

# Empreendedorismo: Planejamento de Negócios Formais no Mercado Informal

**Marcos Pereira Cupertino**  
marcoscupertino@hotmail.com  
FACIG

**Jane Correa Alves Mendonça**  
janeagronegocio@hotmail.com  
FACIG

**Resumo:** O planejamento de pequenos e micro empreendimentos tornou-se indispensável para o processo de abertura, formalização e gestão de novos negócios. Isso se deve as características da atual economia, onde é necessário estabelecer medidas para os fatores como visibilidade, custos, retorno e minimização de riscos inerentes a atividade empresarial. Para entender este processo analisou-se o comportamento do empreendedor após observar uma oportunidade de mercado, apontando os principais erros e assinalando os pontos principais que devem ser destacados no planejamento. Através da fundamentação teórica e análise da pesquisa pode-se afirmar que o planejamento de pequenos empreendimentos ainda é pouco aplicado, promovendo dessa forma falhas no processo de gestão, dificuldades de acesso ao crédito, elaboração de estratégias de mercado e precoce mortalidade desses negócios.

**Palavras Chave:** Planejamento - Oportunidade - Retorno - Empreendedorismo -

## **1. INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, o empreendedorismo tem crescido por todo o mundo proporcionando desenvolvimento econômico e garantindo renda a pequenos empreendedores principalmente aos negócios familiares e aqueles que antes faziam parte do mercado informal. Com esse crescimento do empreendedorismo foi nascendo à necessidade de formalização. O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) avalia que no Brasil cerca de 9,5 milhões de pequenos empreendimentos são informais, estes empreendimentos se localizam em centros urbanos e juntos produzem cerca de 17% do PIB brasileiro, gerando cerca de 573 bilhões de reais. Acredita-se que o empreendedorismo é o termômetro da economia, ou seja, se uma economia vai bem nascem muitos negócios; se vai mal esses negócios são retraídos e os empreendedores preferem não assumir riscos. Por outro lado, um conceito que vem se difundindo muito é o do empreendedorismo por oportunidade (desejável) e o empreendedorismo por necessidade (não desejável). Ambos os tipos de empreendedorismo são propensos ao risco, entretanto o segundo está mais sujeito ao fracasso, tendo em vista que geralmente não há uma prévia análise de mercado, nem um planejamento adequado.

O planejamento é essencial no desenvolvimento de um novo negócio, já que o mercado por si próprio está sujeito a riscos e crises, portanto se não houver um planejamento adequado de recursos e estratégia gerencial, principalmente o pequeno empreendedor não estará preparado para atuar em momentos críticos passando a fazer parte da lamentável lista das empresas que não resistem aos primeiros cinco anos de vida ou morrem antes mesmo do primeiro ano. Assim o planejamento é essencial para provisionar os custos e prever no horizonte o retorno do investimento. Os negócios do mercado informal vêm crescendo a cada dia no país, seja pelo crescimento econômico ou pelo surgimento de oportunidades, por nichos de mercado que não são atingidos, surgindo políticas de incentivo ao micro e pequeno empreendedor, garantindo acesso ao mercado formal e crédito de forma legal com ônus reduzido de carga tributária. Desta forma, a abertura de um novo negócio e a percepção de novas oportunidades tornam-se um desafio atrativo para muitos, entretanto, a criação de uma empresa e a definição do rumo é imprevisível quando não há planejamento da estrutura de custos, vendas e clientes.

As oportunidades são para todos, mas nem todos estão aptos a correr o risco. O sucesso e o fracasso podem ser definidos antes mesmo da abertura do negócio. Sendo assim, necessário se faz o questionamento: Por que o planejamento estratégico mesmo para o pequeno empreendedor é indispensável?

A importância de se entender e esclarecer alguns aspectos do planejamento voltado para os pequenos negócios que surgiram da informalidade e da observação de oportunidades presentes no mercado por pequenos empreendedores, demonstrando os benefícios a longo prazo para a gestão de crises e na definição prática para alcançar seus objetivos. O empreendedor individual ou pequeno empreendedor em sua estratégia empírica de gestão geralmente não consegue definir um planejamento formal para seguir e administrar custos, vendas e clientes fazendo com que o elo oportunidade X lucratividade se rompa e dessa forma muitas empresas já estão condenadas a fechar as portas antes de completar seu primeiro aniversário.

Considerara-se que o planejamento deve surgir antes mesmo da estrutura física do empreendimento, pois nesta fase ainda não foram configurados os sacrifícios financeiros e custos de oportunidade para o investimento. É a partir do planejamento que o empresário define seu nicho de mercado e sua estratégia de vendas que influenciam diretamente nos "4 Ps" (preço, praça, promoção, produto) do seu negócio. Este trabalho trará conhecimentos necessários sobre planejamento estratégico e sua implantação que no futuro serão essenciais para aguçar o espírito empreendedor e angariar informações para o desenvolvimento de estratégias de mercado.

De forma conceitual, o que se pretende comprovar academicamente, através deste trabalho, é o estudo e observações da sociedade e suas relações comerciais, relações de gestão, de recursos financeiros a comprovação da teoria e o que ocorre na prática para novos estudos no futuro através da observação do comportamento humano em relação ao mercado.

## **2. REFERENCIAL TEORICO.**

### **2.1 EMPREENDEDORISMO.**

Para definirmos o conceito de empreendedorismo, podemos nos remeter primeiramente á

definição de MAXIMIANO (2006) “a pessoa que assume risco de começar uma empresa. Empreendedor vem do latim *impredere* que significa decidir realizar tarefa difícil e laboriosa.” Atualmente o empreendedor é considerado um produto do meio. De acordo com DOLABELLA (1999) “o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive. Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto com algo positivo, então terá motivação para criar o seu próprio negócio.” O autor reforça a idéia de que o empreendedor não nasce com estas características, mas se torna um produto daquilo que vivencia, para o autor caracteriza o empreendedorismo derivado da palavra *entrepreneurship*, que trata de uma posição intermediária que busca assumir riscos calculados e gera empregos, trabalha com o empreendedorismo comunitário, intra-empreendedorismo e inovação das políticas públicas.

