
A RELAÇÃO ENTRE A ADOÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS E O PERFIL EMPREENDEDOR, TOMANDO O SUCESSO DO EMPREENDIMENTO COMO FATOR RELEVANTE

Marcelo Walkowski (FURB) marcelowk@yahoo.com.br

Graziele Beiler (FURB) grazibailer@terra.com.br

Marianne Hoeltgebaum (FURB) marianne@furb.br

RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo identificar nos proprietários-dirigentes de empresas de ramos distintos, qual o perfil que se enquadram segundo a teoria de Miner (1998), e a relação que cada perfil tem com o plano de negócios adotado pela empresa, até que ponto o plano de negócios é relevante para o sucesso ou fracasso da empresa e a pretensão de expansão de cada empresa. Esta pesquisa é composta de duas etapas, sendo que na primeira etapa aplicou-se o questionário desenvolvido por Miner (1998) para identificar o perfil do proprietário-dirigente e na segunda etapa aplicou-se 05 questões elementares para identificar se houve a implantação de plano de negócios, qual a importância do plano de negócios na empresa, se a empresa realmente obteve sucesso desde sua criação e se há previsão de expansão do negócio. Essas respostas foram tabuladas e tratadas, produzindo informações em forma de estatística descritiva, para análise quantitativa, expostas por meio de tabelas, seguidas das respectivas interpretações. Constatou-se que o perfil de autêntico gerente é muito presente entre os empreendedores do estado de inquiridos por este estudo, todos atuantes no estado de Santa Catarina, e o índice de sucesso está diretamente vinculado a um bom planejamento.

Palavras-chave: Plano de negócios; Perfil; Empreendedor.

ABSTRACT

That research has as objective identifies in the proprietor-leaders of companies of different branches, which the profile that you/they are framed according to the theory of Miner (1998), and the relationship that each profile has with the plan of businesses adopted by the company, to what extent the plan of businesses is relevant for the success or failure of the company and the pretension of expansion of each company. This research is composed of two stages, and in the first stage the questionnaire was applied developed by Miner (1998) to identify the proprietor-leader's profile and in the second stage it was applied 05 elementary subjects to identify if there was the implantation of plan of businesses, which the importance of the plan of businesses in the company, if the company really obtained success from his/her creation and forecast of expansion of the business there is been. Those answers were tabulated and treated, producing information in form of descriptive statistics, for quantitative analysis, exposed through tables, following by the respective interpretations. It was verified that authentic manager's profile is very present among the entrepreneurs of the state of having inquired for this study, all active ones in the state of Santa Catarina, and the success index is directly linked to a good planning.

Key words: Businesses plan; Profile; Enterprising.

1. Introdução

Muito freqüentes tem sido as abordagens a respeito do empreendedorismo, tanto na mídia aberta quanto em publicações especializadas, o que denota a importância do tema, em particular em um país como o Brasil, um dos primeiros no *ranking* de países empreendedores por necessidade segundo GEM (2006), reflexo natural da péssima distribuição de renda e parca disponibilidade de postos de trabalho, embora esse fato esteja mais presente nas funções operacionais. Isto só vem a corroborar com a visão de que o empreendedorismo deve ser melhor entendido pois é o caminho para o desenvolvimento das nações. E, em Santa Catarina essa realidade já está muito presente, a julgar pela grande quantidade de incubadoras tecnológicas. Porém, é preciso fazer mais, a fim de se reduzir a taxa de mortalidade dos micro e pequenos empreendimentos, e a adoção de um planejamento pode ser a solução para muitos destes pequenos empreendedores. E uma das grandes ferramentas para auxiliar o empreendedor a obter o sucesso pretendido é o Plano de Negócios, que consiste na elaboração das etapas de seu negócio, *step by step*, descrevendo o negócio em toda sua amplitude, auxiliando na criação e desenvolvimento de empreendimentos. Um plano de negócios, em resumo, define o negócio, analisa os riscos e oportunidades e apresenta um relatório financeiro, tornando-se uma espécie de cartão de visitas da empresa, apresentando-a ao mercado, aos seus investidores, clientes e fornecedores. E esta pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento.

Essa pesquisa tem como objetivo identificar nos proprietários-dirigentes de empresas de ramos distintos, qual o perfil que se enquadram segundo a teoria de Miner (1998), e a relação que cada perfil tem com o plano de negócios adotado pela empresa, até que ponto o plano de negócios é relevante para o sucesso ou fracasso da empresa e a pretensão de expansão de cada empresa.

Esta pesquisa é composta de duas etapas, sendo que na primeira etapa aplicou-se o questionário desenvolvido por Miner (1998) para identificar o perfil do proprietário-dirigente e na segunda etapa aplicou-se 05 questões elementares para identificar se houve a implantação de plano de negócios, qual a importância do plano de negócios na empresa, se a empresa realmente obteve sucesso desde sua criação e se há previsão de expansão do negócio. Essas respostas foram tabuladas e tratadas, produzindo informações em forma de estatística descritiva, para análise quantitativa, expostas por meio de tabelas, seguidas das respectivas interpretações.

O estudo se torna relevante para a identificação da relação entre o perfil de cada proprietário-dirigente com o plano de negócio e com o sucesso da empresa caso adotado ou não, verificando se as empresas que adotaram o plano de negócio como uma ferramenta estratégica tem realmente o sucesso esperado e se almejam expandir a empresa. Com essa relação poderá se verificar qual o perfil que se mostra mais preparado para a adoção do plano de negócio e que postura tem frente ao mercado.

2. Empreendedorismo

A primeira escola a dar luz ao conceito de empreendedorismo, palavra proveniente de empreender, do francês *entrepreneur*, foi a escola clássica, composta pelos economistas como Schumpeter (1934). Anterior a isto, a idéia de empreendedor remetia aos exploradores, em busca de aventuras em terras distantes, aos militares que partiam para conquistas em batalhas, com a característica incerteza como mãe dessas ações. E o termo francês não foi ao acaso, uma vez que a primeira definição partiu do francês Cantillon (1755), que atribuiu ao *entrepreneur*, o empreendedor, a qualidade de assumir riscos, comprando matéria-prima a preço certo, para vendê-la a preço incerto, assumindo que teria um risco, na expectativa de

obter maior lucro, com habilidade para gerir as situações de incertezas. Aqui, aliás, segundo Cantillon (1755), reside a diferença entre o empreendedor e o capitalista, pois o segundo teria um lucro presumido, enquanto o empreendedor assumia o risco, especulando a possibilidade de obter maior retorno.

