

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CARLOS GUSTAVO FRECH

**EMPREENDEDORISMO: PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA CORRETORA DE
SEGUROS NO CONTEXTO TEÓRICO DO CICLO DE VIDA DAS
ORGANIZAÇÕES**

FLORIANÓPOLIS

2007

CARLOS GUSTAVO FRECH

**EMPREENDEDORISMO: PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA CORRETORA DE
SEGUROS NO CONTEXTO TEÓRICO DO CICLO DE VIDA DAS
ORGANIZAÇÕES**

*Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado – CAD 5236, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Administração da Universidade Federal
de Santa Catarina, voltado ao
Empreendedorismo.*

Professor Orientador: Nilo Otani, Msc.

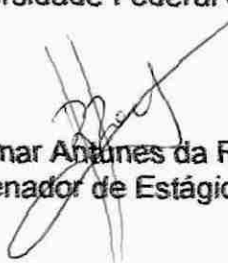
FLORIANÓPOLIS

2007

CARLOS GUSTAVO FRECH

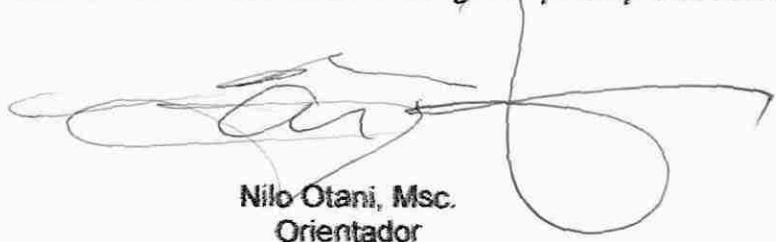
**EMPREENDEDORISMO: PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA CORRETORA DE
SEGUROS NO CONTEXTO TEÓRICO DO CICLO DE VIDA DAS
ORGANIZAÇÕES**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

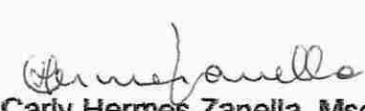


Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Nilo Otani, Msc.
Orientador



Liane Carly Hermes Zanella, Msc.

Membro



Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, Dra.

Membro

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a Deus, pelo fato de ter me dado pais que proporcionam momentos como este.

À minha namorada, Giovanna Russi, meu principal objetivo de vencer.

Aos meus irmãos por me apoiarem nos momentos de dificuldade.

Ao meu futuro sogro, José Vilmar Russi, pelo carinho destinado a este trabalho.

E, ao meu orientador, Professor Nilo Otani pelo tempo dedicado.

"Ao longo de seu curso, a água molda-se ao terreno onde correr.
Da mesma forma, teu exército deve adaptar-se ao terreno onde
se move. A água sem queda não pode correr; tropas mal
conduzidas não podem vencer".

Sun Tzu.

RESUMO

FRECH, Carlos Gustavo. **Empreendedorismo: plano de negócios de uma corretora de seguros no contexto teórico do ciclo de vida das organizações: 2007.** (104f.). *Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração)*. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um plano de negócios para a KVNG Administradora e Corretora de Seguros Ltda no contexto teórico do ciclo de vida das organizações. Por se tratar de uma empresa já atuante no mercado, busca-se verificar em qual estágio do ciclo de vida das organizações, proposto por Ichak Adizes, a mesma se encontra. Utiliza-se o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) - relatório anual sobre o empreendedorismo – para caracterizar o perfil do empreendedor da KVNG através de seus indicadores que são os empreendedores iniciais, os novos e os estabelecidos; conhecimento dos produtos por parte dos consumidores; quantidade de concorrentes; idade das tecnologias e processos; expectativa de geração de empregos; atividade dos empreendedores; idade dos empreendedores; renda familiar; educação; e dedicação ao negócio. Posteriormente é elaborado o plano de negócios para a KVNG, que serve como ferramenta de gestão tanto para o lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras. O presente é formado por dados e informações de alcance técnico, administrativo e financeiro, que avaliam a capacidade da empresa em honrar com seus compromissos e capacidade de geração de receitas. Para analisar e compreender a situação da empresa, a metodologia utilizada foi uma pesquisa através de dados secundários, análise documental, entrevista não-estruturada com o proprietário da empresa, qualitativa, observatória e com os resultados apresentados através de um estudo de caso. Conforme os dados do GEM, conclui-se que o empreendedor se enquadra nas características apresentadas pelo relatório. A KVNG encontra-se na fase de infância do ciclo de vida das organizações e o plano de negócio serve como objeto incipiente para melhor planejar a organização a curto prazo.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Ciclo de Vida das Organizações. Global Entrepreneurship Monitor. Plano de Negócios.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Países participantes do GEM por grupos de renda.....	24
Figura 2: Empreendedores iniciais.....	26
Figura 3: Evolução da taxa de empreendedores iniciais.....	26
Figura 4: Evolução da taxa de empreendedores nascentes no Brasil.....	27
Figura 5: Evolução da taxa de empreendedores novos no Brasil.....	27
Figura 6: Empreendedores estabelecidos por países.....	28
Figura 7: Evolução da taxa de empreendedores estabelecidos no Brasil.....	29
Figura 8: Novos produtos por grupos de países e Brasil.....	30
Figura 9: Intensidade da expectativa de concorrência.....	31
Figura 10: Nova tecnologia ou processo por grupos de países e Brasil.....	32
Figura 11: Expectativa de criação de empregos no Brasil.....	33
Figura 12: Distribuição por setores da atividade empreendedora.....	34
Figura 13: Taxa de atividade empreendedora, segundo o gênero.....	35
Figura 14: Taxa de atividade empreendedora, faixa etária.....	36
Figura 15: Taxa de atividade empreendedora, escolaridade no Brasil.....	37
Figura 16: Dedicção dos empreendedores aos seus próprios negócios.....	38
Figura 17: Fases do ciclo de vida das organizações.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Faturamento aproximado da KVNG.....	72
Tabela 2: Formação do capital da KVNG.....	73
Tabela 3: Número de corretores estabelecidos.....	76
Tabela 4: Análise SWOT.....	82
Tabela 5: DRE projetada (2007).....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	12
1.1.1 Objetivo geral	12
1.1.2 Objetivos específicos	12
1.2 Justificativa	13
1.3 Procedimentos Metodológicos	13
2 REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 Empreendedorismo	15
2.1.1 Perfil do empreendedor	20
2.2 Global Entrepreneurship Monitor - GEM	22
2.2.1 O escopo da atividade empreendedora no Brasil e no mundo	25
2.2.2 Características dos empreendimentos	30
2.2.3 Capacidade empreendedora no Brasil e no mundo	34
2.3 Ciclo de vida das organizações	38
2.3.1 A natureza do crescimento e do envelhecimento das organizações	39
2.3.2 Processo de envelhecimento	49
2.4 Plano de negócios	53
2.4.1 Planejamento	54
2.4.2 Estrutura de um plano de negócios	56
2.5 Legislação e organização profissional	60
2.5.1 Principais normas jurídicas de seguros	61
2.5.2 Requisitos para o exercício da profissão	63
2.5.3 Questões legais	64
3 ESTUDO DE CASO	68
3.1 Perfil do empreendedor	68
3.2 Ciclo de vida	70
3.3 Plano de negócios	72
3.3.1 Sumário executivo	72
3.3.2 Caracterização da empresa	72
3.3.3 Produtos e serviços	73
3.3.4 Plano operacional	74
3.3.5 Plano de recursos humanos	75
3.3.6 Mercado e competidores	75
3.3.7 Marketing	76
3.3.8 Análise estratégica	77
3.3.9 Plano Financeiro	82
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	95

ANEXOS

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo surge como um dos principais motores para o capitalismo no século XXI, pela capacidade de geração de empregos e o acúmulo de riquezas para os candidatos a empreendedores.

O tema empreendedorismo pode ser definido, segundo Domelas (2005) como a capacidade de transformação de idéias em oportunidades. Ele cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, *identifica oportunidades na ordem na presente.*

Para Drucker (1984), o empreendedorismo está mais relacionado com a capacidade das organizações em inovar. Cada um dos grandes construtores de empresas que são conhecidos possuía uma clara teoria sobre a empresa, orientando seus atos e decisões. Sendo que o empresário bem sucedido é aquele que não só acumula uma grande fortuna, mas que também constrói uma organização capaz de resistir ao tempo e desenvolver-se.

Para conhecer o perfil do empreendedor da KVNG Administradora e Corretora de Seguros, é utilizado o *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* - relatório anual que analisa dados de mais de 40 países, inclusive o Brasil, sobre o empreendedorismo.

Este pode ser considerado, segundo Domelas (2005), o projeto mais ambicioso e de maior impacto até o momento no que se refere ao acompanhamento do empreendedorismo mundial. O primeiro GEM foi elaborado no ano de 1998 e contava com a participação de 10 países, sendo que no ano de 2005 foram utilizados 41 países para o desenvolvimento do relatório. Os países participantes são divididos em dois grandes grupos que seriam os países de renda média e os países de renda alta. O Brasil encontra-se na faixa dos países de renda média.

O GEM classifica os empreendedores em iniciais, novos e estabelecidos. Ainda os classifica segundo a motivação para empreender, existindo os empreendedores por oportunidade e os empreendedores por necessidade. São avaliados ainda, o potencial de crescimento de seus negócios através do conhecimento dos produtos pelo consumidor, a quantidade de concorrentes, a idade das tecnologias e processos e a expectativa de geração de empregos. Os

empreendedores ainda são avaliados segundo a atividade exercida, a idade dos empreendedores, a renda familiar, a educação e a dedicação dos empreendedores ao negócio.

Conhecido o perfil do empreendedor e feita a caracterização da empresa segundo o ciclo de vida das organizações elaborado pelo autor americano Ichak Adizes. Para o autor, todos os organismos vivos – sejam eles plantas, animais ou pessoas – estão submetidos ao fenômeno chamado Ciclo de Vida. Todos os organismos nascem, crescem, envelhecem e morrem.

O ciclo proposto é composto pelas organizações que estão na fase de namoro, na infância, na fase toca-toca, na adolescência e das organizações que se encontram no estágio definido como plenitude.

Na fase de namoro, a organização ainda não nasceu e ela existe apenas enquanto idéia. Na infância, uma vez assumido o risco do negócio não mais tempo para os sonhos, apenas para a ação. A organização criança tem poucas diretrizes, poucos sistemas, poucos procedimentos e poucos orçamentos. Na fase toca-toca, processos administrativos rudimentares começam a surgir. Nessa fase tudo parece oportunidade para a organização pela estabilização do fluxo de caixa e pela capacidade de investimento. Na adolescência, porém, já existem processos administrativos formalizados, há uma hierarquia e a figura do fundador começa a distanciar-se da organização. Conforme Adizes (1988), a contratação de um gerente profissional modifica a liderança dentro da empresa. E, finalmente, na plenitude as organizações estão estabelecidas, conseguem sobreviver no mercado em constante mutação e necessitam basicamente de criatividade e flexibilidade para se reinventarem constantemente.

Conhecida a organização objeto de estudo, é elaborado o plano de negócios. Sendo que o mesmo é uma ferramenta gerencial utilizado tanto para o lançamento de empresas start-up, como também para empresas já estabelecidas, caso da KVNG.

Segundo dados do Sebrae, grande parte das organizações fecham as portas nos primeiros três anos de vida. Dessa forma, grande parte dessa mortalidade se deve a falta de planejamento. Assim, o plano de negócio serve como apoio aos empreendedores para estabelecerem seus negócios no mercado.

Muitas das organizações elaboradas pelos empreendedores não estão aptas a proporcionar um rumo para seus negócios. No intuito de oferecer apoio e estabilização para essas organizações, como planejamento, utiliza-se o plano de negócios.

Com base na análise SWOT da KVNG Administradora e Corretora de Seguros caracterizam-se seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças em relação ao ambiente externo da organização.

Assim sendo, questiona-se: como elaborar um plano de negócios para a KVNG Administradora e Corretora de Seguros Ltda no contexto teórico do ciclo de vida das organizações?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Desenvolver um plano de negócios para a KVNG Administradora e Corretora de Seguros Ltda no contexto teórico do ciclo de vida das organizações.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) conhecer o perfil do empreendedor com base nos indicadores do Global Entrepreneurship Monitor (GEM);
- b) verificar a atual situação da KVNG Administradora e Corretora de Seguros Ltda no ciclo de vida das organizações proposto por Ichak Adizes;
- e
- c) caracterizar a análise SWOT no plano de negócios da KVNG Administradora e Corretora de Seguros Ltda.

1.2 Justificativa

Segundo Castro (apud Mattar, 1994), qualquer que seja o tema escolhido, não importando o tipo de pesquisa, determinados critérios devem ser seguidos para que a pesquisa se justifique. Esses critérios são: importância, originalidade e viabilidade.

Um tema é importante quando está de alguma forma, conforme Mattar (1994), ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Nesse sentido torna-se importante conhecer a KVNG Administradora e Corretora de Seguros Ltda e elaborar o plano de negócios para melhor organizar a empresa e a mesma continuar competindo no mercado.

Um tema é original, para Mattar (1994) quando os temas abordados são pouco explorados. Nesse sentido, pode-se dizer que existem poucos trabalhos acadêmicos voltados para a análise do ciclo de vida das organizações na Universidade Federal de Santa Catarina.

Finalizando, conforme Mattar (1994), para a viabilidade são necessários os prazos, os recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade potencial de informações e o estado da teorização. Assim sendo, a pesquisa é viável pela facilidade de acesso às informações da KVNG Administradora e Corretora de Seguros Ltda.

1.3 Procedimentos metodológicos

O ser humano, diante da complexidade dos fatos e fenômenos com que convive, procura, continuamente, desenvolver esforços no sentido de entender o porquê das coisas e ganhar conhecimento sobre o universo em que vive (MATTAR, 1994, p.59).

Segundo Mattar (1994), a necessidade constante no homem por aprender e conhecer pode ser satisfeita através de quatro diferentes formas de adquirir conhecimento: popular, religiosa, filosófica e científica. O conhecimento popular é obtido através das experiências do indivíduo. O conhecimento religioso consiste em explicações sistemáticas sobre os fenômenos e fatos do mundo, e compreende proposições e dogmas sagrados, revelados por seres sobrenaturais.

O conhecimento filosófico parte da experiência e através de processos de racionalização, indutivos ou dedutivos, procurando estabelecer hipóteses coerentes para a explicação dos fatos e fenômenos. Contudo, o conhecimento científico, analogamente ao filosófico, também estabelece hipóteses explicativas sobre fenômenos e fatos observados, porém, diferentemente daquele, estas podem ser verificadas através de experimentações e ter seus enunciados aceitos ou rejeitados, e somente após isso, poderão ser consideradas pertencentes ao âmbito da ciência.

Nesse sentido, a pesquisa foi efetuada com dados secundários que são aqueles, conforme Mattar (1994), que já foram coletados, tabulados e ou analisados, ou seja, informações que estão disponíveis para a realização da pesquisa, através de análise documental.

As variáveis utilizadas na pesquisa são qualitativas, que segundo Mattar (1994) identificam a presença ou ausência de algo e são levantadas através de perguntas abertas.

A forma da pesquisa foi através de entrevista não-estruturada com o proprietário da KVNG Administradora e Corretora de Seguros LTDA, senhor José Vilmar Russi, nos dias 14 a 18 do mês de maio do ano de 2007 durante o horário de expediente da corretora. Foram levantados os dados para descrever a situação da empresa no estudo de caso por meio da observação.

Os estudos de caso, segundo Yin (1993), são expressões sinônimas que designam uma abordagem de investigação em ciências sociais simples ou aplicadas. Consiste na utilização de um ou mais métodos de recolha de informações e não segue uma linha rígida de investigação.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Empreendedorismo

Um dos temas relevantes da administração é o empreendedorismo, pelo fato do candidato a empresário ter de lidar com todas as áreas pertinentes à ciência da Administração.

Dessa forma, Dornelas (2005), define empreendedorismo como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades. É também a perfeita implantação destas oportunidades que leva à criação de negócios de sucesso. Para o termo "empreendedor" existem muitas definições, mas uma das mais antigas e que talvez melhor defina o espírito empreendedor seja a de Joseph Schumpeter (1949): o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos materiais (SCHUMPETER apud DORNELAS, 2005, p. 39).

Para Dornelas (2005), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Ambos, porém, são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Finalizando, Dornelas (2005) aponta que o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Assim, em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos relacionados ao mesmo:

a) iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;

b) utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; e

c) *aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar.*

À luz do artigo 966 do Código Civil, o termo empreendedorismo aparece da seguinte forma: *considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.*

Empreender tem a ver com fazer diferente, antecipar-se aos fatos, implementar idéias, buscar oportunidades e assumir riscos calculados. Mais que isso, está relacionado à busca da auto-realização. É notório o espírito empreendedor do brasileiro, mas é preocupante o fato de muitos destes que tem iniciativa e tentam empreender, acham que vontade e sorte apenas são necessários para criar negócios de sucesso (DORNELAS, 2005, p. 13).

Em uma época que ser empreendedor é quase um imperativo, é muito importante lembrar que, por trás das novas idéias que vem revolucionando a sociedade, existe muito mais do que visão de futuro e talento individual. Para Dornelas (2005), análise, planejamento estratégico-operacional e capacidade de implementação são elementos essenciais no sucesso de empreendimentos inovadores.

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado (DORNELAS, 2005, p. 21).

Conforme Dornelas (2005), o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

Dolabela (1999) explica que empreendedores nascem devido à influência do meio em que vivem, tornando-se um fenômeno cultural. Assim, escreve que não saber distinguir entre uma idéia e uma oportunidade é uma das grandes causas de insucesso. A confusão entre idéia e oportunidade é muito comum entre os empreendedores iniciantes. Identificar e agarrar uma oportunidade é, por excelência, a grande virtude do empreendedor de sucesso. É necessário que o

pré-empendedor desenvolva essa capacidade, praticando sempre. Após de uma oportunidade sempre existe uma idéia, mas somente um estudo de viabilidade, que pode ser feito através do plano de negócios, indicará seu potencial de transformar-se em um bom negócio.

Anteriormente ao surgimento da ciência da Administração, os primeiros economistas – de Adam Smith a Karl Marx – conforme exemplifica Drucker (1984), escreveram suas obras relacionando a figura do administrador com a própria economia que seria seu objeto de estudo.

Para eles, a economia era impessoal e governada por forças econômicas objetivas. Drucker (1984) cita o anglo-norte-americano Kenneth Boulding, nascido em 1910 dizendo que a economia trata do comportamento das mercadorias e não do comportamento dos homens. Ou na visão de Marx, ainda segundo Drucker (1984), as leis impessoais da história é que dominaram. Tudo que a humanidade poderia fazer era adaptar-se a elas. Na melhor das hipóteses, ela poderia elevar ao grau ótimo daquilo que a economia possibilitasse. Na pior das hipóteses poderia antepor-se às forças econômicas e desperdiçar recursos. O último dos grandes economistas clássicos ingleses citados por Drucker (1984), Alfred Marshall acrescentou a administração aos fatores produtivos – a terra, o trabalho e o capital. Foi, porém uma concessão feita sem grande convicção. A administração continuaria a não constituir fator primordial.

Desde o início, contudo, houve uma interpretação diferente, que colocava o administrador no centro da economia e ressaltava suas tarefas gerenciais de tornar produtivos os recursos. J. B. Say, o brilhante economista francês, foi um dos primeiros adeptos de Adam Smith. Mas na sua própria obra os fatores produtivos não constituem elemento central. É o empreendedor – “entrepreneur”, palavra inventada por Say – que dos investimentos menos produtivos direciona os recursos para os mais produtivos, dessa maneira criando a riqueza (DRUCKER, 1984, p. 18).

Para Drucker (1984), quem dirige deve sempre administrar, conduzir e melhorar o que já existe e se conhece. Mas há outra dimensão para o desempenho do administrador. Ele precisa ser também empreendedor. Deve transferir recursos das áreas que apresentem resultados baixos ou decrescentes para áreas que apresentem resultados elevados ou crescentes. Deve descartar-

se do passado e tornar obsoleto aquilo que já exista e se conheça. Ou seja, ele deve inventar o amanhã.

Drucker (1984) comenta que inerente à tarefa de gerir uma empresa está o espírito de empreendimento, que seria a construção da empresa de amanhã. E inerente a esse espírito, ainda segundo Drucker (1984), a inovação. Para construir a empresa de amanhã, parte-se da convicção de que ela será e deverá ser diferente.

Fica evidente a manifestação dos autores, até então, da figura do empreendedor como agente de mudança, seja na empresa que ajudou a construir, seja na comunidade na qual sua organização esteja inserida. E toda mudança passa por um processo de adaptação que muitas vezes pode não alcançar os resultados esperados.

Dessa forma, para Drucker (1984), o lucro constitui a recompensa a quem corre o risco da incerteza. Por ser atividade, a atividade econômica volta-se para o futuro e a única coisa certa sobre o futuro é a sua incerteza, seus riscos. A própria palavra risco significa em árabe, de onde provém, "ganhar o pão de cada dia". É assumindo riscos que qualquer empresa ganha seu pão.

