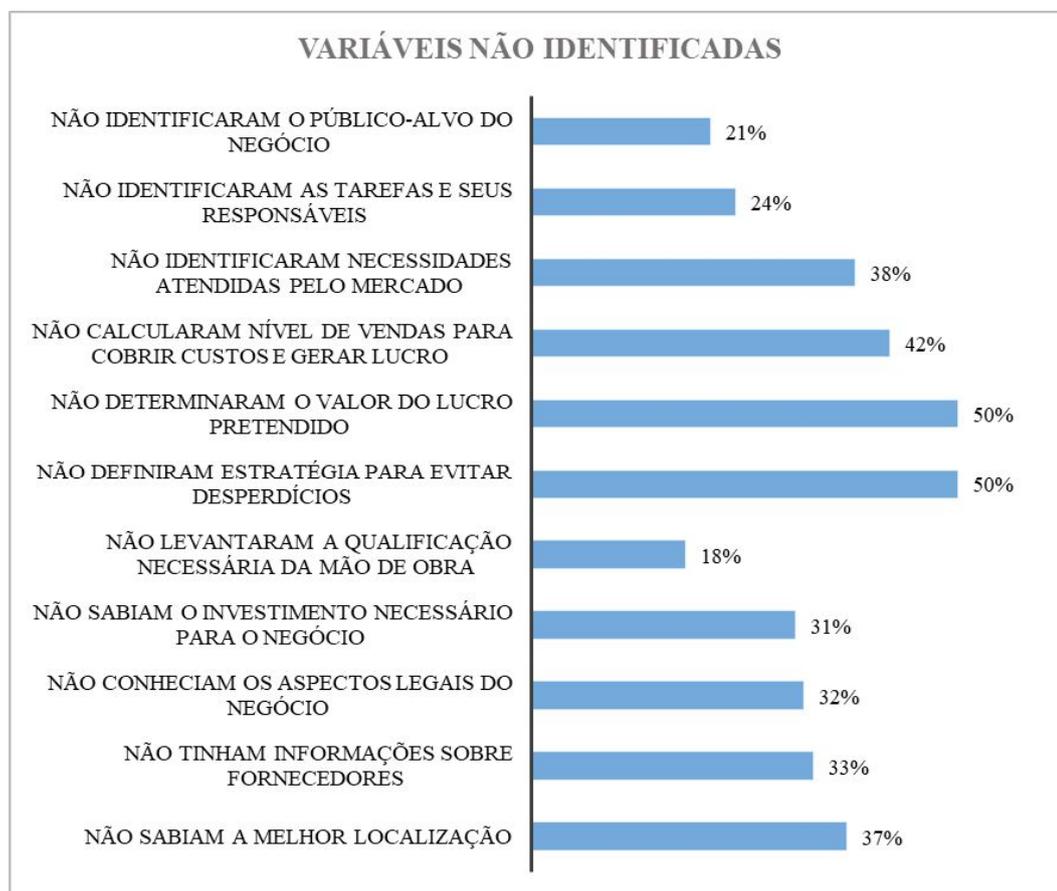
Observa-se a partir do gráfico 3 que o planejamento em si, não é um milagre, pois algumas empresas encerradas haviam feito planejamento prévio. No entanto, o planejamento funciona como uma simulação que pode prever ou minimizar resultados não favoráveis e maximizar potencialidades e retornos. Se a maior parte dos empreendedores entra no mercado sem obter as informações necessárias como discriminado no gráfico 4, também não haverá condições de construir um plano B, contingente, frente as ameaças encontradas.

Do mesmo modo que elaborar um planejamento sem ser estratégico, sistemático e integrado, também não será suficiente. É preciso elaborar um plano de ação que inclua sobrevivência, consolidação e crescimento, fazendo uso de informações e conhecimentos; por isso, a importância do Plano de Negócios.

4.3 O Plano de Negócios como diferencial estratégico nos resultados

Ainda conforme o estudo *Causa Mortis*, publicado pelo (SEBRAE) de São Paulo em 2014, dentre as empresas que encerraram suas atividades, 55% não realizaram o Plano de Negócios e conseqüentemente fecharam suas portas por não terem identificado variáveis que teriam sido estudadas a partir do uso dessa ferramenta; como aponta o Gráfico 5:

Gráfico 5 – Variáveis não identificadas



Fonte: Adaptado de Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SP, 2014.