MAXIMIANO (2006) aponta que a idéia de empreendedorismo está de fato associada a pessoas realizadoras, que mobilizam recursos e correm riscos para iniciar organizações de negócios. Por outro lado PESSOA (2003.) caracteriza o empreendedorismo como “as atividades desenvolvidas por uma pessoa ou grupo delas com o fito de chegar á realização de empreendimento ou negócio partindo de um objetivo”. Dessa forma, o empreendedorismo sempre parte de um ponto com uma meta definida.

DEGEN (2009) completa a visão de Schumpeter caracterizando “o empreendedorismo como processo pelo meio do qual são gerados constantemente novos produtos e serviços, métodos de produção e mercados.” FIALHO (2006) completa a visão dos autores afirmando que “empreendedorismo é o processo para iniciar e desenvolver um negócio ou um conjunto de atividades que resultem na criação de um novo empreendimento de sucesso”. Ele afirma ainda que o ato de empreender esteja ligado à utilização criativa de recursos, à inovação, assumir riscos calculados e a busca de novas oportunidades no mercado.

## **2.2 Empreendedorismo no mundo**

MAXIMIANO (2006) analisa que a história do empreendedorismo sempre esteve presente no mundo. A figura do empreendedor é dominante em toda história do progresso da humanidade. As grandes navegações, a revolução mercantil e a revolução industrial são apenas alguns dos eventos promovidos pelo empreendedorismo, envolvendo a tomada de riscos na identificação e no aproveitamento de oportunidades.

Segundo DORNELAS (2005) a origem do empreendedorismo no mundo se deu à partir das inovações principalmente no século XX através de invenções que revolucionaram a vida das pessoas. “Geralmente essas inovações eram frutos de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar as coisas já existentes, mas que ninguém antes ousou olhar de outra maneira.” O empreendedorismo sempre foi considerado como a solução para a questão econômica e redução das desigualdades no mundo. DEGEN (2009) em sua análise observa que no século passado, muitos economistas e professores acreditavam que bastavam incentivar o empreendedorismo entre os jovens para promover o desenvolvimento econômico, reduzindo ou mesmo eliminando a pobreza.

O empreendedorismo tem sido o centro das políticas públicas na maioria dos países. O crescimento do empreendedorismo no mundo na década de 1990 pode ser observado nas ações desenvolvidas relacionadas ao tema. Dornelas considera que o empreendedorismo não despertava interesse somente de governos pelo mundo, mas também por organizações multinacionais. Por outro lado apesar da riqueza gerada pelos empreendedores nos últimos 40 anos, ela não reduziu necessariamente a pobreza e a desigualdade de renda no mundo.

Ainda sobre o empreendedor por oportunidade como o desejável e o empreendedorismo por necessidade como indesejável. Um caso interessante é a China e Índia, que apresentam atividade empreendedora crescente e de acordo com os dados de 2007 do *Global Entrepreneurship Monitor*, 60% são motivados por oportunidade na China e 65% na Índia mais que no Brasil e Colômbia juntos.

## **2.2 Empreendedorismo no Brasil**

No início da atividade empreendedora no país o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de

Apoio a Micro e Pequena Empresa) e SOFTEX (Sociedade Brasileira de Exportação de Softwares) foram criadas.

A questão do Brasil e a criação de empresas durante os últimos anos são analisadas como um indicador da atividade empreendedora no país. Em busca da realização pessoal, independência financeira ou simples sobrevivência, uma enorme fatia da população brasileira registrou nas juntas comerciais entre 1985 e 2001, algo em torno de oito milhões de empresas. Cerca de 14,2% da população adulta já está envolvida com alguma atividade empreendedora. O mercado recompensa o empreendedor que tem visão estratégica, criador de soluções e inovações, zeloso no atendimento ao cliente e sabe como gerir o negócio com profissionalismo

Para DEGEN (2009) o Brasil só poderá reduzir as desigualdades com a ação e inovação de empreendedores. A solução mais simples para reduzir a diferença entre ricos e pobres no Brasil é liberar a criatividade dos empreendedores por meio da livre iniciativa para produzir os bens, os serviços e os empregos necessários que faltam para o bem estar da população brasileira. Apesar das dificuldades, o Brasil apresenta algumas perspectivas positivas em relação ao empreendedorismo. Desde alguns anos atrás foram criados órgãos e iniciativas de apoio ao empreendedor, como o SEBRAE, as fundações de amparo à pesquisa, as incubadoras de novos negócios e as escolas superiores que tem oferecido cursos e outros tipos de programas sobre empreendedorismo.

Segundo DORNELAS (2005) um fato que chamou a atenção dos envolvidos com o movimento do empreendedorismo no mundo e, principalmente no Brasil foi o resultado do relatório da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM 2000) onde o Brasil apareceu como o país que possuía a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começaram um novo negócio e o total dessa população: de 1 para cada 8 adultos. Este estudo tem sido realizado anualmente. Nos resultados divulgados, desde 2003 o Brasil aparece na sexta posição com um índice de criação de empresas de 13, 2% da população adulta correspondendo a 14 milhões de pessoas envolvidas em negócios.

No Brasil, no entanto, a probabilidade de manter um novo negócio por mais de três anos é relativamente baixa. Uma das principais razões é a falta de políticas públicas que viabilizem a consolidação de novos empreendimentos. O país não apresenta cenário muito acolhedor ao pequeno empreendedor. Há poucas linhas de crédito, falta financiamento e muitos casos impedem a realização do negócio.

Para KOTESKI (2004, p.16), as micro e pequenas empresas têm um papel fundamental na economia brasileira. Não obstante essa realidade, os pequenos negócios ainda não têm recebido tratamento compatível com a sua importância econômica e com a sua inegável capacidade de gerar contrapartidas econômicas e sociais. Os programas governamentais brasileiros e a política adotada ainda são insuficientes para atender esse segmento.