Abrindo o próprio negócio, seja por uma oportunidade que o mercado aponte ou mesmo por uma necessidade que o empreendedor possua para satisfazer suas mais variadas necessidades, o mesmo trabalhará com a incerteza na busca por esses resultados. Assim sendo, o risco é companheiro constante do empreendedor e ele deve ser recompensado por isso.

Cada um dos grandes construtores de empresas que são conhecidos possuía uma clara teoria sobre a empresa, orientar seus atos e decisões. Não se tratava, nem se trata, da intuição, mas sim de uma teoria clara, simples e compreensível a respeito da empresa, que caracteriza o empresário realmente bem sucedido, aquele que não só acumula uma grande fortuna, mas que também constrói uma organização capaz de resistir ao tempo e desenvolver-se (DRUCKER, 1984, p. 71).

Para Drucker (1984), a pessoa imbuída de espírito empreendedor não precisa dar-se à análise das idéias nem explicar a terceiros a teoria que sustenta sobre a empresa, muito menos compreender uma grande massa de detalhes a

seu respeito. Ele pensa, analisa e executa. A empresa, essa sim precisa de que a teoria a seu respeito seja analisada em profundidade e compreendida.

Seguindo a análise econômica da figura do empreendedor, Mintzberg (2000) afirma que o empreendedor tem papel proeminente na teoria econômica neoclássica. Seu papel, entretanto, era limitado a decidir quais quantidades produzir e a que preços. A dinâmica competitiva cuidava do resto. A ascensão das grandes empresas forçou os economistas a modificar a teoria econômica, dando origem a teoria do oligopólio. Mas o empreendedor ainda tinha pouco a fazer além de calcular preços e quantidades.

Haviam economistas que consideravam esta visão estreita do empreendedor uma grande falha da economia. Karl Marx, estranhamente, foi um deles. Ele elogiava os empreendedores como agentes de mudanças econômicas e tecnológicas, mas criticava fortemente seu impacto sobre a sociedade em geral. A figura seminal que colocou o empreendedor em proeminência no pensamento econômico foi Joseph Schumpeter. Para ele, não era a maximização de lucros que explicava o comportamento corporativo, mas sim as tentativas para lidar com uma situação que mudará presentemente – uma tentativa das empresas para se manterem em pé, sobre um terreno que escorregava embaixo delas. Em outras palavras, o problema que usualmente é visto é o de como o capitalismo administra as estruturas existentes, enquanto o problema relevante é como ele as cria e destrói (MINTZBERG, 2000, p. 100).

Conseqüentemente, Shumpeter (apud MINTZBERG, 2000), introduziu a noção de destruição criativa. Este é o motor que mantém o capitalismo em movimento para frente e quem dirige esse motor é o empreendedor. Para Mintzberg (2000), o empreendedor não é necessariamente alguém que investe o capital inicial ou inventa o novo produto, mas sim a pessoa com a idéia do negócio. Idéias são enganosas, mas nas mãos de empreendedores, elas se tornam poderosas e também lucrativas. Para aqueles que, como os economistas, focalizam as partes tangíveis da empresa, como dinheiro, maquinário e terras, a contribuição dos empreendedores pode parecer instável. Visão e criatividade são menos evidentes.

O que fizeram os empreendedores? Eles não acumularam nenhum tipo de bens, não criaram meios de produção, mas empregaram os meios de produção existentes de maneira

diferente, mais apropriada, mais vantajosa. Eles implantaram novas combinações. E seu lucro, o excedente, ao qual não corresponde nenhuma dívida, é um lucro empreendedor [...] para Shumpeter, novas combinações, inclusive fazer coisas novas ou coisas que já são feitas de uma nova maneira, era vital. O capitalista arcava com o risco. Além disso, embora um fundador possa permanecer no comando de sua organização, na visão de Shumpeter essa pessoa deixa de desempenhar uma função empreendedora tão logo para de inovar (MINTZBERG, 2000, p. 101).

Mas nem todos concordaram com a interpretação. Fora da economia, Drucker (1984) levou isso mais longe, identificando espírito empreendedor com a própria administração.

2.1.1 Perfil do empreendedor

Seguindo o pensamento de Schumpeter, o empreendedor está diretamente relacionado ao desenvolvimento econômico.

Segundo Schumpeter, o sistema capitalista tem como característica inerente, uma força que ele denomina de processo de destruição criativa, fundamentando-se no princípio que reside no desenvolvimento de novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados. Em síntese, trata-se de destruir o velho para se criar o novo (POMBO, 2007, p. 2).

Pela definição de Schumpeter, o agente básico desse processo de destruição criativa está na figura do empreendedor.

Para Pombo (2007), ser empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador que produz novas idéias através da congruência entre criatividade e imaginação. Características do empreendedor seriam a auto-realização, a auto-crítica e o controle do comportamento para a busca do auto-desenvolvimento. Para se tornar um empreendedor de sucesso, é preciso reunir imaginação, determinação, habilidade de organizar, liderar pessoas e de conhecer tecnicamente etapas e processos.

Em geral, as pessoas que sonham em ter o seu próprio negócio são movidas pela ambição de ganhar muito dinheiro e serem independentes. A simples idéia de estarem subordinadas a alguém as apavora (POMBO, 2007, p. 2).

Algumas pessoas são levadas a abrir o seu próprio negócio por motivos que, muitas vezes, são alheios às suas vontades. Tais situações abrangem exemplos de profissionais que saíram de grandes organizações com recursos econômicos significativos e que resolveram montar o seu próprio negócio. Há também aqueles que deixaram seus empregos para se tomarem empresários e aqueles que, sem a menor pretensão herdaram algum negócio da família (POMBO, 2007, p.2).

Embora não exista o empresário perfeito, várias qualidades pessoais podem ajudar a construir um negócio próspero, segundo Severo (2007). Sendo assim, conforme a autora, algumas características básicas são necessárias para formar o perfil do empreendedor:

- a) saber delegar – não importa o quão inteligente e energético uma pessoa é, será sempre um grande engano tentar resolver todos os problemas sozinho. A menos que o empreendedor atue sozinho e possua um negócio de uma pessoa só, terá de confiar que seus empregados farão a parte deles, para que possa dirigir o seu negócio;
- b) saber ensinar – para delegar efetivamente, serão necessárias pessoas com habilidades apropriadas e elas podem ter de aprender algumas dessas habilidades com o empreendedor;
- c) ser auto-motivado – o proprietário de um pequeno negócio não terá um chefe lhe dizendo quando e como trabalhar. Quem tiver dificuldade de produzir sem cobranças, deve manter o emprego subordinado;
- d) saber trabalhar com números – para empreender será necessário passar uma boa parte do tempo analisando e calculando números referentes às despesas, receitas, impostos e outros. Uma fobia a matemática não ajuda quem deseja ser empreendedor;
- e) não se importar em cometer enganos – todas as pessoas cometem enganos, mas o empreendedor aprende com os mesmos e muda;

f) gostar de trabalhar – ao contrário do mito, gostar de trabalhar não significa ser um trabalhador compulsivo, mas gostar de trabalhar é um pré-requisito para começar um negócio próspero. Muitos empresários bem sucedidos acreditam que faz mais sentido estabelecer um cronograma de trabalho razoável, que permita o equilíbrio entre o tempo despendido no trabalho e em suas vidas pessoais. No entanto não é recomendável começar um negócio a menos que se aprecie trabalhar;

g) saber vender – um empreendedor, naturalmente terá de vender produtos ou serviços aos clientes. Poderá também precisar vender o conceito do seu negócio para prováveis financiadores. E, certamente, é preciso convencer os empregados potenciais a aceitar trabalhar na empresa em lugar de prestar seus serviços para a concorrência; e

h) não desistir facilmente – implantar um negócio implicará em enfrentar obstáculos que podem desestimular alguns indivíduos. Um empreendedor terá mais sucesso se for o tipo de pessoa que aprecia enfrentar desafios. Otimismo também é necessário para administrar as incertezas, que são parte de qualquer negócio.

2.2 Global Entrepreneurship Monitor - GEM

No intuito de aprofundar mais as pesquisas e os conhecimentos a respeito do empreendedorismo, em 1998, foi organizado o projeto GEM (Global Entrepreneurship Monitor), uma iniciativa conjunta do Babson College, nos Estados Unidos e da London Business School, na Inglaterra, com o objetivo de se medir a atividade empreendedora dos países e se observar seu relacionamento com o crescimento econômico, segundo Dornelas (2005).

Para Dornelas (2005), este pode ser considerado o projeto mais ambicioso e de maior impacto até o momento no que se refere ao acompanhamento do empreendedorismo nos países. Trata-se de uma iniciativa pioneira, sem precedentes e que tem trazido novas informações a cada ano sobre o empreendedorismo mundial e também em nível local para os países participantes.

O número de países participantes do GEM cresceu de 10, em 1999, para mais de 30, em 2000, chegando a 41, em 2003. Uma das medidas efetuadas pelo estudo do GEM refere-se ao índice de criação de novos negócios, denominado *Atividade Empreendedora Total*. Este índice mede a dinâmica empreendedora dos países e acaba por definir um ranking mundial de empreendedorismo. Este ranking tem mudado a cada ano.

A criação de negócios é uma das causas da prosperidade das nações. Com ela, inova-se, geram-se oportunidades, empregos e riquezas. A existência de indivíduos dispostos aos riscos de empreender é um dos pilares do desenvolvimento econômico. Captar, descrever e analisar o fenômeno do empreendedorismo é, portanto, fundamental para o desenho de ações de promoção do progresso e do bem-estar.

Assim, com a proposta de avaliar o empreendedorismo no mundo a partir de indicadores comparáveis, foi desenvolvido o GEM para se tornar a investigação de maior escopo em sua área de atuação (DORNELAS, 2005, p. 40).

O Brasil participa do GEM desde 2000. No ano de 2005, foi realizado o sexto ciclo ininterrupto de coleta e análise de dados.

Para a criação do relatório, o GEM classificou os empreendedores em iniciais, novos e estabelecidos.

Empreendedores iniciais são aqueles cujos empreendimentos tem menos de 42 meses de vida. Período que a literatura considera crucial para a sobrevivência de um empreendimento.

Empreendedores novos possuem seus negócios em funcionamento e geraram remuneração por pelo menos três meses.

Empreendedores estabelecidos são aqueles à frente de empreendimentos com mais de 42 meses.

O GEM ainda os classifica segundo a motivação para empreender.

Existem os empreendedores por oportunidade, que segundo o relatório são motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial e também os empreendedores por necessidade que são motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda.

São avaliados também o potencial de crescimento de seus negócios através do conhecimento dos produtos pelo consumidor – os produtos que eles

oferecem são considerados novos por nenhum, alguns ou todos os clientes -; a quantidade de concorrentes - o empreendedor espera ter nenhum, poucos ou muitos concorrentes -; idade das tecnologias e processos - as tecnologias ou processos empregados no empreendimento estavam ou não disponíveis há mais de um ano -; e a expectativa de criação de empregos - número de empregos que o empreendedor espera gerar em um período de cinco anos, de acordo com as seguintes intervalos: nenhum, 1 a 5, 6 a 19, 20 ou mais.

O GEM considera que quanto menos conhecidos são os produtos ofertados, quanto menor for a quantidade de concorrentes, quanto mais novos forem as tecnologias e processos e quanto maior a expectativa de geração de empregos, maior será o potencial do empreendimento de causar impactos positivos no mercado em que se insere.

Países participantes GEM 2005 por grupos de renda

PAÍSES DE RENDA PER CAPITA MÉDIA		PAÍSES DE RENDA PER CAPITA ALTA	
Países	2005 PIB per capita estimado (US\$ constantes)	Países	2005 PIB per capita estimado (US\$ constantes)
África do Sul	4.688	Alemanha	35.075
Argentina	4.380	Austrália	33.629
Brasil	4.124	Áustria	38.292
Chile	6.272	Bélgica	37.730
China	1.411	Canadá	34.028
Cróacia	7.801	Cingapura	26.481
Eslovênia	17.606	Dinamarca	49.182
Hungria	10.978	Espanha	27.074
Jamaica	3.388	Estados Unidos	41.917
Letônia	6.559	Finlândia	39.098
México	6.771	França	35.727
Islândia	2.665	Grécia	21.017
Venezuela	4.627	Holanda	38.320
		Índia	50.303
		Islândia	52.063
		Itália	31.874
		Japão	37.566
		Noruega	61.852
		Nova Zelândia	26.291
		Reino Unido	38.098
		Suécia	42.392
		Suíça	52.879
13 Países		22 Países	
Média PIB per capita, preço corrente em dólar = 6.252.		Média PIB per capita, preço corrente, em dólar = 38.722.	

Figura 1: Países participantes GEM por grupos de renda
Fonte: GEM, 2005

Para efeito de análise e de adequação, o GEM divide os países em dois grupos, conforme quadro apresentado acima, segundo o nível de renda per capita: países de renda média e de renda alta – o Brasil como pode-se verificar, encontra-se no primeiro conjunto.

2.2.1 O escopo da atividade empreendedora no Brasil e no mundo

Os resultados do GEM mostram uma forte variação entre os países, tanto na frequência quanto na qualidade da atividade empreendedora. Porém, como tendência geral, países de renda per capita média exibem proporções maiores de indivíduos envolvidos na criação de negócios.

2.2.1.1 Empreendedores iniciais

Para o GEM, países de diferentes graus de desenvolvimento compõem os grupos de maiores e menores taxas de empreendedores em estágio inicial. Entre os países em que essa taxa é maior, estão a Venezuela (25,0%), a Tailândia (20,7%) e a Nova Zelândia (17,6%). Verifica-se que os dois primeiros são países de renda média e o último de renda alta.

No outro pólo, como países em que as taxas de empreendedores iniciais são as mais baixas, estão a Hungria (1,9%), o Japão (2,2%) e a Bélgica (3,9%). Nesse caso também há representantes do dois grupos considerados na pesquisa: os dois últimos sendo países de renda alta, e o primeiro, de renda média.

O Brasil em 2005, estava entre as nações onde mais se criaram negócios. O país registrou uma taxa de empreendedores iniciais de 11,3%, situando-se na sétima colocação entre os participantes GEM (Figura 2).

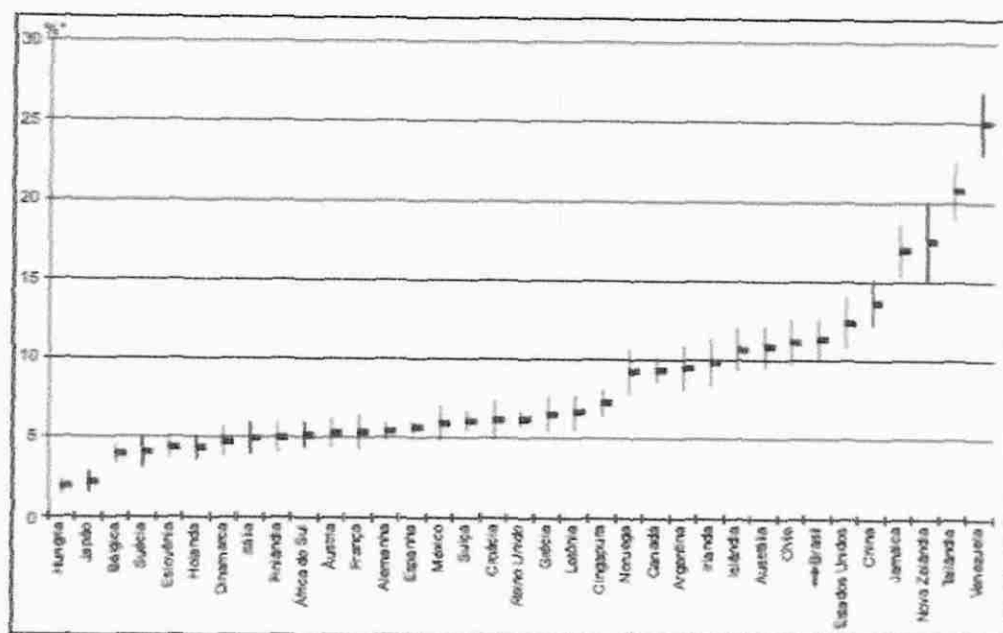


Figura 2: Empreendedores iniciais
Fonte: GEM, 2005

Considerando-se a evolução desde 2001, visualiza-se uma tendência de redução na taxa de empreendedores iniciais (Figura 3).

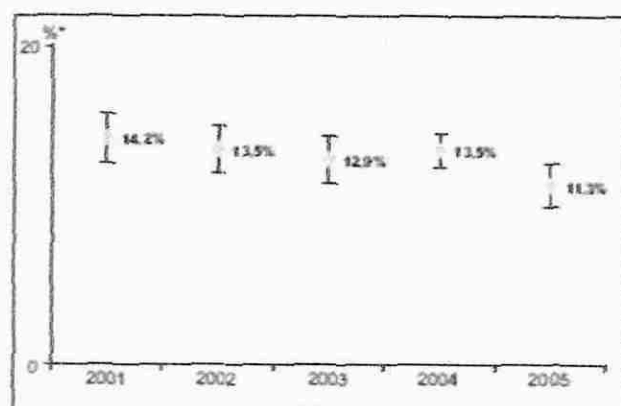


Figura 3: Evolução da taxa de empreendedores iniciais
Fonte: GEM, 2005

Segundo o GEM, esse comportamento é influenciado pela diminuição na taxa de empreendedores nascentes ao longo dos anos (Figura 4), uma vez que as taxas de empreendedores novos encontram-se praticamente estabilizados (Figura 5).

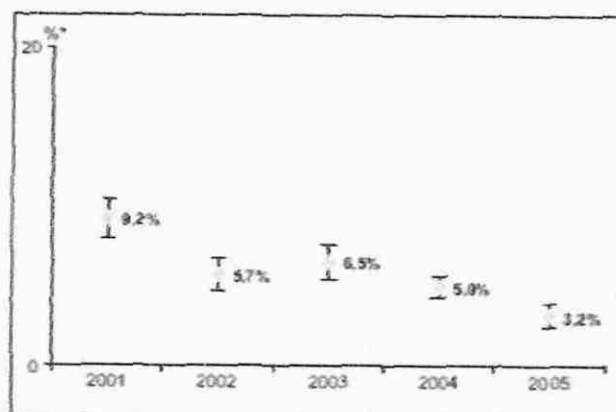


Figura 4: Evolução da taxa de empreendedores nascentes no Brasil
Fonte: GEM, 2005

Uma das características apresentadas é que passado o período considerado inicial (42 meses), as chances de o negócio dar certo são mais elevadas, conforme observado na estabilização dos empreendedores considerados novos e no aumento dos empreendedores estabelecidos.

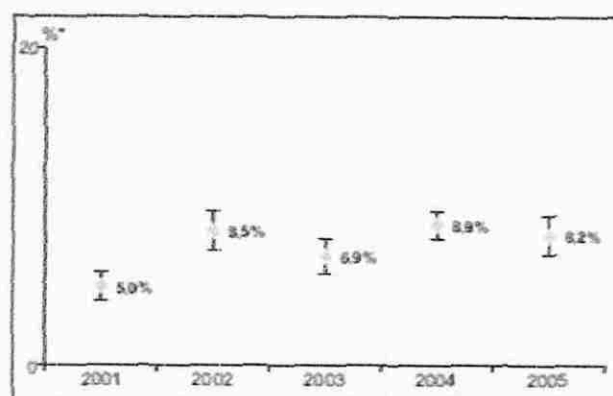


Figura 5: Evolução da taxa de empreendedores novos no Brasil
Fonte: GEM, 2005

2.2.1.2 Empreendedores estabelecidos

Entre os participantes do GEM, assim como ocorre com os empreendedores iniciais, é grande a variação nas taxas de empreendedores estabelecidos. África do Sul (1,3%), México (1,9%), Hungria (2,0%) e França (2,3%) são os países onde as referidas taxas são as menores. Tailândia (14,1%),

China (13,2%) e Nova Zelândia (10,8%), por seu turno, apresentam as maiores taxas.

Com uma taxa de 10,1%, o Brasil ocupa a 5ª posição neste ranking (Figura 6), o que sugere um crescimento dessa taxa desde o ano de 2002 (Figura 7). A maioria desses negócios no Brasil é razoavelmente madura – aproximadamente 60% deles possuíam entre 10 e 15 anos, em 2005.