De uma maneira geral, a não utilização do Plano de Negócios, o desconhecimento dos dados que seriam levantados por essa ferramenta (como descrito no gráfico 5) e a falta de planejamento implicam não apenas na sobrevivência da empresa, como também no desenvolvimento de um modelo de negócio bem pensado que pode ou não gerar lucratividade e rentabilidade, conforme assegura os dados apresentados acima.

Problemas financeiros e falta de clientes certamente seriam evitados se o empreendedor alcançasse seu mercado consumidor; por isso, o empreendedor não pode queimar etapas. Não trata-se de um levantamento exaustivo e obrigatório, mas de uma prévia análise das vantagens e desvantagens de onde o empreendedor pretende investir seus recursos.

É fato que o empreendedorismo enfrenta muitos desafios no cenário econômico brasileiro e que não existe uma causa única para a mortalidade precoce empresarial. Mas pelos dados aqui apresentados, fica claro que não basta apenas ter uma ideia. É necessário colocar essa ideia no papel, planejar e avaliar todas as variáveis que podem afetar o empreendedor, para identificar se a ideia é viável na prática; porque crises e ameaças sempre existirão e o preparo será fundamental para determinar as diretrizes financeiras e estratégicas que o empreendedor irá adotar.

Dessa forma, a capacitação e o preparo desse empreendedor são pontos fundamentais para apoio da Administração Pública, principalmente quando considera-se os significantes números movimentados por essa parcela na economia brasileira.

4.4 Principais elementos analisados pelo Plano de Negócios

Em resumo, os pontos chaves abordados pelo Plano de Negócio, contemplam:

- Construção do Sumário Executivo (Apresentação da empresa, Dados dos gestores, Constituição e Registro e Conceitos Organizacionais);
- Análise de Mercado (Estudo dos clientes, Estudo dos concorrentes e Estudo dos fornecedores);
- Plano de Marketing (Descrição dos principais produtos e serviços, Formação de preço, Estratégias de promoção e divulgação do negócio e Formas de comercialização e distribuição);
- Plano Operacional (Layout, Capacidade produtiva e controles de produção, Descrição dos processos operacionais, Oportunidades de melhoria e planejamento da produção).
- Plano Financeiro (Investimentos, Receita, Custos fixos, custos variáveis e despesas); e
- Avaliação Estratégica (Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças).

Todavia, estes elementos citados podem ser alocados de forma diferente a depender da estrutura escolhida. Então, para fins práticos e compreensão da estrutura do Plano de Negócio, buscou-se comparar a distribuição dos elementos analisados pelo empreendedor nas estruturas sugeridas por três diferentes autores; como segue na Tabela 1.

Tabela 1 – Comparação de estruturas de Planos de Negócios

Estrutura do autor (DOLABELA, 2006)	Estrutura do (SEBRAE, 2013)	Estrutura dos autores (KUHN; DAMA, 2009)
1 Sumário Executivo	1 Sumário Executivo	1 Capa
2 Descrição da Empresa	2 Análise de mercado	2 Sumário
3 Plano de Marketing	3 Plano de Marketing	3 Sumário Executivo
4 Plano Financeiro	4 Plano Operacional	4 Análise de mercado
5 Anexos	5 Plano financeiro	5 Produtos e Serviços
	6 Construção de cenários	6 Descrição da Empresa
	7 Avaliação estratégica	7 Plano de Marketing
		8 Plano financeiro
		9 Viabilidade Econômica
		10 Recomendações
		11 Anexos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Basicamente, todos os autores incluem as mesmas variáveis a serem estudadas na avaliação do Plano de Negócios, a diferença é que distribuem cada elemento em seções diferentes; mas, independente de como o empreendedor elaborá-lo, o Plano de Negócios dará o mesmo suporte de planejamento.

Em Dolabela (2006) o Plano Operacional está incluindo dentro da Descrição da Empresa, enquanto a Análise de Mercado, a Avaliação Estratégica e os Produtos e Serviços estão inseridos no Plano de Marketing.