Badeau (1730-1792) esclarece ainda mais esta posição, atribuindo ao empreendedor à imagem de inovador, que é capaz de reduzir seus custos e, conseqüentemente, aumentar seus lucros. Jean Baptiste Say, em meados de 1800, reforçou as idéias de Cantillon (1755), identificando em sua representação do sistema econômico o empreendedor como sendo um especulador, que tenta revender diferentes produtos, com a diferença de que Say (1800) considera que o risco é administrado por meio de habilidades de gerenciamento, e que o empreendedor é dotado de perspicácia e perseverança. Paralelo a escola francesa, a britânica também teceu suas linhas de base do conceito de empreendedorismo, quando ainda em 1776, Adam Smith faz alusão ao empreendedor como um aventureiro que procura atividades com riscos antecipados por um planejamento, assumindo-os prudentemente, se bem remunerado, ligado mais ao ágio por empréstimos. Após a revolução industrial, Mill (1848) identificou o papel do empreendedor, remetendo-o a condição de gestor, definindo que para dirigir um empreendimento uma pessoa precisaria ter um elevado grau de conhecimento, uma inteligência acima da média e uma visão e julgamentos aguçados, para perceber as probabilidades de vantagem, que nunca ocorreriam à outros homens de seu tempo.

A escola austríaca também presta sua contribuição na formação do conceito, sendo que Von Haiek; Kirzner (1930), já no período neoclássico, com um ponto de vista oposto, o mercado sofre desequilíbrio devido à desinformação ou informações distorcidas, fatores nunca antes assumidos por outros autores das escolas clássica e neoclássica, formando um contraponto à Schumpeter (1934), outro austríaco, este radicado nos EUA, pesquisador de Harvard, a quem se atribui à base mais sólida do que vem a ser o empreendedorismo, quando analisadas as teorias econômicas. Schumpeter propõe em seu modelo que o empreendedor promove a inovação por meio da “destruição criativa”, conceito pelo qual produtos são superados por produtos melhores, processos produtivos são substituídos por outros, ocorre abertura de novos mercados, novas fontes de suprimento de matéria-prima e reestruturação de uma indústria. Em suma, o novo substitui o antigo, promovendo o desequilíbrio do mercado, sendo o empreendedor o agente promotor desse desequilíbrio, que funciona como “mola” propulsora do desenvolvimento das nações. E é no ponto do equilíbrio que divergem as teorias de Schumpeter (1934) e Kirzner (1930), pois este, ao contrário de Schumpeter (1934), sustenta que o empreendedor é um agente do equilíbrio do mercado, e que o empreendedorismo é consequência de uma inovação prevista para explorar a oportunidade fornecida pelo desequilíbrio econômico. Para Kirzner (1930), o empreendedor tira vantagem do desequilíbrio, de posse das informações, sustentado pelo seu conterrâneo, Von Mises (1949), para quem o “empreendedor é sempre um especulador”, com ênfase de que a atividade empreendedora consiste na tomada de decisão. Porém, o consenso entre os pesquisadores é de que foi Schumpeter (1934) quem formou a primeira definição de empreendedorismo, sustentada pela inovação, que permanece entre todas as definições mais recentes.

Entretanto a escola Econômica não foi capaz de criar uma ciência do comportamento empreendedor, o que começa a ser realizado pelos autores da escola Behaviorista, tendo Weber (1930) como seu primeiro expoente, alçando sua pesquisa no sistema de valores. A escola Behaviorista, ou Comportamentalista, dá ênfase aos aspectos criativos e intuitivos do empreendedor. Mas foi McClelland (1971) quem efetivamente contribui com um modelo de comportamento, com base nas suas pesquisas, que sugeriu que o empreendedor age pela necessidade da auto-realização, desejando diferenciar-se da grande massa, que nada faz para galgar a diferenciação. Sua pesquisa teve impulso com base no grande crescimento do

império soviético, num momento em que a economia americana passava por grande estagnação, e concluiu que a inspiração dos soviéticos partia dos grandes exemplos, de seus heróis nacionais, que serviam de inspiração às gerações futuras. Segundo Filion (1999), seguem-se a essas duas escolas ainda as escolas Fisiológica, Positivo Funcional e do Mapeamento Cognitivo.

A escola Fisiológica estuda a natureza das pessoas, seus traços de personalidade, sustentando a idéia de que o comportamento pode melhor predizer os traços da personalidade. Na escola Positivo Funcional, destaca-se a análise do empreendedor e o meio à que está exposto, sofrendo influências da cultura, necessidades e hábitos. Miner (1998) é um grande expoente dessa escola, propondo um modelo que define perfis do empreendedor. Por fim, dentre as escolas citadas por Filion (1999), temos a escola do Mapeamento Cognitivo, que estudou o empreendedor em função de sua visão estratégica, tendo como grande expoente Cosette (1994), para quem o empreendedor deve ser percebido pela sua capacidade de elaborar raciocínio estratégico. Ainda no início dos anos 90 ocorreu uma nova transformação e os estudos sobre empreendedorismo ganharam aspecto multidisciplinar, com várias áreas do saber humano desenvolvendo estudos nesse campo, e esta interdisciplinaridade ampliou os horizontes a respeito do empreendedor, acrescentando novos ingredientes ao contexto, permitindo uma visão ainda mais complexa da atividade empreendedora e do agente em si, o empreendedor. Nos últimos anos, a pesquisa do empreendedorismo tem ficado a cargo das Ciências Sociais Aplicadas, mas é inegável o fato de que toda essa interdisciplinaridade contribuiu para estabelecer uma ampla base conceitual de estudos.