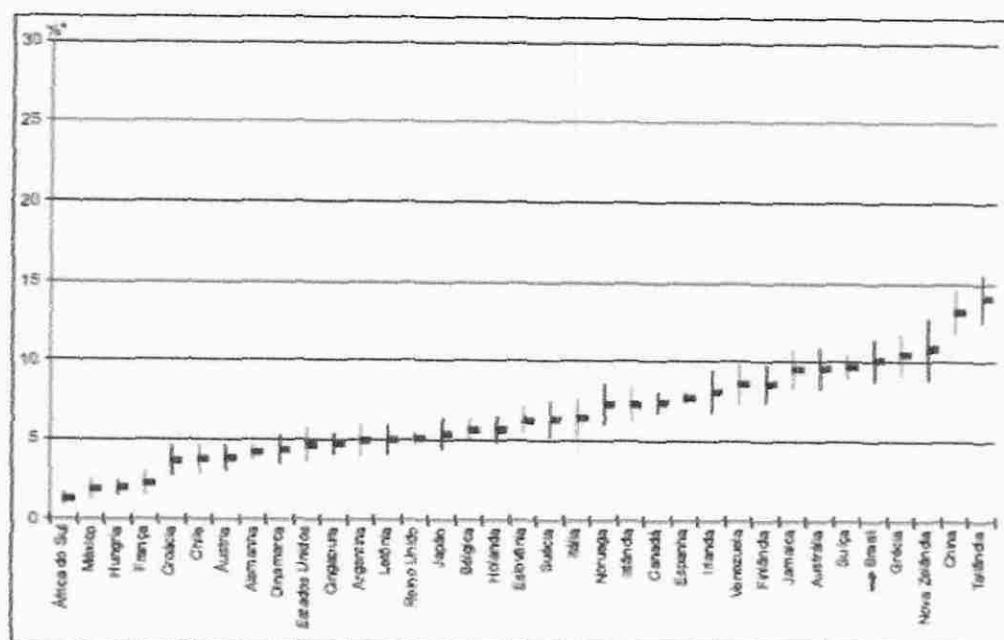


Figura 6: Empreendedores estabelecidos por países
Fonte: GEM, 2005

Essa tendência é observada na grande parte dos países classificados como de renda média. Um dos apontamentos do GEM é de que a probabilidade dos empreendimentos estabelecidos alcançarem os 10 ou 15 anos é elevada.

Conforme a Figura 7 apresentada a seguir, constata-se o aumento da taxa de empreendedores estabelecidos no Brasil desde o ano de 2002, sendo que nos anos de 2004 e 2005 essa taxa manteve-se estabilizada.

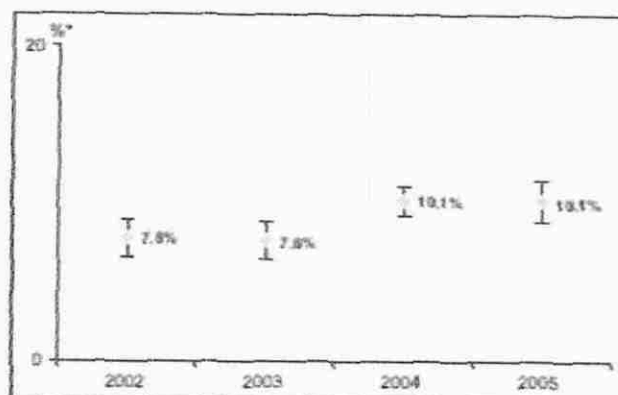


Figura 7: Evolução da taxa de empreendedores estabelecidos no Brasil
Fonte: GEM, 2005

2.2.1.3 Motivações para empreender

No conjunto dos países GEM, a percepção de oportunidades motiva a maioria dos negócios. Entretanto, nos países de maior renda a proporção de empreendedores que iniciam seus negócios por esse motivo é substancialmente mais alta do que nos países de renda média.

Os resultados do GEM sugerem que existe relação entre a motivação predominante para empreender em um país e as chances de sobrevivência dos novos negócios. Aparentemente, essas são superiores em países em que são maiores as proporções de empreendimentos orientados por oportunidades.

No Brasil, embora a maioria dos empreendedores seja orientada por oportunidade, a presença daqueles que empreendem por necessidade é bastante alta se comparada à maioria dos países participantes do GEM.

O Brasil ocupa a 15ª posição no ranking do empreendedorismo por oportunidade e a 4ª posição no ranking de empreendedorismo por necessidade, segundo o GEM.

Portanto, evidencia-se cada vez mais a influência do empreendedorismo por necessidade na posição do Brasil em relação aos demais países.

2.2.2 Características dos empreendimentos

2.2.2.1 Conhecimento dos produtos pelo consumidor

A maior parte dos negócios nos países pesquisados oferta produtos conhecidos pela maioria dos consumidores, conforme o GEM. Uma parcela muito pequena dos empreendedores afirma oferecer novidades, sendo esses empreendedores mais comuns entre os iniciais do que entre os estabelecidos.

Em geral, o percentual de empreendedores que acredita oferecer novidades é maior nos países de renda per capita média. Uma explicação possível para esse fato seria de que nas nações mais ricas o consumidor está mais frequentemente exposto a uma gama mais variada de produtos.

O Brasil reflete o conjunto dos países GEM e a maioria de seus empreendimentos não são inovadores. Os dados agrupados do GEM entre 2002 e 2005 revelam que, no País, 82,3% dos empreendedores iniciais afirmam que nenhum de seus consumidores consideraria seu produto novo. Em contrapartida, apenas 5,2% desses empreendedores declaram que seus produtos serão considerados novos por todos os clientes (Figura 8).

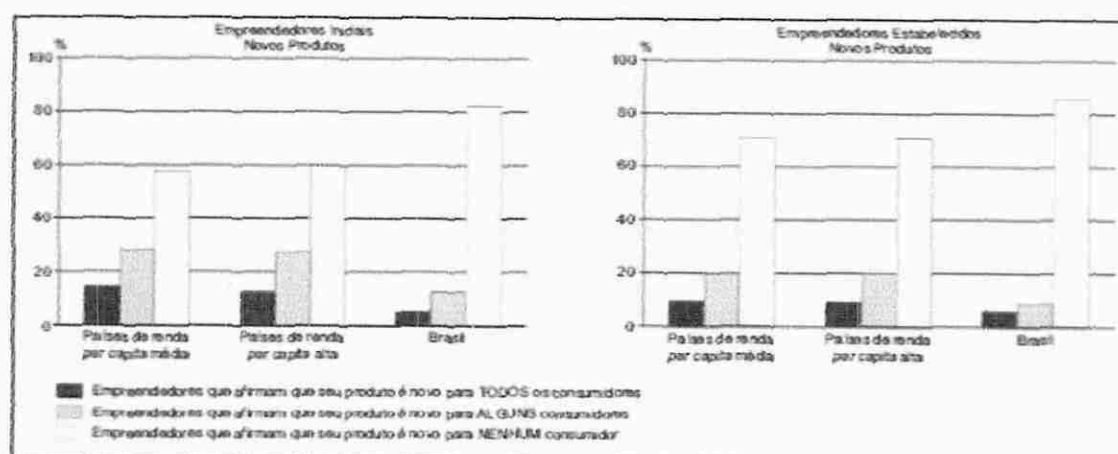


Figura 8: Novos produtos por grupos de países e Brasil
Fonte: GEM, 2005

Também em sintonia com os resultados internacionais, no Brasil uma proporção um pouco maior de empreendedores estabelecidos declara que seus produtos não são considerados novos por seus consumidores: 85,7%. A parcela

desse grupo de empreendedores que afirma colocar no mercado produtos novos é semelhante àquela encontrada entre os que estão no estágio inicial de seus empreendimentos.

2.2.2.2 Quantidade de concorrentes

Além de não oferecerem produtos novos, a maioria dos empreendedores dos países GEM atua em segmentos de alta concorrência, sendo semelhante o comportamento nos dois grupos de países. Essa parcela é maior entre os empreendedores estabelecidos (65,0%) do que entre os iniciais (55,0%). Apenas 10% dos empreendedores neste estágio e 6% naquele afirmam não ter concorrentes.

O Brasil segue a dinâmica internacional de alta concorrência, segundo o GEM. Esta, porém, é um pouco maior aqui, atingindo 66,0% dos empreendedores iniciais e 72,5% dos estabelecidos. As parcelas de empreendedores que dizem não terem concorrentes é significativamente menor do que no conjunto dos países: 4,1% para os primeiros e 2,9% para os últimos empreendedores (Figura 9).

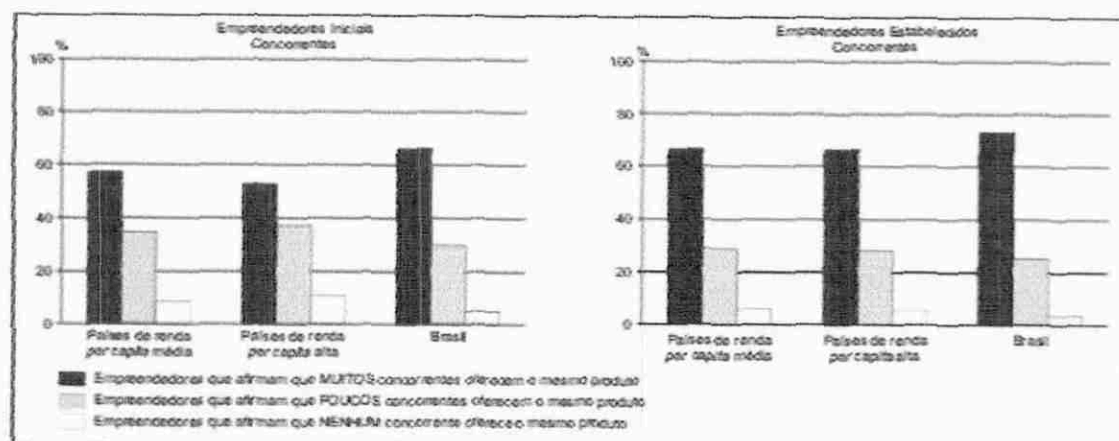


Figura 9: Intensidade da expectativa de concorrência por grupos de países e Brasil

Fonte: GEM, 2005

2.2.2.3 Idade das tecnologias e processos

Os empreendedores iniciais e estabelecidos dos países de renda média afirmam utilizar tecnologias ou processos novos (disponíveis há menos de um ano) com maior frequência que seus pares dos países de renda alta (Figura 10).

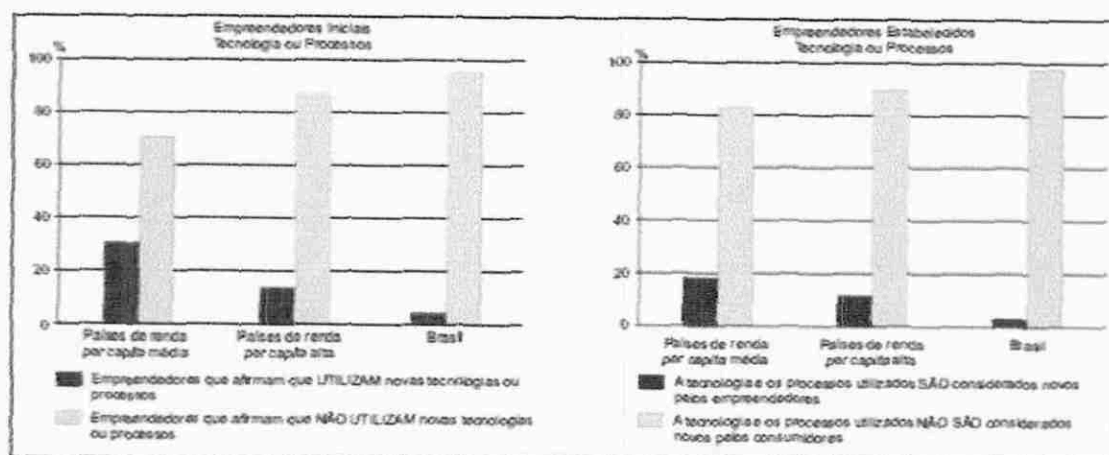


Figura 10: Nova tecnologia ou processo por grupos de países e Brasil
Fonte: GEM, 2005

Uma explicação possível para esse fato, conforme o GEM, seria de que isso ocorre porque nações emergentes possuem um nível de atualização tecnológica comparativamente menor. Ou seja, frequentemente, tecnologias conhecidas, às vezes antigas para os empreendedores dos países ricos, podem apresentar-se como uma grande inovação para seus colegas de países menos desenvolvidos.

Entre os empreendedores brasileiros, entretanto, o uso de tecnologias disponíveis há menos de um ano é menor do que nos outros países de semelhante nível de renda. Aqui, 97,4% dos empreendedores iniciais e 98,5% dos estabelecidos afirmam utilizar tecnologias ou processos conhecidos há mais de um ano. No conjunto dos países de média renda, estes grupos de empreendedores somam, respectivamente, 70% e 80%.

2.2.2.4 Expectativa de criação de empregos

A maioria dos negócios não espera criar postos de trabalho. No entanto, nos países de renda média é maior a proporção dos empreendedores iniciais que afirmaram ter expectativas de gerar empregos.

Assim como nos demais países pesquisados, a expectativa de geração de empregos no Brasil não é grande para parte significativa dos empreendedores iniciais: em torno de 32% destes não esperam criar novos postos de trabalho no prazo de cinco anos.

Não se pode, contudo, deixar de enfatizar que 24% desses empreendedores esperam gerar mais de cinco empregos (Figura 11).

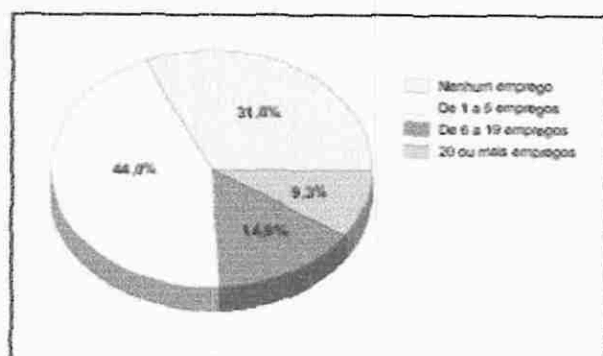


Figura 11: Expectativa de criação de empregos no Brasil
Fonte: GEM, 2005

Considerando-se a estimativa do número de empreendedores no país, o potencial absoluto de criação de postos de trabalho é bastante significativo.

2.2.2.5 Atividades dos empreendedores

Entre os participantes do GEM, a distribuição por setores de atividade não varia dos empreendedores iniciais para os estabelecidos. No entanto, o grupo de países de renda média apresenta uma proporção maior de negócios orientados para o consumidor. Por outro lado, no grupo de países de renda alta, a proporção de empreendimentos cujos clientes são empresas é quase o dobro do que no primeiro grupo de países (Figura 12).

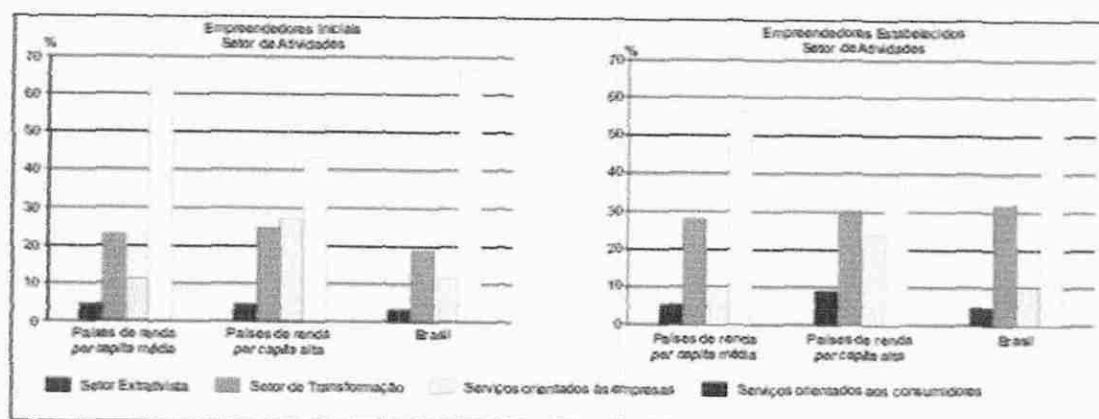


Figura 12: Distribuição por setores da atividade empreendedora por grupos de países e Brasil
Fonte: GEM, 2005

O agrupamento dos dados sobre a distribuição por setor de atividades no Brasil entre 2002 e 2005, revela que os serviços orientados ao consumidor são o setor a que mais se dedicam os empreendedores, sejam eles iniciais ou estabelecidos. Entretanto, entre os últimos, a proporção daqueles envolvidos com este tipo de atividade é significativamente menor. Isso sugere que negócios voltados ao consumidor, principalmente os desprovidos de diferenciais ou inovações, tem mais dificuldades de prosperar. Em contrapartida, a participação de atividades no setor de transformação é cerca de duas vezes maior entre empreendedores estabelecidos.

O segmento de alimentação é o maior foco de interesse dos empreendedores. Aproximadamente 27% dos empreendedores iniciais e 20% dos estabelecidos estão neste setor. Ao se aprofundar a análise dos tipos de negócios, algumas peculiaridades se destacam. Um exemplo é a importância do artesanato, que corresponde a 6% dos empreendedores iniciais e a 5% dos estabelecidos. Outro é a atividade de venda por catálogo, responsável por em torno de 4% dos empreendedores.

2.2.3 Capacidade empreendedora no Brasil e no mundo

2.2.3.1 Gênero dos empreendedores

Na quase totalidade dos países pesquisados, as mulheres são menos ativas em abrir e liderar negócios e as diferenças de gênero existem em ambos os

tipos de empreendedores – iniciais e estabelecidos – e em ambos os grupos de países considerados – de renda média e alta. Entretanto, as diferenças nas proporções de homens e mulheres à frente de negócios variam bastante entre os países.

O Brasil em 2005 situava-se numa boa posição no que tange a igualdade dos gêneros no conjunto dos países pesquisados: é o sexto no empreendedorismo feminino (taxa de 10,8%) e o 13º no empreendedorismo masculino (taxa de 11,8%). Importante ressaltar que, em números absolutos, as empreendedoras iniciais brasileiras ocupam o terceiro lugar, atrás apenas das norte-americanas e chinesas, cujos países possuem populações muito maiores.

As mulheres aqui são menos atuantes em empreendimentos estabelecidos do que os homens. Dados acumulados entre 2001 a 2005 revelam haver dois homens para cada mulher à frente de negócios com mais de 42 meses, e, também, a taxa de empreendedores homens iniciais é de 14,6%, enquanto entre as mulheres esta taxa é de 10,9% (Figura 13).

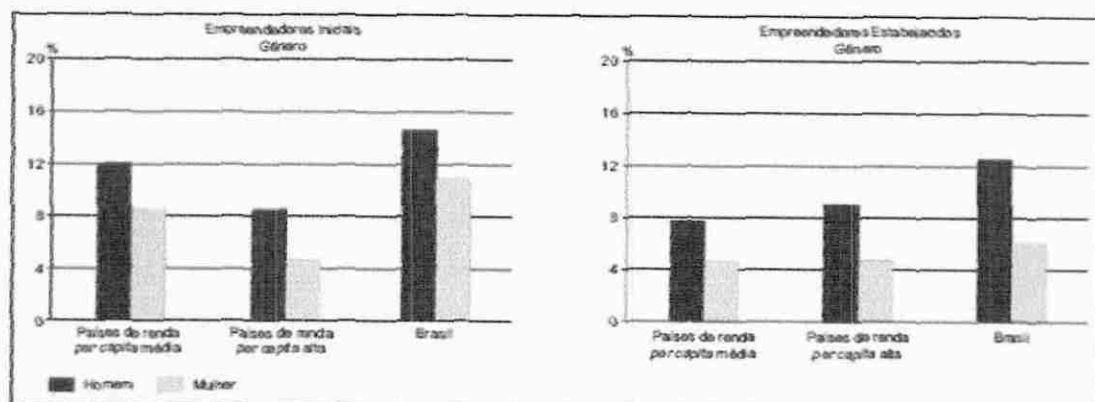


Figura 13: Taxa de atividade empreendedora, segundo gênero por grupos de países e Brasil
Fonte: GEM, 2005

2.2.3.2 Idade dos empreendedores

A atividade empreendedora inicial predomina entre as pessoas de 25 a 34 anos. Os negócios estabelecidos, por sua vez, são liderados principalmente por indivíduos entre 45 e 54 anos.

O Brasil reproduz a dinâmica internacional. Aqui, a taxa de empreendedores entre os 25 e os 34 anos que estão em estágio inicial é de 16,6%. Em seguida, aparece a categoria dos 35 aos 44 anos, com taxa de 14,7%. Entre os empreendedores estabelecidos, a taxa daqueles entre 45 a 54 anos é de 14,0% (Figura 14).

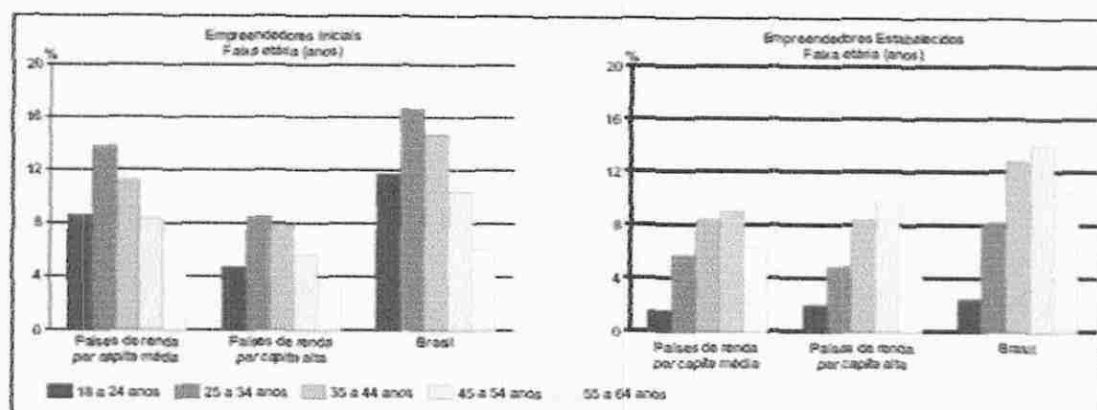


Figura 14: Taxa de atividade empreendedora, faixa etária por grupos de países e Brasil
Fonte: GEM, 2005

2.2.3.3 Renda familiar dos empreendedores

A renda familiar exerce uma influência direta sobre o nível de atividade empreendedora. Quanto mais alta é a renda, maiores as taxas, raciocínio válido tanto para os empreendedores iniciais quanto para os estabelecidos. Entretanto, os maiores níveis de renda registram-se entre empreendedores estabelecidos de países de renda alta do que nos de renda média. Isso sugere que uma maior renda familiar pode ser resultado de um empreendimento mais bem-sucedido.