### **2.3 PEQUENOS EMPREENDIMENTOS**

Na visão apresentada por MOTTA (2000), os Estados Unidos foi o primeiro país a definir as características da pequena empresa. Tal definição oficial foi apresentada pelo “*Selective Service Act*”, de 1948. DOLABELLA (1999) analisa que no Brasil hoje existem cerca de quatro milhões e meio de pequenas e médias empresas formais. “Se contarmos as informais e rurais chega-se a sete milhões.”

Segundo o SEBRAE 1999 as pequenas e médias empresas representavam 98,5% do total de empresas no Brasil, atuando nos setores industrial, comercial e de serviços; ocupavam 60% da oferta de emprego; e geravam 21% do PIB. De acordo com uma afirmativa de CHIAVENATO (2008), o avanço da economia depende dos pequenos negócios que respondem por grande parte da geração de empregos, das inovações, do pagamento de impostos e da riqueza das nações. Dados do IBGE divulgados pelo SEBRAE descrevem que as pequenas empresas representam uma parte importante na economia brasileira. Vale ressaltar a importância das pequenas e médias empresas na economia brasileira, que representam 99% do total das empresas formais que oferecem 57% dos empregos formais e 26% do total da massa salarial, DEGEN (2009).

As pequenas empresas são mais competitivas devido a sua estrutura organizacional e mais eficiente, uma vez que grandes empresas têm uma estrutura vertical com muitos níveis hierárquicos tornando a comunicação interna mais complexa e demorada. Por outro lado a estrutura horizontal de

grandes empresas criando vários departamentos torna a empresa muito especializada e pouco focada no seu objetivo “ao contrário as pequenas empresas têm dinamismo e flexibilidade para mudanças rápidas, o que as grandes não têm.”

Como observa LEONE (1999) nas pequenas empresas a estratégia é intuitiva e pouco formalizada. O empresário está próximo de seus colaboradores para lhes orientar na mudança de estratégia. Além disso, o autor mostra que ocorre a ausência de atividades de planejamento formal embora o empreendedor tenha uma visão estratégica. Por outro lado DEGEN (2009) afirma baseado em dados do SEBRAE que o Brasil possui dados preocupantes com relação às empresas e seus empreendedores que nascem a cada dia. “O problema é que 50 % das pequenas empresas criadas encerraram suas atividades antes dos dois anos de sua formação, 56% no terceiro ano e 60% no quarto ano.”

## **2.4 ANALISE DE UM NOVO NEGÓCIO**

Muitas pessoas ao andar pela cidade, podem apenas ver multidões e anúncios, enquanto um empreendedor percebe o que está por trás disso; fluxo de pessoas, vendas, movimentação de bens, faixas etárias e tipos de comércio, entre outras informações, sendo assim capaz de identificar boas oportunidades MAXIMIANO (2006) .

Abrir uma média ou pequena empresa não significa apenas empreender um novo negócio, gerar empregos, ou fazer girar o enorme ciclo da economia nacional. É uma avassaladora onda que envolve todos os países ricos e chega intensamente ao nosso País no esteio criado pelas grandes empresas nas qual o gigantismo e a burocracia impedem a competitividade CHIAVENATO (2008).

O conceito de negócio deve ser desenvolvido com papel, Lápis, alguma pesquisa pessoal, muita observação, imaginação e simulação. Não é necessário nenhum investimento a não ser um pouco de tempo do futuro empreendedor. É preciso observar, simular operações de compra e dos potenciais clientes. Para isso é necessário saber quem decide a compra, tentar imaginar situações em que potenciais clientes trocariam seu dinheiro pelos produtos ou serviços oferecidos DEGEN (1999). Por outro lado CHIAVENATO (2008) classifica a identificação da oportunidade como primeiro passo para o desenvolvimento de um produto ou negócio. “Geralmente a oportunidade é uma lacuna detectada ao se avaliar o mercado e os produtos e serviços oferecidos”.

Em sua análise de um novo negócio DOLABELLA (1999) indica que a pessoa interessada em abrir um novo negócio deverá conhecer a experiência de outros empresários como forma de aprendizado e forma de aquisição de experiência para si também. Para se abrir um novo negócio DEGEN (2009) sugere que “há muitas razões por que as pessoas desejam se propõe a essa tarefa. O importante é destacar que desenvolver um negócio não é tarefa tão difícil como se pensa”. O autor propõe ainda que segundo um estudo realizado pelo SEBRAE, não há diferença significativa entre os empreendedores que fracassam e os que têm sucesso, em relação a sexo, idade, escolaridade, a atividade prévia de se desenvolver um negócio. O estudo indicou como fator condicionante do sucesso dos empreendedores o bom conhecimento do mercado e uma boa estratégia de vendas.

Para DORNELAS (2005), o empreendedor deverá realizar uma análise detalhada de seu negócio e para isso o planejamento é indispensável. “Empreendedores precisam planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento.”

## **2.5 Viabilidade de Mercado – Plano de Negócio**

Caracteriza a viabilidade de um negócio como sua capacidade efetiva de fornecer ou atender um determinado mercado e se esse investimento trará retorno. “A pergunta a ser feita é: é possível fabricar determinado produto ou prestar determinado serviço? O que é necessário para fabricá-lo? Qual será o retorno obtido? Quem compraria o produto?” Nessa linha CHIAVENATO (2008, p. 80) em sua análise de um negócio, caracteriza que o sucesso de qualquer empreendimento, sendo indústria, comércio ou serviços, depende das várias decisões do empreendedor antes do início da abertura da empresa. Para que o empreendedor possa fundamentar suas decisões, deveria criar um projeto que lhe auxilie e oriente no processo decisório de forma que identifique e potencialize as oportunidades do mercado, reconhecer e neutralizar as ameaças do mercado.

Para que a abertura de um novo negócio não se torne uma aventura, é fundamental que algumas questões referentes ao novo empreendimento sejam analisadas. Todo negócio bem sucedido deve estar apoiado num plano de negócios, que deve conter estratégias do futuro empreendimento, recursos humanos, análise dos dados entre outros FIALHO (2006).