3. Empreendedor

Palavra oriunda do verbo francês *entreprendre*, que significa empreender, ou *entrepreneur*, que significa empreendedor. Alguns autores como Schumpeter (1934), destacaram as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor que, ao combinar recursos numa maneira nova e original, serve para promover o desenvolvimento e o crescimento econômico. Schumpeter trabalhou com um conceito amplo de inovação entendida como introdução de novos produtos, processos, formatos organizacionais, insumos e matérias primas. Na visão do autor empreendedor/inovador busca permanentemente novas oportunidades, gerando novos desequilíbrios, em um processo que ele denominou destruição criadora. Com base nesta última definição a maioria das pessoas ligadas a atividades empresariais não seria classificada como empreendedores.

Shapero (1981) afirma que o empreendedor aparece ainda como um homem que vê a oportunidade de introduzir novo produto, técnica, material bruto ou máquina, e trás junto o capital necessário, gerenciamento dos recursos disponíveis.

Carland; Hoy; Boulton et all. (1984), definem o empreendedor como aquele que: “Estabelece a gerencia um negócio com o principal objetivo de lucro e crescimento. O empreendedor é caracterizado principalmente por seu comportamento inovador e pelo emprego de técnicas de gerenciamento estratégico no seu negócio”.

Segundo Gartner (1985), empreendedor é aquele que funda um novo negócio. O individuo que herda, compra ou investe em algum tipo de negócio já existente não seria reconhecido como tal.

Ao longo dos anos, várias foram as definições referenciadas ao empreendedor. Contudo, ainda hoje não existe uma definição ou um modelo do que o empreendedor vem a ser ou que faz que seja de aceitação geral (CHURCHILL; LEWIS, 1986).

“O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI, mais do que a revolução industrial foi para os século XX”. (JEFFRY; TIMMONS, 1990).

Peter Drucker (1993) define os empreendedores como pessoas que inovam, tendo por meio da inovação a possibilidade de explorar a mudança, transformá-la numa oportunidade, criar algo novo ou recriar a partir do já descoberto ou inventado, mostrando o empreendedor com visão de negócio onde pode recriar e não necessariamente apenas inventar.

Baty (1994, p. XVII-XVIII) diz “o empreendedor dos anos 80 era ainda considerado uma pessoa desajustada, em fuga e um lunático atrás de benefícios; hoje é visto como alguém que fez uma legítima escolha de carreira tanto nas universidades como na sociedade como um todo”.

Longenecker; Moore; Petty (1997), que considera como sendo empreendedor toda a pessoa que exerce função de empresário. Nesse conceito estão inseridos todos os indivíduos que gerenciam empresas e negócios.

Para Kuratko; Hodgetts (1998), o empreendedor é alguém que organiza, gerencia e assume riscos de um negócio e que empreendedores são pessoas que reconhecem oportunidades, onde outros vêem o caos ou confusão.

Esse pensamento é o da visão que o empreendedor tem em relação as oportunidades que lhe são visíveis e capazes de realizá-las.

“Em relação à percepção do ambiente, os empreendedores vêem os vários problemas e dificuldades como oportunidade para mudança. Determina e ordena seu ambiente de negócio”. (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP, 1999, p. 17). “Um empreendedor reconhece uma idéia viável para um produto ou serviço e a leva adiante” (DAFT, 1999, p. 102).

De acordo com Filion (1999), o termo empreendedor já existe de longa data. No século XII o empreendedor era visto como a pessoa que incentivava brigas, sendo que no século XVI o termo passou a ser utilizado para designar os franceses que empreendiam expedições militares. Por volta do século XVII, o termo se ampliou e fora adotado para designar os empreiteiros que construíam pontes, estradas entre outras coisas para o exército e as pessoas inovadoras, que corriam riscos em busca das oportunidades de obterem lucros.

Para Filion (1999, p.19) o empreendedor é:

Uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel de empreendedor. (FILION, 1999, p. 19)

O termo empreendedorismo, na visão de Gimenez et all. (2000, p.10), é “o estudo da criação e da administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores”.

Lima (2001) afirma que a palavra empreendedor – *entrepreneur*, tem raízes francesas, derivada do verbo *entreprendre*, que quer dizer “encarrega-se de”, “dispor-se a realizar algo”.

No início do século XVI, eram chamados empreendedores os franceses que realizavam expedições militares. Mais tarde, a denominação foi estendida para os indivíduos contratados pelos militares para construir estradas, pontes, abrigos, fortificações, etc. Com o decorrer do tempo, o termo passou a ser utilizado por economistas franceses para designar aqueles que estivessem dispostos a correr riscos e enfrentar incertezas para realizar algum tipo de inovação, o que inclui a fundação de novos negócios. (LIMA, 2001, p.45).

Hermenegildo (2002, p. 8) “os que desejam ingressar no mundo empresarial, apenas à vontade e coragem não são suficientes para o sucesso de um empreendimento, é necessária formação”. Essa definição diz que apenas as características não são necessárias, mas sim o conhecimento na área de interesse é de muito valor para o bom desempenho na função.

4. Perfil Empreendedor

Kuratko; Hodgetts (1998) comentam algumas características e qualidades pessoais que definem o empreendedor de sucesso: determinação e perseverança; orientação para as oportunidades; iniciativa e responsabilidade; persistência na solução de problemas; busca por *feedback*; controle interno; tolerância para ambigüidade; alto nível de energia; integridade e confiança; tolerância ao erro; criatividade e inovação; visão; autoconfiança; otimismo; independência e trabalho em equipe.

Dentro da literatura podemos destacar Miner (1998) que define o perfil do empreendedor em quatro tipos: realizador, supervendedor, autêntico gerente e o gerador de idéias, e ainda a possibilidade de um último perfil, que seria o composto, gerado pela composição de dois ou mais dos perfis enunciados pelo autor, o que ele considera a condição desejável para obter o sucesso, pois a combinação das diversas habilidades capacitaria melhor um empreendedor.