No tocante à renda familiar, o Brasil também segue a dinâmica internacional e entre seus empreendedores, na faixa de renda superior a 18 salários mínimos, a taxa de empreendedores estabelecidos é significativamente superior (25,3%) àquela registrada para os empreendedores iniciais (18,4%). Isso sugere que a sobrevivência dos negócios é um fator de aumento na renda das famílias que optam por esta atividade.

2.2.3.4 Educação dos empreendedores

Tanto em países de renda média quanto nos de renda alta, pessoas com educação superior envolvem-se mais com atividades empreendedoras de estágio inicial. Esse nível de escolaridade também é mais recorrente entre empreendedores estabelecidos nos países de renda média. Curiosamente, nos países de renda alta, a probabilidade de empreendedores de menor escolaridade estarem à frente de negócios estabelecidos é igual daqueles que realizaram o ensino superior. Isso sugere que o perfil dos empreendedores vem mudando ao longo dos anos nesses países.

No Brasil, à exceção do empreendedorismo por necessidade, em todos os demais parâmetros de análise é maior a dinâmica empreendedora nos estratos mais escolarizados. No que diz respeito ao estágio dos negócios, a taxa de empreendedores iniciais com mais de 11 anos de estudo é de 16,7% contra 10,9% para aqueles com até quatro anos de estudo. Entre os que tem mais de 11 anos de estudo, a taxa de empreendedores estabelecidos é de 12%, ao passo que entre aqueles com até quatro anos de estudo, essa taxa é de 8,3% (Figura 15).

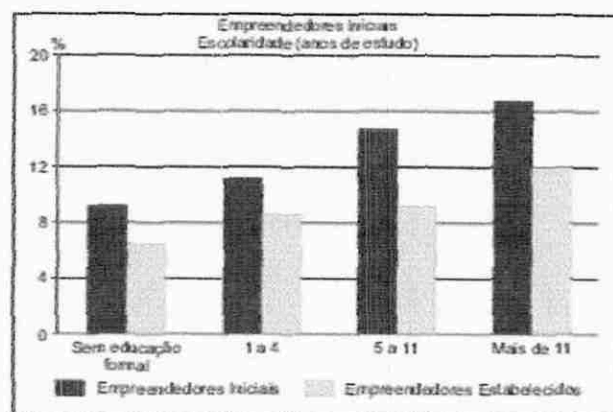


Figura 15: Taxa de atividade empreendedora, escolaridade no Brasil
Fonte: GEM, 2005

No empreendedorismo por necessidade, a lógica se inverte. Os brasileiros com até quatro anos de estudo registram uma taxa de 6,2%, significativamente maior do que o registrado entre os que tem mais de 11 anos de estudo (4,1%).

2.2.3.5 Dedicção dos empreendedores ao negócio

Pouco mais de 70% dos empreendedores iniciais dedicam tempo integral ao seu empreendimento, tanto no grupo de países de renda média quanto no de renda alta. Entre os empreendedores estabelecidos, tal porcentagem aproxima-se dos 80% nos dois grupos de países.

Os empreendedores iniciais no Brasil diferenciam-se bastante dos demais países. Aqui, apenas 55% dos empreendedores iniciais dedicam-se exclusivamente ao negócio. A dedicção integral ao negócio, de forma esperada, é maior entre os empreendedores estabelecidos: 69% deles afirmam dedicar-se integralmente ao seu empreendimento, e ainda assim esse número é inferior ao verificado no grupo de países de renda média (Figura 16).

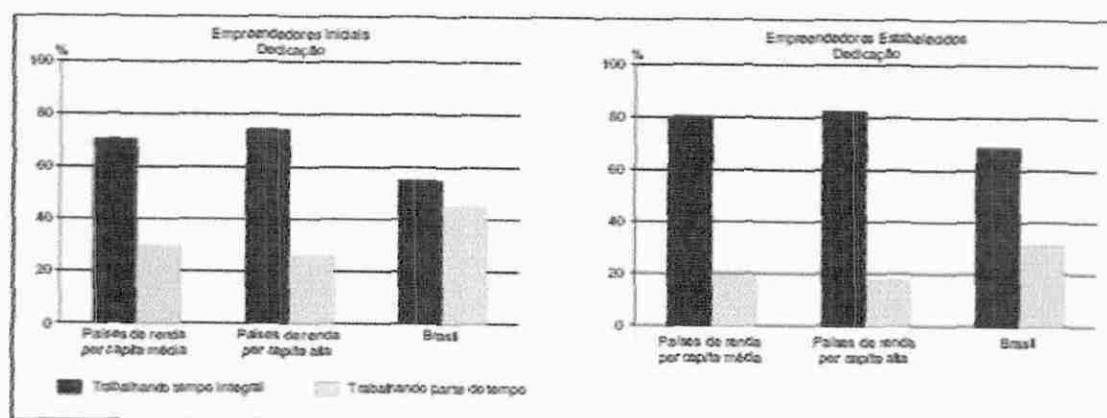


Figura 16: Dedicção dos empreendedores aos seus próprios negócios
Fonte: GEM, 2005

2.3 Ciclo de vida das organizações

Todos os organismos vivos – sejam eles plantas, animais ou pessoas – estão submetidos a um fenômeno chamado Ciclo de Vida. Todos os organismos nascem, crescem, envelhecem e morrem.

Ao longo de seu ciclo de vida, esses sistemas vão sofrendo mudanças e revelando padrões previsíveis de comportamento. Em cada estágio, esses padrões de comportamento manifestam-se como um tipo de luta ou embate, isto é, como dificuldades ou problemas de transição que o sistema precisa superar. Às vezes, porém, o sistema não consegue solucionar esses problemas por

si, e surgem então doenças ou anomalias que exigem intervenção externa para serem resolvidas (ADIZES, 1988, p. 7).

Como os estágios do ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, conhecer a posição da organização no ciclo de vida permite que a sua administração tome antecipadamente medidas preventivas.

2.3.1 A natureza do crescimento e do envelhecimento das organizações

Para Adizes (1988), assim como ocorre com os organismos vivos, o crescimento e o envelhecimento das organizações manifestam-se primordialmente na inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e controlabilidade. As organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis. À medida em que as organizações envelhecem, essa relação se altera. A controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui.

Quando uma organização é ao mesmo tempo flexível e controlável, ela não é nem jovem nem velha demais. Ela possui as vantagens da juventude e da maturidade, da flexibilidade e da controlabilidade. Esse estágio é denominado Plenitude. Essa organização pode mudar sua direção e pode fazê-lo quando desejar. Pode, em suma, controlar o que quer fazer (ADIZES, 1988, p. 3).

A controlabilidade aumenta devido às proporções que muitas das organizações podem alcançar e muitos desses controles tornam as organizações inflexíveis.

2.3.1.1 Plenitude

Para Adizes (1988), a plenitude é o ponto mais favorável na curva do Ciclo de Vida, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade. As características de uma organização Plena são:

- a) sistemas e estrutura organizacional funcionais;
- b) visão e criatividade institucionalizadas;

- c) orientação para os resultados (a organização satisfaz as necessidades dos clientes);
- d) a organização planeja e segue seus planos;
- e) a organização supera suas expectativas de desempenho;
- f) a organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade; e
- g) a organização passa a gerar novas organizações.

As organizações que se encontram na fase de plenitude sabem o que estão fazendo, para onde estão indo e como chegar lá. Porém, para alcançar determinado estágio é necessário passar pelos demais estágios, segundo Adizes (1988).

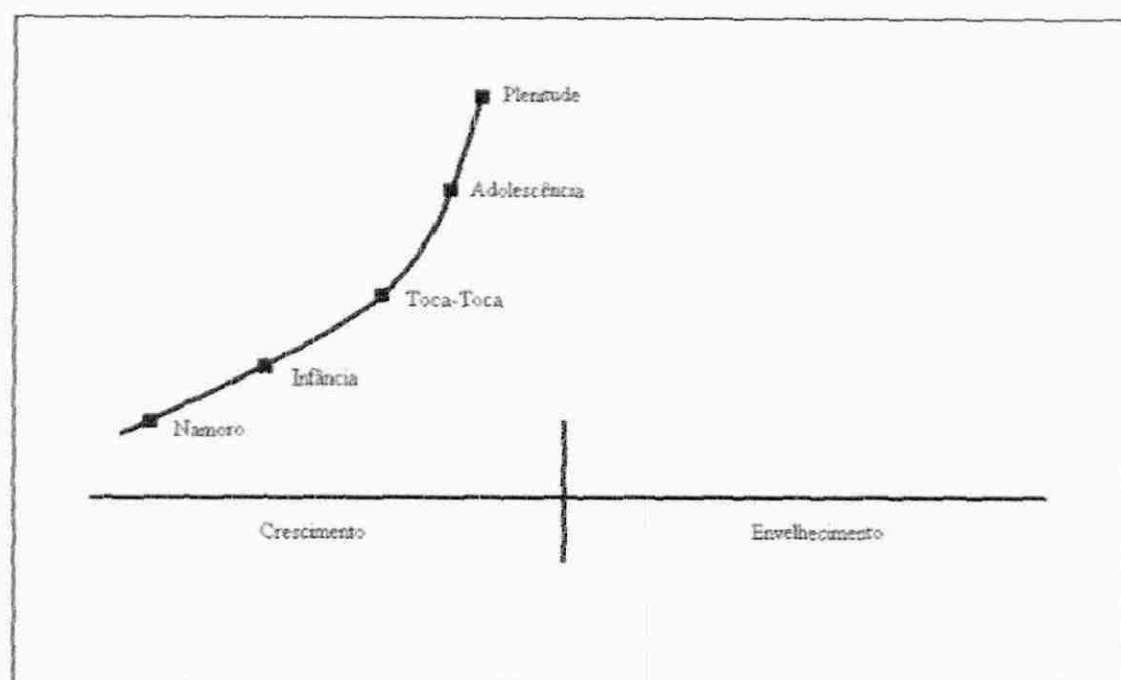


Figura 17: Fases do Ciclo de Vida das Organizações
Fonte: Adaptado de Adizes, 1988

Assim, as empresas passam pela fase de namoro, pela infância, pela fase toca-toca, pela adolescência e enfim pela plenitude, caso não venha a desaparecer no intermédio de cada uma das fases.

2.3.1.2 Namoro

O primeiro estágio no desenvolvimento de uma organização é chamado de Namoro. A organização ainda não nasceu. Ela existe apenas enquanto idéia.

No namoro, dá-se destaque às idéias e as possibilidades que o futuro oferece. Durante esse período, a empresa pode ser comparada a um jato na cabeceira da pista preparando-se para decolar. Durante esse período de muito falatório e pouca ação, o fundador está firmando um compromisso. Ele está vendendo a sua idéia de um futuro brilhante. Ele está firmando um compromisso. O fundador tem que apaixonar-se com a idéia do negócio que está concebendo (ADIZES, 1988, p. 11).

Uma organização nasce quando o compromisso é posto à prova e este sai vitorioso, isto é, quando o risco é assumido. Inversamente, uma organização morre quando ninguém se compromete com o seu funcionamento. Assim, o grau de compromisso necessário numa organização é proporcional ao grau de risco que ela irá enfrentar após o nascimento.

Quanto maior a tarefa, mais intenso deve ser o compromisso. O compromisso deve ser proporcional à dificuldade de fazer tal organização funcionar a longo prazo. A relação entre a intensidade do compromisso e o nível de risco também pode ser entendida num nível mais amplo. Por exemplo, pode-se prever o sucesso ou malogro de uma revolução analisando o grau de compromisso dos revolucionários. Para haver revolução, o compromisso tem de ser proporcional à dificuldade da tarefa. A tarefa de mudar uma sociedade é enorme. Para provocar uma mudança significativa, os revolucionários precisam estar dispostos a morrer pela causa (ADIZES, 1988, p. 14).

Para Adizes (1988), firmar um compromisso intenso e inabalável é a chave do sucesso, pois quando a organização nascer, esse compromisso – ou a sua ausência – é que a manterá viva ou que a matará. Se não houver um

compromisso substancial, a organização se esfacelará com os primeiros indícios de dificuldade.

Quando se fala do compromisso necessário para enfrentar os riscos, deve-se perguntar: Por que uma pessoa se compromete? O que motiva o fundador? Se a sua motivação for apenas ganhar dinheiro, seu compromisso será insuficiente nesse estágio do ciclo de vida. Ninguém sabe ao certo quanto uma empresa irá gerar em termos de lucro (ADIZES, 1988, p. 15).

Segundo Adizes (1988), a motivação de um fundador tem de ser transcendental, tem que ir além dos limites estreitos do lucro imediato. Seu compromisso não pode ser apenas racional. Antes e acima de tudo, tem que ser um compromisso emocional com a idéia e com a funcionalidade dessa idéia no mercado. As ações do fundador devem decorrer dele ter percebido uma necessidade efetiva do mercado e essa idéia deve obcecá-lo.

Ainda conforme Adizes (1988), no namoro a meta que motiva o fundador deve ser a satisfação de uma necessidade do mercado, deve ser a criação de valor adicionado. O fundador deve empolgar-se com as necessidades que o produto irá satisfazer e, quando provocado, deve defender a funcionalidade do seu produto ou serviço.

As pessoas interessadas exclusivamente em dinheiro ou no retorno sobre o investimento se sentirão desencorajadas e desistirão antes dos lucros se materializarem, pois nem sempre haverá lucros. Uma idéia tem de ser posta em prática e, nesse processo, pode haver erros que se traduzirão em prejuízos. Aqueles que buscam apenas dinheiro ficarão desestimulados, ao passo que aqueles cuja motivação for a idéia de satisfazer as necessidades dos clientes continuarão experimentando e buscando soluções apropriadas – mesmo que não tenham ainda obtido lucro (ADIZES, 1988, p. 16).

Grande parte dos fundadores de organizações esperam em pouco tempo um retorno muito elevado sob o capital que fora investido na empresa. Porém, esse processo pode levar anos e os que não mantiverem a motivação inicial do empreendimento poderão desistir facilmente.

O empreendedor que funda uma empresa tendo em vista necessidades que não foram ainda satisfeitas ou expressas é um

empreendedor voltado para os produtos e não para o mercado. Ele está comprometido com um produto que deverá satisfazer uma necessidade, mas uma necessidade difícil de ser colocada em palavras. Esse empreendedor não está reagindo a uma necessidade do mercado. Pelo contrário, ele procura educar e modificar o comportamento do mercado. Num certo sentido, é ele quem expressa essa necessidade para o mercado, articulando e operacionalizando essa necessidade com suas ações (ADIZES, 1988, p. 17).

Elaborada a organização na mente do empreendedor, a mesma precisa ser colocada em prática para passar ao próximo passo do ciclo de vida das organizações, a infância.

2.3.1.3 Infância

Para muitas empresas novatas, a passagem das idéias aos resultados é um momento penoso e exasperante (ADIZES, 1988, p. 21).

Na organização criança - assim como no namoro - uma vez assumido o risco, não há mais tempo para a conversa, apenas para a ação. Nesse estágio da vida da organização, não é o que uma pessoa pensa que conta, mas o que ela faz (ADIZES, 1988, p. 22).

Para Adizes (1988), uma organização criança enfrenta um grande paradoxo. Quanto maiores forem os riscos que enfrenta, mais firme terá de ser o compromisso para ela ser bem-sucedida. Isso significa que, no namoro, o fundador tem que ser um sonhador capaz de despertar esse tipo de compromisso para com o seu sonho. Todavia, uma vez nascida à empresa, os riscos são grandes e a organização precisará de um fundador não-sonhador, diligente ao extremo, capaz de dedicar-se aos resultados.

Uma organização criança tem poucas diretrizes, poucos sistemas, poucos procedimentos e poucos orçamentos. A maioria das pessoas numa organização nesse estágio do ciclo de vida, inclusive o presidente, está na rua vendendo (ADIZES, 1988, p. 22). Por esse fato, o fundador não consegue estabelecer diretrizes, ou seja, planejar a sua organização. É necessário primeiramente elaborar um plano de ações, mesmo que seja de curto prazo e diretrizes precisam ser estabelecidas para a organização.

A organização criança é um ambiente muito pessoal. Nelas todos se chamam pelo primeiro nome, há pouquíssima hierarquia e inexistem um sistema de contratação de pessoal ou avaliação de desempenho (ADIZES, 1988, p. 23).

Geralmente, as organizações crianças carecem de profundidade gerencial, isto é, não há ninguém com capacidade para assumir a direção se o fundador vier a falecer. Ela não possui passado nem experiência, de modo que um erro no projeto do produto, ou nas vendas, nos serviços ou no planejamento financeiro pode ter repercussões fatais. A probabilidade desses erros acontecerem é elevada, pois a organização geralmente vive com o dinheiro contado, sem o capital para criar a equipe complementar necessária para se tomar decisões empresariais equilibradas (ADIZES, 1988, p. 23).

A empresa necessita de capital de giro para financiar coisas como um aumento do estoque ou das contas a receber. Há uma tendência de subestimar a necessidade de dinheiro e de capital de giro, decorrente do entusiasmo típico do fundador durante o estágio de namoro.

As organizações crianças, segundo Adizes (1988), incorrem nos seguintes erros fundamentais:

- a) tomar empréstimos a curto prazo para investimentos que só produzem resultados a longo prazo;
- b) começar a vender com desconto para gerar dinheiro em caixa; e
- c) vender ações a capitalistas de risco pouco solidários com o negócio da empresa.

Outra variável capaz de provocar a mortalidade infantil, conforme Adizes (1988) é o fundador reluzar o seu compromisso. A organização criança geralmente tem um fluxo de caixa negativo no início. Isso gera uma pressão para que ela se concentre em agir, para que seja movida pelas oportunidades, para que saiba reagir ao mercado e para que tenha flexibilidade. O que significa pouco espaço para regras e diretrizes. Uma empresa nesse estágio oferece

pouquíssimas recompensas palpáveis. Muitas vezes a única coisa que a mantém é o amor do fundador e o seu compromisso com aquilo que ela pode e deve fazer.

Como a organização criança está lutando pela sobrevivência, as decisões tem que ser tomadas prontamente (ADIZES, 1988, p. 30).

Na infância, não há delegação de autoridade ou responsabilidade. A empresa não possui uma memória organizacional e ainda não foi estabelecido o que funciona e o que não funciona. Geralmente as pessoas que trabalham não são tão competentes no serviço. São pessoas que procuram um trabalho temporário e que muitas vezes acabam ficando (ADIZES, 1988, p. 32).

Segundo Adizes (1988), uma infância saudável é aquela em que o crescimento é equilibrado. Infância saudável é aquela em que o fundador sente que está no controle das operações. Haverá mortalidade infantil quando o fundador entediar-se, quando ele sentir-se alienado da sua criação ou perder o controle da organização. Uma organização não pode permanecer criança para sempre. *A energia necessária para decolar é superior à necessária para manter-se no ar.*

Uma organização deixa de ser criança e passa para o estágio seguinte do ciclo de vida organizacional quando a sua situação de caixa e suas atividades começam a se estabilizar. O fluxo de caixa negativo e a necessidade de infusões de dinheiro deixam de ser um problema. Passa a ver um a certa lealdade dos consumidores ao produto ou ao serviço ofertado, os fornecedores se estabilizam e os problemas de produção deixam de ser uma crise diária. Uma vez estabilizada, a organização criança passa ao estágio seguinte, chamado de Toca-Toca (ADIZES, 1988, p. 35).

Para que haja o controle, é necessário tempo para analisar e planejar o que precisa ser feito com as informações que o fundador tem disponíveis.

2.3.1.4 Toca-Toca

No namoro se tem uma idéia. Na infância, a idéia é colocada em prática. Aqui, a idéia já está em funcionamento. A empresa já resolveu o seu fluxo de

caixa negativo e as vendas estão aumentando. Ela parece que não só está sobrevivendo, como também florescendo.

Nas empresas toca-toca tudo são oportunidades. Buscando a diversificação, muitas vezes uma organização toca-toca acaba se tornando dispersa demais, inevitavelmente cometendo o erro de ingressar num negócio sobre o qual nada entende (ADIZES, 1988, p. 37).

