

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**VERIFICAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO COMO FATOR DETERMINANTE PARA
O SUCESSO DOS CORRESPONDENTES DO BANCO BMG EM FLORIANÓPOLIS.**

Rafael Bublitz Bier

Florianópolis, novembro de 2008.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**VERIFICAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO COMO FATOR DETERMINANTE PARA
O SUCESSO DOS CORRESPONDENTES DO BANCO BMG EM FLORIANÓPOLIS.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração Plano de Negócio. Orientador: Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão.

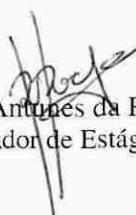
Acadêmico: Rafael Bublitz Bier

Florianópolis, novembro de 2008.

RAFAEL BUBLITZ BIER

**VERIFICAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO COMO FATOR DETERMINANTE PARA
O SUCESSO DOS CORRESPONDENTES DO BANCO BMG EM FLORIANÓPOLIS.**

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado e sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25 de novembro de 2008.

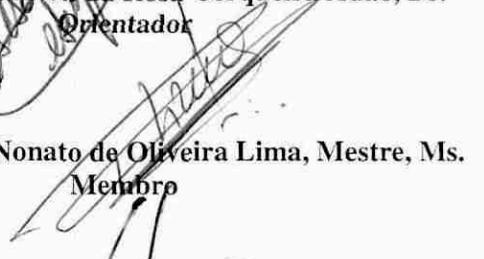


Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada á Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão, Dr.
Orientador



Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima, Mestre, Ms.
Membro



Prof. Altamiro Damian Prêve, Ms.
Membro

Dedicatória

Dedico esta pesquisa a minha família, por sempre apoiar-me e incentivar-me durante meus estudos e especialmente a minha avó Rosa que esteve presente em todos momentos importantes da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores que estiveram presentes em minha vida, do jardim de infância à Universidade.

Aos meus avós que sempre desejaram meu bem e me incentivaram na busca de uma boa formação.

Aos colegas que compartilharam conhecimentos, experiências e alegrias nestes cinco anos de universidade.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão, pelo auxílio, dedicação e compreensão despendida durante a realização deste trabalho.

Em especial agradeço a minha família, por tudo que me proporcionaram e que representam para mim.

“É durante as fases de maior adversidade que surgem as grandes oportunidades de se fazer o bem a si mesmo e aos outros”. (Dalai Lama)

RESUMO

O presente estudo é uma pesquisa realizada com empreendedores, proprietários de correspondentes do Banco BMG, que atuam na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina. Os objetivos desta pesquisa são identificar a importância e a utilização do Plano de Negócio para estes empreendedores, assim como, identificar aspectos do empreendedorismo neste grupo. Para fundamentar esta pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico com os principais autores que abordam estes temas. A obtenção dos dados junto aos empreendedores ocorreu através da aplicação de questionários e os dados levantados referem-se aos aspectos sociais, ao empreendedorismo, ao Plano de Negócio e a empresa destes correspondentes. Para análise dos dados utilizou-se o método quantitativo. Ao final da pesquisa foi possível concluir que, no momento do presente estudo, para o grupo de empreendedores o Plano de Negócio não se apresenta como um fator determinante para o desenvolvimento e sucesso de suas empresas. Por outro lado, pode-se perceber algumas variáveis que estão relacionadas com a opção pela utilização ou não do Plano de Negócio neste grupo, bem como, o perfil empreendedor destes correspondentes.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Plano de Negócio; Correspondente Bancário.

Lista de Tabelas

Tabela 01: Sexo dos entrevistados.....	44
Tabela 02: Idade dos entrevistados.....	44
Tabela 03: Níveis de escolaridade dos entrevistados.....	45
Tabela 04: Estado civil dos entrevistados.....	46
Tabela 05: Índice de entrevistados que possuíam outra empresa.....	46
Tabela 06: Atividades que os entrevistados exerciam antes de tornarem-se correspondentes do Banco BMG.....	47
Tabela 07: Principal motivação para os entrevistados empreenderem como correspondentes do Banco BMG.....	48
Tabela 08: Principais assessorias utilizadas pelos entrevistados ao iniciar o negócio.....	48
Tabela 09: Índice de utilização do Plano de Negócio pelos entrevistados.....	50
Tabela 10: Principal utilização do Plano de Negócio pelos entrevistados.....	50
Tabela 11: Níveis de utilização do Plano de Negócio como ferramenta de gestão pelos entrevistados.....	51
Tabela 12: Funções em que os entrevistados consideram o Plano de Negócio eficaz.....	52
Tabela 13: Nível de contribuição do Plano de Negócio para empresa na percepção dos entrevistados.....	53
Tabela 14: Principais motivos para os entrevistados não realizarem o Plano de Negócio.....	54
Tabela 15: Meio pelo qual os entrevistados do grupo A conheceram o Plano de Negócio.....	55
Tabela 16: Meio pelo qual os entrevistados do grupo B conheceram o Plano de Negócio.....	55
Tabela 17: Opinião dos entrevistados do grupo A quanto as funções do Plano de Negócio.....	56
Tabela 18: <i>Opinião dos entrevistados do grupo B quanto as funções do Plano de Negócio.....</i>	<i>57</i>
Tabela 19: Fontes de recursos financeiros utilizadas pelos entrevistados para iniciar o negócio.....	58
Tabela 20: Agentes que solicitaram o Plano de Negócio aos entrevistados para análise de crédito.....	59
Tabela 21: Estrutura de Plano de Negócio mais apropriada ao negócio na opinião dos entrevistados.....	60
Tabela 22: Ano de abertura das empresas entrevistadas.....	60
Tabela 23: Número de funcionários das empresas entrevistadas.....	61
Tabela 24: Índice de empresas que enquadram-se como micro ou pequenas empresas.....	62
Tabela 25: Investimento inicial para abertura do negócio.....	62
Tabela 26: Níveis de satisfação dos entrevistados com o andamento da empresa.....	63
Tabela 27: Índice dos entrevistados que pensaram em encerrar as atividades da empresas.....	64

Lista de Figuras

Gráfico 01: Índice de mortalidade das micro e pequenas empresas em Santa Catarina 2000-2004.....	23
Gráfico 02: Principais fontes de financiamento do micro e pequeno empresário catarinense – 2006.....	26

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de Pesquisa	12
1.2 Objetivos	12
1.3 Justificativa	13
1.4 Estrutura do Trabalho	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Empreendedorismo	15
2.2 Terceirização	17
2.3 Planejamento Estratégico	18
2.4 Plano de Negócio	19
2.4.1 Funções do Plano de Negócio.....	21
2.5 Estrutura de um Plano de Negócio	27
2.5.1 Tópicos do Plano de Negócio.....	31
3 METODOLOGIA	36
3.1 Caracterização da Pesquisa	36
3.2 As etapas	37
3.3 População e Amostra	37
3.4 Coleta de Dados	38
3.5 Limitações	38
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	40
4.1 Banco BMG	40
4.2 Correspondentes Bancários	41
4.3 Tabulação Simples	43
4.3.1 Dados Sociais.....	43
4.3.2 Empreendedorismo.....	46
4.3.3 Plano de Negócio.....	49
4.3.4 Empresa.....	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERENCIAS	
ANEXOS	

INTRODUÇÃO

Este estudo consiste num trabalho acadêmico envolvendo um estudo de caso realizado com empreendedores que atuam como correspondentes do Banco de Minas Gerais (BMG), na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina e têm como objetivo principal analisar a importância do Plano de Negócio para desenvolvimento de suas empresas.

Atualmente, o empreendedorismo é um tema em evidência e sua importância se deve as constantes mudanças ocorridas no mercado por meio de novas parcerias e inovações tecnológicas. Estes fatos fazem da atividade empreendedora importante para o desenvolvimento do país, visto que gera empregos e dinamiza a economia como um todo. Portanto, inicialmente o trabalho aborda o empreendedorismo procurando identificar sua importância e características para posteriormente comparar ao perfil e características encontradas no grupo estudado.

No entanto, o enfoque principal do presente estudo é o Plano de Negócio e para tratar deste tema considerou-se fundamentalmente o referencial teórico elaborado a partir do proposto pelos autores Degen (1989), Dornelas (2001) e Dolabela (2006). Para estes autores o Plano de Negócio é fundamentalmente um documento escrito que tem como função descrever o negócio de forma completa.

O Plano de Negócio é uma ferramenta extremamente importante ao empreendedor que deseja iniciar um negócio, principalmente por considerar que a elaboração deste reduz consideravelmente os riscos inerentes a abertura de um novo empreendimento, elevando as chances de sucesso do empreendedor.

Visto a importância destacada para essa ferramenta, qual seja, o Plano de Negócio, buscou-se verificar a importância e a utilização do Plano de Negócio para um grupo de empreendedores, os quais representam uma instituição financeira de sucesso em seu segmento. Neste caso, os correspondentes do Banco de Minas Gerais (BMG) que atuam na cidade de Florianópolis.

A opção por realizar o estudo com este grupo específico deve-se ao fato de diversos representantes de instituições financeiras destacarem o Estado de Santa Catarina como um mercado promissor para o segmento. Principalmente, no que diz respeito ao segmento de empréstimos consignados, o qual caracteriza-se pela concessão de crédito e repasse do valor financiado mediante pagamento das prestações através de desconto em folha pagamento, sendo

uma forma mais direcionada para atender a servidores públicos e aposentados, enfoque do Banco BMG. Evidencia-se que o Banco optou por estabelecer-se na cidade de Florianópolis, por esta ser a capital do Estado e, conseqüentemente, apresentar um considerável número de servidores públicos, bem como um elevado número de aposentados das esferas federal, estadual, municipal e da iniciativa privada em virtude do nível de qualidade de vida apresentado pela cidade. Tal público torna-se alvo do Banco tendo em vista sua capacidade de manutenção da renda, não correndo mais o risco do desemprego.

1.1 Problema de Pesquisa

Qual a importância do Plano de Negócio para os correspondentes do Banco BMG em Florianópolis?

1.2 Objetivos

Para o desenvolvimento do presente estudo buscou-se estabelecer os seguintes objetivos:

- a) **Objetivo Geral:** Verificar a importância do Plano de Negócio para os correspondentes do Banco BMG que atuam em Florianópolis.
- b) **Objetivo Específico**
 - Identificar os aspectos do empreendedorismo nos correspondente do Banco BMG;
 - Identificar os aspectos da terceirização do Banco BMG;
 - Identificar os elementos do planejamento estratégico dos correspondentes do Banco BMG;
 - Identificar os elementos envolvidos na elaboração do Plano de Negócio dos correspondentes do Banco BMG.

1.3 Justificativa

Este estudo torna-se pertinente em vista dos elevados índices de mortalidade das micro e pequenas empresas catarinenses e brasileiras nos seus primeiros anos de existência. De acordo com o referencial teórico, o planejamento e o Plano de Negócio são elementos fundamentais para reduzir os riscos da abertura de um negócio.

Sendo assim, optou-se por estudar estes fatores em um grupo de empresas, especificamente empreendedores que atuam no setor de serviços. Levando em consideração a pesquisa do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina de 2006 (SEBRAE-SC), onde indica que 42,40% das empresas registradas na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina abertas entre 2000 e 2004 pertencem ao setor de serviços, escolheu-se este setor por representar uma parcela significativa do mercado catarinense.