O plano de negócios no Brasil é algo muito incipiente. Poucos empreendedores e empresas trabalham com essa metodologia. “Na Europa e principalmente no Canadá e Estados Unidos, é uma ferramenta usual, habitualmente utilizada por empreendedores novos e antigos”, DOLABELLA (1999). Toda empresa está sujeita ao fracasso assim como ao sucesso. O empresário aplica seu dinheiro na esperança de que a probabilidade do sucesso seja maior que a do fracasso. O mundo dos negócios é um mundo de riscos, o que leva a crer que toda situação econômica é de risco. Dentro de uma empresa não existe certeza absoluta e nem incerteza total, apenas a possibilidade de lidar com riscos.

O plano de negócios representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio. O plano de negócios revela além das características do futuro empreendimento a motivação, o empenho e o conhecimento do empreendedor e dos possíveis sócios.

Nessa linha DORNELAS (2005) apresenta o plano de negócio como uma etapa necessária. Essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo um caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador, ainda que uma característica do plano de negócios é o estudo da situação do mercado. Em resumo, é importante que o plano de negócios possa demonstrar a viabilidade de se atingir uma situação futura, revelando como a empresa deseja alcançar seu objetivo.

## **2.6 Análise de Mercado**

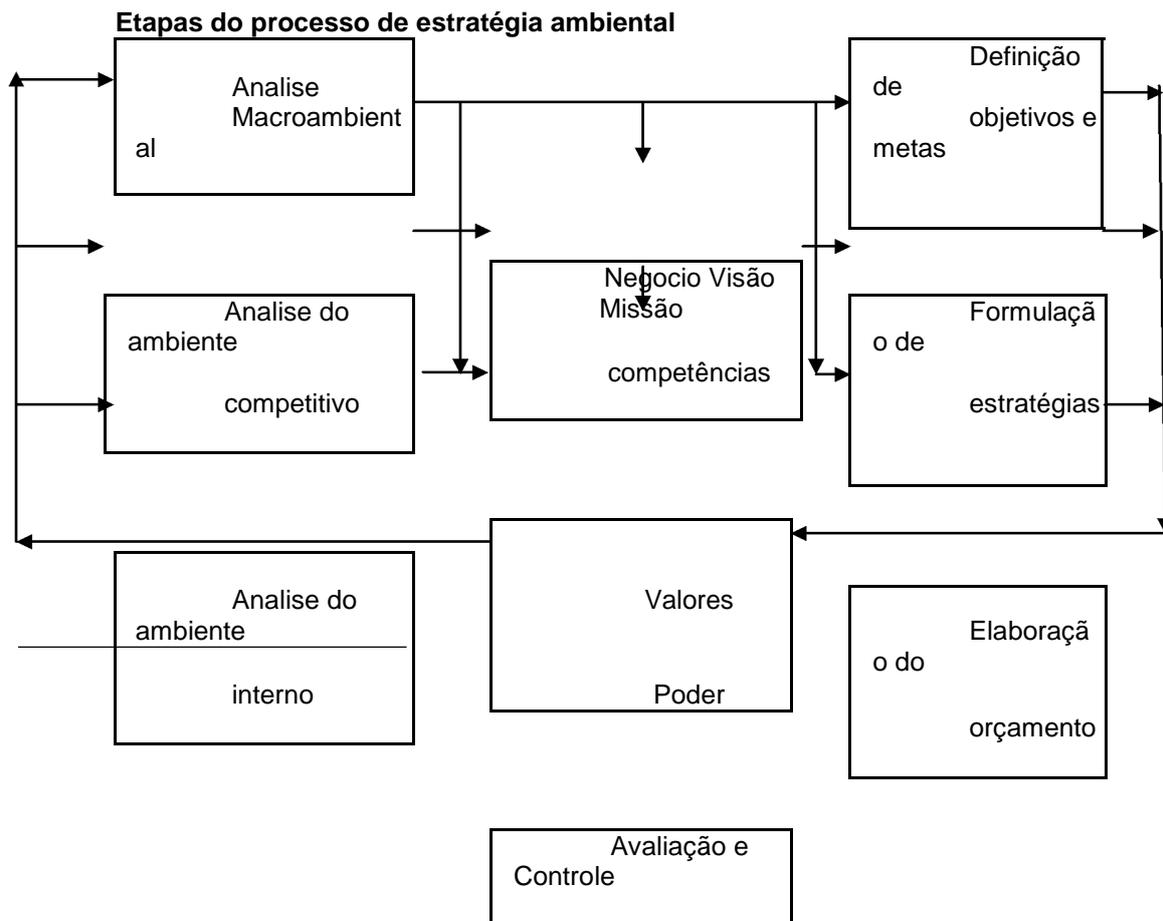
As ameaças e oportunidades do mercado devem ser objetos de constante preocupação de um empresário. O mercado é apenas um ambiente que compreende conjuntura do governo, mudanças tecnológicas e muitos fatores que o empreendedor deve monitorar MAXIMIANO (2006).

Análise de mercado é considerada por muitos, uma das mais importantes seções de um plano de negócios, e também, difícil de fazer, pois toda estratégia de negócio depende de como a empresa abordará o mercado consumidor sempre procurando ser diferenciada da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos e serviços com intuito de se conquistar clientes continuamente DORNELAS (2005). A análise do mercado é como a análise de um pescador. “O mar está para peixe?” O empreendedor deve fazer a mesma pergunta a cada nova oportunidade de mercado. Isso por que as empresas não estão isoladas do mundo, pois as mais diversas incertezas podem causar estresse e perdas se não forem bem analisadas.

O principal objetivo é conhecer as necessidades e predisposição do mercado ao novo negócio, mas é necessário antes que o empreendedor conheça as adversidades e saiba administrá-las. “É evidente que cada negócio requer do empreendedor conhecimento e qualificações, em muitos casos, treinamentos, certificações e diplomas diferentes”.DEGEN (2009)

## **2.7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

DRUKER (1999) define muito bem a concepção de planejamento quando enfatiza que “...o futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz.” No mesmo MOIOLI (2007) salienta que o planejamento estratégico em poucos momentos é empregado em pequenas e micro empresas, sendo considerado sem utilidade ou limitado para negócios deste tamanho. Geralmente, um planejamento é efetuado somente em casos onde se é necessário obter empréstimos e financiamentos.<sup>2</sup> Para o autor, existem evidências que o planejamento formal faz uma diferença e pode reduzir a probabilidade de falência da empresa, mas mesmo as empresas que não faliram, o percentual daquelas que não elaboraram nenhum tipo de planejamento foi alto (64%). Conforme o gráfico a seguir.



