

EMPREENDEDORISMO – UMA REVISÃO

Hermas Vargas Silva*

RESUMO

Um número cada vez maior de profissionais tem a possibilidade de fazer escolhas, pela primeira vez, as pessoas terão de administrar a si próprias, assumindo o controle do seu próprio futuro e da sua carreira, em outras palavras, empreender o seu próprio futuro. A vida é um processo e não um produto, oportunidade é uma circunstância, ocasião ou rumo de ação que, dado o seu caráter de adequabilidade e conveniência, vale a pena ser seguida e explorada. O que se pretende aqui é um resumo do que existe para a busca de uma forma de atuação, uma escolha dos critérios, de um foco, para que não se desperdicem as energias, como caracterizar um Nicho, as Fontes de oportunidades, a identificação do negócio e finalmente, o que é o Plano de negócios.

PALAVRAS CHAVES : Empresa; Empreendedorismo; Planejamento; Negócios.

ABSTRACT

Today a great number of professionals have possibilities of choice, in the first time people can administrated your life and herself, in other words, control your own future. Life is a processes, not a product, oportunity is an circumstance, ocasion or line of action, that is adequable or convinient, can be try. What we can do here is write one resume for search one atuation form for choice criteria and the focus, for don't loose energy, in identification of a bussines, and finaly, what is the "business plan".

KEY WORDS: Enterprise; Entrepreneurship; Planning; Business.

* Geólogo, Engenheiro de Segurança, professor da UNIPAR – Campus de Paranavaí, coordenador do Laboratório de Gestão Ambiental e Geomática

*“Estragon, tendo esperado dias que o mítico Godot aparecesse e o aliviasse de seu sofrimento, se volta para seu companheiro Vladimir e diz:
Não posso continuar assim.
Ao que Vladimir retruca: Isso é o que você pensa”*
(Samuel Beckett).

1. O QUE É EMPREENDEDORISMO OU AÇÃO EMPREENDEDORA

É a novidade, é a “bola da vez” vão dizer os economistas. Peter Durcker, o guru dos administradores (Jacomino, 2001: 20), diz, a respeito do futuro do trabalho, que um fato, o evento mais importante que o advento da internet, ou mesmo da revolução tecnológica é “que, pela primeira vez na história, um número cada vez maior de profissionais tem a possibilidade de fazer escolhas. Pela primeira vez, as pessoas terão que administrar a si próprias, tendo de assumir o controle do seu próprio futuro e da sua carreira, assim, ser empreendedor do seu próprio futuro”.

O velho modelo do profissional que fazia sucesso, que saía das melhores escolas do país, estes homens e mulheres das “USP e das federais da vida”, que tinham os maiores índices de QI (o famoso “quem indica”, que todos conhecem bem), já está com seus dias contados. O que não quer dizer que não é interessante estudar em bons cursos mas, o que quero dizer é que é necessário ter vontade de crescer, ser talentoso é procurar, sem esmorecer, o preparo técnico e humano cada vez mais,

A atitude faz a diferença e o mercado sabe disso e valoriza cada vez mais quem sabe empreender, quem busca a inovação, é inquieto e procura sempre quebrar as regras do jogo para correr atrás do seu sonho (esta é uma afirmação que leva sempre em conta a ética e o humanismo, cuidado).

Não importa se o empreendedor é dono do seu próprio negócio, ou se é funcionário de uma empresa, a inovação depende basicamente de seu trabalho e da sua criatividade, já que as empresas dependem disto para a sua sobrevivência no mercado altamente competitivo.

Por outro lado, o empreendedorismo também está “em alta”, do lado daqueles que, muitas vezes, tomaram o caminho contrário das grandes corporações. Alguns desses executivos optaram por ter seu próprio negó-

cio, (Dalen Jacomino, op.cit.), 50% dos alunos de MBA (Master in Bussines Administration), da Harvard University, nos Estados Unidos, acabam por ter o seu próprio negócio, e mais, as novas empresas foram responsáveis por 90%, dos 34 milhões dos novos empregos gerados desde 1980, representando também, 50%, de todas as inovações tecnológicas realizadas pelo país.

No nosso Brasil, uma pesquisa recente pela consultora Ernst & Young (The Daily Telegraph e USA Today), coloca-nos no primeiro lugar do pódio mundial das atitudes empreendedoras, com 12,3 % de empresas nascentes, ou a cada oito adultos, um monta o seu próprio negócio, Hoje, aqui no nosso país, são mais de trinta fundos de risco, que investem juntos, 1,6 bilhão de dólares, em novos projetos.

Para quem, há poucos anos, não tinha nada nas mãos para investir, estamos nas nuvens, mas tem-se que tomar muito cuidado com esses números, pois eles enganam-nos e levam-nos a falsas euforias; são produtos da estabilidade econômica dos últimos anos, que estão fazendo crescer a demanda de serviços e produtos, aumentando o mercado de trabalho, tornando-o mais atraente a novos capitais e investimentos.

Certo também, que estão, por enquanto, concentrados em projetos de informática e comunicação mas, no horizonte, acenam-se possibilidades como a biotecnologia, por exemplo, serviços (turismo em áreas naturais, produtos naturais) Além desses, há uma outra faceta, a da agricultura com a atração, que espero seja passageira, a da transgênia, e da agricultura orgânica, entre outros.

1.1. O mito do empreendedor

E assim esta palavra toma vida e se torna um mito (Gerber, 1996), estando cheia de significados e com toques de heroísmo, povoando o imaginário dos que lutam bravamente contra deuses míticos, montanhas misteriosas, hidras de várias cabeças, como cavaleiros de uma cruzada sem fim que os levará a criar o seu próprio negócio.

Estes “Hércules” e estas “Xenas”, começaram trabalhando para alguém e sem mais nem menos, recebendo um chamado divino, tomado por um ataque mágico, de uma santa loucura de empreendedorismo, criaram uma empresa e daí a sua vida nunca mais foi a mesma, pois tinham que começar um negócio.

Muitas pessoas vão para as realizações da sua vida, exigindo de si próprias o sucesso, sem considerarem o seu potencial, a sua personalidade e as limitações da sua personalidade como base para o desenvolvimento e a possibilidade do alcance dos seus objetivos. Por isso, cada um deve, a seu modo, avaliar as suas características para, poderem encarar os limites e, adaptarem-se às características que a vida lhes impõe. Embora muitos se descrevam como imutáveis – “Sou assim, não vou mudar” ou, “gostaria muito de mudar, já tentei e sei que não consigo”, podem perceber-se a si mesmos, não como seres prontos e acabados, o que poderá levá-los a conclusões falsas e a criar uma série de barreiras que só levam a não realização dos seus sonhos e metas, mas a se perceberem como seres em construção.