Para isso, optou-se pelos correspondentes do Banco BMG que atuam na cidade de Florianópolis. Outro fator que contribuiu para escolha deste grupo diz respeito ao Banco BMG ser uma referência em seu mercado de atuação, principalmente no segmento de empréstimo consignado e a cidade por ser capital administrativa de Estado de Santa Catarina e representar um importante mercado neste segmento.

Considerando os fatos acima citados, atuam na cidade de Florianópolis um número satisfatório de empresas correspondentes do Banco BMG, fato este que viabiliza a realização da pesquisa. Ressalta-se, ainda, que o acadêmico já atuou em outra instituição do referido segmento, conhecendo algumas características do mercado o que também influenciou na escolha deste grupo.

O interesse do autor deste estudo por essa temática decorre também da aspiração em utilizar o Plano de Negócio em um futuro empreendimento, pretendendo assim verificar se na prática empresarial esta ferramenta representa um fator importante para o êxito do empreendedor.

Por outro lado o estudo desta temática se torna pertinente pela necessidade de desenvolver esforços no sentido de sistematizar experiências, elaborar análises, buscando contribuir para o aprofundamento sobre o empreendedorismo e a utilização do Plano de Negócio. Neste caso, podendo servir como referência para outras pesquisas e, principalmente esclarecer os pontos importantes que corroboram para o maior ou menor sucesso destes empreendedores.

1.4 Estrutura do Trabalho

A estrutura do trabalho foi elaborada conforme critérios acadêmicos, procurando facilitar a compreensão e interpretação das informações expostas. Para isso utilizou-se a seguinte estrutura de apresentação: o Capítulo I discorre sobre a problemática do estudo, o Capítulo II apresenta o referencial teórico utilizado e o Capítulo III trata da metodologia de pesquisa. Em seguida, no Capítulo IV realiza-se a apresentação, análise e discussão dos dados obtidos. Por fim, tece-se as considerações finais dos resultados observados, seguido das referências e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta alguns conceitos que fundamentam esta pesquisa. São abordados aqui os temas: Empreendedorismo, Terceirização, Planejamento Estratégico e Plano de Negócio.

2.1 Empreendedorismo

O Empreendedorismo é fundamental para as pessoas que procuram a realização profissional através de seu próprio negócio. Segundo Marcondes e Bernardes (1997) o empreendedor é toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais, como uma oportunidade para criar uma empresa, prestadora de serviço ou produtora de bens, a fim de satisfazer essa necessidade.

De acordo com Degen (1989), o Empreendedorismo é uma alternativa à opção de carreira em empresas, enfatizando que o sucesso do novo negócio não depende da "sorte", mas da aplicação de técnicas gerenciais para o desenvolvimento do novo empreendimento. Para o autor, a atividade empreendedora também é fundamental aos executivos que atuam em empresas segundo o qual precisam manter sua vitalidade empreendedora para desenvolver novos negócios a fim de continuarem a crescer.

O autor acima citado propõe em sua obra uma série de pontos a serem analisados pelo empreendedor, entre eles: identificação da oportunidade, escolha da estratégia competitiva, avaliação do potencial de lucro e crescimento. Também Dornelas (2001) verifica no empreendedor uma característica diferente das demais pessoas ao sugerir que, para estes, as boas idéias são geradas por aquilo que todos conseguem ver, mas não identificam como algo prático para transformá-las em oportunidade.

Já na visão de Dolabela (2006) a natureza do Empreendedorismo é o ambiente e o empreendedor um produto do meio. Para isso, o autor descreve que um ambiente onde ser empreendedor é visto como um fator positivo, motiva as pessoas a criarem seus próprios negócios. Dolabela (2006, p. 25) propõe o seguinte conceito: "O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade". Ressalta, ainda, a importância do Empreendedorismo para a sociedade, observando que o empreendedor é um dos responsáveis

pelo crescimento econômico e desenvolvimento social apresentando-se, desta maneira, como melhor arma contra desemprego.

Para Degen (1989), o termo Empreendedorismo contém a idéia de iniciativa e inovação. De acordo o autor, o empreendedor é um individuo que prefere seguir caminhos novos, é confiante, acredita em seu potencial para mudar o mundo e procura inovar.

Seguindo a mesma linha de pensamento dos autores citados anteriormente, Dornelas (2001) define o empreendedor como aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio assumindo riscos calculados. Verifica nos empreendedores características em comum como: iniciativa, capacidade de assumir riscos, utilização dos recursos disponíveis e criatividade. Concordando com o autor, Dolabela (2006) entende que o Empreendedorismo é uma alternativa a falta de emprego e ressalta a falta de políticas públicas duradouras dirigidas a consolidação do Empreendedorismo no Brasil.

Neste sentido, Dornelas (2001) defende que, historicamente, a ênfase no Empreendedorismo surge como consequência das mudanças tecnológicas e de sua rapidez. Enfatizando que a competição na economia foi e continua sendo outro fator que força os empresários a adotar paradigmas diferentes. Em função disso, o autor define o atual momento como a era do Empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras, criando novas relações, renovando conceitos, quebrando paradigmas e gerando riquezas.

Degen (1989) concorda com Dornelas (2001) ao considerar o contexto atual propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores. O autor destaca que nos últimos anos muitos países priorizaram a capacitação dos candidatos a empreendedores, inclusive o Brasil. Exemplificando, para isso, que diversas escolas e universidades criaram cursos e matérias específicas sobre Empreendedorismo em virtude da crescente preocupação quanto ao assunto.

Para Dornelas (2001) o movimento empreendedor no Brasil começou a tomar forma somente na década de 1990 com a criação de entidades tais como o Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX). Este autor define o SEBRAE como um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, o qual busca todo suporte que precisa para iniciar sua empresa junto a uma entidade. Na visão de Dornelas, o planejamento e a análise do negócio são preponderantes para elevar as probabilidades de sucesso do empreendedor, ou seja, são extremamente importantes para o desenvolvimento do negócio.

Confirmando o exposto acima, Dornelas (2001) afirma que uma característica do empreendedor é planejar cada passo de seu negócio, ou seja, do primeiro rascunho do Plano de Negócio à definição das estratégias de marketing, passando pela identificação da oportunidade. Desta maneira, levando em consideração as características e conceituações a respeito do Empreendedorismo, no próximo tópico aborda-se o tema terceirização, que faz parte do contexto onde os empreendedores iniciaram suas empresas.

2.2 Terceirização

A prática da Terceirização é comumente difundida no meio empresarial como uma opção de repassar atividades meio ou de apoio para terceiros. Apesar de ser amplamente utilizada no mundo dos negócios cujo objetivo prevê melhores resultados com menores custos, a Terceirização é considerada uma técnica moderna de administração.

De acordo com Giosa (2003) essa prática se manifesta como um conceito que tende a viabilizar a flexibilidade empresarial possibilitando fazer face às variações da demanda, tanto no aspecto de volume produzido quanto nos resultados esperados. A Terceirização pode proporcionar um aumento da produtividade ao permitir que a empresa se concentre no desenvolvimento de atividades relacionadas com suas competências principais.

Para Kardec e Carvalho (2002) a Terceirização é a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial baseada numa relação de parceria. Destacando que esta técnica vai além do objetivo de economia operacional, pois assume fundamental importância ao promover a vantagem competitiva entre as partes envolvidas proporcionando economia de escala.

Sendo assim, os autores destacam que a Terceirização não deverá ser direcionada a atividades visando apenas à economia operacional ou à contratação de mão-de-obra sem vínculos empregatícios, pois a atividade consiste numa relação de parceria entre empresa contratada e contratante que, juntas, devem garantir vantagem competitiva no mercado.

A Terceirização de serviços envolve relações empresariais, sendo assim engloba aspectos legais. Considerando esta relação, Queiroz (1998) afirma que esta prática é extremamente

adequada aos ambientes organizacionais, desde que obedecidos objetivos bem definidos para a sua aplicação.

Ao considerar o exposto anteriormente, é possível perceber uma relação entre atividade empreendedora e Terceirização, pois a Terceirização parte da identificação de uma oportunidade. De maneira geral, pode-se dizer que em alguns casos essa oportunidade leva a abertura de um negócio, buscando satisfazer as necessidades de um determinado grupo de clientes. Tendo em vista esta relação, percebe-se a importância do planejamento para estas atividades e, portanto, no próximo tópico faz-se necessário abordar o Planejamento Estratégico.

2.3 Planejamento Estratégico

A principal característica do Planejamento Estratégico é o enfoque na gestão global da organização. Além disso, caracteriza-se como um processo no qual os administradores definem os objetivos, a forma de atingi-los e as restrições internas e externas da organização.

Para Kotler (1994) o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização visando um maior grau de interação com o ambiente.

De acordo com o autor, a partir da visão e da missão da empresa é possível estabelecer as ações que serão implantadas, analisadas e acompanhadas procurando alcançar os objetivos e as metas estipuladas. Ao falar sobre processo de planejamento, Kotler (1994) aborda o Plano de Negócio, indicando este como um elemento constituinte do processo. Ressalta ainda, que o Plano de Negócio de uma empresa deve contemplar de forma objetiva a formulação estratégica da organização.

Contudo, ao abordar o assunto planejamento, cabe voltar aos escritos de Degen (1989) e Dornelas (2001) quanto ao empreendedorismo. Percebe-se no proposto pelos autores uma forte ligação entre o processo empreendedor e o planejamento. Nestes termos, os autores propõem etapas semelhantes para o desenvolvimento do negócio envolvendo os dois conceitos. As etapas propostas por Dornelas (2001) são:

- a) Identificação e avaliação da oportunidade;
- b) Desenvolvimento do Plano de Negócio;

- c) Determinação e captação dos recursos necessários;
- d) Gerenciamento da empresa criada.

Dornelas (2001) afirma ainda que a identificação e avaliação da oportunidade pode ser a parte mais difícil do processo. Por outro lado, as etapas propostas por Degen (1989) para o desenvolvimento do negócio são:

- a) Identificar a oportunidade de negócio;
- b) Desenvolver o conceito do negócio;
- c) Implementar o empreendimento.

Para este autor a etapa da implementação do empreendimento consiste na elaboração de um Plano de Negócio e na operacionalização da empresa, assemelhando desta forma sua proposta à de Dornelas (2001) quanto às etapas para criação de um negócio.

Desta maneira, pode-se dizer que os autores indicam a elaboração do Plano de Negócio como etapa fundamental ao processo de planejamento das empresas.

2.4 Plano de Negócio

O Plano de Negócio é um documento proveniente do planejamento e elaborado de acordo com cada empreendimento, tendo o objetivo de estruturar as principais idéias e opções para que o empreendedor analise o negócio, sendo essa a visão presente nas análises dos diversos autores aqui abordados.

Percebe-se que a elaboração do plano é fundamental para o empreendedor, principalmente, no intuito de sistematizar suas idéias e planejar.

Neste sentido, a ferramenta aborda pontos como previsões e projeções financeiras, análise do negócio, do mercado, fornecedores, concorrentes, parceiros e previsão do fluxo de caixa, ou seja, permite analisar as características, oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos do negócio.