**FONTE: TAVARES (2000)**

“O Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia).” ALMEIDA (2001). STONER e FREEMAN (1994) conceituam o planejamento estratégico como “processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”. Estes objetivos podem ser quantitativos ou qualitativos e alinharem diversos fatores em sua formulação como a cultura da empresa.

## 2.8 Planejamento de Vendas

No planejamento de vendas, antes de qualquer coisa, é preciso definir quem é seu cliente e o que ele quer, seguindo assim o planejamento mercadológico. MAXIMIANO (2006) analisa que para a elaboração do planejamento de vendas é preciso ter definido claramente no plano de negócios o mercado alvo para que, somente após esse plano, possa efetuar o planejamento de vendas e definição do marketing mix. “O marketing mix é o conjunto singular de decisões de cada empresa a respeito dos quatro Ps: produto, preço, praça e promoção.”

DEGEN (2009) observa que para um negócio alcançar o sucesso deverá atuar com eficiência e eficácia. Eficiência é oferta do produto para o maior número de pessoas possível, enquanto eficácia é concluir o maior número de vendas por oferta possível. Entretanto, para que haja uma perfeita sincronia entre eficiência e eficácia se faz necessário um planejamento de vendas. Com base no conhecimento da necessidade de um grupo de clientes e de como atendê-los, o vendedor prepara a oferta e o planejamento das vendas.

A principal razão de ser qualquer empreendimento empresarial é o cliente. Ele é quem define se o negócio será bem sucedido ou não e também determina o grau de sucesso. Em primeiro lugar deve-se conhecer profundamente o produto/serviço a ser vendido. É importante que todas as características e vantagens do produto sejam realçadas na sua apresentação ao cliente

CHIAVENATO (2008). O processo de vendas alcançar seu objetivo é necessário que seja elaborado um planejamento com algumas fases, entre elas, pesquisa de mercados consumidores, propaganda, venda, promoção de vendas, canais de distribuição, merchandising, pós vendas.

## **2.9 Planejamento de Custos / Orçamento**

Os custos estão presentes na vida das pessoas e isso não seria diferente na vida das empresas. Tal fato ocorre pois, todos os bens/serviços também representam custo, mais simplifiadamente, tem um preço DUTRA (2009). Para CHIAVENATO (2008), a maioria dos pequenos empreendimentos é administrada informal. “A maioria dos pequenos e médios empresários costumam administrar custos e finanças de maneira intuitiva, por não terem formação nessa área”. O autor alerta que esse procedimento podem ser assertivos a curto prazo, mas à medida que a empresa cresce não funcionam mais. Uma estimativa de custo ou orçamento completo funciona como sinais de uma estrada a ser percorrida, rota a ser corrigida quando houver desvios, estabelecendo as metas finais dos recursos a serem aplicados ao longo do empreendimento PESSOA (2003).

Dois custos existentes nas empresas em geral, os custos fixos e os custos variáveis e estes como parte integrante do estudo da viabilidade econômica. “Os custos fixos são aqueles independentes da produção e nível de atividade da empresa”. Por outro lado “os custos variáveis estão ligados diretamente à atividade produtiva da empresa, ou seja, quando mais se produz mais os custos aumentam”. O autor, lembra que a análise de custos é necessária, pois é a partir dela que se define o ponto de equilíbrio da empresa, que consiste em encontrar o ponto em que as atividades não geram nem prejuízo ou lucro CHIAVENATO (2008).

## **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

A pesquisa apresentada busca conhecer quais são os conflitos entre a teoria da gestão de pequenos empreendimentos e as atitudes ensejadas pelos candidatos a empreendedores. Para isso foi considerado principalmente o planejamento estratégico e a postura do empreendedor ao identificar uma oportunidade ou um mercado. Baseando na consequência e resultado pela não observação dos pontos cruciais para se obter sucesso.

Para o processo de coleta e análise de dados seja o mais imparcial BERTUCCI (2008) alerta que se durante o processo de metodologia há uma necessidade de se estabelecer objetivos claros e se por outro lado a metodologia for incorretamente delineada, toda coleta e análise de dados se tornará insatisfatória.

### **3.1 UNIDADE DE ANÁLISE**

A empresa indicada para o estudo de caso é uma empresa individual que atua no setor de representações das principais editoras de livros jurídicos do país na cidade de Manhuaçu - MG. Tem como nome fantasia “Livraria Jurídica”. A empresária demonstrou pleno interesse em sediar o estudo como forma de propor uma análise sobre os principais pontos positivos e negativos de sua organização e assim tomar decisões que possam contribuir para a expansão da empresa e melhorar a gestão.

### **3.2 TIPOS DE PESQUISA**

Para atingir os objetivos realizou-se uma pesquisa descritiva qualitativa buscando estabelecer uma relação entre a atividade empreendedora e o (não) planejamento como fatores intrínsecos para se alcançar o sucesso e o retorno econômico do investimento. Esta pesquisa terá como técnica o estudo de caso de um pequeno empreendimento. Este estudo deve-se à observação da atividade na atual estrutura de mercado que vem sendo administrada pelo improvisado e pelo impulso, causando um nível de falências e encerramento de empreendimentos precocemente.

A comparação entre o caso real e a teoria apresentada deverá fornecer hipóteses e apontar prováveis falhas no processo gerencial que poderão auxiliar os micro e pequenos empreendedores a programar medidas para a implantação e gestão do negócio.