A vida é um processo e não um produto, por isso, de que adianta fechar os olhos aos erros e falhas já que se pode aprender e tornar-se uma obra prima. O processo de criação de si mesmo abarca todos os processos da vida, abre as portas da auto-realização, da harmonia, das relações interpessoais, ou seja, torna-nos empreendedores bem sucedidos (Filion, 1994).

Para que se possa compreender esta dinâmica interna, que nos faz empreendedores, vamos observar o perfil dos mitos, que Pinchot III, *apud*: Pati, 1995, nos coloca :

Mito 1 - o empreendedor é motivado pelo desejo de riqueza;

Mito 2 - empreendedores assumem riscos altos demais;

Mito 3- o empreendedor age impulsivamente porque não é capaz de análise;

Mito 4 - os empreendedores são amorais;

Mito 5 - os empreendedores são construtores de impérios, sedentos de poder e glória.

Cohen, 2000, trata a mesma questão e comenta alguns destes mitos acerca dos criadores de negócios. O primeiro deles, é que estas pessoas já nascem feitas, embora, em parte, eles já possam ter nascido com algumas certas habilidades, tais como inteligência, vontade e energia, mas a sua formação depende da acumulação de habilidades relevantes, experiências e contatos, dentre outras qualidades.

Qualquer um pode começar um negócio. Poder, pode, florescer é que é difícil. Por isso, os criadores de negócio aprenderam a diferença entre

uma idéia e uma oportunidade, em que pensando grande têm muito mais chance de se saírem bem. E, embora o dinheiro seja um fator importante para se montar uma empresa, se a pessoa não tiver talento e algumas outras qualidades, isso só irá atrapalhar.

Além disso, os empreendedores não têm chefe, são completamente independentes, por isso, todos os outros também são chefes: clientes, investidores, família, fornecedores, empregados, comunidade. O que se pode é priorizar o que será atendido e quando. Dessa forma, para ser um empreendedor, a juventude e a energia ajudam, mas a idade não é barreira, o que importa é possuir conhecimento relevante, experiência e contatos que vão facilitar o reconhecimento de uma oportunidade.

Sabe-se que eles trabalham mais que os executivos de grandes empresas e são lobos solitários, são pessoas comuns, só que mais bem sucedidos porque constroem equipes e ótimos relacionamentos com seus pares, gerentes, investidores, dentre outros. São jogadores e sempre atraem investimentos de risco. Se são jogadores, sabem jogar muito bem e calculam todos os riscos quanto ao investimento. Nos EUA, somente um, de cada três empreendimentos de risco, em 100 propostas, consegue o financiamento.

Um outro aspecto a ser considerado é a avaliação da qualidade do produto ou serviço oferecido que, deverá partir do cliente, da sua visão de mundo, de suas necessidades. Por isso, deve a empresa direcionar o foco para este cliente, pois uma empresa só sobrevive se tiver mercado, ou seja, pessoas que busquem e adquiram seus produtos. Principalmente, porque a competição acirrada e a abertura das importações propiciam aos clientes muitas opções de escolha pela livre e variada oferta de produtos e serviços disponíveis (Portes, 2000).

O empreendedor pode, também, perceber a emergência de outro movimento que toma corpo no cenário dos negócios, que pode ser definido pelo fortalecimento da dimensão ética na relação entre os empreendedores e os vários públicos relevantes que orbitam no entorno da sua marca ou empresa. Como exemplo, vale lembrar que o jornal “Valor Econômico” na sua página B.2, lançou um concurso, em conjunto com o Instituto Ethos, o “Prêmio Ethos/Valor”, para empresas que estão preocupadas com a ação social.

Isso só nos mostra que o empreendedor precisará manter os olhos bem abertos e perceber a todo o momento as novas necessidades ou as expectativas ainda não satisfeitas, pois, nos dias de hoje, vence quem pensa mais rápido, não quem pensa melhor (Gracioso, 1995:147).

2. A BUSCA DE OPORTUNIDADES

As oportunidades surgem a toda hora e dependem de uma postura relativa, pois, muitos desses novos negócios são desenvolvidos a partir de acontecimentos que, praticamente, são imprevisíveis, que batem a nossas porta, que gritam por nós, implorando para serem identificados e aproveitados. Mas, aqueles que estão à procura de novas possibilidades, um sistema orientador de novas oportunidades de negócios para a caça deve ser criado com a finalidade de identificá-las com o potencial de lucratividade, rentabilidade e crescimento.

Desse modo, buscar um negócio é o oposto de contemplar o céu, esperando uma dica mágica, uma indicação divina a respeito da oportunidade do momento. Pelo contrário, é sair da postura passiva e envolver-se num processo de pesquisa e descoberta dos melhores e mais viáveis caminhos.

2.1. O que é oportunidade?

Antes de qualquer coisa, o que quer dizer oportunidade ? E negócio ? E ainda mais, o que é oportunidade de negócio ?

Oportunidade, segundo o Novo Dicionário da Língua Portuguesa, in: Passarella, 1995, pode ser entendida por : “1. Qualidade de oportuno. 2. Ocasão, desejo, lance. 3. Circunstância adequada ou favorável; conveniência”.

É interessante prestar atenção em qualidade de tempo (ocasião), que é um momento de conveniência da oportunidade, ou seja, aquilo que convém (que serve e é adequado).

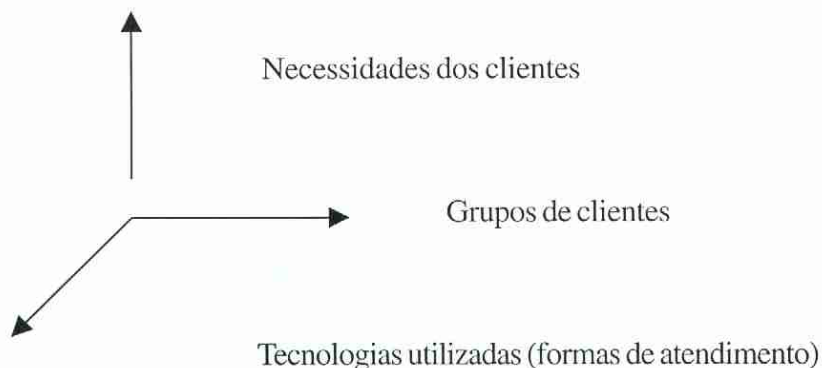
Por outro lado, observamos também, que a oportunidade é um rumo, um caminho para a ação que tem que ser tomada, que é possível e vale a pena. Portanto, oportunidade é uma circunstância, ocasião ou rumo de ação que, dado o seu caráter de adequabilidade e conveniência, vale a pena ser seguida e explorada. (Passarella, 1995, pág. 66)

Da mesma maneira, a palavra negócio, pode ter uma centena de significados: uma venda ou uma coisa (aquele negócio sobre a mesa). Passarella (op.cit.), caracteriza negócio como “um núcleo de atividades de uma empresa, segundo critérios específicos. Estes critérios muitas vezes foram pensados como sendo o produto, ou o conjunto de produtos e os mercados da empresa. Assim, o negócio de uma empresa seria produzir determinados

produtos (ou serviços) ou adquiri-los para vendê-los e suprir determinados mercados”.