Existem diversos conceitos e estruturas de Plano de Negócio as quais estão dispostas no decorrer do trabalho, no entanto, destaca-se que esta ferramenta deve ser utilizada de forma

dinâmica e ser constantemente atualizada. Este instrumento de decisão organizacional agrega informações que permitem a concretização de um projeto e a previsão e solução de problemas.

O Plano de Negócio é o principal elemento do planejamento caracterizando-se como uma ferramenta para o empreendedor expor suas idéias em uma linguagem que os leitores entendam. Deve descrever o empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa, permitindo ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio (DORNELAS, 2001).

Dornelas (2001) ainda destaca que esta ferramenta envolve um processo de aprendizagem e de autoconhecimento. O autor espera que o bom empreendedor siga um caminho lógico e racional e, para tanto, afirma que deve utilizar o Plano de Negócio para transformar seu sonho em realidade. Além disso, define que o plano pode ser aplicado tanto no lançamento de um novo empreendimento como no planejamento de empresas maduras.

Na mesma vertente, Rosa (2007) define o Plano de Negócio como um documento escrito que descreve os objetivos de um negócio e os passos para que esses objetivos sejam alcançados. O autor identifica como finalidade do plano a redução dos riscos e incertezas, procurando dessa forma restringir os erros do empreendedor ao papel ao invés de cometê-los no mercado.

Na visão de Dolabela (2006) o Plano de Negócio é uma linguagem que deve descrever por escrito e de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. Expõe que o Plano de Negócio é incipiente no Brasil e que poucos empreendedores e empresas trabalham com essa metodologia, diferentemente da Europa, Canadá e Estados Unidos, onde o Plano de Negócio é ferramenta usual utilizada por empreendedores novos e antigos.

Já Dornelas (2001) expõe que os objetivos do Plano de Negócio dependem de sua destinação, pois segundo o autor, o plano pode ter diferentes destinos e funções. Ao tratar-se dos objetivos do Plano de Negócio para o empreendedor, o autor ressalta os seguintes objetivos:

- a) Reduzir os riscos inerentes a abertura de um negócio;
- b) Facilitar a análise do negócio;
- c) Auxiliar na gestão da empresa;
- d) Permitir que o empreendedor situe-se no ambiente;
- e) Proporcionar autoconhecimento; e
- f) Restrinja os erros ao papel.

Nesta mesma perspectiva, Rosa (2007) define como objetivo do plano orientar o empreendedor na busca de informações detalhadas sobre o seu ramo de atividade, os produtos e os serviços à oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio, contribuindo, desta maneira, para a identificação da viabilidade de sua idéia e na gestão da empresa.

2.3.1 Funções do Plano de Negócio

O Plano de Negócio é uma ferramenta de planejamento que descreve o negócio de forma completa, por isto, pode ser utilizada em diversas funções conforme a necessidade. Suas principais funcionalidades são: estudo de viabilidade para implantação de um negócio, ferramenta de gestão e instrumento de captação de recursos financeiros.

Autores como Dornelas (2001) e Dolabela (2006) afirmam que a função do Plano de Negócio *está diretamente ligada ao cliente a que se destina, visto que uma mesma pergunta "o que é sua empresa?"* induz a diferentes respostas conforme quem questiona. Para tanto, a seguir estão relacionadas e descritas as principais funções do Plano de Negócio, com o objetivo de clarear o entendimento sobre o assunto.

a) Estudo de viabilidade para implantação de um negócio

O Plano de Negócio se destaca nesta função por sua importância ao aumentar *significativamente as chances de sucesso de um novo negócio*. Rosa (2007) destaca que o Plano de Negócio permite traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor. Segundo Rosa (2007), isto reduz significativamente as chances do empreendedor privilegiar determinadas facetas na análise do negócio, fato este que, segundo Degen (1989), ocorre com a maioria dos seres humanos, levando em conta sua limitação para analisar situações multifacetadas.

De acordo com Dolabela (2006) alguns empreendedores são bons técnicos, entretanto não conhecem bem o mercado, a gestão financeira ou administrativa, as leis ou o ambiente sócio-econômico. *Sendo assim, o fato da elaboração do plano permitir que o empreendedor situe-se no*

ambiente juntamente com a aprendizagem e autoconhecimento inerentes do processo são extremamente importantes.

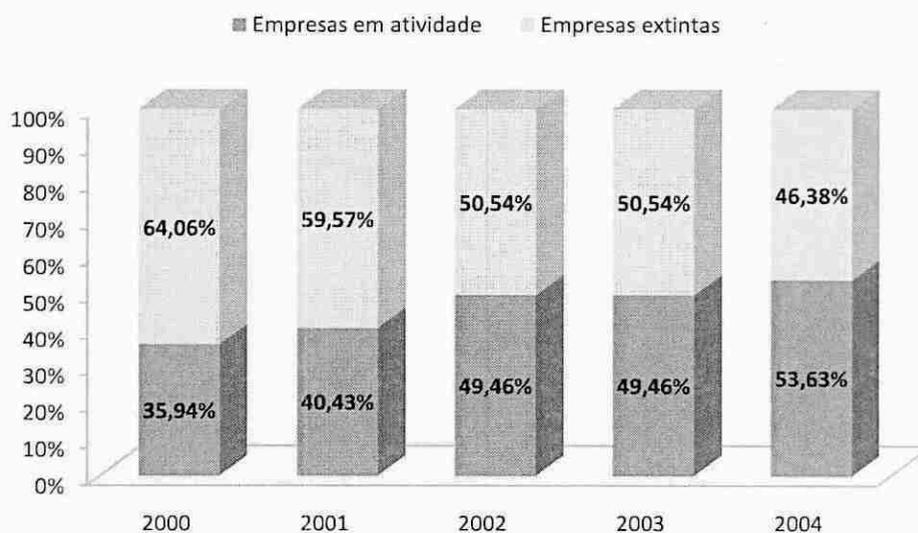
Degen (1989) afirma que neste mesmo processo de elaboração do plano surgem situações difíceis e, nestes momentos o conhecimento, a motivação e o entusiasmo dos possíveis sócios da empresa são testados. Para o autor, muitos dos possíveis sócios perdem o entusiasmo diante das dificuldades impostas, destacando ainda a importância em descobrir estas falhas na preparação do Plano de Negócio e não durante a implantação do novo negócio, no segundo caso com conseqüências desastrosas.

Para Rosa (2007) o Plano de Negócio objetiva responder a perguntas tais como: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?”. Ressalta que uma das funções do referido plano é propiciar ao empreendedor melhores condições para estabelecer seu negócio, apoiando-o na elaboração de planejamento do negócio e no conhecimento direcionado às práticas gerenciais.

Com base no que foi visto acima Dolabela (2006) afirma que o principal usuário do Plano de Negócio é o próprio empreendedor, considerando que a ferramenta o permite mergulhar profundamente na análise do negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões. Sendo assim, esta ferramenta tem como finalidade reduzir os riscos inerentes a abertura do negócio e isto se faz extremamente importante visto os elevados índices de mortalidade das micro e pequenas empresas catarinenses nos primeiros anos de vida

No gráfico 01 estão indicados os índices de mortalidade das micro e pequenas empresas de Santa Catarina registradas na JUCESC (Junta Comercial do Estado de Santa Catarina) entre o período de 2000 e 2004, salientando-se que nestes anos a média de registro foi 23.818 empresas por ano. Os dados foram obtidos através da pesquisa realizada pelo SEBRAE/SC no ano de 2006 e no gráfico estão representadas a data de fundação das empresas e sua situação no ano de 2005.

Gráfico 01: Índice de mortalidade das micro e pequenas empresas em Santa Catarina 2000-2004



Fonte: SEBRAE/SC, 2006.

Entretanto, mesmo com o que foi exposto anteriormente, Dornelas (2001) afirma que na maioria dos casos o Plano de Negócio resume-se a textos editados sobre um modelo predeterminado que não convence ao próprio empreendedor. Destaca, ainda, o cuidado na elaboração do plano para que este não contenha números recheados de entusiasmo ou fora da realidade, fatos estes que levam algumas pessoas a pensar que o Plano de Negócio não é eficiente. Por fim, Dornelas (2001), afirma que não existem fórmulas mágicas para se precaver das armadilhas na administração de um negócio, entretanto indica a capacitação gerencial contínua, a aplicação de conceitos teóricos e a disciplina no planejamento, como algumas das recomendações para reduzir os riscos do negócio, evidenciando o Plano de Negócio como principal ferramenta de planejamento.

b) Ferramenta de gestão

Considerando as utilidades do Plano de Negócio, Dolabela (2006) destaca suas utilidades para obtenção de financiamentos, empréstimos, peça de persuasão de novos sócios, de controle interno, integração da equipe e envolvimento com empregados e colaboradores. No entanto,

afirma que para a ferramenta ser efetiva em tais funções é necessária constante atualização, ou seja, o plano deve ser utilizado como uma ferramenta de gestão.

Favorável a este ponto de vista, Dornelas (2001), refere-se ao plano como uma ferramenta de planejamento dinâmica que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contextos, mercados, riscos e retorno, portanto, deve ser atualizada conforme estas variáveis, ou seja, deve ser constantemente atualizada visto que o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico. O autor ainda considera como principal utilidade do Plano de Negócio seu uso como ferramenta de gestão com enfoque no planejamento e desenvolvimento de novas empresas.

Por outro lado, Dornelas (2001) destaca que um erro crasso é a tradição de entender que o Plano de Negócio uma vez concebido não tem mais importância ou deve ser esquecido, fato este, salienta o autor, pode provocar conseqüências desastrosas ao novo negócio.

Para evidenciar o dinamismo do Plano de Negócio e justificar a necessidade de constante atualização, Degen (1989) aponta alguns dos possíveis utilizadores do plano, sendo possível verificar que conforme a empresa se desenvolve, os dados necessariamente sofrem alterações. Segundo o autor os possíveis utilizadores do plano são: o próprio empreendedor; sócios e empregados; sócios em potencial; parceiros em potencial (fornecedores, representantes); órgãos governamentais de financiamento, bancos e investidores; grandes clientes atacadistas, distribuidores e; franqueados.

Nesta perspectiva Dornelas (2001) propõe que o Plano de Negócio deve ser divulgado internamente na organização. Para isso, sugere a utilização de painéis com as metas da empresa, o qual deve estar visível a todos e de acordo com o proposto no plano.

Para o autor, devem constar no painel: histórico, situação atual e projeções atualizadas das metas e objetivos da organização, evidenciando, desta forma, uma das maneiras como o Plano de Negócio pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão.

c) Instrumento de captação de recursos financeiros

No início da disseminação do Plano de Negócio no Brasil, ao final da década de 90, destacou-se apenas sua utilidade como um documento indispensável ao empreendedor em busca de recursos financeiros (DORNELAS, 2001). Autores como Degen (1989) e Dornelas (2001)

afirmam que o Plano de Negócio é peça fundamental requerida por potenciais investidores para avaliar um novo empreendimento e tomar sua decisão quanto a participar ou não do negócio.