Num estágio de desenvolvimento, a organização pode ter todo um conjunto de pessoas com habilidades diferentes e sujeitas a sistemas de incentivos diferentes. Decidir quem faz o que e por quanto é um processo confuso e aleatório. Alguns funcionários são altamente qualificados e outros não (ADIZES, 1988, p. 39).

Conforme Adizes (1988), na organização toca-toca, as pessoas compartilham as responsabilidades e suas tarefas se sobrepõem. A empresa está organizada em torno das pessoas, não das tarefas. Ela cresce de maneira não planejada. A organização reage às oportunidades ao invés de planejar, organizar ou posicionar-se para as oportunidades futuras que irá criar. Ela é impulsionada pelas oportunidades, ao invés de gerá-los.

Um problema normal das organizações toca-toca é que tudo é prioridade. À medida que a empresa amadurece, aprende o que não deve fazer, cometendo erros que para uma toca-toca são inevitáveis. É um processo de aprendizagem por ensaio e erro (ADIZES, 1988, p. 40).

Uma organização toca-toca que não conseguir desenvolver seus sistemas administrativos e que não conseguir institucionalizar sua liderança poderá encerrar seu ciclo de desenvolvimento.

Nos três primeiros estágios do ciclo de vida, o fundador é basicamente a empresa e a empresa é o fundador. Ambos são uma e a mesma coisa.

Com o surgimento de subsistemas administrativos, a organização caminha para institucionalizar a liderança norteadora do fundador.

É necessário descentralizar delegando autoridade e responsabilidade. Significa que quando o fundador morre, a empresa talvez morra também.

2.3.1.5 Adolescência

Neste estágio do ciclo de vida organizacional a empresa renasce (ADIZES, 1988, p. 49).

Na infância a empresa nasce pela primeira vez. Agora, na adolescência, a organização renasce longe do seu fundador. As atitudes de comportamento mais características da organização adolescente são o conflito e a inconsistência (ADIZES, 1988, p. 49).

Para Adizes (1988), a transição da organização toca-toca para a adolescente é difícil e os três motivos principais são:

- a) delegação de autoridade;
- b) mudança de liderança; e
- c) transposição das metas.

A entrada na adolescência exige delegação de autoridade. Um fundador cujo estilo de gerência é o do solitário – isto é, que tem os poderes de um presidente, mas que também atua como chefe de vendas, gerente de cobranças, inovador de produtos e financista – precisa mudar o seu estilo. Agora que o negócio já exige mais do que as suas habilidades individuais, a especialização é fundamental (ADIZES, 1988, p. 50).

Na infância, o fundador não delegava e nem deveria delegar a responsabilidade pelas grandes decisões. Como resultado, ele tornou-se o principal depositário de informações cruciais ao processo decisório da empresa (ADIZES, 1988, p. 51).

De crise a crise o fundador vai aprendendo a delegar e, aos poucos, concede aos funcionários a chance de provarem sua capacidade. muitas vezes, é necessário a contratação de um gerente profissional que possa ajudar a organização a acordar do pesadelo da descentralização (ADIZES, 1988, p. 52).

Conforme Adizes (1988), a contratação de um gerente profissional modifica a liderança da empresa. Liderança, no contexto de modificar a cultura

organizacional. Liderança significa resolver os problemas normais e desejáveis do presente e preparar a empresa para os problemas que ela enfrentará no futuro. O novo gerente tem que ser um líder. Ele não pode ser uma marionete trazida de fora para levar à cabo às decisões do fundador.

Na organização criança, era necessário alguém que pensasse os resultados e estivesse disposto a assumir riscos. Era necessário alguém capaz de dar um passo a frente e firmar seu compromisso.

Numa organização toca-toca, cuja idéia original já foi bem sucedida e que começa a explorar novas opções, era necessário superar a miopia do produto único. Além de estar voltada para os resultados a curto prazo, a organização precisava ter uma visão para o futuro. Não eram requisitos impossíveis, pois o perfil típico do empreendedor é o de uma pessoa criativa e voltada para os resultados. A dificuldade surge na entrada da adolescência. Nesse estágio, passa-se necessariamente a enfatizar os sistemas, as diretrizes e a administração.

A adolescência é um ponto crítico de transição no qual a empresa não precisa de alguém como o fundador e sim de um administrador totalmente diferente que complemente o seu estilo e que esteja ciente que a sua orientação pessoal e a do fundador entrarão em conflito (ADIZES, 1988, p. 53).

Segundo Adizes (1988), o que complica ainda mais a transição da autoridade é que a empresa precisa sofrer uma transposição de metas, abandonando a meta de que mais é melhor e adotando a de que o melhor é mais. Isto é, ela deve deixar de trabalhar mais e passar a trabalhar melhor. A organização toca-toca quer sempre aumentar as vendas, pois parte do pressuposto de que mais vendas significam mais lucros e age como se a margem de lucro sobre as vendas fosse fixa.

Para Adizes (1988), na organização adolescente, a energia que era dedicada exclusivamente ao mercado e à divulgação dos serviços da empresa agora é gasta quase que inteiramente dentro da organização em brigas internas e nas tentativas de controlar os conflitos que alimentam a máquina de boatos ou que são por ela alimentados.

Em volta dos conflitos, ocorre o envelhecimento precoce da organização. O espírito empreendedor que havia perde o seu principal componente, justamente aquele que lhe conferia flexibilidade a própria empresa perde a capacidade de enxergar o que acontece à sua volta e que era a sua força motriz.

Caso a sistematização administrativa for bem-sucedida e a liderança institucionalizar-se a organização atinge a Plenitude do seu desenvolvimento (ADIZES, 1988, p. 61).

2.3.2 Processo de Envelhecimento

2.3.2.1 Organização Estável

O primeiro estágio de envelhecimento do ciclo de vida organizacional é a fase estável. A empresa está forte, mas vai perdendo a sua flexibilidade. Ela está chegando ao fim do crescimento e começando a declinar. Principia perder o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças que a levou à Plenitude.

Ela ainda está voltada, neste estágio, para os resultados, mas há menos conflito do que nos estágios anteriores. A essa altura, ela geralmente já conquistou uma posição estável no mercado e tem adquirido uma sensação de segurança ainda que esta se revele infundada no longo prazo.

Na organização estável, ao contrário do que acontecia anteriormente, as pessoas passam mais tempo umas com as outras no escritório do que com clientes ou vendedores. Diversas mudanças ocorrem durante o estágio estável. Uma delas se dá com os orçamentos. As verbas para pesquisa são reduzidas em favor dos gastos com o aperfeiçoamento de produtos já existentes. Da mesma forma, os recursos para pesquisas de marketing são reduzidas para aumentar a lucratividade da empresa (ADIZES, 1988, p. 68).

Conforme Adizes (1988), a segunda mudança que ocorre é um deslocamento dos pólos de poder dentro da organização. O pessoal de finanças torna-se mais importante que o de marketing, engenharia ou pesquisa e desenvolvimento. O retorno sobre o investimento transforma-se num dos

principais indicadores de desempenho. A organização assume menos riscos, e há menos estímulo para que ela mantenha a sua visão original.

Com a criatividade estagnada, se começa a afetar a capacidade da empresa satisfazer as necessidades dos clientes. A passagem para o estágio seguinte do ciclo de vida, a Aristocracia, é discreta e suave. Da Plenitude em diante, o movimento ao longo do ciclo de vida é um processo de deterioração. Aqui, ela possui os propósitos, as atividades, a integração e a competência administrativa de uma organização Plena. Entretanto, a atividade energética do empreendedor está ausente (ADIZES, 1988, p. 69).

2.3.2.2 Aristocracia

Esse estágio é definido pelos seguintes padrões de comportamento (ADIZES, 1988, p. 70):

- a) aplica-se dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações;
- b) enfatiza-se como as coisas são feitas, não o que é ou por que é feito;
- c) as pessoas, individualmente, preocupam-se com a vitalidade da empresa. Mas também, enquanto grupo, o lema operacional é "não fazer ondas";
- d) há um baixo nível de inovação interna. A empresa poderá adquirir outras empresas para obter novos produtos e mercados, ou para tentar recuperar dessa maneira o espírito empreendedor que perdeu; e
- e) a organização tem dinheiro em abundância tomando-se um alvo potencial de manobras para aquisição do controle acionário.

A redução da flexibilidade, que tem início na Plenitude, possui um efeito a longo prazo: mais cedo ou mais tarde a capacidade de obter e produzir resultados terá também que diminuir. Como a organização é menos ativa e mais passiva diante das

oportunidades a longo prazo, sua capacidade de satisfazer as necessidades a curto prazo também sofre (ADIZES, 1988, p. 70).

Segundo Adizes (1988), a organização aristocrática pode ser distinguida das demais organizações pelo modo como seus membros se vestem, pelos lugares onde se reúnem, pelo seu aproveitamento do espaço, pela maneira como se tratam mutuamente, pela comunicação que mantêm entre si e pelo jeito como lidam com os conflitos.

2.3.2.3 Burocracia Incipiente

Na burocracia incipiente, as seguintes características são típicas do comportamento da organização (ADIZES, 1988, p. 84):

- a) *destaca-se quem causou um problema e não o que fazer a respeito;*
- b) *há muito conflito, muitas "facadas" pelas costas, muitas brigas internas;*
- c) *a paranóia paralisa a organização, ninguém quer ficar a descoberto, ninguém quer mostrar o jogo; e*
- d) *o importante passa a ser as guerras territoriais internas, o cliente externo torna-se um aborrecimento.*

Quem busca reformar de dentro uma organização Aristocrática, geralmente o faz à custa de sua carreira profissional, pois eventualmente acaba sendo mandado embora, mesmo que a organização tenha se beneficiado dos seus esforços. Consequentemente, os empregados criativos, aqueles que a organização mais precisa para sobreviver, ou deixam a empresa ou tornam-se inúteis e desestimulados (ADIZES, 1988, p. 85).

Segundo Adizes (1988), há uma variável fundamental que distingue a organização Aristocrática da Burocracia Incipiente: a paranóia gerencial. Na Aristocrática, tem-se o silêncio que precede uma tempestade. Na Burocracia Incipiente, quando maus resultados tornam-se afinal evidentes, ao invés de

lutarem contra os concorrentes como deveriam, os gerentes começam a lutar entre si.

Os gerentes lutam entre si, passando a maior parte do tempo voltados para questões internas e formando panelinhas e coalizões que mudam a cada instante. Sua capacidade criativa não é mais dirigida à criação de produtos melhores ou à formulação de uma estratégia melhor de marketing, mas sim à sua sobrevivência pessoal através da eliminação e descrédito dos demais. Os melhores e mais competentes, por serem os mais temidos, são mandados embora ou partem por conta própria (ADIZES, 1988, p. 86).

2.3.2.4 Burocracia e Morte

No estágio Burocrático, a empresa não gera recursos próprios em grau suficiente. Ela justifica sua existência não pelo fato de funcionar bem, mas simplesmente pelo fato de existir. A morte só é mantida afastada através de sistemas artificiais de vida, como subsídios governamentais, por exemplo.

A organização burocrática é (ADIZES, 1988, p. 87):

- a) composta de sistemas numerosos, mas pouco voltados para aspectos funcionais;
- b) está dissociada do seu ambiente, concentrando-se basicamente em si mesma;
- c) não há qualquer processo de controle; e
- d) para conseguir trabalhar com a organização, os clientes precisam criar mecanismos complexos para contornarem e abrirem caminho através do sistema.

Conforme Adizes (1988), as organizações burocráticas podem continuar vivendo a despeito de um prolongado estado de coma. Isso acontece quando

conseguem funcionar totalmente isolados do ambiente externo. Exemplos de tais organizações incluem os monopólios e os órgãos governamentais.

A morte ocorre quando ninguém mais tem um compromisso com a organização. Isso pode se dar antes da burocratização no caso de não haver compromisso político verossímil sustentando a empresa ou setores da economia em questão. Numa burocracia, a morte se prolonga porque ela não tem um compromisso com seus clientes, e sim com os interesses políticos que a mantêm viva por motivos igualmente políticos. Se a organização dependesse dos clientes, já teria morrido há tempos, pois os clientes a abandonavam (ADIZES, 1988, p. 93).

Juntamente com a controlabilidade vêm burocracia que se não for tratada na medida certa pode causar grande parte da mortalidade das organizações que já alcançaram a plenitude.

2.4 Plano de negócios

O fechamento prematuro de empresas no Brasil tem sido uma das preocupações da sociedade devido à quantidade de empregos perdidos, particularmente para as entidades que desenvolvem programas de apoio ao segmento de pequeno porte, como é o caso do SEBRAE. Por isso, é de fundamental importância obter informações que propiciem identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das empresas, evitando o encerramento precoce.

Quando se fala em empreendedorismo, remete-se naturalmente ao termo plano de negócios. O plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor.

Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal utilização do plano de negócios é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma start-up. No entanto, o plano de negócios tem atingido notoriedade como instrumento de captação de recursos financeiros junto a capitalistas de risco (DORNELAS, 2005, p. 93).

Dornelas (2005) comenta que grande parte dos empreendedores utiliza o plano de negócios como forma de conseguir recursos financeiros para o empreendimento. O plano de negócios é muito mais que isso, podendo ser considerado uma ferramenta de gestão com múltiplas aplicações.

2.4.1 Planejamento

O índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, nos primeiros anos de existência, atinge percentuais próximos aos 70% ou mais, segundo Dornelas (2005). Essa não é uma característica apenas brasileira. Mesmo nos Estados Unidos, país referência em empreendedorismo e criação de pequenas empresas de sucesso, a mortalidade das chamadas start-ups também alta, chegando a índices próximos aos do caso brasileiro.

A grande causa dessa mortalidade se deve a falta de planejamento. Conforme pesquisa realizada pela Small Business Administration – órgão americano responsável pelo auxílio às pequenas empresas dos Estados Unidos – e citada por Dornelas (2005). No caso brasileiro, uma pesquisa realizada pelo Sebrae – SP com empresas criadas no período de 1997 a 2001 e que foi divulgada no final de 2003 revela que os fatores de mortalidade das empresas nacionais não são muito diferentes. Segundo Dornelas (2005), a falta de planejamento aparece em primeiro lugar como a principal causa para o insucesso.

Para Bateman e Snell (1998), planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro. Dentro das suas limitações de tempo e de recursos, os planejadores devem colher, interpretar e sintetizar todas as informações relevantes para o planejamento. Uma análise situacional, ainda segundo Bateman e Snell (1998), estuda eventos passados, examina as condições atuais e tenta prever tendências futuras.

Referente ao planejamento, tem-se pelo menos três fatores críticos que podem ser destacados (DORNELAS, 2005, p. 95):

a) toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua idéia a investidores, bancos, clientes, entre outros;

b) toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio; e

c) poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes são micro e pequenos empresários que não tem conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento, entre outros. Quando entendem o conceito, geralmente não conseguem coloca-lo objetivamente em um plano de negócios.

Segundo Dornelas (2005), poucas áreas tem atraído tanta atenção dos homens de negócios nos Estados Unidos como os planos de negócios. Isso tem ocorrido também no Brasil, inicialmente devido ao fervor da nova economia – a internet – e às possibilidades de enriquecer da noite para o dia.

O plano de negócios é uma ferramenta de gestão e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador. O plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras (DORNELAS, 2005, p. 97).

Uma vez concebido, o plano de negócios não deve ser esquecido. Ele é dinâmico e deve ser atualizado constantemente, pois o ato de planeja consiste em um processo cíclico (DORNELAS, 2005, p. 98).

O plano de negócios, enfim, é segundo Dornelas (2005), um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e auto-conhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. As seções que compõem um plano de negócios geralmente são

padronizadas para facilitar o entendimento, sendo que cada seção do plano tem um propósito específico.

Sendo assim, conforme Bateman e Snell (1998), planos são ações ou os meios de que o administrador dispõe para atingir objetivos. Esse plano deve delinear ações alternativas que podem conduzir à realização dos objetivos, dos recursos necessários a seu atingimento por meio desses meios e obstáculos que podem aparecer.

Nesse intuito, segundo um estudo realizado pela Harvard Business School, nos Estados Unidos, verificou-se que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso nos negócios. Com o plano, conforme Dornelas (2005), é possível:

- a) entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- b) gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- c) monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- d) conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco, entre outros;
- e) identificar oportunidades e transforma-las em diferencial competitivo para a empresa; e
- f) estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo.

2.4.2 Estrutura de um plano de negócios

Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Mas, qualquer empresa deve possuir um mínimo de

seções as quais proporcionarão um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano de negócios entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira (DORNELAS, 2005, p. 101).

Dornelas (2005) apresenta algumas estruturas de planos de negócios, sendo a principal citada a seguir.

1. Capa: a capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte que é visualizada por quem lê o plano de negócios, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

2. Sumário: o sumário deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção. Isto facilita ao leitor do plano de negócios encontrar rapidamente o que lhe interessa. Qualquer editor de textos permite a confecção automática de sumários e tabelas de conteúdo bastante apresentáveis.

3. Sumário executivo: o sumário executivo é a principal seção do plano de negócios. O sumário executivo fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção e revisado várias vezes, além de conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor. O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser elaborada.

4. Análise estratégica: nessa seção são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio. Esta

seção é na verdade a base para o desenvolvimento e a implantação das demais ações descritas no plano.

5. Descrição da empresa: nessa seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, entre outros.

6. Produtos e serviços: essa seção do plano de negócios é destinada aos produtos e serviços da empresa: como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto. Nessa seção pode ser incluída, quando essa informação encontra-se disponível, uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa. Esse feedback é bastante importante, porque costuma oferecer não apenas uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços, mas também guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e processos de produção.

7. Plano operacional: essa seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção.

8. Plano de recursos humanos: aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Essas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando esta atua em um mercado onde a detenção de tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do plano operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem

ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

9. Análise de mercado: na seção de análise de mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor dos seus produtos ou serviços: como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes.

10. Estratégia de marketing: deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto ou serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais dos produtos e serviços para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção, comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas.

11. Plano financeiro: a seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimento; demonstrativos de resultado; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial, taxa interna de retorno, etc.

12. Anexos: esta seção deve conter informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação dos curriculum

vitae dos sócios e dirigentes da empresa. Pode-se anexar ainda informações como fotos de produtos, plantas de localização, roteiros e resultados completos da pesquisa de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa e planilhas financeiras detalhadas.

2.5 Legislação e organização profissional

Um dos princípios básicos do seguro, segundo a Escola Nacional de Seguros, é restabelecer para o segurado o equilíbrio econômico perturbado. A finalidade do seguro está, portanto, vinculada à proteção dos indivíduos e das empresas. Isso atinge, conseqüentemente, objetivo de ordem social, ao preservar condições de sustento, empregos e meios de produção. Com isso, há muito tempo, o seguro deixou de ser pensado apenas no plano de uma relação individual para passar a ser tratado como integrante do Sistema Financeiro Nacional, merecendo, por via de conseqüência, tratamento adequado para evitar perdas ao mercado ou à economia e à sociedade. A atuação do corretor de seguros poderá ter influências positivas ou negativas, dependendo de cada um, fazendo com que o mercado se enfraqueça, ou seja, fortalecido, contribuindo, sobremaneira, no lado positivo, para a disseminação da cultura do seguro.

A missão do corretor, no processo de comercialização, é assessorar o segurado na identificação, na análise, no diagnóstico e nas recomendações dos produtos de seguros que atendam às suas necessidades com o melhor custo/benefício.

No processo de regulação e liquidação de sinistros, fase importantíssima para a satisfação de cláusulas contratuais, a missão do corretor de seguros é a defesa dos interesses dos clientes segurados. Para que esse objetivo seja atendido, é fundamental, não só a desenvoltura, mas a assessoria adequada do corretor de seguros, em especial no preenchimento do aviso de sinistro, instrução e fundamentação da indenização pleitada. O corretor de seguros, nesse momento, terá de tomar decisões que, se não estiverem bem fundamentadas, poderão, ao contrário, agravar o conflito de interesses entre segurado e seguradora, que poderá ocorrer durante a fase de liquidação de sinistro.

O Código de Defesa do Consumidor estabelece que ninguém é obrigado a adquirir o que não conhece. Essa questão está na origem da maior parte dos processos judiciais envolvendo sociedades seguradoras e corretores de seguros. A relação entre segurado e corretor se baseia na livre escolha, presumindo-se que o corretor seja de confiança do segurado, que o elege para intermediar seu contrato de seguro perante o segurador. Sua atividade profissional não se limita a aproximar as partes. Cabe a ele, também, prestar assistência contínua ao segurado.

2.5.1 Principais normas jurídicas de seguros

A atividade de seguros é definida e regulada por um conjunto de textos legais – leis, decretos-leis, decretos, resoluções e circulares – que contemplam a inserção da atividade do seguro no Sistema Financeiro Nacional, inclusive os procedimentos operacionais do setor.