Existem pois, três funções ou dimensões de análise que deveremos levar em consideração para a definição de um negócio: os grupos de clientes atendidos; as funções executadas para os clientes ou as necessidades atendidas e as tecnologias utilizadas. Como exemplo, podemos desenhar em um gráfico tridimensional: o negócio de uma lavanderia, que irá utilizar o critério de atender à necessidade de limpeza de roupas para as residências, hotéis e hospitais do seu lugar, com lavagem normal e a seco.

FIGURA 1
Eixo tridimensional para a definição de um negócio.



Fonte: Passarella, 1995.

Esta conceituação toda é importante, para que o empreendedor deixe claro quais são as principais dimensões a que ele precisa estar habituado, pois irá auxiliar no esclarecimento de como é o negócio que se pretende; permite antever os caminhos para o desenvolvimento futuro, ou seja, qual a diversificação, o funcionamento deste mercado; quais os produtos e aplicações. E, conforme for, poderá mudar e ampliar os itens de cada eixo do gráfico de conceituação do seu negócio. Observe o gráfico abaixo e reflita um pouco sobre estas transformações.

QUADRO 1

Conceituação do Negócio

	<i>Clientes</i>	<i>Necessidades</i>	<i>Tecnologia</i>	<i>Tipo de mudança</i>
1	Mesmos	Mesmas	Distinta	Desenvolvimento de produto
2	Mesmos	Distintas	Mesma	Desenvolvimento de aplicações
3	Distintos	Mesmas	Mesma	Desenvolvimento de mercado
4	Mesmos	Distintas	Distinta	Diversificação com mesmo cliente
5	Distintos	Mesmas	Distinta	Diversificação com mesmas necessidades
6	Distintos	Distintas	Mesma	Diversificação com mesma tecnologia
7	Distintos	Distintas	Distinta	Diversificação total

Fonte: Passarella, 1995

Agora ficou fácil definir qual o conceito para oportunidade de negócio e fica sendo, portanto, a soma de tudo o que escrevemos acima e que pode ser descrito como uma circunstância, ocasião ou rumo de ação – que deve apresentar o caráter de adequabilidade e conveniência, valendo a pena ser seguida e explorada – para se criar um núcleo de atividades de uma empresa, segundo os critérios de grupos de clientes almejados, necessidades atendidas e tecnologias utilizadas.

2.2. Organização

Ao iniciarmos qualquer atividade, principalmente um negócio, é preciso organização, uma preparação prévia, que visa facilitar as coisas, prever dificuldades. Desta maneira, quando uma empresa entra numa empreitada nova, primeiro ela vai organizar-se internamente, criar a infraestrutura operacional necessária, definir o que deverá ser feito, quais os prazos cabíveis e quais serão as responsabilidades.

Assim, quem vai empreender uma idéia deve definir se quer fazê-la sozinho ou em sociedade. Se, com sócios, vai querer um investidor apenas, um que trabalhará em conjunto ou vários sócios. O ideal é que já se inicie o negócio com as pessoas definidas, mas esta é uma história muito comprida e com material para uma outra centena de artigos, por isso, devemos partir

para a busca da realização da idéia com, no mínimo, o perfil do sócio já projetado e conhecido.

Além deste assunto, sociedade, é importante que se tenha em mente a formação de uma equipe para analisar as oportunidades que surgirem. Assim, poderão ser convidados pessoas interessadas direta ou indiretamente, amigos do ambiente profissional, ou mesmo outros empreendedores que estão montando ou já montaram seus negócios. É importante a troca de experiências para permitir a troca de idéias e oportunizar a diversidade de visão dos diversos ramos, o que irá facilitar o debate.

O importante aqui é entender que a organização é essencial para a descoberta de negócios com maiores possibilidades de sucesso. Por isso, os cuidados com a estruturação da equipe e para a obtenção dos pequenos recursos são cruciais para a garantia de um trabalho de qualidade.

2.3. Estratégia

É a busca de uma forma de atuação, a escolha dos critérios, do foco, para que não se desperdicem as energias. Assim, os pontos indicados para compor o pensamento são:

1. Objetivo : deve-se formular a pergunta “Quais são meus objetivos ao procurar criar meu negócio?”. Com certeza, haverá muitos, tais como: realização profissional; retorno financeiro; independência pessoal, entre outros. Por isso, deve-se priorizar aquilo que é mais condizente aos seus anseios e satisfação. Dessa forma, os objetivos serão um guia para não haver dispersão do seu tempo na busca de oportunidades.
2. Pontos fortes e fracos : deve-se analisar suas fraquezas e sua forças, de acordo com seu ponto de vista. Esta, deverá ser uma análise muito variável e com muitos pontos a considerar, devendo basear-se em algumas áreas principais:
 1. Formação – se técnico ou de formação superior. Está óbvio que este deve ser um ponto forte a ser considerado;
 2. Habilidades – assim como praticar esportes, as pessoas de-

envolvem habilidades, o que pode ser crucial num negócio que, por exemplo, vá exigir empatia com o público;

3. Interesses – são considerados catalisadores de energia que podem potencializar a força do empreendedor. Pessoas com firmes interesses em atuação em determinadas áreas, desenvolvem comportamentos que ajudam a enfrentar as dificuldades inerentes à novidade do negócio a se implantar;
 4. Relacionamentos – o bastante conhecido capital social, muitas vezes, são negligenciados ou não observados e, na verdade, são grandes diferenciais competitivos, devido às facilidades que proporcionam, abrindo portas, conseguindo informações, ajudando na compra e na venda de produtos e serviços;
 5. Conhecimento – além da formação, os conhecimentos adquiridos por meio de cursos, leituras, viagens e estudos, são uma forte base para a escolha do negócio, pois a sua falta pode caracterizar uma vulnerabilidade;
 6. Experiência – é um dos itens principais na análise, é o que se diz na gíria: “conhecer os macetes do ofício”; entender as possíveis sazonalidades; compreender as características fundamentais do ramo; identificar os concorrentes e suas armas principais.
- Recursos e capacidades : é a baliza objetiva do que se pode ter em mãos para começar seu negócio, embora necessários, são fatores críticos e dividem-se em:

1. Capital – é o recurso básico, por excelência. Qualquer negócio necessita dele, por menor que seja, pode-se também, consegui-lo através de terceiros. O empreendedor deve avaliar com clareza, de quanto capital deverá dispor, tanto próprio, como de sócios, ou mesmo de terceiros.