Entretanto, Degen (1989) destaca que em 90% dos casos, os novos empreendimentos são rejeitados pelos potenciais investidores após a apresentação inicial, destacando como causa principal a má elaboração e apresentação do Plano de Negócio. Os principais motivos para isso são: números recheados de entusiasmo ou fora da realidade, elaboração do plano baseado em modelos prontos e falta de conhecimento do mercado e da atividade.

O autor também chama atenção na elaboração do Plano de Negócio para a originalidade do negócio. Para justificar tal fato compara o Plano de Negócio de um produto tradicional e outro de um produto inovador ou original. Ressalta que no segundo caso para que o negócio seja compreendido é necessário o maior detalhamento de alguns processos e produtos visando convencer os investidores que tal negócio é viável. Justifica tal necessidade por acreditar que os investidores quando não estão habituados a tal negócio analisam este com mais critério.

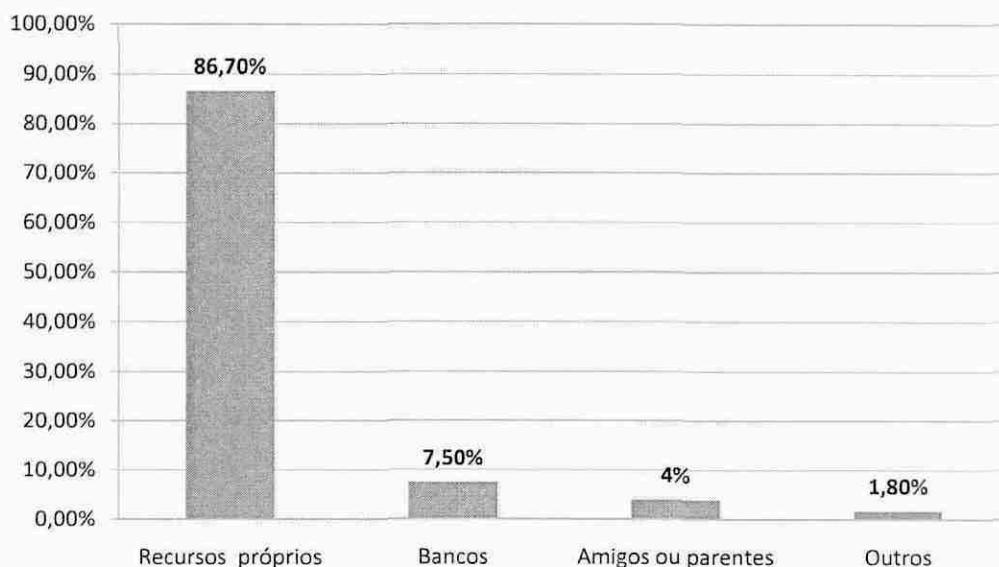
Levando em consideração os objetivos do plano, Degen (1989) os divide em: Plano de Negócio Operacional e Plano de Negócio para obter recursos. Sendo o primeiro destinado exclusivamente a ordenar as idéias, analisar o potencial e a viabilidade do novo empreendimento e o segundo, assemelha-se ao primeiro na parte analítica. No entanto, diferem na forma de inclusão de uma série de detalhes sobre o futuro empreendedor e sua equipe, o que não é necessário no Plano de Negócio operacional.

Dornelas (2001) expõe que em grande parte dos novos empreendimentos o capital inicial não provém exclusivamente do empreendedor e que na maioria dos casos são necessários recursos adicionais. Neste sentido, Degen (1989) ressalta como principal fonte destes recursos adicionais os parentes e os amigos. Além disso, aponta que caso o empreendedor não consiga completar os recursos financeiros necessários, a solução usual é procurar empresas de capital de risco ou investidores individuais, o qual Dornelas (2001) denomina Angel Investor, citando ainda a importância do networking para obtenção destes recursos.

Contudo, a pesquisa realizada pelo SEBRAE/SC em 2006, indica que nas micro e pequenas empresas catarinense, em 86,7% dos casos, os recursos financeiros necessários para iniciar a empresa são recursos próprios do empreendedor ou de sua família, 7,5% recorrem a empréstimos bancários e 4,0% utilizam empréstimos com amigos e parentes, conforme indica o gráfico 02. Verifica-se desta forma que no caso do micro ou pequeno empresário catarinense

predomina como principal fonte de financiamentos o próprio empreendedor, seguido dos empréstimos bancários, diferentemente do proposto por Degen (1989) onde a segunda fonte de financiamentos seria amigos ou parentes.

Gráfico 02: Principais fontes de financiamento do micro e pequeno empresário catarinense - 2006



Fonte: SEBRAE/SC, 2006.

Tendo em vista o que foi exposto anteriormente em relação as funcionalidades e conceitos do Plano de Negócio, Degen (1989) destaca alguns de seus benefícios e características:

- a) Reunir ordenadamente todas as idéias, assim permitir uma visão do conjunto, evitando a parcialidade que pode induzir a erros;
- b) Avaliar a potencialidade de lucro e crescimento de novos negócios, bem como suas necessidades operacionais e financeiras;
- c) Permitir analisar as conseqüências das estratégias competitivas de marketing, vendas, produção e financeira;
- d) Reduzir a possibilidade que ocorram gastos e riscos desnecessários, assim como erros no início da operação;
- e) Documento básico para atrair novos sócios e investidores se necessário;

- f) Estabelecer maior grau confiabilidade a clientes e fornecedores;
- g) Importante para o recrutamento de funcionários, dando lhes correta perspectiva do negócio; e
- h) Servir para orientação dos funcionários na execução das suas tarefas, de acordo com as estratégias competitivas definidas.

2.5 Estrutura de um Plano de Negócio

Em linhas gerais, Dornelas (2001) aponta que os planos de negócio geralmente são padronizados para facilitar o entendimento com cada uma das seções com um propósito. O tamanho do plano depende do tamanho da empresa, recomendando que em organizações maiores não deve-se ultrapassar 15 (quinze) páginas, sendo que algumas seções podem ser mais curtas que outras, até mesmo menores que uma página, conforme as especificidades de cada negócio. Para chegar ao formato final geralmente são feitas muitas versões e revisões até que seja adequada ao público alvo.

Dornelas (2001) ao refletir sobre o assunto afirma que não existe uma estrutura rígida e específica, reconhecendo que cada negócio tem suas particularidades e semelhanças. Todavia, cada plano deve possuir um mínimo de seções as quais deverão proporcionar um entendimento completo do negócio, obedecendo a uma seqüência lógica. Nestes termos, o autor propõe alguns tipos de estrutura conforme as especificidades da organização, tais como:

- a) Pequenas empresas manufatureiras em geral;
- b) Empresas ponto.com;
- c) Empresas prestadoras de serviços; e
- d) Pequenas empresas em geral.

Tendo em vista que o presente estudo de caso compreende empresas caracterizadas como prestadoras de serviços, a seguir será apresentada a estrutura proposta por Dornelas (2001) para este tipo de organização. Este autor observa que as seções apresentadas devem ser abordadas objetivamente, sem perder a essência e os aspectos mais relevantes a ela relacionados.

Estrutura sugerida para empresas prestadoras de serviço por Dornelas (2001):

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário executivo
4. O negócio
 - 4.1 Descrição do negócio
 - 4.2 Descrição dos serviços
 - 4.3 Mercado
 - 4.4 Localização
 - 4.5 Competidores (concorrência)
 - 4.6 Equipe gerencial
 - 4.7 Estrutura funcional
5. Dados financeiros
 - 5.1 Fonte dos recursos financeiros
 - 5.2 Investimentos necessários
 - 5.3 Balanço patrimonial (projetado para três anos)
 - 5.4 Análise do ponto de equilíbrio
 - 5.5 Demonstrativo de resultado (projetado para três anos)
 - 5.6 Projeção de fluxo de caixa (horizonte de três anos)
 - 5.7 Análises de rentabilidade
6. Anexos

Em contrapartida, Degen (1989) não propõe um modelo pré-estabelecido conforme o ramo ou tipo de empresa como Dornelas, pois justifica que o conteúdo do plano depende de seu objetivo, da originalidade e, sobretudo do tipo do novo negócio. Sendo assim, o autor fornece uma lista dos tópicos a serem considerados para a elaboração do plano, destacando que estes servem apenas como orientação para o futuro empreendedor desenvolver seu plano personalizado. A seguir estão apresentados os tópicos propostos pelo autor.

Tópicos genéricos propostos por Degen (1989) para um Plano de Negócio:

1. Capa
2. Sumário
3. Índice
4. Descrição do negócio
 - 4.1 Oportunidade do negócio
 - 4.2 Conceito do negócio
 - 4.3 Produto e suas características
 - 4.4 Mercado potencial e projeção de vendas
 - 4.5 Análise da concorrência
 - 4.6 Estratégia competitiva
 - 4.7 Localização do negócio
 - 4.8 Descrição da operação
 - 4.9 Equipe gerencial
 - 4.10 Descrição da administração
 - 4.11 Necessidade de pessoal
 - 4.12 Necessidade de fonte de recursos dos empreendedores e de terceiros
 - 4.13 Estrutura da sociedade
 - 4.14 Resultados esperados sob a forma de pay-back e taxa interna de retorno
5. Análise financeira
 - 5.1 Custos e receitas operacionais
 - 5.2 Análise do ponto de equilíbrio
 - 5.3 Necessidades financeiras e seus custos
 - 5.4 Investimento em ativos, pré operacionais e em capital de giro
 - 5.5 Fluxo de caixa, pay-back e taxa interna de retorno
 - 5.6 Análise da sensibilidade ao nível de vendas e custos financeiros
6. Análise dos riscos
 - 6.1 Possíveis riscos
 - 6.2 Medida para reduzi-los
7. Documentos Anexos

Outra estrutura que merece destaque é a proposta por Rosa (2007) que é a estrutura utilizada pelo SEBRAE em suas consultorias para elaboração do Plano de Negócio, recomendando que o plano deve ser adequado ao tamanho e à atividade da empresa.