### 3.3 ANALISE DOS DADOS

A idéia inicial da empresa surgiu á partir do convite da empresa DM Distribuidora de Livros de Belo Horizonte para que a empreendedora viesse a fazer a revenda de livros em Manhuacu-MG. Tal parceria aconteceu por intermédio de um representante que fazia a o atendimento na cidade e região e ofereceu parceria à empresária, sendo que nesta época (inicialmente não era registrada).

A logística de pedidos de livros era feita pelo representante da empresa DM Distribuidora que se dedicava a acolher os pedidos feitos e encaminhar os livros para a efetivação da venda. A parceria firmada propôs uma margem de comissão de 10 a 15% sobre o preço de venda dependendo da capa e editora. A parceria durou alguns meses, entretanto, o representante passou a atrasar com os pedidos, passando a deixar a parceira sem poder atender os clientes, e também não repassava os pagamentos para a empresa distribuidora.

Depois de vários pedidos entregues com atraso a empresária decidiu procurar mais informações e passou a comprar os livros direto de editoras e outros direto da própria DM representações. Contudo, para que as editoras pudessem fornecer os livros, a empresária precisava se registrar, ter um CNPJ para as futuras compras. Sem nenhum planejamento formal, mas com o intuito de aproveitar a oportunidade de mercado em uma área ainda não atendida na região, a empresária, aliada aos conhecimentos que a mesma adquiriu no setor com a "livraria aprimore" (empresa fechou em novembro de 2009), pesquisas na internet, informações de amigos e a possibilidade de uma parceria com a UNIDADE LFG CURSOS PREPARATÓRIOS PARA CONCURSOS PÚBLICOS E POS GRADUAÇÃO (empresa em que atua como coordenadora desde junho de 2011) possibilitou uma carteira de clientes bem diversificada.

Foram necessários entre a decisão de abrir uma empresa e sua atuação no mercado um período médio de 6 meses para estudar as melhores possibilidades e estratégias de mercado. Seus clientes hoje são entre alunos das faculdades da região, estudantes concurseiros, advogados, magistrados e funcionários públicos, que precisam sempre se manter atualizados devido às constantes mudanças que ocorrem nas leis e jurisprudências, podendo ou não favorecer a posição que ocupa.

A empresa foi constituída com 100% capital próprio, não sendo necessário recorrer a nenhum empréstimo. A decisão de abrir a empresa partiu do diferencial que este negócio pode oferecer frente às compras pela internet. Segundo a empresária o cliente gosta de "sentir o produto que compra, o cliente quer ver pegar e ler" esse é o diferencial da empresa, além da possibilidade de levar o produto e só pagar depois baseando na confiança.

Hoje a empresa tem usado como estratégia de vendas dos livros a divulgação em conjunto dos cursos da parceira LFG e o marketing boca a boca. Utiliza ainda a internet para divulgar, seja por e-mails ou redes sociais. Há ainda funcionária que executam o serviço de venda dentro e fora da empresa parceira assim como a divulgação no fórum da cidade e escritórios de advocacia. Há também o marketing direto dos professores da Rede LFG que constantemente indicam seus livros que na oportunidade a empresa fornece atendendo aos alunos.

Como uma estratégia de preços e produtos a empresa concede descontos para compras á vista, quando mais de três volumes por pessoa. Com base nos principais livros, nos que são mais procurados ou quando não tem em estoque, a empresária agenda o pedido e faz a promessa de entrega dentro de um determinado prazo, fazendo o possível para atender os clientes com rapidez. A parceria com a LFG é uma estratégia de ponto, pois há uma grande circulação de clientes em potencial no estabelecimento e para compensar clientes da empresa LFG que se matriculam em um novo curso ganham desconto, assim como clientes que indicam o produto para outros.

Para entender qual seria o impacto de uma empresa da área na região houve um estudo de viabilidade através de pesquisas informais, aconselhamentos com empresários que anteriormente atuavam na área e que apoiou a decisão da empresária.

Ainda segundo a empresária, a abertura e o processo de crescimento, estão dentro da expectativa. Ela acredita que pelo fato do negócio ainda ser novo, o lucro ainda é pequeno, mas ela considera que nesses primeiros meses sua avaliação é positiva tendo em vista que tudo começou

sem planejamento, sem uma estrutura administrativa adequada, mas avalia que os resultados obtidos são considerados válidos. Esta expectativa de retorno, como já é sabido deve ser aguardada nos primeiros dois anos de uma empresa, conforme a empreendedora.

Atualmente, uma das maiores dificuldades encontrada pela empresária somam-se em administrar o tempo entre as atividades da empresa e sua atividade secundária em coordenar a unidade LFG. A falta de capital de giro para estoque, administrar fluxo de caixa, difícil acesso a crédito bancário devido às taxas de juros e burocracia. Não há ainda um planejamento de custos e definição do ponto de equilíbrio. Há um controle do estoque e de vendas através de planilhas do Excel que geram um indicador de desempenho, mas futuramente pretende-se implantar um novo sistema de controle que apresente mais eficiência.

A empresária planeja em seis meses, vender em outras cidades e montar um site para a venda em outras regiões do estado. Sua idéia inicial é trabalhar apenas com a logística de pedidos, onde a entrega seja direta da editora para o cliente. Outro planejamento da empresária é atuar em outras áreas como ciências exatas e humanas atendendo um público maior e mais diversificado.

#### **4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Ao analisar a estrutura da empresa Livraria Jurídica, podemos afirmar que o empreendimento tem suas características apontadas por vários autores. A empresa Livraria Jurídica demonstrou-se competitiva mesmo atuando em uma pequena parcela do mercado. Como afirma CHIAVENATO (2008), essas empresas tendem a se tornarem mais atuantes no mercado devido a sua possibilidade de flexibilidade.

A parceria da ainda não formalizada a cerda foi possível a partir da observação de uma oportunidade de abrir um negócio próprio. Na observação do dia a dia desses empreendedores MAXIMIANO (2006) aponta que muitas pessoas ao andar pela cidade podem apenas ver multidões e anúncios. Um empreendedor por trás de tudo isso percebe fluxo de pessoas, vendas, movimentação de bens, nichos de mercado.