Deve-se lembrar que se considera capital não só o montante para o investimento, mas também, para o giro (movimento de compras, pagamento de salários, entre outros).

Desta maneira, os negócios que demandam capital inicial, dentro da faixa de disposição do empreendedor são os passíveis de serem melhor aproveitados;

2. Capacidade administrativa e gerencial – quanto maior e mais complexo for o negócio, maior deve ser o grau de capacitação gerencial de seus dirigentes e maior deve ser a profissionalização dos mesmos;
 3. Acesso à mão-de-obra – muitos negócios dependem de mão-de-obra especializada, o que pode torná-la cara, ou mesmo difícil de ser encontrada e contratada, na região onde se quer instalar a empresa;
 4. Acesso a terrenos e imóveis – raros são aqueles que iniciam suas empresas que não demandam de espaço físico para a sua instalação. Pode ser próprio, alugado ou arrendado. Assim, quanto maior for o acesso, menor será a dificuldade para a busca de oportunidades;
 5. Tecnologias dominadas – o domínio de uma tecnologia ou a facilidade de trânsito nos setores que produzem e comercializam, são imprescindíveis para qualquer negócio. Quanto maior for a capacidade do empreendedor em conseguir transferir tecnologia, melhor será para a busca das áreas de negócio.
- Princípios norteadores : trazem como consequência o produto, a externalização da busca das oportunidades, são as chamadas essências do direcionamento estratégico, pois inclinam a busca para os tipos mais afinados com os empreendedores, sem limitá-los ou estabelecer parâmetros. Têm a função de orientar na fase de consulta e balizar a equipe no seu esforço de busca. O ideal é que possam ser sintetizados em alguns poucos enunciados, como exemplo: objetivos, pontos fortes e fracos, recursos e capacidades.

2.4. Nicho

É um local, um conjunto particular que pode corresponder ao empreendedor. É onde se localizam as oportunidades específicas, devendo ser entendido de forma abstrata (Passarella, 1995, pág. 74). Nicho é um subsetor

do universo global de oportunidades.

Desta maneira, nem todas as oportunidades de negócios são para qualquer um que queira se aventurar. Sempre que houver a oportunidade de empreender algo, esta estará vinculada à capacidade competitiva. Nicho é, pois, uma área de ação mercadológica em que se desfruta de uma vantagem competitiva.

A chave para sua compreensão repousa na pergunta: “O que este empreendedor pode fazer a mais, diante desta oportunidade, do que os seus concorrentes potenciais?”, e deve ser analisada pelos seguintes critérios :

- Toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso;
- Todo empreendedor tem características especiais;
- Provavelmente vai se aproveitar de uma vantagem diferencial na área de oportunidade ambiental das suas características particulares, se estas satisfizerem, de forma eficaz, aos requisitos de sucesso da oportunidade (Passarella, op. cit.).

Assim o direcionamento estratégico estabelece princípios que irão nortear as características intrínsecas do empreendedor, o nicho de oportunidades vai estabelecer as áreas mercadológicas que preenchem os requisitos destas diretrizes.

2.5. Fontes de oportunidades

O cérebro humano não consegue trabalhar com três ou mais variáveis ao mesmo tempo e o que vimos acima demanda mais que este número para análise, portanto, mesmo que uma oportunidade atenda a um quesito e não atenda a outro, ela deve ser avaliada, pois a combinação ou o efeito sinérgico de uma série de variáveis resultará em uma inovação que poderá gerar um negócio.

A inovação é o maior instrumento do espírito empreendedor, além da inovação sistemática e das buscas organizadas de mudanças, que são as ferramentas das quais se utiliza para o desenvolvimento social e econômico.

Existem numerosas fontes para se classificar as idéias, as mais comuns dividem-se em :

- Fontes no ambiente interno de empresas : são as mais procuradas, devido à rapidez na implantação, geralmente, estão relacionadas a

uma ou mais necessidades das empresas do ramo. São fontes certas para mercados de produtos e serviços terceirizados:

1. Laboratórios de pesquisa e desenvolvimento: empresas estruturadas que desenvolvem tecnologias, muitas vezes, criam as idéias que não podem ou não querem aproveitar;
 2. Defeitos e falhas: em processos internos das empresas suscita idéias criativas;
 3. Melhoria da qualidade: essa busca quase frenética por qualidade gera grandes chances para a implantação de negócios que identifiquem pontos de aprimoramento e/ou modificação;
 4. Ativos internos: são as instalações, imagem da marca, canais de distribuição, pontos de venda, posição do mercado ou aqueles que irão depender das circunstâncias, com a criação de novas situações que precisam ser percebidas;
 5. Sinergia: derivam da combinação de dois ou mais ativos para se obter um benefício maior que simples soma;
 6. Destipificação: semelhante à segmentação do mercado, para que se visualize melhor as oportunidades, ou os nichos apropriados, oferece a vantagem da reorganização ou identificação de áreas de ataque para um melhor resultado;
 7. Desvantagem que se transforma em vantagem: explorar criativamente os pontos fracos da empresa, invertendo a situação;
 8. Enfoque: concentração e exploração dos pontos favoráveis, pois o que se faz bem deve gerar sempre novas oportunidades de mercado;
 9. Áreas sensíveis a idéias: áreas que respondem imediatamente a uma nova idéia;
 10. Solução de problemas: por definição, qualquer problema é uma oportunidade, assim, se existe a necessidade de solução, existe a chance da criação de um caminho que pode ser um novo negócio.
- Fontes relacionadas ao ambiente externo nacional: são as mais abundantes e de fácil acesso:

1. Necessidades: compreender necessidades não satisfeitas, seja em função da qualidade ou da quantidade, é uma porta aberta para uma boa idéia;
2. Deficiências: é procurar saber se algo está adequado ou não;
3. *hobbies* ou modismos: são atividades com período de duração restrito, mas que oferecem uma possibilidade de retorno interessante;
4. Imitação criativa: identificar e aprimorar negócios que estão dando certo é um caminho seguro;
5. Tamanho dos mercados: atuação em mercados em crescimento ou já grandes, são muito atrativos, sendo o negócio de fácil de implantação;
6. Brechas nos mercados: é um tipo tradicional de oportunidade, ocorre quando não há a satisfação de uma necessidade;
7. Associações profissionais: porque congregam diversas empresas e profissionais, reúnem informações valiosas de áreas potenciais para as empresas emergentes;
8. Agências de publicidade: são pessoas criativas, pois trabalham com o novo, conhecem muito do “*top*” de linha, pesquisas e gosto dos mercados;
9. Institutos de pesquisa: da mesma forma que os laboratórios, também desenvolvem pesquisas, tecnologias e aplicações;
10. Patentes e licenças: são locais também chamados de “casa do inventor”, que dispõem de patentes e licenças de produtos para venda;
11. Revistas e jornais: principalmente as seções de oportunidades e negócios, anúncios de compra e venda de empresas, painéis de oferta, são ricas em possibilidades para novos negócios;
12. Feiras nacionais: são também locais privilegiados para a procura de novas idéias;
13. Visitas: conversar muito com antigos clientes, fornecedores, distribuidores, possíveis concorrentes e outros parceiros e, também bastante eficaz para buscar idéias de negócio. O ponto chave é questionar essas pessoas sobre o que têm observado, quais áreas que segundo sua avaliação podem oferecer um bom potencial de crescimento.