Na estrutura dada pelo (SEBRAE), a Descrição da Empresa está inserida no Sumário Executivo e surge também um novo tópico chamado de Construção de Cenários; nessa etapa, o empreendedor deve simular condições de mercado prováveis, otimistas e pessimistas, estimando ações corretivas e preventivas.

Dentro do Plano Financeiro sugerido pelo (SEBRAE), também surge um novo elemento que calcula indicadores de viabilidade, como: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento. Essa seção é chamada em (KUHN; DAMA, 2009) como Viabilidade Econômica, que avalia ainda, o tempo de retorno do investimento (PAYBACK), a Taxa Interna de Retorno do investimento (TIR) e o Valor Atual Líquido

(VAL). Uma outra diferença é que esse último autor inclui a Avaliação Estratégica junto a Análise de mercado.

Outro ponto observado na estrutura dada pelos autores Kuhn e Dama (2009), é que cada etapa ocupa uma seção diferente, inclui-se capa e sumário, além de dois elementos diferentes: Recomendações e Anexos. Recomendações é a seção onde o autor indica que o empreendedor deve tecer orientações para quem vai aplicar o plano ou para quem vai avaliar o Plano de Negócio pela primeira vez. E Anexo é a seção onde o autor indica a incorporação de declarações de quitação de dívidas e tributos, documentos jurídicos para análise da operação, balanços, projeções financeiras, quadro detalhado de uso e fonte de recursos, mapas e plantas, avaliação de ameaças sociais e ambientais, orçamentos de obras civis e relação de equipamentos a adquirir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É bem verdade que para todo e qualquer empreendimento, o risco faz parte de sua trajetória; mas se o empreendedor estiver alicerçado em bases sólidas, com entendimento do seu negócio e do mercado de atuação, as chances de vulnerabilidade e de falência diminuem consideravelmente.

Dado que as micro e pequenas empresas representam mais que um quarto do (PIB) brasileiro e que Organismos como a (OCDE) e (UNESCO) destacam o empreendedorismo como fundamento básico para o crescimento das nações, as iniciativas de apoio e fomento governamentais são tão necessárias ao desenvolvimento do empreendedorismo no país, quanto o planejamento prévio é, por parte do empreendedor.

Não trata-se de indicar o caminho, mas também de como chegar lá; por isso, o fomento e o acesso à capacitação empreendedora requerem aferida importância. Outra forma, fomentar o empreendedorismo sem desenvolvê-lo nas esferas educacionais e qualificacionais, pode significar o oferecimento de opções que não são efetivamente sólidas para o desemprego e que impossibilitam ascensão de classe social para os que produzem.

Afinal, na medida em que o empreendedorismo é responsável por uma parcela tão expressiva da economia brasileira, a Administração Pública não poderia manter-se à margem de seu desenvolvimento, sem promover a articulação entre as políticas públicas de fomento e as políticas regulatórias, como estimulado em âmbito internacional.

E nesse cenário, dentre as iniciativas de apoio e fomento ao empreendedorismo no país destaca-se a atuação do (SEBRAE), que oferece soluções e consultorias para o empreendedor, incluindo a construção de Planos de Negócios, as fundações estaduais de apoio à pesquisa e as incubadoras de novos negócios. Assim como, as atividades integradoras proporcionadas pelas instituições de ensino superior, a fim de promover a capacitação empreendedora a comunidade, além do programa Instituição Amiga do Empreendedor (IAE), recém-criado no ano de 2017.

Todavia, aponta-se ainda a importância do desenvolvimento de células governamentais de apoio a gestão empreendedora de micro e pequenas empresas em nível estadual, a ampliação da capacitação empreendedora por meio de produtos de orientação empresarial para cada nova empresa ingressante no mercado e a necessidade de investimento na educação empreendedora na base curricular do ensino básico nacional (que permite o desenvolvimento de pessoas com habilidades para inovar e identificar oportunidades, capacitando-os com competências próprias ao cenário socioeconômico).