Conforme a Escola Nacional de Seguros, a legislação apresentada a seguir tem pontos de referência para atuação no setor de seguros, destacando aspectos da legislação e organização profissional de maior relevância para o corretor de seguros:

- a) o Artigo 192 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 reconhece a importância da atividade de seguros no cenário financeiro do país, consagrando a inserção dessa atividade no Sistema Financeiro Nacional;
- b) a Lei 4.594 de 29 de dezembro de 1964 regula a profissão de corretor de seguros;
- c) o Decreto 56.900 de 23 de setembro de 1965 regulamenta a profissão do corretor de seguros de Vida e Capitalização;

d) o Decreto-lei 73 de 21 de novembro de 1966 cria o Sistema Nacional de Seguros Privados, definindo seus objetivos e estabelecendo as competências de seus integrantes;

e) o Decreto-lei 261 de 28 de fevereiro de 1967 institui e regulamenta o Sistema Nacional de Capitalização; e

f) o Decreto 60.459 de 13 de março de 1967 regulamenta o Decreto-lei 73 de 1966.

O seguro foi, sem dúvida, aperfeiçoado, gradualmente, pelos homens do comércio, que precisavam de instrumentos de defesa para proteger sua atividade contra os riscos que a ameaçavam.

Os segurados designavam homens de sua confiança para lavrar o contrato que, naquela época, se equiparava às escrituras públicas e tinha força executiva. Aqueles homens de confiança eram, sem dúvida, os atuais corretores de seguros. Certo é que o seguro foi surgindo lentamente, razão pela qual se torna difícil precisar a época exata de seu aparecimento, bem como a do corretor de seguros.

Segundo o Contrato de Seguros, o desenvolvimento da atividade de seguros passa não só pela participação das sociedades, pela satisfação dos interesses dos particulares que pretendem ver seu patrimônio protegido, como também, pelo corretor de seguros que, dotado de conhecimentos técnicos, faz a aproximação entre o segurado e a seguradora.

Diante da importância da participação do corretor na operação de seguro, houve a necessidade de regulamentação da atividade, com a fixação de princípios, deveres e direitos, porque, antes do advento da Lei 4.594 de 29 de dezembro de 1964, a profissão do corretor de seguros era exercida com base na experiência individual, passada de geração em geração.

O corretor promove a ligação entre os interesses dos segurados e os das sociedades seguradoras. A própria essência dos conceitos legais, conclui-se que o corretor não possui apenas a função de intermediação, mas sim de funcionar como responsável na orientação de seu cliente quanto à necessidade de segurar os seus bens economicamente apreciáveis e a sua própria vida, sobrevivência a

acidentes pessoais, de forma a fomentar o crescimento do mercado segurador e, por via de consequência, da poupança interna nacional, permitindo com isso, investimentos de longo prazo. Assim, a lei não reconhece apenas o direito do corretor e angariar junto à coletividade novos contratos e segurados, mas também, sua missão de impulsionar o mercado segurador através de novos contratos.

Essa geração de novos pactos para o desenvolvimento do mercado de seguros é que marca a razão de existência da profissão – corretor de seguros, de forma a justificar que o corretor, seja na qualidade de pessoa física ou jurídica, possa ser o intermediário da relação de consumo entre o segurado e a sociedade seguradora que irá assumir o risco.

2.5.2 Requisitos para o exercício da profissão

A lei 4.594, de 1964, dispõe no Artigo 2º que o número de corretores de seguros é ilimitado e para o exercício da função é necessário ter concluído curso técnico-profissional de seguros, oficial ou reconhecido ou, anterior a Lei, apresentar atestado de exercício profissional. Regulamentações posteriores instituíram o Exame de Habilitação para Corretores de Seguros e o Curso de Formação de Corretores de Seguros, respectivamente para a formação do profissional pela Fundação Escola Nacional de Seguros.

O candidato a corretor deve possuir escolaridade mínima de 2º grau completo (ensino médio) e habilitação técnico-profissional ao registro profissional do corretor de seguros de Vida, Capitalização e Previdência.

A sistemática criada pela lei exige que a pessoa interessada comprove, junto à SUSEP, possuir todos aqueles requisitos subjetivos e qualificação profissional, cabendo a mesma entidade, diante de cada caso concreto, verificar o exato cumprimento de todas as exigências e conceder o correspondente registro profissional de corretor de seguros e a inscrição de corretor de Seguro de Vida, Capitalização e Previdência.

Naturalmente, a regulamentação da profissão não poderia imaginar a atuação na corretagem apenas para pessoas físicas, mesmo porque, diante da profissionalização da atividade e o desenvolvimento dos mercados, uma estrutura

empresarial seria a consequência lógica e necessária para a fixação dos corretores de seguros. Daí a autorização legal para que os corretores de seguros possam se associar, formando sociedades corretoras de seguros, com observância as leis, especialmente as disposições do Direito de Empresa, no artigo 966 e seguintes do Código Civil.

Para que possam estar perfeitamente integradas ao Sistema Nacional de Seguros Privados, as sociedades corretoras de seguros devem ter sua sede no território nacional, até mesmo para que seja possível a realização da necessária fiscalização pelo órgão governamental competente. De forma a conferir às pessoas jurídicas o mesmo tratamento dado às pessoas físicas, a Lei 4.594 exige que os diretores, gerentes ou administradores das pessoas jurídicas, cujo objeto social seja a atuação na corretagem de seguros, possuam todos aqueles requisitos exigidos para o corretor de seguros, pessoa física.

Perfeitamente que o corretor de seguros atuando como pessoa física, tem no aspecto fiscal, a obrigatoriedade do recolhimento do ISS, do INSS e do Imposto de Renda. Quanto ao corretor de seguros como pessoa jurídica, este tem os seus custos fixos e variáveis, além da obrigatoriedade do pagamento do ISS, do INSS, da COFINS, do PIS e do Imposto de Renda. O corretor de seguros, no exercício da atividade profissional, deve avaliar a conveniência, ou não, de operar como pessoa física ou pessoa jurídica: tudo em função da sua própria produção e da busca de menor custo e mais resultados operacionais e financeiros positivos.

2.5.3 Questões legais

O processo de criação de uma empresa às vezes é tedioso e estressante, mas todo empreendedor deve entender a legislação à qual sua empresa está enquadrada, buscando sempre tirar vantagem competitiva desse processo (DORNELAS, 2005, p. 214).

A classificação das micro e pequenas empresas se altera entre regiões, estados e municípios, e depende de seu porte econômico-financeiro, do ramo de negócios e da forma jurídica. De acordo com a legislação federal, a micro e pequena empresa, também conhecida como empresa de pequeno porte, é classificada pela lei 9.317, de 05 de dezembro de 1996, que instituiu o Tributo

Federal Simples. O Simples é uma forma mais simplificada de recolhimento de tributos e contribuições federais, para microempresas e empresas de pequeno porte, por meio de um único documento, com base em percentuais calculados sobre o faturamento bruto do mês anterior. Pela lei federal, as micro e pequenas empresas são enquadradas pelo porte de faturamento.

Infelizmente, mesmo se enquadrando no critério econômico-financeiro, algumas empresas não podem aderir ao Simples.

Os impostos e as contribuições federais inclusos na alíquota do Simples são:

- a) Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas;
- b) Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público;
- c) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido;
- d) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social;
- e) Imposto sobre Produtos Industrializados; e
- f) Contribuições para a Seguridade Social a cargo da Pessoa Jurídica.

A adesão ao Simples é facultativa, ou seja, o empresário pode optar ou não optar por esse sistema tributário, contudo o enquadramento da empresa dependerá de uma série de condições imposta pela Lei do Simples.

Caso a empresa não opte pelo Simples, seja por falta de interesse do contribuinte, seja porque a lei não permite que ela se enquadre, ele deverá recolher e declarar os impostos federais segundo as regras aplicáveis aos demais sistemas tributáveis em que se enquadrar, quais sejam: Lucro Real ou Lucro Presumido.

Para que a empresa possa usufruir dos benefícios tributários / fiscais do Simples, deve-se verificar se ela se enquadra na definição de microempresa ou

de empresa de pequeno porte, prevista no artigo 2º, bem como não estar incluída em qualquer vedação prevista no artigo 9º da Lei 9.317/96.

O artigo 2º da Lei do Simples assim define a microempresa e a empresa de pequeno porte:

Microempresa: pessoa jurídica que tenha auferido, no ano calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais).

Empresa de pequeno porte: pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

O artigo 9º da Lei do Simples, por sua vez, traz uma série de restrições quanto ao tipo societário adotado pela empresa, atividades desenvolvidas e condições sobre os sócios que compõem a sociedade ou titular da empresa.

Não podem optar pelo Simples a pessoa jurídica:

- a) constituída sob a forma de sociedades por ações;
- b) que se dedique à compra e à venda, ao loteamento, à incorporação ou à construção de imóveis;
- c) que tenha sócio estrangeiro residente no exterior;
- d) cujo titular ou sócio participe com mais de 10% do capital de outra empresa, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de microempresa e empresa de pequeno porte;
- e) de cujo capital participe, como sócio, outra pessoa jurídica;
- f) que realize operações relativas a locação ou administração de imóveis, armazenamento e depósito de produtos de terceiros, propaganda e

publicidade, excluídos os veículos de comunicação, factoring, prestação de serviços de vigilância, limpeza, conservação e locação de mão-de-obra;

g) que prestem serviços profissionais de corretor, representante comercial, despachante, ator, empresário, diretor ou produtor de espetáculos, cantor, músico, dançarino, médico, dentista, enfermeiro, veterinário, engenheiro, arquiteto, físico, químico, economista, contador, auditor, consultor, estatístico, administrador, programador, analista de sistemas, advogado, psicólogo, professor, jornalista, publicitário, fisicultor ou assemelhados e de qualquer outra profissão cujo exercício dependa de habilitação profissional legalmente exigida; e

h) que seja resultante de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento da pessoa jurídica, salvo em relação aos eventos ocorridos antes da vigência desta lei; e

i) outras situações previstas na lei.

3 ESTUDO DE CASO

3.1 Perfil do empreendedor

José Vilmar Russi começou a carreira como bancário em 1976. Trabalhou na profissão até o ano de 2002 (26 anos).

A partir dos anos de 1990, sentiu a necessidade de ter o negócio próprio, pois tinha vontade de ter algo a mais e principalmente não ter mais de responder a um superior. Assim, o mercado de seguros foi à escolha, pois era o ramo de maior conhecimento do empreendedor.

Para o GEM, empreendedores estabelecidos são aqueles à frente de empreendimentos com mais de 42 meses. A KVNG, possui até a presente data 45 meses, podendo então ser considerada uma organização estabelecida, verificando-se uma boa tendência apontada pelo GEM que a maioria dos negócios no Brasil que ultrapassaram essa faixa de tempo possuem em média entre 10 e 15 anos.

Os empreendedores por necessidade são motivados pela falta de alternativas satisfatória de ocupação e renda. Dessa forma, o proprietário da KVNG relatou sair da profissão que exercia para empreender para satisfazer necessidades próprias. Segundo o GEM, existem os empreendedores por oportunidade que são motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial e os que são motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda. Assim sendo o empreendedor da KVNG enquadra-se na maior influência do empreendedorismo por necessidade, apontado pelo GEM.

Os produtos oferecidos pela empresa não trazem nenhuma novidade para os clientes e nenhum dos seus clientes consideraria, segundo o proprietário, os produtos ofertados novos. Nessa linha, a maior parte dos negócios nos países pesquisados pelo GEM oferta produtos conhecidos pela maioria dos consumidores. Conforme o relatório, uma parcela muito pequena dos empreendedores afirma oferecer novidades, sendo esses empreendedores mais comuns entre os iniciais do que entre os estabelecidos.

A concorrência é elevada, sendo o segmento de seguros muito concorrido, devido à quantidade de corretores, seguradoras e instituições financeiras que

operam nesse segmento. Para o GEM a parcela de concorrentes é maior entre os empreendedores estabelecidos. Dados do relatório apontam que apenas 10% dos empreendedores neste estágio afirmam não possuir concorrentes.

A tecnologia utilizada na KVNG pode ser considerada nova, com menos de 01 ano, pois é o que de mais moderno as seguradoras oferecem aos seus corretores tanto em países subdesenvolvidos quanto em países de primeiro mundo. Contrário do apresentado pelo GEM onde os empreendedores iniciais e estabelecidos dos países de renda média afirmam utilizar tecnologias ou processos novos com maior frequência que seus pares dos países de renda alta. Uma das explicações, para o GEM, seria de que isso ocorre porque as nações emergentes possuem um nível de atualização tecnológica comparativamente menor, ou seja, tecnologias conhecidas, às vezes antigas para os empreendedores dos países ricos, podem apresentar-se como uma grande inovação para seus colegas de países menos desenvolvidos.

A expectativa é gerar 1 emprego nos próximos 5 anos, baseado na expectativa que o empreendedor tem de crescimento para a sua empresa. Dinâmica inversa do GEM que a maioria dos negócios não espera criar postos de trabalho, porém nos países de renda média, caso do Brasil, é a maior a proporção dos empreendedores que afirmaram ter expectativas de gerar empregos.

A empresa atua no setor de serviços, sendo 50% de seus clientes outras organizações e 50% pessoas físicas.

A idade do empreendedor é de 52 anos. Para a atividade empreendedora inicial, segundo o GEM, predominam as pessoas com idade entre 25 e 34 anos. Já os negócios estabelecidos, por sua vez, são liderados principalmente por indivíduos entre 45 e 54 anos, mesmo caso da KVNG.

Referente à renda, nos anos iniciais, a renda familiar era menor que a renda na fase estabelecida da empresa, porém em relação à renda anterior ao empreendimento, ainda é menor.

O empreendedor dedica 100% de seu tempo ao negócio nos horários destinados ao trabalho e possui 12 anos de escolaridade com um empreendimento estabelecido, demonstrando a relação de que quanto maior o grau de escolaridade, maior a taxa de empreendedores estabelecidos apresentado pelo GEM. A dinâmica do empreendedorismo é maior nos estratos

mais escolarizados. Entre os empreendedores que possuem mais de 11 anos de estudo, a taxa de empreendedores estabelecidos é maior que as outras duas categorias de análise (iniciais e novos).

3.2 Ciclo de vida

Conforme as características apresentadas pela KVNG, segundo o ciclo de vidas das organizações, afirma-se que a mesma encontra-se na fase de infância. Nessa fase o enfoque principal deixa de ser as idéias e as possibilidades e passa a ser a produção de resultados, ou seja, a satisfação das necessidades para que a empresa foi criada.

A empresa não se mostra mais na fase de namoro, pois já está em atividade. O sonho do empresário já foi concretizado. Todavia, uma vez nascida à organização, os riscos são maiores e a organização precisará de um fundador diligente ao extremo, capaz de dedicar-se aos resultados.

Na infância, uma organização possui poucas diretrizes, poucos sistemas, poucos procedimentos e poucos orçamentos. Todo o seu sistema administrativo consta na experiência do fundador. Pelo fato de trabalhar sozinho, nada do que é feito na KVNG Administradora e Corretora de Seguros está normatizado, falta muitas vezes tempo para poder elaborar um planejamento e um orçamento estruturado. Não se conhecem seus pontos fortes ou suas vulnerabilidades. A organização é extremamente centralizada. Muitos consultores, para Adizes (1988) acusam os fundadores de organizações crianças de não delegarem, de trabalharem demais e de serem dogmáticos. Tais atitudes decorrem do fato de terem fundado a organização, mas esse aspecto torna-se prejudicial apenas caso a organização já tenha passado da fase de infância.

Nesta fase, o presidente está na rua vendendo. O proprietário da KVNG é responsável por todas as vendas da organização. Se o fundador vier a falecer não há ninguém para continuar administrando o negócio.

Essas atribuições durante a fase de infância podem ser evitadas se o fundador examinar a fundo o que será feito, no mínimo, em curto prazo. Para que a infância tenha "saúde", é preciso haver um plano de ação realista e as finanças precisam ser monitoradas. O fundador precisa acompanhar atentamente o caixa

de sua organização, a estrutura do capital de terceiros, ou seja, a sua contabilidade geral para evitar excesso de liquidez ou endividamento, fatores que segundo Adizes (1988), podem ocasionar "mortalidade infantil".

Nesse estágio, a KVNG ainda não ofereceu "nenhuma recompensa palpável". Muitas vezes a única coisa que a mantém é o amor do fundador e o seu compromisso com aquilo que ela pode e deve fazer. O fundador não pode deixar o sonho morrer, pois é a sua própria auto-estima que está em jogo. Se o compromisso esmorecer, a empresa morre.

Uma organização na infância não tem como elaborar planos e estratégias, pois não tem experiência suficiente com o produto ou mercado para formular metas, planos e estratégias. Ela possui um sonho, uma visão, uma intenção, mas não os planos. Sem que haja uma experiência efetiva do que funciona e do que não funciona, qualquer processo detalhado de planejamento em longo prazo será um exercício fútil e frustrante, segundo Adizes (1988). O que se faz necessário é um planejamento em curto prazo para pôr idéias à prova e adquirir experiência.

Na fase de infância é necessário haver um crescimento equilibrado. Esse equilíbrio é reflexo das disponibilidades de caixa. Haverá mortalidade infantil quando o fundador entediar-se, quando ele sentir alienado da sua criação ou perder o controle da organização e também quando a empresa perder irrecuperavelmente a sua liquidez.

Contudo, há a capacidade de a KVNG passar para os outros estágios do Ciclo de Vida das organizações, pois o fundador continua com o compromisso do negócio, o fluxo de caixa está se estabilizando e também enxerga-se oportunidades para crescimento e expansão das atividades. Para Adizes (1988), um compromisso firme e um plano de ações são obrigatórios para essa fase ser bem sucedida. Porém, poderá se tornar um problema se o fundador não souber abandonar uma idéia e adapta-la à realidade.

3.3 Plano de negócios

3.3.1 Sumário executivo

A KVNG Administradora e Corretora de Seguros Ltda está situada na cidade de Blumenau no Estado de Santa Catarina. Opera no ramo de seguros, vendendo seguros de automóveis, seguros empresariais, residenciais, de condomínios e seguros de vida. O mercado da KVNG são pessoas físicas e empresas de pequeno e médio porte. Seus clientes estão distribuídos pelo Vale do Itajaí, Norte e Litoral Catarinenses e Porto Alegre no Estado do Rio Grande do Sul. O faturamento aproximado da corretora dos últimos três anos é apresentado a seguir:

Faturamento		
2004	2005	2006
R\$ 5.500,00	R\$ 15.000,00	35.000,00

Tabela 1: Faturamento aproximado da KVNG

Fonte: Primária, 2007

Conforme a tabela, se verifica um crescimento de aproximadamente 53% nos últimos anos, sendo que o mercado de seguros cresceu no ano de 2006, em relação ao ano de 2005, 12% segundo a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).

Neste intuito, torna-se necessário elaborar um plano de negócios para melhor planejar a empresa e analisar a atual situação financeira da mesma.

3.3.2 Caracterização da empresa

A KVNG Administradora e Corretora de Seguros Ltda., fica situada à Rua Bonifácio Cunha, 29 no Bairro Jardim Blumenau na cidade de Blumenau.

A empresa foi fundada no dia 03 de novembro de 2003 pelo Senhor José Vilmar Russi, com sociedade com a Senhora Grace Kelly Russi e a Senhora Elaine Cristina Zucco Russi.

O Capital Social no momento da integralização era de R\$ 10.000,00 (dez mil reais), constituído de 10.000 (dez mil) cotas no valor nominal de R\$ 1,00 (um real) cada uma, subscrito e integralizado pelos sócios em moeda corrente nacional, da seguinte forma:

Cotistas	%	Cotas	R\$
José Vilmar Russi	89	8.900	8.900,00
Grace Kelly Russi	10	1.000	1.000,00
Elaine Russi	01	100	100,00
Total	100	10.000	10.000,00

Tabela 2: Formação do capital social da KVNG

Fonte: Primária, 2007

A administração da sociedade é exercida pelo sócio José Vilmar Russi, devidamente habilitado pela Superintendência de Seguros Privados, tendo poderes gerais para praticar todos os atos pertinentes à gestão da sociedade isoladamente.

A empresa comercializa todas as modalidades de seguros disponíveis no mercado. Sendo os principais fornecedores: Sul América Seguros, Generali Seguros, HDI Seguros, Liberty Seguros, Marítima Seguros e Confiança Seguros.

É uma microempresa devido à quantidade de empregados (01) e conforme o faturamento apresentado. Segundo o SEBRAE, empresas com até 19 empregados na indústria e até 9 no comércio e no setor de serviço é considerada microempresa.

Atualmente administra uma carteira de aproximadamente 400 apólices de seguros de 300 clientes cadastrados.

3.3.3 Produtos e serviços

Os principais produtos da KVNG são listados a seguir, com seus principais fornecedores.

Seguro de Automóvel: HDI Seguros e Liberty Seguros (estas empresas abrangem uma massa maior de procura, os veículos populares).

Seguro Empresarial: Generali Cia de Seguros.

Seguro Residencial: Generali Cia de Seguros.

Seguro de Condomínio: Marítima Seguros.

Seguro de Vida: Sul América Seguros, Marítima Seguros e Generali Cia de Seguros (uma dos objetivos essenciais é investir mais nesse ramo do seguro, pois o produto trás maior segurança a empresa, não precisando de renovação, ou seja, após vendido o custo de manutenção do cliente é praticamente zero.