- Fontes relacionadas ao ambiente externo internacional: produto da globalização dos mercados, onde a interligação dos mercados é inconteste:
 1. Novidades trazidas do estrangeiro: é ainda um modo muito eficaz de iniciar um bom negócio;
 2. Novidades levadas ao estrangeiro: é importante localizar o que é feio localmente, que vantagens tem em relação ao exterior;
 3. Câmaras de comércio: servem geralmente como ponto de intermediação para transações entre empresas de dois países, sendo possível encontrar informações privilegiadas sobre possíveis negócios, áreas de interesse bilateral, dados culturais, regras sobre a comercialização com o país representado e possíveis missões comerciais de empresários estrangeiros;
 4. Agentes de comércio exterior: os “traders”, funcionam para trazer e levar mercadorias, têm contatos com clientes e fornecedores internacionais e acabam criando uma extensa rede e uma grande massa de informações sobre demandas e oportunidades;
 5. Catálogos e publicações estrangeiras: a consulta neste material pode provocar idéias interessantes sobre possibilidades de negócio;
 6. Feiras internacionais: da mesma forma que as nacionais têm uma imensa variedade de novidades, produtos e serviços expostos;
 7. Visitas a empresas estrangeiras: funcionam como “energizadores”, como carregadores da bateria cerebral dos empreendedores.

- Fontes relacionadas ao ambiente futuro que são as tendências de mudança:
 1. O inesperado: sucesso, fracasso, eventos externos;
 2. As incongruências: diferenças entre a realidade e como ela é ou deveria ser;
 3. As mudanças nas estruturas da indústria e no mercado que nos pegam desprevenidos;
 4. As mudanças demográficas;
 5. As mudanças em percepção, de disposição e de significado;
 6. O conhecimento: científico e o não científico;
 7. As novas tecnologias surgidas pela necessidade de melhoria no processo e/ou na forma de trabalhar.

2.6. A identificação

É um processo, como muitos dos que vimos aqui, pois pressupõe que o empreendedor já tenha tido contato com as oportunidades e tenha estimulado a sua criatividade pelas informações trabalhadas.

Em maior ou menor grau todo esse processo passa por uma fase em que as idéias se organizam e a experiência mostra que se dividem em duas fases:

- Percepção: significa abertura da mente às novas oportunidades, seu nível varia de pessoa para pessoa e, vai depender das experiências passadas, da visão de mundo, das estruturas cognitivas e da formação educacional básica do empreendedor (Fillion, 1989). Portanto, a manutenção de um comportamento inquisitivo, perscrutador e criativo, vem a ser a porta pela qual se captam os sinais de uma oportunidade.
- Compilação: é a organização das idéias através de um método qualquer que vai fornecer amplitude e profundidade para que as idéias possam ser reconhecidas como oportunidades reais de negócios.

A fase, também chamada de escrita de geração de idéias criativas, pode ser feita por meio de:

- Novas combinações de conhecimentos existentes e conceitos vindos da imaginação ou como resultado de técnicas de análise sistemática;
- Associação de idéias, muitas vezes de diferentes áreas, permitindo o surgimento de novos caminhos;
- Soluções criativas vindas de novas definições de problemas existentes;
- Estimulação mútua entre pessoas de diferentes formações intelectuais;
- Liberação da mente das limitações da lógica formal;
- Uso da fantasia.

2.7. Algumas observações

Apresentamos aqui um pequeno questionário que serve de resumo, para melhor compreensão do que vimos acima e que nos ajudará a refletir melhor sobre o processo de criação de uma idéia (produto ou serviço) para qualquer área do conhecimento.

QUADRO 2

Pontos de reflexão para orientação na busca de oportunidades:

		Resposta	
Fase	Orientação	Já respondido	Em andamento
Objetivos	- Quais são os seus objetivos ao procurar criar o seu negócio ?		
Pontos fortes e pontos fracos	- Qual a sua formação? - Quais são as suas habilidades? - Quais são os seus interesses? - Quais são os seus relacionamentos? - Quais são as suas áreas de experiência?		
Recursos e capacidades	Qual é o seu capital disponível? - Quais são as suas capacidades administrativas e gerenciais? - Existe facilidade de acesso a terrenos e imóveis? - Domina tecnologias? Quais?		
Princípios norteadores	- Explicitou seus princípios norteadores?		
Nicho de oportunidades	- Já sabe qual é o seu nicho de oportunidades?		
Processo de identificação	- As suas idéias já foram trabalhadas?		

Fonte: Passarelli, 1995

3. PORQUE FALHAMOS?

Este espaço escrito procura ser o contraponto do que vimos acima, porque, mesmo seguindo os passos dados, os empreendedores ainda assim, falham ao tentar, segundo sua visão, somente ter sucesso naquilo que escolheram para a sua vida.

A primeira falha, das muitas que iremos reproduzir, é a que Halloran, 1994, comenta sobre a não consideração da satisfação pessoal na abertura de um negócio. Segundo ele, é uma passagem gratuita para o fracasso pois, uma decisão impulsiva e a inexistência de um planejamento pode levar ao fracasso.