Miner (1998) define o realizador como aquele que necessita realizar, desejo de obter *feedback*, desejo de planejar e estabelecer metas, tem forte iniciativa pessoal e comprometimento com a empresa, tem crença de que uma pessoa pode mudar significativamente os fatos e que o trabalho deve ser orientado por metas pessoais e não por objetivos de terceiros. Para o autor o sucesso deste perfil vem da sua energia, do comprometimento, da confiança e da convicção de que a organização excessiva pode ser prejudicial. Eles são generalistas, mas não necessariamente gerentes gerais. E devem ter atividades que o tornem ativo, que o permitam dedicar-se ao máximo ao trabalho, sendo um solucionador de problemas e administrador de crises.

Miner (1998) informou que o fracasso deste perfil ocorre caso este deixe possuir ou buscar os conhecimentos necessários ao seu próprio desenvolvimento e do seu negócio; ou se não souber que possui esse perfil de realizador; ou se for impedido de trilhar o caminho da realização; ou se a empresa ficar grande, onde o estilo “realizador” teria dificuldade de atuar.

Já o supervendedor é definido por Miner (1998) como sendo o que tem capacidade de compreender e compartilhar sentimento com o outro, desejo de ajudar outros, crença de que os processos sociais são muito importantes, necessidade de manter relacionamentos sólidos e positivos com os outros, crença de que uma força de vendas é essencial para colocar em prática a estratégia da empresa.

Para o autor, o sucesso do perfil do supervendedor é caracterizado pelo convívio com as pessoas como sendo de muita importância sendo que as vendas constituem-se na melhor ferramenta para a sua empresa ter sucesso e devem direcionar o seu esforço para a área comercial e ter alguém encarregado de administrar a empresa. Destaca-se pelo atendimento que dá aos seus clientes, buscando satisfazê-los desde o ato da venda, mantendo-os fiéis e bem atendidos.

Já o fracasso é são problemas decorrentes de eventualmente não terem o conhecimento necessário para vencer os desafios; ou não conseguirem reconhecer totalmente os seus talentos; ou ser obrigado a abandonar a atividade de vendas.

Dentro da definição do autêntico gerente, Miner (1998) destaca que tem desejo de ser um líder na empresa, é determinado, tem atitudes positivas em relação a autoridade, desejo de competir e de se destacar entre os demais. Seu sucesso é caracterizado por ser considerado normal que esse tipo procure seguir carreira em grandes empresas antes de se tornar empresário. Como empresário ele pode desempenhar os mesmos papéis que faria como profissional de outra organização, através do gerenciamento de seus próprios funcionários e através do convencimento de pessoas de fora da empresa a comprar os seus produtos e serviços.

O fracasso é decorrente de problemas podem que surgem pelo fato de não possuir as habilidades e os conhecimentos necessários para o que está realizando; ou a interferência constante e excessiva do proprietário no caso de pequena empresa; ou o desvio do caminho de gerenciamento para fazer alguma outra atividade.

E por fim temos a definição do gerador de idéias, segundo Miner (1998), que é a pessoa que tem o desejo de inovar, de evitar riscos, tem crença de que o desenvolvimento de novos produtos é essencial para colocar em prática a estratégia da empresa e tem bom nível de inteligência.

Seu sucesso depende de conhecimento suficiente para ser um especialista, ter liberdade para inovar e implementar idéias e desenvolver habilidades próprias onde diferenciam-se dos demais estilos por possuir alguma especialidade em si, necessitando de um período para estudar a área em que deseja trabalhar e crescer.

O fracasso ocorre quando suas idéias são reprimidas e desviadas do caminho criativo; quando o profissional nunca se torna um especialista; quando se afasta do caminho de geração de idéias; quando o sucesso elimina o desejo de evitar riscos.

Na visão de Souza (2000), sucesso ou mesmo sobrevivência de uma pequena empresa depende, fundamentalmente, do comportamento e das características pessoais que marcam os empresários inovadores.

Um indivíduo com um perfil empreendedor estende suas necessidades para a organização e as satisfaz por meio dela (MINZTBERG et al., 2000). Por esta razão, o sucesso do empreendedor se edifica ou se reflete no sucesso da empresa e vice-versa (DUTRA; GIMENEZ, 2001).

Visto à diversidade de definições existentes, muitas vezes sob perspectivas diferentes do fenômeno empreendedorismo, as atividades de pesquisa parecem se encaixar em seis escolas de pensamento, cada uma tendo o seu próprio conjunto subjacente de crenças (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991).

Quando observado por Oliveira (1995, p.29), o quesito perfil, refere-se a “[...] forma bastante usada de focalizar as características ou traços de personalidade dos profissionais que atuam em certas áreas de gerência”.

O empreendedor para ser bem-sucedido necessita estar atento ao mercado de todos os ângulos. De primeiro instante tem-se a visão emergente que é aquela primeira idéia do negócio, onde se tem várias idéias misturadas que ainda não estão amadurecidas. Passado um determinado tempo, dependendo de pessoa para pessoa como ela vai amadurecer essas visões emergentes, vem-se a visão central do negócio. É a idéia já pronta e definida do próprio negócio. Agora para expandir o negócio, pois todo empreendedor quer sempre mais e mais da sua empresa tem-se as visões complementares, que são na realidade as idéias de ampliação do negócio.

5. Plano de Negócios

A importância de um bom planejamento ainda é negligenciada por muitos proprietários-dirigentes, colocando em risco o sucesso de novos negócios. Segundo Longnecker; Moore; Petty (1997), mesmo quem atingiu o sucesso sem planejamento acabam por reconhecer a necessidade de planejar. Essa negligência se dá exatamente pela ansiedade de começar logo o negócio, o que leva o potencial empresário a pular etapas, muitas vezes por não dispor de capital e nem da experiência necessária para realizar um estudo adequado de viabilidade.

Kuratko; Hodgetts (1995) destacam a importância de se ter um plano de negócios (PN) bem detalhado especialmente quando há uma necessidade de empréstimo, pois as instituições financeiras requerem um plano detalhado, com objetivos e despesas bem definidos. Os

autores sustentam ainda a grande vantagem, quando da adoção de um PN, de o futuro proprietário-dirigente saber previamente algumas questões fundamentais como: Para onde estou indo? Como chegarei lá? Que problemas e oportunidades encontrarei ao longo da trajetória? Como lidarei com tais situações?