Outro fato interessante é que a abertura da empresa se deu pela oportunidade do mercado como afirma DEGEN (2009), ou seja, pelo que é desejável e não pela necessidade, mas pela oportunidade, já que o empreendedor tem outras formas de renda, o que seria indesejável.

O período de tempo que a empresária levou para tomar essa decisão (abertura do empreendimento) foi importante, mas não o suficiente, pois não foi feito nenhum planejamento formal como é o caso. Neste sentido CHIAVENATO (2008) alerta que o sucesso da empresa depende das decisões do empreendedor antes do início da abertura do negócio e para que essas decisões sejam fundamentadas deve haver um projeto a seguir. Fato que comprova a necessidade de um plano de negócio. FIALHO (2006) também caracteriza o processo de planejamento essencial para o empreendedor não tornar o novo negócio uma aventura.

Algumas características culturais também influenciam a empreendedora, pois segundo DOLABELLA (1999), para os empreendedores brasileiros o plano de negócios é algo irrelevante ainda. Entretanto, apesar de a empresária não ter feito nenhum planejamento, um fator relevante é abordado por FIALHO (2006) ao afirmar que o empreendedor deve conhecer antes o produto, serviço ou mercado que deseja trabalhar. Neste caso, a empresária já havia trabalhado com a livraria "APRIMORE", depois com o representante da distribuidora, ou seja, conhecia o mercado.

Outro fator relevante e considerável é que a empresária é graduada em Direito e, portanto, conhece bem o produto que vende e sabe o que vender para determinados clientes. A coordenação da empresa LFG cursos para concursos e pós graduação também é outro fator relevante para a contribuição do sucesso da empresária. Ainda nessa linha DOLABELLA (1999) acrescenta sobre o empreendedor que tem o conhecimento que toma como base a experiência de outros empresários. Esta é uma forma de aprendizado, de ganhar experiência justificando a atitude da empresária ao pesquisar com amigos, internet etc.

A identificação do cliente no processo de abertura da empresa foi crucial em um mercado competitivo como o que atua a empresária. Os sites de venda de livro são concorrentes diretos, pois

possibilitam a pesquisa de preços variados e descontos que muitas vezes não podem ser oferecidos pelo empreendedor que tem um empreendimento físico. Devido a isso, DEGEN (2009) complementa essa visão de que o negócio deve ter eficiência e eficácia sendo uma vantagem competitiva, além do conhecimento das necessidades do cliente e como atendê-lo. Dessa forma a empresária caracteriza como vantagem o fato do cliente ter possibilidade de pegar e sentir o produto podendo ler e levar para casa, isso é um diferencial, é ser eficiente e eficaz.

Mesmo com o desconhecimento teórico do marketing mix (4Ps) do negócio, o conhecimento prático é essencial, devido a isso a empresa está localizada dentro das instalações da empresa LFG que recebe o público foco do negócio. Outro aspecto do marketing mix é o preço e a promoção. A empresa oferece descontos para compras à vista e para mais de três volumes diferentes, além disso, os preços são competitivos com os dos grandes sites de vendas. A propaganda é feita pelos próprios clientes. Isso complementando a visão de MAXIMIANO (2006) que afirma que o marketing mix é o conjunto singular de cada empresa a respeito dos 4ps: preço, praça, promoção e produto.

O estudo de viabilidade mesmo não tendo sido formalizado como é o desejável, é importante. Com essa idéia, a empresária buscou pesquisar informalmente com alunos da LFG e colegas de profissão, se estes estavam ou não dispostos a comprar o produto oferecido e se já estariam ou não sendo atendidos. Essa perspectiva atende a afirmação de MAXIMIANO (2006) sobre se é viável ou não prestar um serviço ou quem comprar este mesmo produto. CHIAVENATO (2008) também afirma que a análise de viabilidade do mercado é decisiva já que determina o futuro do empreendimento. O questionamento de CHIAVENATO (2008) é como o elaborado pela empresária. O mar esta para peixe?

Na visão da empresária, o retorno estimado é de até dois anos, mesmo sem estar amparada por dados estatísticos ou projeções e apenas por previsões. Com essa falha no planejamento há uma dificuldade de analisar o futuro do empreendimento já que não há indicadores confiáveis de desempenho, e atualmente os indicadores de desempenho existentes são feitos sobre controle de estoque e vendas somente. Isso impossibilita acesso a crédito para a empresa, o que poderá dificultar em momentos de crise ou para alavancar recursos para novos investimentos. CHIAVENATO (2008) determina que para um negócio se desenvolva, devem ser observados parâmetros ou indicadores de desempenho para monitorá-lo continuamente e avaliá-lo.

#### **4.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS**

O processo de gestão empírico da empreendedora a observação, a oportunidade de mercado, a abertura e formalização da empresa é o espelho da maioria dos empreendedores do País. Felizmente a abertura da empresa se deu pela oportunidade, pois em geral quando se dá pela necessidade, falta de emprego, ou por não estar satisfeito com o atual, aliado á inexperiência e desconhecimento do mercado implica na mortalidade da maioria dessas empresas em até cinco anos. Fato este gerador de um grande estresse na economia em geral, trazendo transtornos financeiros ainda maiores do que os anteriormente, pois atualmente é mais difícil fechar uma empresa do necessariamente abrí-la.

O processo falho de gestão também gera desconfiança do investidor em novos negócios. Após a identificação da idéia, o planejamento é o mais importante passo, pois é ele que irá dar suporte para a tomada de decisões e estudo de viabilidade.

Pode-se destacar que este estudo poderá trazer para os profissionais de administração e futuros empreendedores que:

- A oportunidade de um novo negócio nasce à medida que as necessidades do mercado, da empresa ou dos clientes surgem ou um nicho que ainda não está sendo atendido. Com isso deve-se enfatizar a idéia de que o empreendedor não copia, apenas cria e inova. Ser empreendedor é ser inovador.
  
- O processo de planejamento do negócio é indispensável, pois é ele que dará suporte para a tomada de decisões, estabelecendo parâmetros técnicos que permitam gerenciar momentos de crise da empresa. Assim, abrir um empreendimento sem um planejamento é estar à deriva em um mar chamado mercado.