1. Sumário Executivo

- 1.1 Resumo dos principais pontos do Plano de Negócio
- 1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições
- 1.3 Dados do empreendimento
- 1.4 Missão da empresa
- 1.5 Setores de atividade
- 1.6 Forma jurídica
- 1.7. Enquadramento tributário
 - 1.7.1. *Âmbito federal*
 - 1.7.2. *Âmbito estadual*
 - 1.7.3. *Âmbito municipal*
- 1.8. Capital Social
- 1.9. Fonte de recursos

2. Análise de Mercado

- 2.1. Estudo dos clientes
- 2.2. Estudo dos concorrentes
- 2.3. Estudo dos fornecedores

3. Plano de Marketing

- 3.1 Descrição dos principais produtos e serviços
- 3.2 Preço
- 3.3 Estratégias promocionais
- 3.4 Estrutura de comercialização
- 3.5 Localização do negócio

4 Plano Operacional

- 4.1 Layout
- 4.2 Capacidade produtiva/comercial/serviços
- 4.3 Processos operacionais

4.4 Necessidade de pessoal

5 Plano Financeiro

Investimento total

5.1 Estimativa dos investimentos fixos

5.2 Capital de giro

5.3 Investimentos pré-operacionais

5.4 Investimento total (resumo)

5.5 Estimativa do faturamento mensal da empresa

5.6 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

5.7 Estimativa dos custos de comercialização

5.8 Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas

5.9 Estimativa dos custos com mão-de-obra

5.10 Estimativa do custo com depreciação

5.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

5.12 Demonstrativo de resultados

5.13 Indicadores de viabilidade

5.13.1 Ponto de equilíbrio

5.13.2 Lucratividade

5.13.3 Rentabilidade prazo de retorno do investimento

6 Construção de Cenários

Ações corretivas e preventivas

2.5.1 Tópicos do Plano de Negócio

Este tópico faz-se pertinente visto que é necessário conhecer os itens que compõem o Plano de Negócio para melhor compreendê-lo.

a) Capa

Segundo Dornelas (2001), serve como página de título e deve conter as informações básicas de identificação da empresa, assim como as formas de contatar a empresa ou

empreendedor, mês e ano de realização, número da cópia e nome do autor do plano. Degen (1989) ainda propõe que nesta página esteja exposta a finalidade do documento.

b) Sumário ou Índice

Degen (1989) denomina esta seção de índice. Para o autor este item deve conter todos os principais tópicos do plano, indicando a página onde pode ser encontrado, ressaltando que a boa organização do índice é fundamental. Dornelas (2001) concorda com Degen neste aspecto ao observar que um plano desorganizado causa má impressão mesmo que tenha sido bem elaborado.

c) Sumário executivo

Para Degen (1989) o sumário deve expor os fatos essenciais sobre o novo negócio procurando atrair o leitor. Também salienta que é uma peça essencial principalmente quando o empreendedor visa obter recursos financeiros por meio do plano. Segundo o autor, a maioria dos possíveis investidores não tem paciência para ler mais que o sumário, baseando-se nestas informações para tomar sua decisão.

Na visão de Dornelas (2001), o sumário executivo é a principal seção do plano e apresenta uma síntese do que será apresentado na seqüência ressaltando os pontos principais do negócio.

Entretanto, Rosa (2007) descreve o item como um resumo do Plano de Negócio contendo os pontos mais importantes, contudo, este item assemelha-se aos itens da descrição da empresa e do negócio propostos na estrutura dos autores acima citados. Ainda de acordo com Rosa (2007), este tópico deve conter: dados dos empreendedores, experiências, dados do empreendimento; missão da empresa, setores de atividades, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e fonte de recursos.

d) Descrição da empresa ou Negócio

Para Dornelas (2001) o aspecto de maior relevância na descrição da empresa é mostrar as qualificações dos recursos humanos, visto que para o autor a análise da equipe de gestão é o principal foco dos investidores na verificação das potencialidades do empreendimento. Para isso

o autor propõe que este item do plano deve conter informações tais como: equipe gerencial, estrutura legal, localização e infra-estrutura, seguro, segurança, terceiros e parcerias estratégicas.

Divergindo de Dornelas (2001), Degen (1989) afirma que esta é a parte mais importante do plano. Para o autor esta seção possui função de apresentar o novo negócio em sua totalidade começando pela oportunidade de negócio e indo até os resultados esperados, ou seja, para autor este item deve ser abrangente abordando pontos que Dornelas (2001) aborda separadamente.

A maior abrangência deve-se ao fato de abordar mais pontos que Dornelas (2001) e Rosa (2007), ou seja, Degen (1989) aborda neste item mais informações como: produto e suas características, mercado potencial, projeções de vendas, análise da concorrência, estratégia competitiva, fonte de recursos e resultados esperados em forma da pay-back e taxa interna de retorno.

e) Dados financeiros ou Análise financeira ou Plano financeiro

De acordo com Degen (1989) para muitos esta é a parte mais difícil da elaboração do Plano de Negócio, pois esta parte deve refletir em números tudo que foi escrito anteriormente no plano. Ressaltando, ainda, que o plano não deve ser adequado aos dados financeiros e sim o contrário.

Degen (1989) e Dornelas (2001) destacam que nesta parte do capítulo devem ser apresentados os dados referentes a fluxo de caixa, margem operacional, ponto de equilíbrio operacional e financeiro, retorno sobre o capital investido, rentabilidade esperada, balanço patrimonial, resultados do exercício e investimento inicial.

Complementando o exposto acima, cabe ressaltar o proposto por Rosa (2007) para esta parte do trabalho, segundo o qual devem ser apresentadas também estimativas de estoques iniciais, valor mínimo de caixa, investimento pré-operacional e total, estimativas de faturamento, custos fixos e lucratividade.

f) Análise do mercado

Para Degen (1989) e Dornelas (2001) estes dados devem ser abordados nos tópicos descrição da empresa ou negócio. Entretanto, divergindo dos autores anteriormente citados, Rosa

(2007) considera esta etapa como uma das mais importantes na elaboração do plano justificando para isso que sem clientes não há negócio. Este autor também sugere que neste tópico sejam analisadas as seguintes variáveis: clientes, concorrentes e fornecedores.

g) Plano de marketing

Assim como no tópico anterior dentre as estruturas apresentadas, a de Rosa (2007) é única a disponibilizar um tópico exclusivamente para o plano de marketing. Nesta parte o autor sugere que sejam descritos os produtos e serviços do negócio, preços, estratégias promocionais, estrutura de comercialização e localização do negócio. Contudo, autores como Degen (1989) e Dornelas (2001) não consideram a análise destes itens menos importantes, entretanto realizam esta análise em tópicos distintos deste.

h) Plano operacional

No que diz respeito ao plano operacional, Rosa (2007) indica que devem ser analisados e descritos itens como: arranjo físico, capacidade produtiva, comercial e de serviços, e processos operacionais.

i) Construção de cenários

Para a construção de cenários, Rosa (2007) propõe que sejam simulados diversos valores e situações para a empresa. Ressalta que devem ser preparados no mínimo dois cenários, um pessimista e um otimista, contudo sugere que devem ser preparados quantos cenários o empreendedor julgar necessários.

j) Análise de riscos

A importância para Degen (1989) da análise de risco refere-se a considerar que essa parte do plano é fundamental para conferir credibilidade e segurança ao novo negócio. Os riscos

os quais o autor se refere são problemas de ordem pessoal relacionados com a inovação, de comercialização ou ainda de rentabilidade.

k) Documentos em anexo

Neste caso Degen (1989) propõe que devem ser anexados ao Plano de Negócio todos os documentos e as informações suplementares necessários à consubstanciação do plano. O autor apresenta entre estes documentos: cartas de referências, pesquisas de mercado, contrato social, contratos de aluguel, registro de marcas e patentes e outros documentos relevantes.

3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda os elementos metodológicos que auxiliaram no desenvolvimento da presente pesquisa. Os dados apresentados na pesquisa referem-se aos encontrados no mês de outubro de 2008 e a elaboração deste trabalho ocorreu entre os meses de agosto e novembro de 2008.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A descrição e a análise dos fenômenos no exercício da pesquisa científica são pontos de fundamental importância. Para tanto, existem métodos científicos que consistem na instrumentalização e efetivação da pesquisa de forma coordenada, sistematizada e delimitada, a exemplo do método quantitativo, na medida em que emprega um referencial estatístico, como base do processo de coleta de dados.

O presente estudo é caracterizado desta forma, pois de acordo com Lakatos e Marconi (2007), este tipo de pesquisa apresenta a enumeração da frequência e intensidade surgida das unidades de codificação, registro e quantificação dos dados, conforme os indicadores escolhidos.

Por outro lado, em relação ao método de análise, a pesquisa pode ser classificada também como descritiva conclusiva ocasional. No que diz respeito a esta metodologia, Lakatos e Marconi (2007) afirmam que o fato da pesquisa descrever um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo, caracteriza esta como descritiva. Contudo, não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, sendo assim como o trabalho prevê o um posicionamento diante dos fatos e dados encontrados deve ser classificada como descritiva conclusiva.

Considerando os critérios de classificação propostos por Mattar (2001), o estudo caracteriza-se como um estudo de caso e a pesquisa como descritiva conclusiva ocasional. Considera-se um estudo de caso, pois apresenta elevada profundidade e pequena amplitude a fim de conhecer o inter-relacionamento entre as diversas variáveis que ocasionam um fenômeno em determinado grupo o qual possui características em comum.

3.2 As etapas

Com vistas à construção deste trabalho, o caminho percorrido constituiu-se de quatro momentos primordiais: a pesquisa bibliográfica, a elaboração do questionário, a pesquisa empírica e, por fim, a apresentação e a análise dos dados coletados.

A pesquisa bibliográfica buscou detalhar as análises e estudos sobre os temas pesquisados. Para esta finalidade utilizou-se livros e monografias da biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pesquisas e relatórios do SEBRAE. Além disso, foi realizado um levantamento em sites da Internet sobre os assuntos abordados no estudo.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário. Este foi elaborado fundamentando-se nos conceitos do referencial teórico, baseado num roteiro de perguntas capaz de contemplar os diferentes aspectos propostos pela pesquisa.

3.3 População e Amostra

Este estudo foi realizado com empreendedores que atuam como correspondentes do Banco BMG na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina. O critério para fazer parte da população foi atuar e possuir matriz localizada na cidade de Florianópolis, no mês de outubro de 2008.

Para verificar os correspondentes que satisfizessem os critérios estabelecidos, foram visitados todos correspondentes do Banco BMG que atuam em Florianópolis e, ao total foram realizadas 14 visitas. Entretanto, apenas 6 dos correspondentes visitados foram selecionados como elementos de pesquisa levando em consideração os critérios estabelecidos. Dentre os correspondentes visitados 5 não foram selecionados por não possuírem matriz na cidade, ou seja, ser uma filial e 3 por terem encerrado suas atividades.

Visto o reduzido número de elementos que compõe a população de pesquisa, optou-se pela realização de um censo, ou seja, pesquisar toda população. A opção pela utilização do censo está de acordo com um dos critérios indicados por Mattar (2001), quando o recomenda para pesquisas com populações pequenas.

3.4 Coleta de Dados

Como foi visto anteriormente, para coleta de dados utilizou-se o método da comunicação escrita, através de questionários estruturados, não disfarçados. Segundo Mattar (2001), este é o método mais utilizado na pesquisa conclusiva. Para o autor, a padronização deste instrumento permite que seja realizado exatamente o mesmo questionamento a todos entrevistados, possibilitando, desta forma, a análise comparativa das respostas.

Para elaboração dos questionários utilizou-se escalas nominais de intervalo e razão. Conforme sugere Mattar (2001), anteriormente a aplicação dos questionários foram realizados pré-testes, procurando assim aprimorar o instrumento de coleta de dados. O modelo do questionário utilizado está apresentado nos anexos.

Os questionários foram aplicados individualmente pelo próprio pesquisador no período entre 20 e 27 de outubro de 2008 e este procedimento ocorreu no ambiente da organização, ou seja, na sede de cada correspondente.

Através dos questionários realizados levantou-se informações referentes a:

- a) Dados sociais;
- b) Perfil empreendedor;
- c) Motivações e identificação para utilização do Plano de Negócio;
- d) Percepção quanto às funcionalidades do Plano de Negócio;
- e) Perfil da empresa;
- f) Satisfação quanto ao andamento da empresa;
- g) Modelo de Plano de Negócio mais adequado a atividade da empresa.