Para Kuratko; Hodgetts (1995), o PN é um mapa da trajetória para que um proprietário-dirigente torne-se um empreendedor. Entretanto, como em qualquer planejamento, nem tudo poderá ocorrer dentro do esperado e cabe às pessoas a disposição de ajustar o plano de acordo com a realidade apresentada. Importante salientar que não basta apenas escrever um bom PN, mas fundamental executá-lo na íntegra, da forma como foi elaborado, para atingir o sucesso desejado.

Os autores destacam ainda que um PN deve conter essencialmente 10 partes componentes: sumário executivo; descrição do negócio; estratégia de marketing; pesquisa e desenvolvimento; processo de manufatura; plano de gerenciamento do negócio, envolvendo as pessoas; fatores críticos de sucesso; plano financeiro; cronograma e apêndices.

Longnecker; Moore; Petty (1997) definem que um PN é importante por projetar aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros para um negócio proposto, no prazo de três a cinco anos, evitando-se trajetórias críticas que levem à decadência. Definem ainda o PN como “um documento contendo a idéia básica e todas as considerações relacionadas ao início de um novo negócio”. Entre as considerações relacionadas, os autores destacam as operacionais, financeiras, gerenciais e mercadológicas, configurando situação e objetivo. Importante salientar que os autores consideram o PN como uma forma de gerenciar o negócio e não apenas para iniciá-lo, podendo ser utilizado para corrigir contingências ou mesmo em um plano de expansão do negócio. Portanto, um PN pode e deve ser usado como um processo contínuo de gestão.

6. Método de Pesquisa

Para compor este artigo o método adotado foi pesquisa descritiva e quantitativa, enviada por meio de internet, para 13 proprietários-dirigentes de 4 indústrias, 1 comércio e 8 empresas de prestação de serviços de Santa Catarina, formando a população para o estudo, todas configuradas como micro e pequenas empresas.

Esta pesquisa é composta de duas etapas, sendo que na primeira etapa aplicou-se o questionário desenvolvido por Miner (1998) para identificar o perfil do proprietário-dirigente e na segunda etapa aplicou-se 05 questões elementares para identificar se houve a implantação do PN, qual a importância do PN na empresa, se a empresa realmente obteve sucesso desde sua criação e se há previsão de expansão do negócio.

Essas respostas foram tabuladas e tratadas, produzindo informações em forma de estatística descritiva, para análise quantitativa, expostas por meio de tabelas, seguidas das respectivas interpretações.

Por uma questão de ética ficou acordado com os entrevistados que o nome das empresas e o nome deles não seriam divulgados no trabalho.

O objetivo desta pesquisa é identificar nos 13 respondentes qual o perfil que se enquadram segundo a teoria de Miner (1998), e a relação que cada perfil tem com o PN adotado pela empresa, até que ponto o PN é relevante para o sucesso ou fracasso da empresa e a pretensão de expansão de cada empresa.

As questões da segunda parte da pesquisa são com respostas de múltipla escolha sendo duas alternativas (sim ou não) com possibilidade do entrevistado completar a resposta com algo que venha a ser interessante para a pesquisa.

7. Resultados

As tabelas apresentadas a seguir retratam, entre os pesquisados, a predominância do perfil empreendedor e a adoção do plano de negócios, relacionando com o sucesso obtido em seus empreendimentos, na indústria, comércio e serviços. Para melhor entendimento, se elaborou sucessivas estratificações, com diferentes focos, a fim de tornar a análise mais completa e fornecer suporte para uma conclusão mais elaborada acerca do tema. O perfil caracterizado pela letra A representa o perfil realizador, a letra B representa o perfil do supervendedor, a letra C corresponde ao perfil do autêntico gerente e a letra D representa o perfil do gerador de idéias.

TABELA 1 – Relação total dos resultados

Caso	Setor	Porte	Perfil	PN	Relevância do PN	Sucesso	Expansão
01	Indústria	Médio	C	Não	Não	Não	Sim
02	Indústria	Médio	C	Sim	Sim	Sim	Sim
03	Indústria	Micro	C	Não	Sim	Sim	Sim
04	Indústria	Micro	C	Sim	Sim	Sim	Sim
05	Comércio	Pequeno	D	Sim	Sim	Sim	Sim
06	Serviços	Pequeno	C	Sim	Sim	Sim	Sim
07	Serviços	Médio	C	Sim	Sim	Não	Sim
08	Serviços	Médio	E	Sim	Sim	Sim	Sim
09	Serviços	Micro	B/C	Não	Sim	Sim	Não
10	Serviços	Pequeno	E	Sim	Sim	Não	Sim
11	Serviços	Micro	A/C	Sim	Sim	Sim	Não
12	Serviços	Micro	A	Sim	Sim	Sim	Não
13	Serviços	Micro	C	Não	Sim	Não	Sim
TOTAL	13 Pesquisados			09 Casos	12 Positivos	09 Sucessos	10 Intenções

Fonte: da pesquisa.

Esta tabela representa todo o universo da amostra, obtida por meio de questionário enviado por internet, onde se observa um retrato bastante interessante, denotando a prevalência do perfil empreendedor tipo C, caracterizado como o autêntico gerente, líder de si mesmo, o que evidencia que no grupo pesquisado prevaleceu a vontade de ser o próprio chefe, definir por si os rumos do empreendimento. Pode-se observar ainda que, dos 13 casos, 09 adotaram algum modelo de PN, mas 12 perceberam a importância de um bom planejamento, na fase de implantação, o que sugere que aqueles que não adotaram um PN inicialmente, perceberam que esta iniciativa teria poupado esforços desnecessários. O que ratifica, de certa forma, esta observação é a reincidência do mesmo número de casos de sucesso, quando comparado ao número total de empreendimentos que aderiram a um PN inicialmente, embora em análise mais clara, nota-se que 02 casos onde se partiu de um PN, o sucesso não aconteceu e, em 02 casos que não adotaram um PN inicialmente, o sucesso foi atingido, na expectativa dos proprietários-dirigentes, reforçando a tendência observada de que após o início dos processos, aqueles que ainda não haviam se dedicado a um planejamento, buscaram-no, corrigindo as tendências negativas e desvios. Destaca-se ainda, nos casos 09 e 11 a incidência de perfis complexos, com mais de uma tendência empreendedora por proprietário-dirigente pesquisado.