Ressalta-se em todos esses esforços, o papel basilar do planejamento para o empreendedor, necessário antes do início da atividade econômica, durante e depois. Porquanto, a tomada de decisão é bem mais eficiente quando o empreendedor procura traçar planos de instalação, aprimoramento e crescimento futuros com base no comportamento do mercado de atuação e da identificação prévia das variáveis que podem afetar seu negócio.

E enquanto ferramenta estratégica de planejamento, destaca-se o Plano de Negócio por permitir que o empreendedor entre no mercado com mais segurança; uma vez que a elaboração do plano indicará a viabilidade mercadológica do negócio e as perspectivas de sustentabilidade financeira do empreendimento.

É válido reiterar que o Plano de Negócios é um projeto que deve ser sempre atualizado e consultado, pois reconhecer que mudanças são necessárias é um passo indispensável para uma organização que deseja consolidar-se e acompanhar o ritmo mutável do mercado.

Entre os fatos citados, a promoção da construção de Planos de Negócios nas iniciativas governamentais de apoio e fomento ao empreendedorismo apresenta-se como estratégia de planejamento e de solidificação ao setor, pois a partir dessa ferramenta, o empreendedor passa a entender como planejar cada etapa é importante para adquirir sucesso e para dirimir incertezas; conhecimento que lhe torna apto a tomar decisões mais acertadas e a desenvolver estratégias que realmente elevem o potencial do seu negócio, evitando de fato, a precoce mortalidade empresarial.

IMPORTANCE OF THE USE OF THE BUSINESS PLAN IN THE INITIATIVES OF THE PUBLIC ADMINISTRATION OF SUPPORT AND PROMOTION OF ENTREPRENEURSHIP

ABSTRACT

Based on economic problems faced in the recent years, the government has found to foster the performance and competitiveness of micro and small enterprises in order to promote the economic development offered by entrepreneurship. However, at the same time that entrepreneurship precipitates growth rates, contrary to alarming numbers of companies that close the doors early. And the main causes of this disparity include lack of capacity, knowledge and lack of planning. It is becoming more and more salutary for government entrepreneurial development to contemplate initiatives that enable entrepreneurs to turn ideas into profitable ventures. From the context, this article has as objective to evaluate the Business Plan as a strategic tool for Public Administration, in the governmental initiatives of support and foment to the entrepreneurship in the country; with the purpose of answering the following research question: Can the use of the Business Plan in government initiatives to support and foster entrepreneurship strengthen the sector and reduce early business mortality? In order to reach the proposed objectives, the methodology used assumes exploratory and descriptive characteristics; while its approach is based on the qualitative and quantitative perspective, based on a bibliographical survey of suitable sources. It is inferred that from the formulation of the Business Plan, the entrepreneur becomes able to identify eminent risks, before committing them in the market; which cumulates in greater competitiveness and financial sustainability. This consideration of foment to the entrepreneurship is the oxygen channel so that it can have in the Public Administration alternative of growth, renovation and adjustments of innovation in its public policies.

Keywords: Public Administration. Entrepreneurship. Planning. Business plan.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1981.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Microcrédito no Brasil**: histórico e legislação. Disponível em:

<<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/microcredito-brasil>>. Acesso em: 07 dez. 2017.

BERNARDI, L. A. **Manual do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

BRAIT, C. H. H. **Avaliação dos fatores de sobrevivência aplicado a empreendimentos de pequeno porte**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 07 dez. 2017.

BRASIL. **Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008**. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nos 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm>. Acesso em: 07 dez. 2017.

BRASIL. **Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005**. Institui o Regime Especial de Tributação para a Plataforma de Exportação de Serviços de Tecnologia da Informação - REPES, o Regime Especial de Aquisição de Bens de Capital para Empresas Exportadoras - RECAP e o Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre incentivos fiscais para a inovação tecnológica; altera o Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972, o Decreto-Lei nº 2.287, de 23 de julho de 1986, as Leis nºs 4.502, de 30 de novembro de 1964, 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.245, de 18 de outubro de 1991, 8.387, de 30 de dezembro de 1991, 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.981, de 20 de janeiro de 1995, 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, 8.989, de 24 de fevereiro de 1995, 9.249, de 26 de dezembro de 1995, 9.250, de 26 de dezembro de 1995, 9.311, de 24 de outubro de 1996, 9.317, de 5 de dezembro de 1996, 9.430, de 27 de dezembro de 1996, 9.718, de 27 de novembro de 1998, 10.336, de 19 de dezembro de 2001, 10.438, de 26 de abril de 2002, 10.485, de 3 de julho de 2002, 10.637, de 30 de dezembro de 2002, 10.755, de 3 de novembro de 2003, 10.833, de 29 de dezembro de 2003, 10.865, de 30 de abril de 2004, 10.925, de 23 de