3.5 Limitações

As limitações do trabalho recaem principalmente sobre a disponibilidade de tempo do empreendedor para responder aos questionamentos. Em função do método utilizado para coleta de dados, as informações estão condicionadas a sinceridade dos entrevistados.

Em decorrência deste trabalho se caracterizar como um estudo de caso pode apresentar-se como um fator limitante, visto que os resultados obtidos são restritos ao grupo em estudo e não podem ser generalizados.

Outro fator limitante apresentado durante a realização da pesquisa diz respeito ao contexto econômico-financeiro desfavorável à atividade, fato este que contribuiu para a redução da população em estudo. Esta situação foi determinante para que alguns correspondentes que atuavam em Florianópolis encerrassem suas atividades ou reduzissem sua estrutura.

No entanto, mesmo com as limitações apresentadas, a presente pesquisa justifica-se em função de seu caráter piloto. A oportunidade e significação de estudos que, como este avaliam a utilização e conhecimento do empreendedor quanto ao Plano de Negócio, também são razões relevantes para a realização desta pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta o conteúdo das entrevistas e, conseqüentemente, suas análises.

4.1 Banco BMG

O Banco de Minas Gerais (BMG) faz parte do Grupo BMG, constituindo-se como principal negócio do grupo que atua ainda em outros setores como: industrial, agropecuário, serviços e imobiliário. Segundo o exposto no site da instituição, a estratégia do grupo há mais de 70 anos baseia-se em dois diferenciais: procurar detectar novas oportunidades seguras de negócios e a busca constante de soluções ágeis e eficazes para as necessidades de seus clientes.

As operações de empréstimo consignado representam o foco do Banco, que foi pioneiro neste nicho de mercado. Neste segmento, o Banco atende aposentados e pensionistas do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), servidores públicos federais, estaduais e municipais, militares das forças armadas, e funcionários de empresas privadas.

Realiza também financiamento de veículos, operações dirigidas à fornecedores de grandes empresas, investimentos para pessoas físicas e jurídicas, sendo o primeiro Banco do Brasil a oferecer um fundo de recebíveis.

De acordo com o exposto no site do Banco Central do Brasil (www.bcb.gov.br), o empréstimo consignado é uma modalidade de empréstimo em que o desconto da prestação é feito diretamente na folha de pagamento ou benefício previdenciário do contratante.

A principal provedora de informações para os mercados financeiros globais, a Standard & Poor's, aponta em seu site (www.standardandpoors.com) o Banco BMG como líder brasileiro no segmento de empréstimos consignados, definindo-o como Banco de nicho com estratégia bem definida. Eleito oito vezes o Melhor Conglomerado Financeiro pela Fundação Getúlio Vargas, no segmento Financiamento ao Consumo e três vezes eleito o Melhor Banco em Financiamento ao Consumo pela Gazeta Mercantil / Austin Rating.

No Estado de Santa Catarina, o Banco BMG possui uma agência, localizada na região central da cidade de Florianópolis, contudo para atender ao consumidor final, a instituição utiliza correspondentes bancários para representá-la. O estudo em questão foi realizado com os

proprietários destes correspondentes que atuam como representantes do Banco na cidade de Florianópolis.

Especificamente, neste estudo, os correspondentes foram chamados de empreendedores considerando-se a definição de Dornelas (2001) que conceitua o empreendedor como aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio assumindo riscos calculados.

Do mesmo modo, Marcondes e Bernardes (1997) consideram empreendedor toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais, como uma oportunidade para criar uma empresa, prestadora de serviço ou produtora de bens.

Assim, apresentando mesmo que brevemente o perfil do Banco BMG, caberá então discorrer sobre o tema correspondentes bancários.

4.2 Correspondentes Bancários

Os correspondentes bancários no Brasil são regulamentados pela Resolução CMN 3.110, de 31.7.2003, atualizada pela Resolução CMN 3.156, de 17.12.2003 e normas complementares, conforme exposto no site do Banco Central do Brasil (BCB, 2008).

Ainda de acordo com o BCB os correspondentes são empresas, integrantes ou não do Sistema Financeiro Nacional, contratadas por instituições financeiras para a prestação de determinados serviços.

Os tipos de serviços que um correspondente pode prestar estão regulamentados pelas Resoluções citadas anteriormente, entretanto devem estar discriminados no contrato entre o correspondente e a instituição financeira, esses serviços são:

- a) Recepção e encaminhamento de propostas de abertura de contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança;
- b) Recebimentos e pagamentos relativos a contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança;
- c) Recebimentos e pagamentos decorrentes de convênios de prestação de serviços (água, luz, telefone, etc);
- d) Ordens de pagamento;
- e) Recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos e de financiamentos;

- f) Análise de crédito e cadastro;
- g) Serviços de cobrança;
- h) Recepção e encaminhamento de propostas de emissão de cartões de crédito;
- i) Outros serviços de controle, inclusive processamento de dados, das operações pactuadas; e
- j) Outras atividades, a critério do Banco Central do Brasil.

A contratação de empresa para a prestação dos serviços mencionados nos itens "a" e "b" depende de prévia autorização do Banco Central do Brasil. Os demais casos devem apenas ser comunicados ao Banco Central.

O BCB ainda expõe que a responsabilidade pelas operações dos correspondentes é da instituição financeira que o contratou, ou seja, o Banco BMG para o referido estudo.

No caso dos correspondentes em estudo, ou seja, contratados pelo Banco BMG, a relação entre instituição e correspondente regulamenta que o principal serviço prestado é a recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos e de financiamentos, ou seja, para isto a instituição não necessita de prévia autorização para contratar um correspondente, apenas deve comunicar ao BCB.

Para evidenciar a importância dos correspondentes para os Bancos e para o próprio sistema financeiro, salienta-se os dados do Ministério da Previdência Social (2007) entre maio de 2004 e setembro de 2007 o acumulado de operações de empréstimos consignados para aposentados e pensionistas do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) foi de 20.779.375 (vinte milhões setecentos e setenta e nove mil trezentos e setenta e cinco), liberando recursos que totalizaram R\$ 27.356.448.612,38 (vinte e sete bilhões trezentos e cinquenta e seis milhões quatrocentos e quarenta e oito mil seiscientos e doze reais).

De acordo com o encontrado no site do Banco Central do Brasil, não há regulamentos do Banco Central ou do Conselho Monetário Nacional que disciplinem especificamente a concessão de crédito consignado. As operações dessa modalidade são realizadas pelas instituições financeiras com base nas normas gerais aplicáveis à atividade bancária, às demais operações de crédito, e ao amparo de leis e regulamentos específicos emanados de órgãos do Poder Executivo, a exemplo da Lei 10.820, regulamentada pelo Decreto 4.840, ambos de 17.12.2003, que disciplina a concessão de empréstimos consignados a empregados sob o regime da Consolidação

das Leis do Trabalho; do parágrafo único do art. 45 da Lei 8.112, de 11.12.1990, regulamentado pelo Decreto 6.386, de 29.2.2008, que disciplina o crédito a servidores públicos federais e da Instrução Normativa INSS/DC 121, de 1.7.2005, que disciplina a concessão de crédito a aposentados e pensionistas do Instituto Nacional do Seguro Social.

Verifica-se, dessa forma, que a relação entre correspondente bancário e Banco BMG, engloba aspectos legais, ou seja, é regida pelas Resoluções do Banco Central do Brasil. Sob esta relação contratado e contratante podem ser identificados conceitos da Terceirização.

Analisando a relação entre correspondente e Banco BMG, verifica-se o proposto por Kardec e Carvalho (2002) no que diz respeito a Terceirização, onde através da prestação de serviços o Banco transfere para terceiros, os correspondentes, atividades que agregam competitividade empresarial. Ainda pode ser verificado na relação que juntos garantem uma vantagem competitiva no mercado, fator determinante para a organização atingir sua atual posição de líder no mercado de empréstimos consignados.

Outro ponto verificado nesta relação é o proposto por Giosa (2003) sobre a flexibilidade que o correspondente, terceirizado, proporciona a empresa contratante, principalmente ao que diz respeito às variações de demanda. Visto que aumentar ou diminuir a rede de correspondentes, acompanhando as variações do mercado é mais prático e vantajoso que se fosse uma estrutura própria.

4.3 Tabulação dos Dados

4.3.1 Dados Sociais

Neste tópico são apresentadas as características e dados sociais da população entrevistada, considerando os critérios de seleção descritos na metodologia para fazer parte da amostra.

A frequência total nesta parte da análise será sempre seis, visto que este é o número total de entrevistas realizadas e todos os entrevistados precisaram responder esta parte do questionário.

O levantamento dos dados sociais dos entrevistados foi realizado considerando o proposto por Mattar (2001), quando afirma que estes dados são de grande importância, pois permitem identificar o relacionamento entre as variáveis e a ocorrência de determinado fato, neste caso, a utilização do Plano de Negócio.

Mattar (2001) afirma, ainda, que através destas informações é possível identificar e caracterizar o perfil da população entrevistada. Para isso propõe a utilização de variáveis como: sexo, idade, nível educacional e estado civil. Portanto, tendo como base este autor a seguir serão apresentados os dados sociais dos entrevistados.

a) Sexo dos entrevistados

Todos entrevistados indicaram ser do gênero masculino, caracterizando desta forma o predomínio deste gênero entre os correspondentes do Banco BMG em Florianópolis.

Tabela 01: Sexo dos entrevistados

Sexo	Frequência
Masculino	6
Feminino	0
Total	6

Fonte: Dados primários

b) Idade

Os entrevistados apresentaram idade entre os 24 e 59 anos. Na tabela 03 estão indicados os valores encontrados, neste caso percebe-se que existe maior concentração de indivíduos com idade entre 40 e 60 anos. A média de idade dos entrevistados é de 43,5 anos.

Tabela 02: Idade dos entrevistados

Idade dos entrevistados em anos
24
27
46
51
54
59

Fonte: Dados primários

c) Escolaridade

As informações obtidas nesta variável indicam que todos entrevistados estão cursando ou já concluíram o terceiro grau. Comparando estes dados aos dos empreendedores catarinenses que possuíam micro ou pequenas empresas ativas em 2005, é possível perceber o maior nível de escolaridade entre os entrevistados nesta pesquisa. De acordo com a pesquisa do SEBRAE-SC de julho de 2006, dentre os empreendedores catarinenses 56,23% possuem 3º grau completo ou incompleto, enquanto entre os entrevistados deste estudo o índice foi de 100%.

Tabela 03: Níveis de escolaridade dos entrevistados

Escolaridade	Frequência
1º grau completo	0
1º grau incompleto	0
2º grau completo	0
2º grau incompleto	0
3º grau completo	4
3º grau incompleto	2
Pós graduação completo	0
Pós graduação incompleto	0
Total	6

Fonte: Dados primários

d) Estado civil

Quanto ao estado civil dos entrevistados, identifica-se um maior grau de diversidade comparando-se com as variáveis descritas anteriormente. Apresentando-se entre os entrevistados diferentes estados civis: casados, solteiros, separados e outros.