- No Brasil existem, segundo informações do SEBRAE, cerca de quatro milhões e meio de pequenas empresas, isso sem levar em conta as empresas rurais. Significa dizer que apesar dos grandes empecilhos oferecidos pelo mercado, o empreendedorismo segue como uma possibilidade de renda e independência financeira.
- Apesar da aparente irrelevância de pequenos empreendimentos, estes oferecem 57% dos empregos formais, além disso, vem sendo vistos com bons olhos por investidores internacionais, uma vez que há um crescente aparecimento de negócios por oportunidade e especialização dos empreendedores.
- Pequenos e novos negócios apesar de estarem mais vulneráveis as mudanças da economia são mais competitivos e conseguem mudar sua estrutura com mais rapidez para se adaptar, já que a estrutura hierárquica é mais compacta, levando os administradores a ter um nova visão do mercado de trabalho.
  - A morte de pelo menos 50% de novos empreendimentos nos dois primeiros anos e cerca de 60% até o quarto ano, são indicadores de deficiência de gestão e análise de mercado. Isso mostra que não basta ter a idéia e o capital para investir, o conhecimento do mercado é fator indispensável. Todo empreendedor deve por excelência ser um bom administrador.
  - Limitações dos empreendedores em ter acesso a crédito, a burocracia e entrada no mercado são fatores que influenciam na morte dessas empresas. Assim mais que conhecer o negócio, ter recursos financeiros é essencial conhecer a viabilidade do empreendimento e isso só é possível com o plano de negócios.
  - Assim como no Brasil, nos Estados Unidos a mortalidade de empresas está diretamente ligada á falhas ou falta de gestão ou planejamento. Isso leva a crer que o problema não está relacionado apenas as empresas brasileiras. Assim a orientação técnica é necessária para qualquer negócio ou ramo.
  - Geralmente o foco de pequenos negócios está no cliente, o bom relacionamento da empresa com o cliente é fator preponderante já que um cliente indica mais outro e assim por diante. Relacionamento este que vai acabando á medida que a empresa cresce.
  - No processo de planejamento dos pequenos negócios quase sempre há a preocupação com o marketing mix, preço, praça, produto, promoção entretanto observa-se que os 4Ps são determinantes para atingir o público alvo e deve estar em consonância com negócio.
  - A falta de expectativa de retorno do negócio ou provisionamento de caixa impossibilita novos investimentos e a expansão da empresa. Assim a expectativa de retorno ou payback devem estar bem definidos ou trarão um estresse para os sócios que aplicaram recursos e uma retirada em um momento errado pode acarretar a falência.
  - A análise do planejamento de um novo negócio mesmo por pequenos empreendedores é necessária de forma que estas empresas deixem de fazer parte do indesejável índice de mortalidade de novos negócios. Para isso, a busca por informação e formação podem decidir a continuidade e o crescimento

## 5 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERTUCCI, J. L. de O. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC)**. : Atlas, 2008; São Paulo.

CHIAVENATO, Idallberto. **Empreendedor dando asas ao empreendedorismo**, 2 ed, Ed Saraiva, 2008, São Paulo

DEGEN, R. J. **O Empreendedor. Empreender como Opção de Carreira.** Ed Pearson Pratic Hall, 2009, São Paulo.

DEGEN, R. J. **O empreendedor. Fundamentos da Iniciativa Empresarial.**

Makron Books – Brasil Editora Ltda., 1999, São Paulo.

DOLABELLA, Fernando. **O segredo de Luiza.** Cultura Editores Associados, 1999. São Paulo.

DORNELLAS, J. C. A. **Empreendedorismo Transformando Idéias em Negócios.** Ed Campus, 2 edição, Rio de Janeiro.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI.** Pioneira, 1999, São Paulo.

DUTRA, R. G. **Custos, uma abordagem prática,** 6 edição, Ed. Atlas, 2009, São Paulo, p.16.

FIALHO, F. A. P. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento.** Ed. Visual Books, 2006, Florianópolis.

GODOY, A. S. 1995 pag. 62, Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais, in revista de administração de empresas, v 35, n 3; mai/jun 1995b

IBGE, anuário pesquisa disponível em <http://super.abril.com.br/cultura/brasil-documento-443830.shtml>, **O Brasil sem documento**, acesso em 20 de dezembro 2011.

KOTESKI, M. A. **As Micro e Pequenas Empresas no Contexto Econômico Brasileiro.** Revista Fae Business Número 8. 2004.

LEONE, N. M. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração, v. 34, n. 2, abr / jun.1999.

MANZINI, E. J. entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros, UNESP, 2003 São Paulo, disponível em <http://www.sepq.org.br/lisipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf> acesso em 02 outubro 2011.

MAXIMIANO, A. C. A., **Administração para Empreendedores**, Prentice Hall, 2006, São Paulo.

MOIOLI, B. C.; OLIVEIRA, Jair de; et al, **Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa**, USP, 2007, São Paulo.

MOTTA, F.G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas.** Dissertação de Mestrado, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

NEVES, J. L.; **Pesquisa qualitativa - características usos e possibilidades**, FEA USP, caderno de pesquisas em administração, são Paulo, v 1 , n 3 . 2 sem/1996.

OLIVEIRA, W. H. **Análise Financeira Empreendedora.** UNA. Ciências gerenciais, 1996, Belo Horizonte.

PESSOA, Sylvio. **Gerenciamento de Empreendimentos.** Ed Insular, 2003, Florianópolis.

SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira.** 1 ed, editora Atlas, São Paulo.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy.** Nova York, Harper and Brothers, 1942.

SEBRAE **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil.** Relatório

de Pesquisa. Brasília, 2004a.

SEBRAE, Produto Interno Bruto, **Estudo da mortalidade das empresas paulistas**, 1999.  
<http://www.sebrae.org.br>. Acesso em 21 de setembro de 2011.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. LTC Editora, 1994, Rio de Janeiro.

TACHIZAWA, takeshy **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas**, Rio de Janeiro, Ed FGV, 2007.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.