TABELA 2 – Relação entre perfil, adoção do PN e sucesso na indústria

Indústria	Porte	Perfil	PN	Relevância do PN	Sucesso	Expansão
01	Médio	C	Não	Não	Não	Sim
02	Médio	C	Sim	Sim	Sim	Sim
03	Micro	C	Não	Sim	Sim	Sim
04	Micro	C	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: da pesquisa.

A tabela 2 ilustra o proprietário-dirigente do setor da indústria, responsável por 30,76% da amostra, todos com perfil tipo C, com 50 % de adoção de PN e 75 % de sucesso e tendência à expansão, consecutivamente.

TABELA 3 – Relação entre perfil, adoção do PN e sucesso no comércio.

Comércio	Porte	Perfil	PN	Relevância do PN	Sucesso	Expansão
01	Pequeno	D	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: da pesquisa.

A tabela 3 apresenta o setor do comércio, com 7,69 % da amostra total, com um perfil tipo D, caracterizado pela oportunidade com base na inovação, respaldado pela continuidade do processo, observando-se que a adoção de um PN, percebido como fundamental pelo proprietário-dirigente, conduziu a empresa ao sucesso esperado com fôlego para uma expansão.

TABELA 4 – Relação entre perfil, adoção do PN e sucesso nos serviços

Serviços	Porte	Perfil	PN	Relevância do PN	Sucesso	Expansão
01	Pequeno	C	Sim	Sim	Sim	Sim
02	Médio	C	Sim	Sim	Não	Sim
03	Médio	E	Sim	Sim	Sim	Sim
04	Micro	B/C	Não	Sim	Sim	Não
05	Pequeno	E	Sim	Sim	Não	Sim
06	Micro	A/C	Sim	Sim	Sim	Não
07	Micro	A	Sim	Sim	Sim	Não
08	Micro	C	Não	Sim	Não	Sim

Fonte: da pesquisa.

A tabela 4 distribui as informações relativas ao setor de serviços, auferindo a este a importância de 61,53 % da amostra obtida. Aqui, percebe-se uma variedade de porte, com 04 microempresas (50%), 02 pequenas empresas (25 %) e 02 médias empresas (25 %), e também de perfis, inclusive apresentando dois perfis compostos, nos casos 04 e 06, com a interessante tendência à estagnação do negócio, o que pode ser explicado pela composição dos perfis, como no caso 04, onde temos um possível supervendedor associado ao perfil de autêntico gerente, com preocupação social, gerando empregos para familiares, o que faz supor que, com base nas repostas, a intenção é deixar que as futuras gerações definam os planos de expansão. No caso 06, temos a combinação de um realizador associado ao perfil de autêntico gerente, colocando a idéia de que o que prevaleceu foi o estilo de vida deste, regido pela atividade que lhe dá prazer, em conjunto com a autonomia de ser o próprio senhor de suas decisões.

Considerando tratar-se de um profissional liberal, faz sentido essa conotação. Do total de 08 casos, apenas 02 não adotaram um PN, 25 % deste subgrupo, sendo que apenas o caso 08, por tratar-se de um perfil tipo C, embora não tenha obtido sucesso até o presente momento, mantém o propósito de expansão. Considerando que este setor é muito volátil e sofre mais influências da concorrência entre as empresas, nota-se que todos perceberam a importância do planejamento, relatando em 100 %, evidenciando que as dificuldades colocaram essa posição em voga. Exatamente por conta da concorrência presente neste setor de negócios, a taxa de sucesso é mais conturbada, apresentando 62,50 % de sucesso, contra uma taxa de 100 % no comércio e 75 % na indústria, entre os componentes da amostra pesquisada.

Tabela 5. Relação entre o porte dos empreendimentos com cada setor.

Porte/Setor	Micro	Pequeno	Médio	Grande	TOTAL
Indústria	02		02		04
Comércio		01			01
Serviços	04	02	02		08
TOTAL	06	03	04		13

Fonte: da pesquisa.

A tabela 5 configura a distribuição do porte, de acordo com o setor, onde se pode observar a prevalência da microempresa, com 46,15 % da amostragem, seguida pelas empresas de médio porte, com 30,76 % do total, finalizando com as de pequeno porte, com 23,07 %. Não houve respondentes entre as empresas grandes que foram contatadas. O maior número de proprietários-dirigentes, entre as microempresas, pertence ao setor de serviços, como já era de se supor. Mas há de se destacar que este mesmo setor divide com a indústria a apresentação de empreendimentos de médio porte entre as respondentes.

Tabela 6. Relação entre o perfil dos proprietários-dirigentes com o setor

Perfil/Setor	A	B	C	D	E	A/C	B/C
Indústria			04				
Comércio				01			
Serviços	01		03		02	01	01
TOTAL	01		07	01	02	01	01

Fonte: da pesquisa.

A tabela 6 representa a distribuição do perfil empreendedor de acordo com o setor. Observa-se que há uma grande participação do tipo C, com 53,84 % do total, e entre esses a maior presença se dá no setor industrial.

Tabela 07 – Relação entre o perfil dos proprietários-dirigentes com o porte dos empreendimentos

Perfil/Porte	A	B	C	D	E	A/C	B/C
Micro	01		02			01	01
Pequeno				01	01		
Médio			03		01		
Grande							
TOTAL	01		05	01	02	01	01

Fonte: da pesquisa.

A tabela 7 apresenta dados relativos à distribuição do perfil empreendedor de acordo com o porte do empreendimento. Nota-se a maior presença do tipo C entre as de médio porte, com 23,07 % do total observado, seguido da presença deste mesmo perfil entre as microempresas, com 15,38 %.

Tabela 8. Relação entre a adoção do PN, sucesso obtido e intenção de expansão.

PN/Sucesso/Porte	Adotou PN	Sucesso	Plano de expansão
Micro	03	03	
Pequeno	03	01	02
Médio	03	02	02
Grande			
TOTAL	09	06	04

Fonte: da pesquisa.