Tabela 04: Estado civil dos entrevistados

Estado civil	Frequência
Casado	2
Solteiro	1
Separado	2
Viúvo	0
Outros	1
Total	6

Fonte: Dados primários

4.3.2 Empreendedorismo

Neste tópico são apresentadas características e informações dos entrevistados a respeito de variáveis pertinentes ao empreendedorismo.

a) Possuía outra empresa antes de ser correspondente BMG

Neste item procurou-se verificar se os empreendedores possuíam outras empresas antes de se tornarem correspondentes do Banco BMG. Utilizou-se tal questionamento para analisar se esta variável influencia na opção por realizar o Plano de Negócio.

Analisando as respostas verificou-se que metade dos entrevistados já possuía outra empresa antes de tornar-se correspondente do Banco BMG. Sendo assim, percebe-se nos entrevistados o desejo de obter realização profissional através de seu próprio negócio, como é proposto Degen (1989).

Tabela 05: Índice de entrevistados que possuíam outra empresa

Possuíam outra empresa antes	Frequência
Sim	3
Não	3
Total	6

Fonte: Dados primários

b) Último trabalho antes de ser correspondente

Entre os entrevistados destaca-se que quatro trabalharam em empresas ou órgãos públicos. Este fato está de acordo com o proposto por Degen (1989), para o qual o empreendedorismo é uma alternativa à opção de carreira em empresas.

Tabela 06: Atividades que os entrevistados exerciam antes de tornarem-se correspondentes do Banco BMG

Atividade que exerciam	Frequência
Assalariado	2
Funcionário Público	2
Empresário ou profissional liberal	1
Autônomo	1
Outros	0
Total	6

Fonte: Dados primários

c) Motivação para empreender como correspondente BMG

A principal motivação indicada pelos entrevistados para empreender como correspondente do Banco BMG foi a oportunidade de negócio. De acordo com Degen (1989) e Dornelas (2001) a identificação de oportunidade consiste na primeira e mais difícil etapa do processo empreendedor.

A mesma motivação é evidenciada por Marcondes e Bernardes (1997) ao afirmarem que o empreendedor é uma pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais, como uma oportunidade para criar uma empresa. Cabe ainda ressaltar os dados da pesquisa do SEBRAE-SC de julho de 2006, onde 77% dos empreendedores catarinenses que iniciaram suas atividades entre 2000 e 2004, destacaram como principal motivação para abrir a empresa o fato de ter identificado uma oportunidade. Enquanto na presente pesquisa este índice foi de 100%, desta forma seguindo a mesma linha dos empreendedores catarinense de acordo com a pesquisa do SEBRAE acima citada.

Tabela 07: Principal motivação para os entrevistados empreenderem como correspondentes do Banco BMG

Principal motivação	Frequência
Oportunidade de negócio	6
Desejo de ter seu próprio negócio	0
Possuía experiência anterior	0
Influência de outra pessoa	0
Estava desempregado	0
Total	6

Fonte: Dados primários

d) Assessoria na abertura do negócio

Este item pretendeu identificar qual a principal assessoria utilizada pelos entrevistados ao iniciar seu negócio. Dornelas (2001) aponta o SEBRAE como um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro e destaca a entidade como importante suporte para os que desejam iniciar uma empresa. Sendo assim procurou-se verificar se a instituição consiste em uma assessoria importante para o grupo em estudo.

Entretanto, nenhum dos entrevistados afirmou ter buscado assessoria junto ao SEBRAE. Entre os entrevistados três afirmaram não ter procurado assessoria para abrir seu negócio. Por outro lado, entre os entrevistados que buscaram assessoria dois optaram por profissionais do ramo e um pelo contador, conforme apresentado na tabela 09.

Tabela 08: Principal assessoria utilizada pelos entrevistados ao iniciar o negócio

Principal Assessoria	Frequência
Não buscou	3
SEBRAE	0
Contador	1
Profissional do Ramo	2
BMG	0
Total	6

Fonte: Dados primários

4.3.3 Plano de Negócio

Os dados obtidos neste item objetivam verificar a utilização ou não do Plano de Negócio, sua importância e finalidade na percepção dos entrevistados, assim como a satisfação destes quanto à ferramenta.

Segundo os autores Degen (1989), Dornelas (2001) e Dolabela (2006), um dos principais motivos para realizar o Plano de Negócio é o fato deste aumentar as probabilidades de sucesso do empreendimento.

a) Realização do Plano de Negócio

Ao analisar os dados encontrados percebe-se que a realização do Plano de Negócio entre os entrevistados não é um fato comum. Identifica-se isso ao verificar que apenas dois dos seis entrevistados afirmaram ter realizado um Plano de Negócio para sua empresa, conforme apresentado na tabela 10.

Para Dornelas (2001), esta constatação vai contra o que se espera de um bom empreendedor, pois o autor recomenda a utilização do plano por todo e qualquer empreendedor. Dornelas (2001) ainda justifica tal recomendação ao afirmar que a elaboração do Plano de Negócio envolve um processo lógico e racional de aprendizagem e autoconhecimento.

Degen (1989) e Dolabela (2006) destacam o Plano de Negócio como etapa fundamental no processo empreendedor, enfatizando que a ferramenta proporciona considerável redução na taxa de risco dos negócios.

Todavia, Dolabela (2006) afirma que o Plano de Negócio é algo incipiente no Brasil e que poucos empreendedores e empresas trabalham com essa metodologia. Diferentemente da Europa, Canadá e Estados Unidos, onde o Plano de Negócio é ferramenta usual. Considerando o reduzido índice de realização do plano entre os entrevistados confirma-se a afirmação do autor para este grupo.

Tabela 09: Índice de utilização do Plano de Negócio pelos entrevistados

Realização do Plano de Negócio	Frequência
Sim	2
Não	4
Total	6

Fonte: Dados primários

b) Função em que utilizou o Plano de Negócio

Neste item responderam os questionários apenas os dois entrevistados que realizaram o Plano de Negócio. A principal função em que ambos entrevistados utilizaram o Plano de Negócio foi para estudar a viabilidade de implantação do negócio.

A principal utilização do plano pelos entrevistados está de acordo com uma das utilidades propostas pelos autores Degen (1989), Dornelas (2001) e Dolabela (2006). Ressalta-se que em nenhum dos dois casos a principal função do Plano de Negócio foi obter recursos financeiros, razão pela qual o plano é comumente utilizado segundo os autores.

O Plano de Negócio realizado pelos entrevistados pode ser classificado como Plano de Negócio operacional, visto que destina-se exclusivamente a ordenar as idéias, analisar o potencial e viabilidade do novo empreendimento, considerando a classificação de Degen (1989) para os planos, conforme seus objetivos.

Tabela 10: Principal utilização do Plano de Negócio pelos entrevistados

Utilização do Plano de Negócio	Frequência
Estudo de viabilidade	2
Ferramenta de controle e gestão	0
Instrumento de captação de recursos financeiros	0
Pré requisito de algum processo	0
Relacionamento com fornecedores e/ou clientes	0
Total	2

Fonte: Dados primários

c) Utilização do plano como ferramenta de gestão

Os entrevistados afirmaram utilizar o Plano de Negócio como ferramenta de gestão. Um utilizando-a no dia a dia da empresa e outro ocasionalmente.

Dornelas (2001) adverte que existe uma tradição em entender que o Plano de Negócio uma vez concebido não possui mais importância e pode ser esquecido. Entretanto, Degen (1989) e Dolabela (2006) afirmam que o plano pode e deve ser utilizado como ferramenta de gestão e para isso precisa ser constantemente atualizado.

Analisando os dados obtidos e com base nos autores anteriormente citados pode-se afirmar que os entrevistados utilizam o Plano de Negócio em suas principais funções.

Tabela 11: Níveis de utilização do Plano de Negócio como ferramenta de gestão pelos entrevistados

Utilização como ferramenta de gestão	Frequência
Parte do dia a dia da empresa	1
Ocasionalmente	1
Não utiliza	0
Utiliza outra ferramenta	0
Não verifica esta utilidade no Plano de Negócio	0
Total	2

Fonte: Dados primários

d) Eficácia do Plano de Negócio

Analisando os dados levantados, verifica-se que ambos entrevistados consideram o Plano de Negócio eficaz para o estudo de viabilidade de um empreendimento. Apesar de utilizarem o plano como ferramenta de gestão, somente um o considera eficaz nesta função e também como instrumento de captação de recursos financeiros.

O exposto indica que os entrevistados elaboraram o plano de forma adequada, não utilizando dados recheados de entusiasmo ou fora da realidade, fatos que, segundo Dornelas (2001), levam muitas pessoas a pensar que o Plano de Negócio não é eficaz.

Tabela 12: Funções em que os entrevistados consideram o Plano de Negócio eficaz

Eficácia do Plano de Negócio	Frequência
Estudo de viabilidade	1
Ferramenta de controle e gestão	0
Instrumento de captação de recursos financeiros	0
Estudo de viabilidade, ferramenta de controle e gestão e instrumento para captação de recursos financeiros	1
Não considera eficaz	0
Total	2

Fonte: Dados primários

e) Contribuição do plano para o empreendimento

Quando questionados sobre a contribuição da ferramenta para alcançar a situação atual da empresa, os entrevistados que realizaram o Plano de Negócio consideraram-no importante recomendando para quem deseja iniciar um negócio.

Os entrevistados possuem uma visão positiva desta ferramenta, apesar de nenhum deles ter indicado o Plano de Negócio como essencial para atingir a situação atual da empresa.

Percebe-se que os entrevistados que realizaram o Plano de Negócio possuem uma visão diferenciada quanto a importância do plano. Todavia, não atribuem o mesmo grau de importância destacado por Degen (1989) e Dornelas (2001) que consideram a elaboração do Plano de Negócio como um das etapas essenciais do planejamento, e o planejamento como essencial ao desenvolvimento da empresa.

Tabela 13: Nível de contribuição do Plano de Negócio para empresa na percepção dos entrevistados

Contribuição do plano para a empresa	Frequência
Essencial para atingir a situação atual	0
Importante, recomenda para quem deseja iniciar um negócio	2
Apenas faz parte de um processo de planejamento	0
Trouxe pequeno prejuízo	0
Prejudicou ou atrapalhou o negócio	0
Total	2

Fonte: Dados primários

f) Razões para não ter realizado o Plano de Negócio

Os entrevistados ao informarem que não haviam realizado o Plano de Negócio foram questionados quanto ao principal motivo para não utilizarem a ferramenta.

Entre os quatro entrevistados dois afirmaram não ter realizado o plano por nunca terem precisado utilizar, um indicou desconhecer a ferramenta e outro afirmou já possuir experiências anteriores como razões para não realizar o plano.

Considerando o exposto acima pode-se perceber que os entrevistados julgam não precisar utilizar o Plano de Negócio para planejar e analisar seu negócio. Desta forma, contrariando os preceitos de Dornelas (2001) que ressalta a limitação da maioria dos seres humanos para analisar situações multifacetadas, que segundo o autor pode ser evitada ao utilizar-se o Plano de Negócio.

Dolabela (2006) segue a mesma linha de pensamento do autor acima citado ao descrever que o principal usuário do Plano de Negócio é o próprio empreendedor, enfatizando que tal ferramenta o permite mergulhar profundamente na análise do negócio.