O ponto de partida tem, necessariamente, que estar num negócio compatível com o empreendedor. Porém, antes, deve-se fazer uma auto-análise, para, conhecendo o passado, encontrar o ambiente ideal para sentir-se realizado e, se conseguir seguir as etapas seguintes, poderá obter uma boa aproximação ao que se deseja:

- Passo 1: analise profundamente sua carreira até este ponto e faça uma lista dos acontecimentos mais significativos, não precisam ser grandes marcos, mas poderão ser idéias brilhantes. Observe quais foram as características profissionais utilizadas na época dos grandes incidentes, quais foram seus instintos criativos ou aspectos técnicos em trabalhos que lhe permitiram demonstra a sua especialização. A idéia é identificar que habilidades se tem e quais se gosta mais de usar e com quais se sente pessoalmente melhor. Por isso, analise um padrão de atividades que tenha sido importante para o seu desempenho, ou algo que você esteja acostumado a fazer.
- Passo 2: selecionar os valores pessoais que são mais importantes. Serão pontos principais que não deverão conflitar com as suas ações futuras (esta lista não deve exceder a dez valores).
- Passo 3: associar estas duas listas (as suas características e os seus valores pessoais), e observar quais elementos são essenciais para a felicidade no trabalho.
- Passo 4: Direcionar a vontade a uma ação determinada e ter capacidade de recuperação para a busca. O mundo dos negócios não foi feito para um observador despreocupado, pois para ser bem sucedido, tem-se que possuir as características

pessoais da confiança, determinação e criatividade.

- Passo 5: reconhecidas as necessidades e disponibilidades financeiras, realizar e discutir o estabelecimento de objetivos com as capacidades e com as limitações financeiras.
- Passo 6: elaborar uma declaração de metas, devendo ter dois parágrafos, um abordando os objetivos pessoais e num segundo, os objetivos financeiros.

As expectativas do empreendedor poderão ser atendidas com este projeto ou, pelo menos, vai estar disposto a aceitar tudo o que acontecer. Principalmente, “o quanto” de risco se está disposto a assumir (Benett, 1992). Geralmente, os altos lucros estão associados a altos riscos e, ser um dos primeiros a experimentar uma idéia nova, significa explorar fronteiras desconhecidas que, por sua vez, contêm um alto nível de risco.

Dessa forma, reduzir a incerteza do negócio é a meta de todo o empreendedor. Por outro lado, a estrutura da organização é uma escolha delicada e fundamental para a sobrevivência. Halloran (1994), descreve alguns casos, dizendo que o modo mais simples é ter uma firma individual para negócios que não apresenta alto índice de responsabilidade pessoal, pois é constituída por somente uma pessoa (Kassai e Casanova, 1995), responsável individual e ilimitadamente pelos atos da empresa.

Já uma sociedade limitada (Ltda), é o meio aconselhável para empreendimentos maiores, por envolver duas ou mais pessoas (os sócios), que são regidos por um contrato, sendo também divididos todos os seus lucros e as suas perdas que, por si só, já envolve um outro personagem do mundo dos negócios, o advogado, que estipula em linguagem legal, o acordo daqueles que formam a sociedade.

O capital¹ é também dividido em tantas quotas, quantos forem os investimentos em dinheiro, de cada um dos sócios.

E além desses dois, existe também um outro meio, que é a sociedade anônima ou companhia (S.A. ou Cia.), que promove uma estrutura mais transparente e melhor protegida para os donos, além da sociedade em comandita por ações.

Um outro tipo é a sociedade civil, que é constituída com o objetivo de prestação de serviços. É regulada pelo código civil, enquanto as outras são regidas pelo código comercial, não podendo porém, praticar atos de

¹ É o nome técnico que se dá ao montante em dinheiro, bens ou serviços.

comércio e nem está sujeita à falência.

Independente da forma jurídica, pode-se solicitar o registro especial como Microempresa, para se beneficiar dos termos da lei n. 7.256, de 27/11/84 (o chamado Estatuto da Microempresa), e pela lei n. 8864 (ou nova lei da microempresa), para um tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos, administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

O que já apresenta uma outra oportunidade de análise: “Como gerenciar?”

“Como comandar no dia-a-dia, e quais os encargos sociais, tributários e fiscais necessários?”

A principal função agora é fazer o empreendimento acontecer ou melhor, administrar o negócio de maneira eficaz e preocupar-se com os ambientes externo e interno à empresa, otimizando um resultado econômico, o que envolve três níveis de preocupação (Kassai e Casanova, 1995):

1. Gestão operacional- são os aspectos físicos dos eventos, assim como tecnologia, processo de produção, qualidade, prazos de entrega ou de recebimento, relacionamento com o mercado e empregados, enquadramento em regimes fiscais de isenções, entre outros;
2. Gestão econômica- são os acontecimentos que ocorrem no ambiente “físico” da empresa e que impactam no resultado econômico, ou melhor, no lucro e no valor da empresa, mesmo que não sejam imediatos;
3. Gestão financeira- englobam os mesmos acontecimentos do item anterior que irão refletir no caixa da empresa, provocando saídas ou entradas de dinheiro.

Atualmente, há uma grande tendência na terceirização desses serviços, para reduzir despesas e agilizar o trabalho, entretanto o administrador não pode se iludir de que possa deixar “tudo nas mãos” de um contador ou de um advogado, embora eles possam resolver muitas coisas que, dificilmente, o empreendedor terá compreensão e tempo. Dessa forma, o empreendedor tem que estar atento às mudanças, para aumentar o seu conhecimento, as suas informações e, para isso, deve manter contato com pessoas como forma de buscar a solução para alguns dos seus problemas.

Assim, é extremamente necessário um controle de informações

gerenciais, que pode ser descrito como um conjunto de pessoas, procedimentos, idéias e conceitos a partir do qual são geradas as informações necessárias para a tomada de decisões em uma empresa, com o nível de complexidade que se deseja e se necessita no momento. Kassai e Casanova (op. cit.), apresentam algumas informações básicas e úteis para tornar mais segura a decisão:

- Contabilidade – controle de caixa e bancos; posição de duplicatas a receber; posição de estoques; posição do contas a pagar e impostos a recolher; posição do imobilizado; lucros ou prejuízos, dentre outros;
- Custos – estrutura dos custos fixos; padrões de consumo de materiais, mão-de-obra e outros gastos; nível de produtividade e eficiência; índices e parâmetros para estabelecimento de preços de venda e negociações etc.
- Orçamento – plano de vendas; pedidos em carteira; plano de produção ou compras; fluxo de caixa prospectivo; planos de investimentos; metas a serem alcançadas, entre outras que se julgarem necessárias.

Um outro aspecto, que não deve ser desconsiderado, é a contratação de pessoas com a finalidade de torná-las suas colaboradoras. Isto é uma arte e uma lição que tem que ser aprendida com inteligência. A rotatividade de funcionários é uma característica altamente negativa e é sinal de má administração o que diminui a competitividade da empresa se se pensar nas horas adicionais que levará para treinar os novos empregados.

O importante é criar um ambiente agradável e que permita o sentimento de grupo, unido, criando mecanismos de reconhecimento e recompensa pelo sucesso dos negócios no futuro.

Por isso, os empregados devem ser motivados para a convivência num ambiente pessoal, livre de burocracia, usando sempre de sinceridade e camaradagem, promovendo o entusiasmo e a honestidade, forçando aqueles que não se adaptarem a saírem, pois uma equipe desequilibrada significa lucros baixos.