A tabela 8 reproduz dados muito interessantes, relacionando a adoção de um plano de negócios, o sucesso obtido por meio deste e a disposição para expandir os negócios, relativo ao porte dos empreendimentos pesquisados. No total, de 13 pesquisadas, 09 adotaram um PN, e destas, 06 obtiveram sucesso, um taxa de 46,15 % do total absoluto e 66,66 % das adotantes, o que evidencia a resposta superior neste grupo. Aqui, apresenta-se também um total de 04 proprietários-dirigentes dedicados a expandir seus negócios, denotando uma taxa de 30,76 % do total absoluto e 44,44 % dentre os que adotaram um PN, retratando uma melhor condição de permanência para àqueles que realizam um planejamento adequado. Pode-se observar ainda que, entre os proprietários-dirigentes pesquisados, que adotaram um PN, os provenientes da microempresa obtiveram 100 % de sucesso, porém, sem nenhuma intenção de expansão de suas atividades empreendedoras. Entre os proprietários-dirigentes de empresas pequeno porte, a taxa de sucesso ficou em 33,33 %, porém, a intenção de expansão estabeleceu-se e 66,66 %, demonstrando que mesmo sem obter o sucesso esperado, o perfil empreendedor supera a decepção momentânea, suprimindo a necessidade de continuar a empreender. Já entre os proprietários-dirigentes detentores de empresas de médio porte, as taxas de sucesso e tendência à expansão dos negócios se colocaram de forma linear, ambas em 66,66 % do total de adotantes de PN neste porte de negócio, o que possivelmente denota um planejamento mais acurado, devido à complexidade da gestão de negócios de maior envergadura.

Tabela 9. Relação entre a adoção de PN e sucesso, por setor empresarial.

PN/Sucesso/Setor	Adotou PN	Sucesso	Plano de expansão
Indústria	02	02	02
Comércio	01	01	01
Serviços	06	04	02
TOTAL	09	07	05

Fonte: da pesquisa.

A tabela 9 apresenta a relação entre a adoção de PN, o sucesso obtido e tendência à expansão, com os setores pesquisados. Em números totais, observa-se 09 adotantes de um PN, seguido por 07 que obtiveram sucesso, 77,77% do total, e apenas 05 com intenções claras de expansão, perfazendo 55,55% do total das adotantes. Aqui, observa-se ainda a linearidade na relação de indústria e comércio, onde as taxas de adoção de PN, sucesso obtido e plano de expansão se estabeleceu na marca de 100 %. Notório é também a redução gradativa, a cada etapa, quando se considera o setor de serviços. Parte-se de um total de 06 empreendimentos adotantes de um PN, com uma queda de 33,0% quando se analisa o sucesso dos mesmos, chegando a novo desbaste de 50% sobre estes quando o dado a se observar é a intenção de expandir as atividades.

Tabela 10. Relação entre o perfil empreendedor, PN e sucesso obtido.

Perfil/PN/Sucesso	A	B	C	D	E	A/C	B/C	TOTAL
Adotou PN	01		04	01	02	01		09
Sucesso	01		03	01	01	01		07
Expansão			03	01	01			05

Fonte: da pesquisa.

Nesta tabela 10, o retrato direto da relação entre perfil empreendedor e adoção de um PN, seguido de sucesso e conseqüente expansão das atividades. Aqui, essa relação do perfil empreendedor com o sucesso faz especial destaque ao perfil tipo C, com larga diferença em relação aos demais. De um total de 09 proprietários-dirigentes adotantes do PN, 04 são do tipo C, correspondendo a 44,44 % do total. Interessante ainda é observar que a taxa de

sucesso, 42,85 % do total de 07, segue muito próximo do que estabeleceu a taxa de adoção do PN. Da mesma forma, a intenção de expandir os negócios reflete essa tendência, com 60,00 %, revigorando a atitude empreendedora, colocando as empresas sob os cuidados destes proprietários-dirigentes como as que possuem maior chance de permanecer competitivas, por conta de um planejamento e acompanhamento adequado. Nota-se também que o perfil D, oriundo da percepção de oportunidade gerada por uma idéia inovadora, também mantém uma linha de aproveitamento, embora a amostra seja limitada, serve para ilustrar a tendência de um negócio inovador se projetar à frente de seu tempo, garantindo uma vantagem competitiva, o que o torna um negócio sustentável e de permanência.

8. Conclusão

Ainda que o número de respondentes seja bastante limitado, permitiu perceber que a adoção do plano de negócios é percebida como relevante na condição de sucesso esperado por parte dos proprietários-dirigentes. Percebe-se que o sucesso encaminha para planos de expansão, especialmente na indústria, onde essa tendência foi de 100%, o que é respaldado por Miner (1998), uma vez que dentre os proprietários-dirigentes das mesmas o perfil empreendedor que prevaleceu foi o do autêntico gerente, natural por se tratar de uma organização com maior número de colaboradores, processos e níveis hierárquicos, condizendo com esse perfil, que quando no comando dos negócios na indústria, tende ao crescimento, fechando com a idéia de expansão verificada. Já no setor de serviços observa-se uma menor tendência de expansão, antecedida por um resultado inferior de casos de sucesso.

Percebe-se nas empresas selecionadas da indústria que mesmo sendo empresas com porte diferenciado (médio e micro), o perfil de autêntico gerente predomina e o proprietário-dirigente que não adotou o PN conseqüentemente não percebe qualquer relevância do PN dentro da empresa e não obteve sucesso em seu negócio. Já o outro proprietário-dirigente que não adotou o PN considera relevante a importância de tal na empresa e obteve sucesso. Fato esse que deve-se a concorrência em massa que existe na região, sendo a grande maioria empresas que são do ramo industrial com fabricação de produtos.