O custo do produto é estabelecido primeiramente pelo risco que o bem a ser segurado está exposto, seguido do valor do bem e finalizado pela comissão que o corretor cobra.

3.3.4 Plano operacional

A KVNG tem planejado para esse ano a aquisição de uma impressora a Laser para reduzir os custos com impressões dos orçamentos, apólices e boletos bancários de seguros. Aquisição de mais um arquivo de aço com gavetas para armazenar as informações dos clientes cadastrados.

Pretende ainda fazer a aquisição de blocos de brinde para distribuir entre os clientes e fazer a assinatura de um jornal local para informações internas para oferecer aos clientes que aguardam ser atendidos.

Esses investimentos se fazem necessários para atender parte da demanda existente e que venham a exigir da KVNG.

Os orçamentos são apresentados a seguir:

- Impressora a Laser marca HP: R\$ 1.000,00
- Arquivo de aço com 4 gavetas: R\$ 260,00
- Blocos para brindes (cento): R\$ 235,00

- Assinatura do Jornal de Santa Catarina (mensal): R\$ 34,00

3.3.5 Plano de recursos humanos

Para atender o crescimento da KVNG, torna-se necessário a contratação de um profissional interno para executar, principalmente, os trabalhos burocráticos. Para tal, segundo a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), o custo mensal para se manter um Auxiliar de Escritório (piso salarial), gasta-se mensalmente os valores a seguir:

- Piso: R\$ 505,00
- Vale Refeição: R\$ 242,00
- Anuênio: R\$ 11,00
- Auxílio creche (quando houver filhos até 7 anos): R\$ 130,00
- Vale transporte (apenas um ônibus): R\$ 100,00
- Seguro de Vida: R\$ 20,00
- Décimo Terceiro Salário: 1/12 sobre o salário
- Férias: 20% sobre o salário
- FGTS: 8% sobre o salário
- INSS: 20% sobre o salário

O custo mensal aproximado é de R\$ 1.100,00 (se não tiver filhos e se utilizar como meio de transporte um ônibus diariamente).

3.3.6 Mercado e competidores

Segundo a Federação Nacional dos Corretores de Seguros, no Brasil, são 113.248 (cento e treze mil, duzentos e quarenta e oito) corretores de seguros cadastrados.

Brasil		
Pessoa Física	Ramo de Vida: 41.804	Todos os Ramos: 34.447
Pessoa Jurídica	Ramo de Vida: 13.814	Todos os Ramos: 23.183
Santa Catarina		
Pessoa Física	Ramo de Vida: 1.079	Todos os Ramos: 1.332
Pessoa Jurídica	Ramo de Vida: 436	Todos os Ramos: 996
Blumenau		
Pessoa Física	Ramo de Vida: 31	Todos os Ramos: 183
Pessoa Jurídica	Ramo de Vida: 13	Todos os Ramos: 103

Tabela 3: Número de corretores de seguros estabelecidos
 Fonte: Federação Nacional dos Corretores de Seguros, 2007

Os corretores de vida representam uma concorrência mais branda, pois atuam especificadamente nesta área.

Em relação ao mercado, segundo Luiz Roberto Contiglione, o mercado de seguros encerrou o primeiro trimestre do ano com lucro líquido de R\$ 2,2 bilhões, alta nominal de 3,5% sobre os R\$ 2,1 bilhões do mesmo período de 2006.

O setor de seguros faturou mais de R\$ 9,5 bilhões no primeiro trimestre deste ano, alta de 6,5% em relação ao mesmo período do ano anterior, sem considerar os resultados de seguro saúde e VGBL, que não são prioritariamente operados por corretores de seguros.

Mercado disputado, com mais de 70% dos veículos sem seguro e na briga das empresas pelos mesmos clientes, segundo a SUSEP. Tal cenário, torna ainda mais importante a fidelização dos clientes.

3.3.7 Marketing

O marketing da KVNG iniciou-se com o boca-a-boca e é o que predomina até hoje, principalmente pela falta de recursos para investir.

Segundo Bretzke (2004), advogados da marca são os clientes que, além de repetirem a compra, têm um alto envolvimento emocional com a marca e indicam o produto ou serviço a outras pessoas ou empresas. É o aspecto que

Regis McKennan citado por Bretzke (2004) considera um dos principais benefícios do marketing de relacionamento, denominado de efeito boca-a-boca.

3.3.8 Análise estratégica

O primeiro passo num processo de planejamento, segundo Bateman e Snell (1998) é a determinação da missão e da visão da organização. A missão são o propósito e os valores básicos da organização, bem como seu escopo de operações. Constitui a declaração básica da razão da existência da organização. A missão geralmente é escrita em termos dos clientes genéricos a quem ele serve.

Já a visão, também segundo Bateman e Snell (1988), vai além da declaração da missão para prover uma perspectiva em relação ao direcionamento da empresa e em que a organização pode transformar-se. Embora os termos missão e visão sejam utilizados muitas vezes como sinônimos, a declaração da visão idealmente explicita o direcionamento a longo prazo da empresa.

A seguir são apresentadas, respectivamente, a missão e a visão para a KVNG Administradora e Corretora de Seguros Ltda.:

Definição da Missão: "A KVNG Administradora e Corretora de Seguros tem por finalidade oferecer produtos de seguros que venham trazer tranquilidade e segurança aos clientes".

Definição da Visão: "Manter o atual ritmo de crescimento para os próximos cinco anos, gerando empregos e se tornando conhecida em diferentes mercados através de ações de marketing".

Muitas das organizações elaboradas pelos empreendedores não estão aptas a proporcionar um rumo para seus negócios. No intuito de oferecer apoio e estabilização para essas organizações, pode-se desenvolver a análise SWOT.

Tal análise é composta pelas oportunidades e ameaças referente ao mercado externo da organização e também pelas forças e fraquezas referentes ao ambiente interno da organização. Para Coopers e Lybrand (1996), diagnóstico

vem do grego *diagnosis* e significa fazer análise. Ou seja, consiste na atividade de conhecer melhor a organização e levantar soluções para problemas que possam vir a ser levantados.

Os pontos fortes e fracos estruturam o que se entendem como análise interna da organização, enquanto que oportunidades e ameaças se localizam na análise do ambiente externo, não sendo assim controláveis.

Para Stoner (1982), o ambiente externo tem elementos de ação direta e de ação indireta. Os principais componentes de ação direta do ambiente externo são:

a) fornecedores: toda organização obtém matérias-primas, serviços, energia, equipamentos e mão-de-obra do ambiente e faz uso deles para produzir. Portanto, toda organização depende de seus fornecedores de materiais e mão-de-obra;

b) oferta de mão-de-obra: as organizações precisam de empregados com qualificações e experiências variadas;

c) fregueses: o freguês de uma empresa pode ser uma instituição como uma escola, um hospital ou um órgão público, por exemplo, podendo ser também outra firma. O mercado de fregueses pode ser altamente competitivo, com grandes números de compradores e vendedores potenciais procurando o melhor negócio;

d) concorrentes: para aumentar a participação no mercado, a firma tem que ganhar negócios de algum dos concorrentes. Isto significa que ela tem que satisfazer mais aos seus fregueses;

e) instituições financeiras: as organizações dependem de uma variedade de instituições financeiras, como os bancos comerciais ou os bancos de investimento para manterem e expandirem suas atividades; e

f) órgãos públicos: quando o governo federal representa o papel de freguês, o envolvimento é bem visto. Controvertida é a relação de uma

organização com o número crescente de órgãos controladores. Esses órgãos estabelecem e controlam o cumprimento de normas básicas sob as quais uma indústria tem que funcionar.

Dentro da análise externa, ainda segundo Stoner (1982), os grupos externos podem influenciar a organização através de ações indiretas. Dessa maneira, elas podem ser agrupadas da seguinte maneira:

a) variáveis tecnológicas: em qualquer sociedade ou indústria, o nível de tecnologia desempenha um papel significativo na determinação dos produtos que serão produzidos e dos serviços que serão prestados, dos equipamentos que serão usadas e de como várias operações serão administradas. As mudanças tecnológicas podem, com frequência, afetar os atos dos concorrentes;

b) variáveis econômicas: os administradores sempre terão que levar em consideração os principais custos como mão-de-obra e matérias-primas exigidos por suas organizações. Como tais custos variam no tempo, eles também tem que avaliar as perspectivas futuras de estabilidade de preços ou inflação. Os preços determinados pelos concorrentes e pelos fornecedores, bem como as políticas fiscal e monetária do governo influenciam bastante os custos de produção de bens ou da prestação de serviços e as condições de mercado nas quais estes produtos ou serviços são vendidos;

c) variáveis sócio-culturais: os valores e costumes de uma sociedade estabelecem diretrizes que determinam como a maioria das organizações e dos administradores trabalharão. Os valores e os costumes da sociedade também se refletem na estrutura organizacional de uma empresa;

d) variáveis político-legais: com o passar dos anos, a participação do governo afetos à empresa e às organizações sem fins lucrativos teve uma

escala continuada. Em geral, cada desequilíbrio econômico ou social de monta tem sido acompanhado por controles cada vez maiores; e

e) *dimensão internacional*: o componente internacional do ambiente externo também apresenta oportunidades e desafios e tem potencialidades, condições de passar de um fator de ação indireta para um fator de ação direta. As empresas que produzem e vendem em outros países logo aprendem que o sucesso ou o fracasso depende, muitas vezes, do conhecimento preciso das leis, costumes, ética, sistemas econômicos e métodos de administração dos países onde estejam operando. O ambiente internacional é um fator importante nas situações do dia a dia dos negócios até dos administradores cujas responsabilidades básicas estejam relacionadas com transações e interesses internos. Até as empresas que se limitam às operações em seu próprio país podem ter que tomar conhecimento de como trabalham as pessoas de outros países por terem que enfrentar concorrentes estrangeiros.

Economia, política, aspectos sociais, demográficos, culturais e tecnológicos devem ser monitorados e analisados constantemente, pois podem indicar qual caminho a empresa deve seguir (PSILLAKIS, 2004, p. 447).

Dentro das variáveis internas, deve-se levar em conta os seguintes fatores:

a) *estrutura organizacional*: para Mintzberg (2003), estrutura organizacional é o modo pelo qual o trabalho e as tarefas são divididos entre os trabalhadores e também pela maneira como são estabelecidas as relações de coordenação das atividades;

b) *organograma*: para Faria (1984), o organograma representa a estrutura de autoridade de uma organização. Por ele, pode-se observar a divisão do trabalho por unidades operativas. É um documento que esclarece como está dividida e subdividida a atividade total da empresa pelos departamentos;

c) *hierarquia*: segundo Faria (1984), a estrutura hierárquica das organizações é constituída pela atribuição de responsabilidades as diversas unidades operativas, sendo fato gerador de relações de subordinação e dominação;

d) *cadeia de comando*: para Daft (1999), cadeia de comando está vinculada aos relacionamentos de subordinação. A cadeia de comando deve apresentar uma continuidade hierárquica e demonstrar quem é subordinado a quem;

e) *divisão do trabalho*: Faria (1984) considera a divisão do trabalho como consequência das limitações humanas que não permite que as tarefas mais complexas sejam realizadas integralmente, seja pelo tempo, ou pelo amplo conhecimento necessário; e

f) *poder*: Hudson (2002) defende que as organizações devem achar um equilíbrio entre a centralização e descentralização de suas atividades para que não ocorra o acúmulo de atividades no centro das empresas e, conseqüentemente, o surgimento de um gargalo administrativo.

Para Psillakis (2004), após a análise das oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo, verifica-se a existência das competências internas para defender a empresa das ameaças e também para melhor aproveitar as oportunidades detectadas.

Nesse intuito, é elaborada a seguir a análise SWOT para a KVNG Administradora e Corretora de Seguros Ltda, com base nas informações sobre o mercado de seguros repassadas diariamente pela Superintendência de Seguros Privados ao corretor, com análise do quadro de concorrentes, conforme as receitas oriundas das vendas da corretora e demais dados observados na organização.

Análise SWOT	
Ambiente Externo	
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Grande quantidade de bens não segurados pela população • As pessoas estão mais conscientes da necessidade do seguro • Deterioração da Segurança Pública no Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência, principalmente com a venda de seguros dentro dos bancos • Baixo poder aquisitivo da população • Pouco poder de barganha junto aos fornecedores pela produção apresentada
Ambiente Interno	
Forças (Strenghts)	Fraquezas (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento dos produtos comercializados • Rede de relacionamentos • Boa localização da corretora na cidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo para buscar novos clientes • Poucos recursos para investir em marketing • Poucos recursos para contratar colaboradores

Tabela 4: Análise SWOT
 Fonte: Primária, 2007

3.3.9 Plano financeiro

3.3.9.1 Balanço patrimonial

Balanço Patrimonial, segundo Marion (2003) é a principal demonstração contábil. Reflete a posição financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano ou de um período pré-fixado.

Ativos da empresa são os bens de direito e propriedade da mesma. Já o Passivo são as obrigações, dívidas e, num sentido mais amplo, conforme Marion (2003), os financiamentos da empresa.

Por sua vez, o Patrimônio Líquido evidencia os recursos dos proprietários aplicados no empreendimento.

Balanco Patrimonial em 31/12/2006	
Ativo	
1 Ativo	34.691,54
1.1 Ativo Circulante	34.691,54
1.1.1 Disponibilidades	34.691,54
1.1.1.01 Bens Numerários	34.691,54
1.1.1.01.01 Caixa Geral	34.691,54
1.3.4.01 Gastos Pré-Operacionais	985,80
1.3.4.01.003 Gastos de Organização e Administração	985,80
1.3.4.02 (-) Amortização	985,80
1.3.4.02.003 (-) Amortização Gastos de Organização e Administração	985,80
Passivo	
2 Passivo	34.691,54
2.1 Passivo Circulante	4.045,59
2.1.1 Fornecedores	390,00
2.1.1.01 Fornecedores Mercado Interno	390,00
2.1.1.01.001 Fornecedores Diversos	390,00
2.1.3 Obrigações Trabalhistas	186,00
2.1.3.01 Obrigações Trabalhistas	186,00
2.1.3.01 INSS a pagar	186,00
2.1.4 Obrigações Fiscais	3.469,59
2.1.4.01 Impostos a Recolher	3.469,59
2.1.4.01.001 COFINS a pagar	1.085,78
2.1.4.01.002 CSLL a pagar	1.265,03
2.1.4.01.005 IRPJ a pagar	986,37
2.1.4.01.009 PIS a pagar	150,41
Patrimônio Líquido	
2.4 Patrimônio Líquido	30.645,95
2.4.1 Capital Social	10.000,00
2.4.1.02.001 Capital Social Subscrito	10.000,00
2.4.3 Lucros ou Prejuizos Acumulados	20.645,95
2.4.3.01 Lucros ou Prejuizos Acumulados	20.645,95
2.4.3.01.001 Lucros Acumulados	24.425,16
2.4.3.01.002 (-) Prejuizos Acumulados	3.779,21

Ativo – Passivo = Patrimônio Líquido

$$34.691,54 - 4.045,59 = 30.645,95$$

3.3.9.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

O exercício social de uma empresa terá duração de um ano e a cada exercício será apurado o resultado do período, isto é, se houve lucro ou prejuízo. Portanto, em cada final de período, todas as despesas e receitas são transferidas para a DRE, e, no próximo período, apurar-se-a despesa e receita começando-se do zero, ou seja, não se acumulam despesa e receita de um ano para o outro (MARION, 2003, p. 112).

Neste sentido, anexo estão as demonstrações financeiras da KVNG dos anos de 2005 e 2006. A seguir é apresentada a demonstração de resultados projetada para o ano de 2007, conforme o crescimento histórico da corretora e os investimentos apresentados nos planos operacional e de recursos humanos.

Demonstração de Resultados Projetada (2007)	
Faturamento	R\$ 53.567,70
Impostos	(R\$ 3.632,02)
Despesas	(R\$ 11.196,97)
Novos investimentos	(R\$ 2.373,00)
Pagamento de salários	(R\$ 13.200,00)
Resultado do ano	R\$ 23.165,71

Tabela 5: DRE Projetada (2007)

Fonte: Primária, 2007

3.3.9.3 Índices financeiros

O principal objetivo de uma empresa deve ser a maximização de lucros ou a minimização de custos, em função dos recursos aplicados na sua atividade operacional (ZDANOWICZ, 2004, p. 59)

A partir de valores extraídos do Balanço Patrimonial, da DRE e de inventários, é possível construir uma série de índices.

A análise de indicadores financeiros focaliza a liquidez, enquanto a análise sob o aspecto econômico é feita em relação à aplicação e ao rendimento do capital investido na empresa (ZDANOWICZ, 2004, p. 63).

A análise de liquidez tem como objetivo a mensuração da capacidade da empresa em pagar seus compromissos na data do vencimento.

Índice de liquidez imediato

$$Li = D / PC$$

Onde:

Li = liquidez imediata

D = disponível

PC = Passivo circulante

Este indicador informa o quanto de dívidas a curto prazo da empresa pode ser saldada de imediato, ou seja, utilizando-se somente as disponibilidades existentes no momento.

Se a relação entre o disponível e o passivo circulante for igual a 0,10, significa que para cada R\$ 1,00 de dívidas de curto prazo, a empresa é capaz de saldar R\$ 0,10 das dívidas.

$$Li = 34.691,54 / 4.045,59$$

$$Li = 8,57$$

Índice de liquidez seca

$$Ls = D - VR / PC \text{ ou } AC - E / PC$$

Onde:

Ls = liquidez seca

D = disponível

VR = valores a receber

PC = passivo circulante

AC = ativo circulante

E = estoques

Se o índice de liquidez seca for igual a 0,75, isto significa que a empresa apresenta capacidade financeira para saldar as suas dívidas de curto prazo, em $\frac{3}{4}$ onde se conclui que a empresa tem um passivo circulante a descoberto.

$$Ls = 34.691,54 - 0 / 4.045,59$$

$$Ls = 8,57$$

Índice de liquidez corrente

O índice de liquidez corrente é obtido pela relação:

$$Lc = D + VR + Er / PC \text{ ou } AC / PC$$

Onde:

Lc = liquidez corrente

D = disponível

VR = valores a receber

E = estoques

AC = ativo circulante

PC = passivo circulante

Se a relação entre o ativo circulante e o passivo circulante for igual a 1,20 significa que para cada R\$ 1,00 de exigibilidade de curto prazo, a empresa dispõe de R\$ 1,20 para saldá-la, ou seja, tem um respaldo financeiro de R\$ 0,20 para cada R\$ 1,00 de dívida.

$$Lc = 34.691,54 + 0 + 0 / 4.045,59$$

$$Lc = 8,57$$

Índice de liquidez total

$$Lt = AC + ARLP / PC + PELP$$

Onde:

Lt = liquidez total

AC = ativo circulante

ARLP = ativo realizável a longo prazo

PC = passivo circulante

PELP = passivo exigível de longo prazo

Se o índice de liquidez total for igual a 0,90, isto significa que para cada R\$ 1,00 de pagamento que a empresa tenha de efetuar ela dispõe de R\$ 0,90.

$$Lt = 34.691,54 + 0 / 4.045,59 + 0$$

$$Lt = 8,57$$

Solvência Geral

$$Sg = AT / PE$$

Onde:

Sg = solvência geral

AT = ativo total

PE = passivo exigível

Se o grau de solvência geral for inferior à unidade, a empresa estará operando com passivo a descoberto, pois seu ativo, a valor contábil, não é suficiente para saldar os compromissos assumidos perante terceiros.

$$Sg = 34.691,54 / 0$$

$$Sg = 0$$

Endividamento

$$E = PE / AT$$

Onde:

E = endividamento

PE = passivo exigível

AT = ativo total

Quanto menor o grau de endividamento, maior será a capacidade financeira da empresa a longo prazo.

$$E = 0 / 34.691,54$$

$$E = 0$$

Capital Circulante

$$CC = CG = AC - PC$$

Onde:

CC = capital circulante

CG = capital de giro

AC = ativo circulante

PC = passivo circulante

Se o valor do ativo circulante for superior ao valor da passivo circulante, afirma-se que o capital ou o capital de giro é próprio.

$$CC = 34.691,54 - 4.045,59$$

$$CC = 30.645,95$$

ROI = lucro líquido / ativo total

$$ROI = 21.549,66 / 34.691,54$$

$$ROI = 0,62$$

4 CONCLUSÕES

Empreendedor é a pessoa que busca incessantemente a auto-realização, através de uma idéia que o mesmo encara como uma oportunidade. É necessário fazer diferente, antecipar-se aos fatos, implementar idéias, buscar oportunidades e assumir os riscos que tais decisões possam vir a ocasionar ao negócio.

Para tal, ficou evidenciado a importância do planejamento, tanto para os novos empreendedores, como também para os empreendedores já estabelecidos. Segundo o GEM, grande parte das organizações já estão estabelecidas, caso da KVNG. Para estes, planejar possui o intuito de melhor organizar a empresa e estabelecer diretrizes para o futuro.

Nesse sentido, o presente trabalho buscou contribuir com o proprietário da KVNG Administradora e Corretora de Seguros para entender melhor a sua organização, o mercado na qual a mesma está inserido e as ferramentas que podem ser utilizadas para administrar as empresas, caso do plano de negócios.