julho de 2004, 10.931, de 2 de agosto de 2004, 11.033, de 21 de dezembro de 2004, 11.051, de 29 de dezembro de 2004, 11.053, de 29 de dezembro de 2004, 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 11.128, de 28 de junho de 2005, e a Medida Provisória nº 2.199-14, de 24 de agosto de 2001; revoga a Lei nº 8.661, de 2 de junho de 1993, e dispositivos das Leis nºs 8.668, de 25 de junho de 1993, 8.981, de 20 de janeiro de 1995, 10.637, de 30 de dezembro de 2002, 10.755, de 3 de novembro de 2003, 10.865, de 30 de abril de 2004, 10.931, de 2 de agosto de 2004, e da Medida Provisória nº 2.158-35, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm>. Acesso em: 07 dez. 2017.

CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CERVO, A.L. BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

COELHO, P.S. SILVA, R.N.S. Um Estudo Exploratório sobre as Metodologias Empregadas em Pesquisas na Área de Contabilidade no EnANPAD. **RCC**, Florianópolis, v. 4, n. 8, p. 139-159, jul./dez. 2007.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um Plano de Negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 14. ed. São Paulo: Cultura, 2006. 312p.

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. **Entrepreneurship Education at School in Europe: National Strategies, Curricula and Learning Outcomes**. EURYDICE, 2012. Disponível em: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Publications:Entrepreneurship_Education_at_School_in_Europe>. Acesso em: 24 out. 2017.

FILION, L. J.; DOLABELA, F. **Boa Idéia! E Agora?** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

FONTELLES, M.J. et al. **Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa**. Belém: UFG, 2009.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

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

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2015**. Coord. de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores. Curitiba: IBQP, 2015. Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/public-cdn.ibmec.br/portalibmec-content/public/arquivos/pesquisa-gem-2015.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2017.

_____. **Empreendedorismo no Brasil: 2016**. Coord. de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores. Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Diagnostico/Empreendedorismo-no-Brasil-2016---Pesquisa-GEM>>. Acesso em: 07 dez. 2017.

GOMES, M. V. P.; ALVES, M.A.; FERNANDES, R.J. R. (Org.). **Políticas Públicas de Fomento ao Empreendedorismo e às Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: FGV - Programa Gestão Pública e Cidadania, 2013.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das empresas: 2014**. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

KUHN, I. N.; DAMA, R. A. **Empreendedorismo e Plano de Negócios**. Ijuí: UNIJUÍ, 2009.

LACOMBE, F. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.

MINAYO, M. C. de S; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade? In: **Caderno de Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública da Fiocruz**, jul./set., 1993.

MINAYO, M. C. de S. (Org); DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

Ministério da Educação. **Instituição amiga do empreendedor**. Disponível em: <<http://iae.mec.gov.br/noticias>>. Acesso em: 07 dez. 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Introdução à administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSA, C. A. **Como elaborar seu Plano de Negócios**. Brasília: SEBRAE, 2007.

_____. **Como elaborar seu Plano de Negócios**. Brasília: SEBRAE, 2013.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Quem somos**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos>. Acesso em: 24 out. 2017.

_____. **CAUSA MORTIS: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida.** São Paulo: SEBRAE, 2014. Disponível em:
<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf>.
Acesso em: 08 jan. 2018.

SILVA, R.O. **Teorias da administração.** São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura. **Declaração Mundial sobre Educação para Todos: satisfação das necessidades básicas de aprendizagem** Jomtien, 1990. UNESCO: 1998. Disponível em:
<<http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000862/086291por.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2017.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.