No caso das empresas do ramo de prestação de serviços o que predomina também é o perfil do autêntico gerente onde segundo Miner (1998) esse perfil tem desejo de ser um líder na empresa, é determinado, tem atitudes positivas em relação a autoridade, desejo de competir e de se destacar entre os demais. Seu sucesso é caracterizado por ser considerado normal que esse tipo procure seguir carreira em grandes empresas antes de se tornar empresário. Como empresário ele pode desempenhar os mesmos papéis que faria como profissional de outra organização, através do gerenciamento de seus próprios funcionários e através do convencimento de pessoas de fora da empresa a comprar os seus produtos e serviços. Pode-se perceber a relação da teoria de Miner (1998) com a prática das empresas onde focam a qualidade dos serviços prestados e a necessidade de ser o líder no seu segmento.

Na empresa do ramo de comércio que representa em torno de 8% da pesquisa, o perfil encontrado foi do gerador de idéias onde adotou o PN, acredita na relevância do PN e obteve sucesso desde sua implantação. A característica do gerador de idéias segundo Miner (1998) é a pessoa que tem o desejo de inovar, de evitar riscos, tem crença de que o desenvolvimento de novos produtos é essencial para colocar em prática a estratégia da empresa e tem bom nível de inteligência onde seu sucesso depende de conhecimento suficiente para ser um especialista, ter liberdade para inovar e implementar idéias e desenvolver habilidades próprias onde diferenciam-se dos demais estilos por possuir alguma especialidade em si, necessitando de um período para estudar a área em que deseja trabalhar e crescer indo ao encontro do proprietário-dirigente da empresa de comércio que tem que adotar realmente essas características frente ao negócio.

Em relação ao sucesso das empresas pode-se contatar que as empresas que adotaram em sua maioria o PN foram às empresas de micro porte, onde das 3 que adotaram o PN as 3 obtiveram sucesso. Nas empresas de pequeno porte 3 adotaram o PN mas somente 1 obteve sucesso e nas empresas de médio porte das 3 que adotaram o PN 2 obtiveram sucesso sendo que 2 tem plano de expansão da empresa.

Sugere-se que estudos mais aprofundados sejam feitos com esse mesmo foco, a fim de elucidar qual o referencial que possuem os proprietários-dirigentes em relação à adoção de um plano de negócios e qual parte do plano de negócios lhes é mais relevante na formação de seus empreendimentos. Com isso, acredita-se que será possível reduzir a taxa prematura de mortalidade das empresas, pois começasse a promover a cultura do planejamento e da consciência do perfil empreendedor e seu impacto direto sobre os negócios.

REFERÊNCIAS

Anais do IV EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - 2005

BATY, G. B. Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor. São Paulo: Makron Books, 1994.

BERNARDES, Maria Elisa Brandão. Empreendedores visionários X proprietários dirigentes de pequenas empresas: histórias de pequenas empresas de sucesso sem visão In: EGEPE.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. 17. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação das Publicações, 2001.

_____. Estatuto: Lei Federal 9.841/99, atualizada pelo Decreto 5.028/04.

_____. Simples Federal: Lei Federal 9.317 atualizada.

CARLAND, James; HOY, Frank; BOULTON, William & Carland, Jo A. (1984) Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. Academy of Management Review 9 (2) pp: 354-359

CHURCHILL, Neil C., LEWIS, Virginia. Entrepreneurial Research: Directions and Methods. In: The Art and Science of Entrepreneurship, ed. D. L. Sexton and R. W. Smilor, Cambridge, 1986.

DAFT, Richard. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEGEN, R. J.; MELLO, A. A. A. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEMAC. Programa de impacto a la comunidad: conviertase en emprendedor. Monterrey, N. L. 1990.

DE VITTA, Riccardo; SCIASCIA, Salvatore. The development of entrepreneurship research. Liuc Papers n. 146, Serie economia aziendale 19, aprile 2004.

DUTRA, I. S.; GIMENEZ, F. A. P. A estratégia empreendedora: em busca da trilha para realizar sucesso. In: Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2., 2001, Londrina. Anais... Londrina, 2001.

ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 122-133.

FILION, L. J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, 1999.

GARTNER, W. B. Entrepreneurs and entrepreneurship: process versus content approaches. Unpublished manuscript, Georgetown University, 1985.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, Canadá, 1999.

GIMENEZ, F. A. P.; JUNIOR, E. I.; SUNSIN, L. A. S. B. Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. In: SOUZA, Eda C. Lucas de (org) Empreendedorismo: Competência Essencial para Pequenas e Médias Empresas. Brasília: ANPROTEC. 2000.

_____, A. G. R. Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión: una puesta en práctica de programas de promoción. Universidad Politécnica de Madrid. Tese. Madrid 1995.

KURATKO, Donald F. ; HODGETTS, Richard M. Effective Small Business Management Orlando: The Dryden Press – Harcourt Brace College Publishers , inc., 1995.

LIMA, A. A. T. F. C. Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas. Universidade Federal de Santa Catarina – PPGEF. Tese. Florianópolis, 2001.

LONGNECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W. ; PETTY, J. Willian. Administração de Pequenas Empresas – Ênfase na Gerência Empresarial São Paulo: Makron books, 1997.

MCCLELLAND, D.C. (1971), “Entrepreneurship and Achievement Motivation: Approaches to the Science of Socioeconomic Development” in: Lengyel, P. (Ed.) Paris: U.N.E.S.C.O.

PETERSON, Rein. Raising Risk-takers, Metropolitan Toronto Business Journal, v. 75, n. 7, 1985.

SAY, J. B. Tratado de economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SCHUMPETER, J.A. (1928), “Der Unternehmer”, in Ludwig Elster et al. (Eds.) (1928) *Handwörterbuch der Staatswissenschaften* (4th edition: Jena 1928: 483). Reference in: Hartmann, H. (1959) “Managers and Entrepreneurs: A Useful Distinction”, *Administrative Science Quarterly*, 3, 3, p. 429-451.

SILVA, J. B. As altas taxas de mortalidade das MPEs. Sebrae, 2002. www.sebraesc.com.br/newart. Em 09/10/2007.

VIEIRA, F. R. C. Dimensões para o diagnóstico de uma gestão estratégica voltada para o ambiente de empresas de pequeno porte. Universidade Federal de Santa Catarina - PPGEPP. Tese. Florianópolis, 2002.