Antes de elaborar o plano de negócios, buscou-se conhecer o empreendedor conforme o Global Entrepreneurship Monitor e a organização objetos de estudo através do ciclo de vida das organizações.

Para conhecer o perfil do empreendedor da KVNG, utilizou-se o Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Segundo o relatório, o Brasil no ano de 2005 estava entre as nações onde mais se criaram negócios, não pelas oportunidades oferecidas e sim pela necessidade, caso do Senhor José Vilmar Russi que abriu a corretora de seguros, pois havia desistido da carreira de bancário.

A KVNG neste contexto é uma organização estabelecida, com forte concorrência seguindo a dinâmica internacional, com produtos que não são novidades para os clientes. O momento mais crítico - os primeiros anos de uma organização - já foram ultrapassados. Segundo Domelas (2005), 70% das empresas fecham as portas nos primeiros anos de operação. O fato do empreendedor ter aberto a empresa por necessidade faz com que busque diferenciações no mercado, pois segundo o GEM, a maior parte dos países pesquisados não oferecem produtos novos aos clientes.

A expectativa de geração de apenas 1 emprego, o que foge do padrão dos demais países que integram o GEM, que na maioria dos negócios não se

esperava criar postos de trabalho. Porém, segundo o relatório, no Brasil, 24% dos empreendedores iniciais pretendem gerar mais de 5 empregos, mostrando assim que o potencial de geração de empregos no Brasil é significativo.

Nos demais itens analisados pelo GEM, o proprietário da KVNG se enquadra nas conclusões obtidas pelo relatório, como é o caso da idade dos empreendedores estabelecidos que é de 45 a 54 anos de idade (52 anos a idade do empreendedor).

Buscando conhecer então a organização e pelo fato da mesma já existir e o plano de negócios também poder ser elaborado para empresas que já estão em operação, utilizou-se para a confecção do trabalho a obra de Ichak Adizes que trata dos ciclos de vida das organizações. Para o autor, existem 5 etapas bem distintas que são a fase de namoro, a infância, a fase toca-toca, a adolescência e a fase da plenitude, sendo esta última a melhor para uma organização se encontrar, segundo o autor.

A KVNG encontra-se atualmente na fase de infância segundo as características apresentadas pela organização. A empresa já está em atividade, o dono da empresa é inteiramente responsável pelas vendas, não possui uma pessoa capaz de substituí-lo em caso de falecimento, os procedimentos não são formalizados, mas o proprietário enxerga oportunidades de expansão nas atividades desenvolvidas pela empresa.

Na fase de infância é importante a busca de resultados. Nessa fase, é necessário conhecer, segundo Adizes (1988), os pontos fortes e as vulnerabilidades da organização. Para vencer as atribuições que essa fase representa para organização é necessário que o fundador examine, no mínimo, o que será feito em curto prazo. As finanças precisam ser controladas para evitar o excesso de liquidez ou de endividamento.

Passar para os demais estágios do ciclo de vida das organizações e atingir a plenitude, é necessário primeiramente elaborar um plano. Nesse intuito, buscou-se elaborar o plano de negócios para a corretora, pois ficou enfatizada a importância do planejamento para as organizações que se encontram na fase de infância e pelo fato do plano abordar itens fundamentais para as organizações crianças como os pontos fortes e as vulnerabilidades na análise SWOT e o controle das finanças no plano financeiro.

Primeiramente no plano de negócios, estabeleceu-se a aquisição de materiais e equipamentos para a organização. Investimentos considerados baixos pelo empreendedor e que melhorarão o desempenho da organização. Dentro do plano de recursos de humanos, levantou-se o custo de contratação de um auxiliar de escritório para a corretora. Um investimento considerado alto, devido ao fato das corretoras não poderem operar na informalidade devido à grande fiscalização dos órgãos reguladores do mercado de seguros, caso da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP). Porém, a contratação justifica-se, pois além de auxiliar nas vendas da corretora o funcionário proporcionará mais tempo para o proprietário buscar novos clientes.

Através dessa excelente ferramenta gerencial que é o plano de negócios, constataram-se através da análise SWOT as oportunidades para a KVNG antecipar-se às mudanças que o mercado sinaliza, como também as ameaças que rondam a empresa. Também levantou-se quais são as suas forças e suas fraquezas.

Em relação ao ambiente externo, as oportunidades e as características são apontadas a seguir:

- a) grande quantidade de bens não segurados pela população: segundo a SUSEP, 70% dos automóveis no Brasil não possuem seguro;
- b) as pessoas estão mais conscientes da necessidade do seguro: uma pesquisa da SUSEP apontou que a procura pelo mercado de seguros aumentou nos últimos anos devido a forte campanha das companhias; e
- c) deterioração da segurança pública no Brasil: segundo a SUSEP, a maioria dos clientes de seguros possuem seguro devido a dificuldade da aquisição de bens e da grande quantidade de furtos efetuados no país.

Referente às ameaças, levantou-se:

- a) forte concorrência: na cidade de Blumenau existem 330 corretoras, dando uma média de 1 corretora para cada 849 habitantes;

b) baixo poder aquisitivo da população: segundo a SUSEP, o primeiro item a ser cortado do orçamento familiar quando à queda de renda é o seguro; e

c) pouco poder de barganha junto aos fornecedores: a quantidade de seguros vendidos é pequena em relação aos concorrentes junto às companhias seguradoras, o que proporciona poucos descontos na venda dos seguros aos clientes.

As forças apresentadas e as características de cada uma são expressas a seguir:

a) conhecimento dos produtos comercializados: ramo de atuação do empreendedor quando bancário e devida formação exigida pela SUSEP;

b) rede de relacionamentos: os clientes hoje que a corretora possui são todos do relacionamento pessoal do empreendedor, justificativa do marketing boca-a-boca; e

c) boa localização da corretora: a KVNG está localizada numa transversal da Alameda Rio Branco, com facilidade de acesso e estacionamento para os clientes.

As fraquezas apresentadas e as características de cada um são expressas a seguir:

a) falta de tempo para buscar novos clientes: devido a carga de trabalho do empreendedor, atualmente a corretora trabalha apenas com a renovação das apólices de seguros, enquanto que algumas corretoras concorrentes e a maioria dos bancos comerciais possuem setores apenas para as vendas;

b) poucos recursos para investir em marketing: antes de tomar ações de marketing, primeiramente teria que elaborar uma estratégia, o que consumiria ainda mais recursos; e

c) poucos recursos para contratar colaboradores: o custo apresentado para a contratação de um funcionário é elevado.

Através da análise dos indicadores financeiros verificou-se que a empresa possui uma liquidez elevada, sendo necessário buscar aplicações financeiras para o capital que está parado na conta caixa para aumentar ainda mais a rentabilidade da empresa. Sendo que a liquidez elevada, segundo o ciclo de vida das organizações pode vir a causar a morte de organizações que estejam na fase de infância.

Através do índice de liquidez imediato, constatou-se que a empresa consegue saldar todas as suas dívidas de curto prazo.

Através do índice de liquidez seca, constatou-se que a KVNG não possui um passivo circulante a descoberto.

Através do índice de liquidez corrente a KVNG possui um respaldo financeiro de R\$ 8,57 para cada R\$ 1,00 de dívida.

Através da análise do endividamento verificou-se que a empresa não é endividada e que possui capacidade financeira de longo prazo.

Conforme a DRE projetada para o ano de 2007, com o aumento do faturamento apresentado pela KVNG nos últimos anos e custo para contratação de um funcionário, conclui-se que momentaneamente não se consegue mensurar o quanto de resultado esse funcionário possa a vir trazer para a empresa, porém justifica-se a contratação, pois com o auxílio do funcionário o empreendedor terá mais tempo para se dedicar às vendas e conseqüentemente melhor atender os clientes da corretora.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito.** São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 2004.

ALMEIDA, Roberta N. M. de. **Plano de Negócios de uma loja de artigos para tricô, crochê e bordado ponto cruz.** 2003. 103 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BATEMAN&SNELL, Thomas S. e Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

DAFT, Richard L. **Teoria e projetos das organizações.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura Editores, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração.** São Paulo: Editora Parma, 1984.

FARIA, Nivaldo Maranhão. **Organização do trabalho.** São Paulo: Atlas, 1984.

GESTÃO DE MARKETING / Coordenação Sérgio Roberto Dias. São Paulo: Saraiva, 2004.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, Fouse Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG&AHLSTRAND&LAMPEL, Henry&Bruce&Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

Definindo o código genético do empreendedor. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em: 28 de março de 2007.

Global Entrepreneurship Monitor. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em: 29 de março de 2007.

O que é ser empreendedor. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br> Acesso em: 28 de março de 2007.

www.susep.com.br Acesso em: 18/05/2007.

www.fenancor.com.br Acesso em 18/05/2007.

www.wikipedia.com Acesso em 28/05/2007.

ANEXOS**Lei 4.594, de 29 de Dezembro de 1964**

Regula a profissão de corretor de seguros.

O Presidente da República, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Capítulo 1**Do Corretor de Seguros e da sua Habilitação Profissional**

Art. 1º - O corretor de seguros, seja pessoa física ou jurídica, é o intermediário legalmente autorizado a angariar e a promover contratos de seguros, admitidos pela legislação vigente, entre as Sociedades de Seguros e as pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado.

Art. 2º - O exercício da profissão de corretor de seguros depende da prévia obtenção do título de habilitação, o qual será concedido pelo Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização, nos termos desta lei.

Parágrafo único. O número de corretores de seguros é ilimitado.

Art. 3º - O interessado na obtenção do título a que se refere o artigo anterior, o requererá ao Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização, indicando o ramo de seguro a que se pretenda dedicar, provando documentalmente:

- a) ser brasileiro ou estrangeiro com residência permanentemente;
- b) estar quite com o serviço militar, quando se tratar de brasileiro ou naturalizado;
- c) não haver sido condenado por crimes a que se referem as Seções II, III e IV da Capítulo VI do Título I; os Capítulos I, II, III, IV, V, VI e VII do Título II; o Capítulo V

do Título VI, Capítulos I, II e III do Título VIII; os Capítulos I, II, III e IV do Títulos X e o Capítulo I do Título XI, parte especial do Código Penal;

d) não ser falido; e

e) ter habilitação técnico-profissional referente aos ramos requeridos.

§ 1º - Se se tratar de pessoas jurídica deverá a requerente provar que está organizada segundo as leis brasileiras, ter sede no país, e que seus diretores, gerentes ou administradores preencham as condições deste artigo.

§ 2º Satisfeitos pelo requerente os requisitos deste artigo terá ele direito à imediata obtenção do título.

Art. 4º - O cumprimento da exigência da alínea "e" do artigo anterior poderá consistir na observância comprovada de qualquer das seguintes condições:

a) servir há mais de dois anos como preposto de corretor de seguros para os ramos requeridos;

b) haver concluído curso técnico-profissional de seguros, oficial;

c) apresentar atestado de exercício profissional anterior a esta lei, fornecido pelo sindicato de classe ou pelo Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização.

Art. 5º - O corretor, seja pessoa física ou jurídica, antes de entrar no exercício da profissão deverá:

a) prestar fiança em moeda corrente ou em títulos da dívida pública, no valor de um salário-mínimo mensal, vigente na localidade em que exercer suas atividades profissionais;

b) estar quite com o imposto sindical; e

c) inscrever-se para o pagamento do imposto de Indústrias e Profissões.

Art. 6º - Não se poderá habilitar novamente como corretor aquele cujo título de habilitação profissional houver sido cassado, nos termos do artigo 24.

Art. 7º - O título de habilitação de corretor de seguros será expedido pelo Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização e publicado no Diário Oficial da República.

Art. 8º - O atestado, a que se refere a alínea "c" do artigo 4º, será concedido na conformidade das informações das informações e documentos colhidos pela Diretoria do Sindicato, e dele deverão constar os dados de identidade do pretendente, bem como as indicações relativas ao tempo de exercício nos diversos ramos de seguro e as empresas a que tiver servido.

§ 1º Da recusa do Sindicato em fornecer o atestado acima referido, cabe recurso, no prazo de 60 dias, para o Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização.

§ 2º Os motivos da recusa do atestado, quando se fundarem em razões que atendem à honra do interessado, terão caráter sigiloso e somente poderão ser certificados a pedido de terceiros por ordem judicial ou mediante requisição do Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização.

Art. 9º - Nos municípios onde não houver sindicatos da respectiva categoria, delegacias ou seções desses sindicatos, poderá o atestado ser fornecido pelo sindicato da localidade mais próxima.

Art. 10 - Os sindicatos organizarão e manterão registro dos corretores e respectivos prepostos, habilitados na forma desta lei, com os assentamentos essenciais sobre a habilitação legal e o curriculum vitae profissional de cada um.

Parágrafo único. Para os efeitos deste artigo, o Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização fornecerá aos interessados os dados necessários.

Art. 11 - Os sindicatos farão publicar semestralmente, no Diário Oficial da União e dos Estados, a relação devidamente atualizada dos corretores e respectivos prepostos habilitados.

Capítulo II

Dos Prepostos dos Corretores

Art. 12 - O corretor de seguros poderá ter prepostos de sua livre escolha bem como designar, entre eles, o que o substitua nos impedimentos ou faltas.

Parágrafo único. Os prepostos serão registrados no Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização, mediante requerimento do corretor e preenchimento dos requisitos exigidos pelo artigo 3.

Capítulo III

Dos direitos e deveres

Art. 13 - Só ao corretor de seguros devidamente habilitado nos termos desta lei e que houver assinado a proposta, deverão ser pagas as corretagens admitidas para cada modalidade de seguro, pelas respectivas tarifas, inclusive em caso de ajustamento de prêmios.

§ 1º Nos casos de alterações de prêmios por erro de cálculo na proposta ou por ajustamento negativos, deverá o corretor restituir a diferença da corretagem.

§ 2º Nos seguros efetuados diretamente entre o segurador e o segurado, sem interveniência de corretor, não haverá corretagem a pagar.

Art. 14 - O corretor deverá ter o registro devidamente autenticado pelo Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização das propostas que encaminhar às Sociedades de Seguros, com todos os assentamentos necessários à elucidação completa dos negócios em que intervir.

Art. 15 - O corretor deverá recolher incontinenti à Caixa da Seguradora o prêmio que porventura tiver recebido do segurado para pagamento de seguro realizado por seu intermédio.

Art. 16 - Sempre que for exigido pelo Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização e no prazo por ele determinado, os corretores e prepostos deverão exhibir os seus registros bem como os documentos nos quais se baseiam os lançamentos feitos.

Art. 17 - É vedado aos corretores e aos prepostos:

- a) aceitarem ou exercerem empregos de pessoa jurídica de direito público, inclusive de entidade paraestatal;
- b) serem sócios, administradores, procuradores, despachantes ou empregados de empresas de seguros.

Parágrafo único. O impedimento previsto neste artigo é extensivo aos sócios e diretores de empresa de corretagem.

Capítulo IV

Da aceitação das propostas de seguros

Art. 18 - As sociedades de seguros, por suas matrizes, filiais, sucursais, agências ou representantes, só poderão receber proposta de contrato de seguros:

- a) por intermédio de corretor de seguros devidamente habilitado;
- b) diretamente dos proponentes ou seus legítimos representantes.

Art. 19 - Nos casos de aceitação de propostas pela forma a que se refere a alínea "b" do artigo anterior, a importância habitualmente cobrada a título de comissão, calculada de acordo com a tarifa respectiva, reverterá para a criação de escolas profissionais e criação de um "Fundo de Prevenção contra incêndios".

§ 1º As empresas de seguros escriturarão essa importância em livro devidamente autenticado pelo Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização.

§ 2º A criação e funcionamento dessas instituições ficarão a cargo de Instituto de Resseguros do Brasil, que arrecadará essas importâncias diretamente das entidades seguradoras.

Capítulo VI Da Repartição Fiscalizadora

Art. 27 - Compete ao Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização aplicar as penalidades previstas nesta lei e fazer as suas disposições.

Capítulo VII Disposições Gerais

Art. 28 - A presente lei é aplicável aos territórios estaduais nos quais existem Sindicatos de Corretores Seguros legalmente constituídos.

Art. 29 - Não se enquadram nos efeitos desta lei as operações de cosseguro e de resseguro entre as Empresas seguradoras.

Art. 30 - Nos municípios onde não houver corretor legalmente habilitado, as propostas de contratos de seguro relativos a bens e interesses de pessoas físicas ou jurídicas nele domiciliadas continuarão a ser encaminhadas às empresas seguradoras por corretor de seguros ou por qualquer cidadão, indiferentemente, mantido o regime de livre concorrência na mediação do contrato de seguro em vigor na data da publicação desta lei.

§ 1º As comissões, devidas pela mediação de contratos de seguro de pessoa física ou jurídica, domiciliada nos municípios a que se refere este artigo e neles agenciados e assinados, continuarão também a ser pagas ao intermédio da proposta, seja corretor habilitado ou não.

§ 2º *As companhias seguradoras deverão encaminhar instruções, nos termos da presente lei, a fim de, os referidos corretores possam se habilitar e se registrar, dando ciência dessa providência ao sindicato de classe mais próximo.*

Capítulo VIII

Disposições Transitórias

Art. 31 - Os corretores, já em atividade de sua profissão quando da vigência desta lei, poderão continuar a exercê-la desde que apresentem ao Departamento Nacional de Seguros Privados e Capitalização seus requerimentos, acompanhados dos documentos exigidos pelas alíneas "a", "c" e "d" do art. 3º, "c" do art. 4º, e prova da observância do disposto no art. 5º.

Art. 32 - Dentro de noventa dias, a contar da vigência desta lei, o Poder Executivo regulamentará as profissões de corretor de seguro de vida e de capitalização, obedecidos os princípios estabelecidos na presente lei.

Art. 33 - Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 34 - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 29 de dezembro de 1964; 143º da Independência e 76º da República.

RELATÓRIO MENSAL DE RECEITAS, DESPESAS, E RESULTADOS
KVNG ADMINISTRADORA E CORRETORA DE SEGUROS LTDA.
CNPJ: 06.008.300/0001-35

EXERCÍCIO: 2005

CONTAS/MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV %
Faturamento	879,10	1.127,94	970,82	1.270,60	861,50	921,48	775,18	1.129,57	2.482,52	1.462,97	1.419,56	1.787,80	15.089,04	100,00
Impostos	(107,38)	(75,01)	(64,56)	(84,49)	(57,29)	(61,27)	(51,56)	(75,12)	(165,10)	(97,27)	(94,39)	(83,13)	(1.016,57)	(6,74)
Despesas	(1.051,64)	(783,12)	(1.102,45)	(712,87)	(651,46)	(1.046,36)	(725,73)	(754,38)	(1.323,39)	(1.010,49)	(711,53)	(1.323,55)	(11.196,97)	(74,21)
Resultado do mês	(279,92)	269,81	(196,19)	473,24	152,75	(186,15)	(2,11)	300,07	994,03	355,21	613,64	381,12	2.875,50	19,06
Resultado do Exercício	(279,92)	(10,11)	(206,30)	266,94	419,69	233,54	231,43	531,50	1.525,53	1.880,74	2.494,38	2.875,50	2.875,50	19,06

EXERCÍCIO: 2006

CONTAS/MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV %
Faturamento	2.654,63	1.937,68	3.493,71	2.555,36	2.203,90	2.558,70	2.396,34	3.312,83	3.482,50	3.056,22	3.801,75	3.563,08	35.011,57	100,00
Impostos	(176,55)	(128,85)	(232,32)	(169,94)	(146,56)	(170,14)	(158,68)	(220,30)	(231,56)	(203,24)	(252,81)	(237,27)	(2.328,22)	(6,65)
Despesas	(1.116,39)	(973,68)	(1.515,36)	(542,19)	(566,89)	(1.027,22)	(502,09)	(601,04)	(1.055,95)	(915,42)	(866,41)	(1.451,05)	(11.133,69)	(31,80)
Resultado do mês	1.361,74	835,15	1.746,03	1.843,25	1.490,45	1.361,34	1.725,57	2.491,49	2.194,79	1.937,56	2.682,53	1.879,76	21.549,66	61,65
Resultado do Exercício	1.361,74	2.196,85	3.942,92	5.786,17	7.276,62	8.637,96	10.363,53	12.855,02	15.049,81	16.987,37	19.669,90	21.549,66	21.549,66	61,65

EXERCÍCIO FINAL: 2006
CALXA R\$ 34.691,54.

Impostos em Atraso:
 INSS. R\$ 186,00.
 COFINS. R\$ 1.085,78.
 CSLP. R\$ 1.265,03.
 J.R.L.P. R\$ 968,37.
 PIS R\$ 150,41.
TOTAL: R\$ 3.655,59.
Princa Pat.

SALDO PREZUIZO 2005. (90371).
LUCRO 2006. 21.549,66.
SALDO LUCRO 2006. 20.645,95.

KVNG Administradora e Corretora de Seguros Ltda.
 Jose Vilmar Russi
 Sócio Administrador


 Rainert Assessoria Cont Ltda.
 Francisco Rainert
 Contador CRC-SC 14949/0-0