Nunca baseie a contratação de uma pessoa numa exploração superficial do candidato, entreviste, tenha a ajuda de um profissional da área de recursos humanos, pois existem muitos pontos intangíveis para a avaliação de desempenho de um trabalhador.

E, finalmente, um bom empreendedor é extremamente participante,

atua como um líder, como um capitão e um grande motivador do grupo, dando sempre o seu exemplo primeiro. Liderar pela participação, significa trabalhar lado a lado, atingir objetivos comuns para a organização, ser um grande fomentador de recursos humanos, ouvindo, discutindo e convidando à participação.

Um bom gerente sempre se prepara, sempre encontra tempo para planejar o direcionamento e os objetivos futuros (financiamento, propaganda, equipe, entre outros), mas deve também saber delegar as tarefas ao seu pessoal e a supervisionar, garantindo que as instruções sejam seguidas com paciência, tolerância e boa vontade. Além de checar se o desempenho está dentro dos padrões que a empresa deseja, não se esquece de comunicar sempre o “feedback” do seu julgamento.

4. O PLANO DE NEGÓCIOS, COMO ALAVANCA DO PENSAR EMPREENDEDOR.

É um conceito novo para muitos dos que querem entrar para o mundo dos negócios, pois frequentemente não há nenhum plano ou estudo prévio do empreendimento, no máximo são levantados os custos principais.

Assim, muitos empreendedores só se deparam com dificuldades após o levantar do vôo da sua nave, só se deparam com a localização errada após o contrato ser assinado e, alguns meses de funcionamento, da mesma maneira, outra surpresa poderá vir dos fornecedores (condições de venda e de pagamento) ou do comportamento dos clientes (não aceitação das novas características do produto ou do serviço).

Desta maneira, um plano é a melhor maneira de orientar um negócio com relação às diretrizes estratégicas antes de iniciar sua implementação e permitir a viabilidade da implantação. Por outro lado, passa a ser um instrumento importantíssimo de análise permanente do empreendimento durante o seu ciclo de vida, não tendo um caráter estático, acompanhando a evolução do ambiente externo e do próprio mercado.

Nesta visão, o plano de negócios passa a ter três funções, segundo Pereira (1995):

1. Avaliar o novo, pelo ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional, com uma noção prévia do funcionamento da empresa em cada um destes aspectos;

2. Avaliar a evolução ao longo da sua implantação, para que se possa comparar o realizado com o previsto;
3. Facilitar a obtenção do capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

O empreendedor ainda pode utilizar a Plano de Negócios para atrair clientes e fornecedores, como um instrumento de confiança e avaliação entre os que negociam, que são úteis para:

- eliminar ou reduzir a possibilidade de fracasso, risco natural inerente a todo negociador novato;
- facilitar o acesso a outras pessoas ou entidades que possam apoiá-lo na implantação e/ou desenvolvimento, tais como investidores ou potenciais sócios, contadores, advogados, bancos e outras entidades financeiras e empresariais;
- permitir maior acesso às fontes de informação para a busca de dados necessários para os estudos de mercado, estatísticas setoriais, entre outras;
- permitir observar a evolução da idéia, verificando características fora do seu alcance preliminar;
- possíveis investidores de risco ou agências de financiamento que podem alocar parte do capital para o investimento inicial;
- os sócios ou componentes do projeto, o plano deixa clara a filosofia de trabalho, dando segurança e motivação quanto ao projeto;
- por fim, proporcionar melhores condições de orientação para consultores, advogados, estimando o custo da oportunidade da sua idéia.

Pereira (1995), McLaughlin, (1995), Halloran, (1994), destacam que uma estrutura básica, do que pode ser um bom “Plano de Negócios”, deve abranger os diversos aspectos do que se quer como idéia do negócio, que examina o mercado, os aspectos técnicos e financeiros, analisa os aspectos jurídicos e organizacionais da abertura do empreendimento e, por fim, avalia a viabilidade da implantação da idéia.

É uma estrutura composta por três partes principais, tendo antes um sumário executivo e a qualificação dos empreendedores e, após, uma conclusão, podendo ser anexados documentos de natureza técnica e jurídica (Quadro 2).

Como podemos melhor descrever, o Sumário Executivo é um resumo, um condensado dos sonhos de negócio, é um texto com, no máximo duas laudas, sendo um sumário das principais definições pensadas e deve ser elaborado somente após a conclusão do plano. Deve-se incluir: a definição do negócio; a clientela alvo; alguns tópicos da parte técnica (localização, metragem a ser ocupada, entre outros); descrição sucinta do processo operacional; aspectos financeiros (investimento inicial, indicadores financeiros, e outros se necessários), seguindo-se a conclusão do projeto.

QUADRO 3

Estrutura do Plano de Negócios

Sumário Executivo

Qualificação Pessoal do(s) empreendedor (es)

Parte I: Aspectos Mercadológicos

I.1. A busca e a seleção das oportunidades

I.2. A definição do negócio

I.3. O estudo do mercado

- clientela;
- concorrentes;
- fornecedores.

Parte II: Aspectos Operacionais, Administrativos e Jurídicos

II.1. Aspectos operacionais

- localização (em nível macro/micro);
- processo operacional, tecnologia, instalações;
- equipamentos, máquinas, mobiliário, material de consumo, serviços técnicos.

II.2. Aspectos administrativos

- estrutura organizacional;
- descrição das funções principais e atividades de controle;

Fonte: Pereira, 1995

Percebe-se que, deve-se deixar uma idéia clara da viabilidade da implantação do empreendimento, sem muitos detalhes. É conveniente também, apresentar a qualificação, um breve currículo ou portfólio, ou histórico da vida empresarial.

Na primeira parte do plano de negócios, os aspectos mercadológicos, envolvem, três estudos principais:

1. A busca e a seleção das oportunidades – é a justificação da origem das idéias do negócio, a partir do que já foi desenvolvido aqui nesta revisão;
2. A definição do negócio – deve definir aqui todas as necessidades da clientela-alvo, todos os possíveis grupos de clientes e as formas de atendimento daquelas necessidades, sendo um item estratégico, de vital importância para o plano de negócios;
3. O estudo do mercado – é a definição do mercado e se compõem de:
 - estudo de clientela: caracterização dos clientes nos aspectos quantitativo (potencial de mercado, participação das empresas do mercado, entre outros) e qualitativo (estilo de vida dos clientes, características comportamentais, hábitos de compra, e outros se necessário);
 - estudo da concorrência, direta e indireta, que afeta o desempenho da empresa no mercado, devendo-se analisar os pontos fracos e os pontos fortes, em ambos os casos;
 - estudo dos fornecedores de produtos e de serviços, sistema de vendas e de distribuição, política de preços e de cobrança, qualidade dos produtos e de serviços, possibilitando a avaliação comparativa de seus potenciais fornecedores, definido uma classificação para que se possa orientar o processo de compras, ou de terceirização destas atividades.

Com isso nos deparamos com a segunda parte do plano de negócios, os aspectos operacionais que envolvem a localização, o processo operacional, o funcionamento (inputs/outputs), as questões de tecnologia e *layout* das instalações. Deve-se também analisar-se tecnicamente os equipamentos, máquinas, material de consumo e serviços técnicos necessários ao processo.

Os aspectos administrativos são uma análise do quadro técnico e de recursos humanos que a empresa necessita para funcionar, a quantificação e qualificação dos cargos e funções, a estrutura organizacional, a descrição

das funções principais e as atividades de controle da empresa.

As orientações legais, tributárias e burocráticas, já descritas nesta revisão, podem agora ser exploradas para servirem de base ao desenvolvimento dos outros aspectos do plano.

E, por fim, na terceira parte, são revisados os aspectos mercadológicos e técnicos do negócio e os aspectos econômico-financeiros em relação aos seguintes itens:

- estimativa de investimento de capital (inicial, ativos fixos, mais as despesas pré-operacionais);
- indicadores de análise econômica financeira (pay-back, valor atual líquido e taxa interna de retorno, entre outros);
- projeção de fluxo de caixa (previsão de entradas e saídas em um período determinado);
- estimativa de capital de giro (gestão do recebimento e dos pagamentos, assim como dos estoques);
- estrutura de custos e formação do preço de venda (custos fixos e variáveis), que possibilitarão desenvolver controles gerenciais para a medição dos custos e da produtividade.

Por último, nas conclusões finais, deverá elaborar a estratégia competitiva do negócio com as orientações para a sua entrada no mercado (tais como, política de preços, de distribuição, de propaganda e de promoção, de parcerias, de atração e de manutenção de pessoas).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que vimos não foi pouco, pelo contrário, os desafios são consideráveis, mas não invencíveis; uma nova conjuntura para os negócios já se desenha no horizonte da humanidade com perspectivas muito promissoras para os empreendedores do presente e do futuro. São possibilidades para os pequenos empreendimentos através dos movimentos de terceirização das grandes empresas.

Um outro campo é a oferta de franquias que, embora possam ser criticadas, crescem a passo largo na nossa economia junto com outros movimentos, tais como, o movimento ecológico, o que vem exigindo novas tecnologias e novos conceitos em controles de consumo de energia.

Além disso, o crescimento da informação e dos métodos de

gerenciamento em bancos de dados estão cada vez maiores e mais poderosos. O desenvolvimento tecnológico acelerado, embora atualmente as ações do NASDAQ (grupo de ações das empresas de alta tecnologia, na bolsa de nova York, EUA), estejam indicando um futuro não tão feliz para estes negócios.

Por isso, o futuro empreendedor precisa estar atento a todas estas mudanças ambientais e estruturais, para avaliar os impactos causados pelas novas tecnologias, pelas novas posturas (vide ética nos negócios), procurando estar atento e treinado para enfrentar todos os percalços desta caminhada.

Assim o empreendedor tem que ser realista, pensar e refletir muito bem antes de começar um plano de negócios, desenvolvendo, sempre uma visão global do empreendimento em todos os aspectos (mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional).

Dessa forma, deve-se estudar e observar o mercado relativo ao negócio pretendido, valorizar as parcerias, estabelecer diretrizes claras de estratégias de marketing (produto/serviço), planejar racionalmente o processo operacional, evitando verticalização desnecessária. Além disso, não mobilizar ativos em excesso, mesmo na inovação o conservadorismo financeiro é o mais aconselhável no começo.

Analisar sempre as dificuldades dos outros empreendedores, participar sempre de treinamentos, discussões e ler muito, pois essas informações serão válidas para o resto da vida do empreendedor.

E se depois deste texto de revisão, o leitor não mais quiser empreender, não quer mais pensar em ser empresário, pode ter a certeza de que será o melhor dos colaboradores que um homem de negócios poderá ter, porque já sabe do trabalho que este super-homem tem que desenvolver.

É como dizem, “matar um leão por dia”.

REFERÊNCIAS

BENNETT, Steven J. *Ecoempreendedor: oportunidades de negócios decorrentes da revolução ambiental*. São Paulo: Makron books, 1992.

COHEN, David. *in: Revista Exame*. S. ed.:São Paulo, 23 de agosto de 2000, p. 158 a 167.

FILLION, Louis Jacques. *Competência para conceber o espaço de si: elementos de sustentação do sistema de atividades empreendedoras*. *In: www.sistematicaconsultoria.com.br*, 32 pp., s. d.

FILLION, Louis Jacques, *O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações*. In: www.sistematicaconsultoria.com.br, 11 pp., s.d.

GERBER, Michael E. *O mito do empreendedor revisitado*. São Paulo: Saraiva, 1996.

HALLORAN, James W. *Porque os empreendedores falham*. São Paulo: Makron, 218 pp.

GRACIOSO, Francisco (org.) *Grandes sucessos da pequena empresa: histórias reais*. São Paulo:ESPM/SEBRAE, 1995.

JACOMINO, Dalen. *Seja o seu patrão (mesmo tendo um chefe)* In: Revista VOCÊ S.A., Abril: São Paulo, edição 31, janeiro de 2001, p. 20 a 25.

KASSAI, José Roberto e CASANOVA, Sílvia Pereira de Castro. *Aspectos jurídicos, administrativos e tributários na abertura e na gestão das empresa*. In: PEREIRA, Heitor José e SANTOS, Sílvia Aparecido dos (org.). *Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. São Paulo:USP/SEBRAE, 1995.

McLAUGHLIN, Harold J. *Como montar seu plano de negócios – Guia passo a passo do empreendedor*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

PATI, Vera. *O empreendedor : descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial*. In: PEREIRA, Heitor José e SANTOS, Sílvia Aparecido dos (org.). Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. São Paulo:USP/SEBRAE, 1995

PORTES, Márcio Rosa. *Fazendo do mercado o princípio e o fim dos esforços: algumas reflexões sobre as posturas dos empreendedores do micro e pequenas empresas*. In: www.sistematicaconsultoria.com.br, 20 pp.

THE DAILY TELEGRAPH - ENGLAND, Jornal in: <http://www.globalpress.com.br/completa.asp?id=520>, 08/02/2001.

USA TODAY – EUA, jornal in: <http://www.usatoday.com/small/news/2001-02-07-entre.htm>, 07/02/2001

Recebido para publicação em 10/07/2001

Aceito para publicação em 28/09/2001