Percebe-se que uma variável que pode influenciar na opção por não utilizar o plano é o fato do movimento empreendedor no Brasil tomar forma apenas na década de 90. Mais ainda, Dornelas (2001) assim como Dolabela (2006) ressaltam a falta de políticas públicas duradoras dirigidas a consolidação do empreendedorismo no Brasil. Pois de acordo com estes autores, essa relação justifica-se visto que o Plano de Negócio faz parte do processo empreendedor.

Considerando essa relação, entende-se que quando o empreendedorismo não é incentivado ou fortalecido, conseqüentemente o Plano de Negócio também não é.

Tabela 14: Principais motivos para os entrevistados não realizarem o Plano de Negócio

Razão para não realizar o plano	Frequência
Desconhece a ferramenta	1
Considera ineficaz	0
Nunca precisou utilizar	2
Falta de tempo	0
Já possuía experiências anteriores	1
Total	4

Fonte: Dados primários

g) Como conheceram o Plano de Negócio

Para facilitar a análise e comparação foi definido que neste e no próximo item os entrevistados serão dividido em dois grupos:

- Grupo A: entrevistados que realizaram o Plano de Negócio
- Grupo B: entrevistados que não realizaram o Plano de Negócio (exceto o entrevistado que indicou desconhecer a ferramenta)

Os entrevistados do grupo A informaram conhecer o Plano de Negócio através da universidade e de consultoria. Cabe ressaltar o contexto atual destacado por Degen (1989) e Dornelas (2001), segundo os quais atualmente o país prioriza a capacitação dos candidatos a empreendedores, evidenciando ainda a crescente preocupação das escolas e universidades quanto ao assunto. Percebe-se que os entrevistados do grupo A conheceram o Plano de Negócio através de meios que levam a um aprofundamento maior sobre o assunto, possivelmente um dos motivos para sua utilização.

Tabela 15: Meio pelo qual os entrevistados do grupo A conheceram o Plano de Negócio

Como conheceu o Plano de Negócio – grupo A	Frequência
Literatura	0
Universidade	1
Consultoria	1
SEBRAE	0
BMG	0
Total	2

Fonte: Dados primários

Os entrevistados do grupo B, ou seja, que não realizaram o Plano de Negócio, informaram conhecer a ferramenta através de literatura ou do Banco BMG, meios que normalmente não proporcionam elevados níveis de interação.

Tabela 16: Meio pelo qual os entrevistados do grupo B conheceram o Plano de Negócio

Como conheceu o Plano de Negócio – grupo B	Frequência
Literatura	2
Universidade	0
Consultoria	0
SEBRAE	0
BMG	1
Total	3

Fonte: Dados primários

h) Opinião quanto à função do Plano de Negócio

Na opinião dos entrevistados do grupo A as funcionalidades de um Plano de Negócio são: estudo de viabilidade para implantação do negócio, ferramenta gestão e instrumento para captação de recursos financeiros. Sendo assim, a opinião deste grupo esta de acordo com as funções propostas pelos autores Degen (1989), Dornelas (2001) e Dolabela (2006) para o Plano de Negócio.

Mesmo que estes não considerem a ferramenta eficaz em todas suas funções, indicam conhecer as atribuições desta ferramenta segundo proposto pelos autores.

Tabela 17: Opinião dos entrevistados do grupo A quanto as funções do Plano de Negócio

Opinião quanto às funções do plano – grupo A	Frequência
Estudo de viabilidade	0
Ferramenta de controle e gestão	0
Instrumento de captação de recursos financeiros	0
Estudo de viabilidade, ferramenta de controle e gestão e instrumento para captação de recursos financeiros	2
Não verifica utilidade no Plano de Negócio	0
Total	2

Fonte: Dados primários

Entretanto, a opinião de apenas um dos entrevistados do grupo B está de acordo com todas funcionalidades do Plano de Negócio propostas pelos autores acima citados. Na opinião dos outros dois entrevistados deste grupo a função do Plano de Negócio é o estudo de viabilidade para a implantação do negócio.

Verificou-se que mesmo os empreendedores que não realizaram o Plano de Negócio possuem uma opinião clara quanto aos objetivos da ferramenta, comparado ao final dos anos 90. Segundo Dornelas (2001) nesta época destacou-se apenas a utilidade do plano como ferramenta indispensável ao empreendedor na busca de recursos financeiros. Contudo, de acordo com o autor a principal utilidade do Plano de Negócio é como ferramenta de gestão, com enfoque no planejamento e desenvolvimento de novas empresas, opinião predominante entre os entrevistados.

Tabela 18: Opinião dos entrevistados do grupo B quanto as funções do Plano de Negócio

Opinião quanto a função do plano – grupo B	Frequência
Estudo de viabilidade	2
Ferramenta de controle e gestão	0
Instrumento de captação de recursos financeiros	0
Estudo de viabilidade, ferramenta de controle e gestão e instrumento para captação de recursos financeiros	1
Não verifica utilidade no Plano de Negócio	0
Total	3

Fonte: Dados primários

i) Recursos para abertura da empresa

A partir deste item todos os entrevistados responderam aos questionamentos subsequentes.

Analisando os dados obtidos foi possível verificar que apenas um dos entrevistados não utilizou recursos próprios para financiar a abertura da empresa, conforme tabela 20. Predominando entre os entrevistados a utilização exclusiva de recursos próprios para este fim, desta forma não sendo necessário recorrer ao capital de terceiros para angariar parte dos recursos necessários.

Este fato difere-se do exposto por Degen (1989) e Dornelas (2001), para os quais na maior parte dos casos somente os recursos próprios não são suficientes para a abertura da empresa, propondo que são necessários recursos adicionais para este fim e que estes recursos adicionais normalmente provêm de amigos e parentes.

Contudo, dentre os entrevistados apenas um afirmou ter utilizado recursos de terceiros, optando neste caso por um investidor independente. Dornelas (2001) denomina estes investidores como Angel Investor e assim como Dolabela (2006) o autor, identifica o investidor independente como um dos possíveis usuários do Plano de Negócio.

Tabela 19: Fontes de recursos financeiros utilizadas pelos entrevistados para iniciar o negócio

Fonte de recursos financeiros	Frequência
Recursos próprios	5
Financiamento com Banco	0
Financiamento com amigos ou parentes	0
Investidor Independente	1
Outros	0
Total	6

Fonte: Dados primários

j) Solicitação do Plano de Negócio para avaliar investimento

Verificou-se que nenhum dos entrevistados precisou utilizar o Plano de Negócio com o objetivo de captar recursos financeiros. Na maioria dos casos em virtude de não necessitar de capital de terceiros para abertura da empresa.

Mesmo o empreendedor que utilizou capital de terceiros, não precisou do Plano de Negócio para captar recursos com o investidor independente. Desta forma contrariando o proposto por Dornelas (2001) e Degen (1989) quando afirmam que o Plano de Negócio é peça fundamental requerida por potenciais investidores para avaliar um novo empreendimento.

Considerando o exposto acima e os dados apresentados na tabela 21, não foi possível analisar neste caso se os novos empreendimentos são realmente rejeitados por potenciais investidores em função da má elaboração e apresentação do Plano de Negócio. Conforme evidencia Degen (1989), ao afirmar que em 90% dos casos os novos empreendimentos são rejeitados pelos potenciais investidores após a apresentação inicial, destacando como causa os motivos acima citados.

Tabela 20: Agentes que solicitaram o Plano de Negócio aos entrevistados para análise de crédito

Agentes que solicitaram o Plano de Negócio para análise de crédito	Frequência
Nenhum	6
Banco	0
Amigos ou parentes	0
Investidores independentes	0
Outros	0
Total	6

Fonte: Dados primários

k) Estrutura de Plano de Negócio mais apropriada à atividade

Identificou-se com base nos dados obtidos, que os entrevistados consideram a estrutura de Plano de Negócio proposta por Rosa (2007) como mais adequada ao seu ramo de atividade, cabe ressaltar que esta é a estrutura de Plano de Negócio utilizada pelo SEBRAE-SC.

Neste caso, quatro dos entrevistados optaram pela estrutura proposta por Rosa (2007) e dois pela estrutura proposta por Degen (1989), conforme apresentado na tabela 22.

Assim como Rosa (2007), Degen (1989) e Dornelas (2001) propõem uma estrutura flexível para elaboração do Plano de Negócio, ressaltando que deve ser levado em consideração o objetivo e a atividade da empresa para adequar a estrutura do plano.

Entretanto, Dornelas (2001) é o único a propor modelos de estrutura conforme as especificidades da organização, mesmo assim sua estrutura proposta para empresas prestadoras de serviço não foi indicada por nenhum dos entrevistados.

Tabela 21: Estrutura de Plano de Negócio mais apropriada ao negócio na opinião dos entrevistados

Estrutura mais apropriada	Frequência
Rosa (2007) – SEBRAE	4
Dornelas (2001) – Empresas prestadoras de serviço	0
Degen (1989)	2
Total	6

Fonte: Dados primários

4.3.4 Empresa

Nesta parte da tabulação serão apresentados dados referentes às empresas assim como grau de satisfação dos empreendedores, fornecendo assim informações para analisar comparativamente as variáveis apresentadas anteriormente. Assim como, traçar o perfil e características das empresas dos empreendedores em estudo, da mesma forma como Mattar (2001) propõe que seja realizado o levantamento de dados sociais.

a) Ano de abertura

Os anos de aberturas das empresas situam-se entre 1998 e 2007, abaixo segue a lista com os anos de fundação das empresas. Ressalta-se que o Banco BMG iniciou suas atividades em Florianópolis através de correspondentes em 1998 e a partir de 2004 iniciaram-se as operações de empréstimo consignado para aposentados e pensionistas do INSS. Verifica-se que os anos de abertura das empresas coincidem com datas próximas as citadas anteriormente.

Tabela 22: Ano de abertura das empresas entrevistadas

Ano de abertura da empresa
1998
1999
1999
2003
2004
2007

Fonte: Dados primários

b) Número de funcionários

Pode ser verificado que o quadro de funcionário dos correspondentes varia entre 5 e 21 funcionários, conforme exposto na tabela 24, a qual apresenta o número de funcionários de cada empresa. A média e mediana desta variável é 13 funcionários por empresa. Cabe ressaltar que alguns dos entrevistados informaram ter reduzido consideravelmente o quadro de funcionários de suas empresas em virtude atual situação do mercado financeiro.

No fato exposto acima, pode ser verificado uma característica da terceirização, que segundo Giosa (2003) é a flexibilidade empresarial proporcionada por esta prática, quanto a face das variações de demanda.

Tabela 23: Número de funcionários das empresas entrevistadas

Número de funcionários	
	5
	6
	12
	14
	20
	21

Fonte: Dados primários

c) Enquadramento como micro ou pequena empresa

Dentre os entrevistados quatro indicaram que sua empresa enquadra-se como micro ou pequena empresa e dois afirmaram não se enquadrar nesta classificação, conforme exposto na tabela 25.

Os critérios utilizados para classificação das empresas foi o estabelecido pela lei nº 9.841, de 5 outubro de 1999, segundo a qual para a empresa enquadrar-se como pequena empresa sua receita anual bruta não deve ultrapassar a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

A análise desta variável torna-se pertinente para verificar se o Plano de Negócio contribuiu para um maior desenvolvimento das empresas, comparando-se os limites de faturamento anuais.

Tabela 24: Índice de empresas que enquadram-se como micro ou pequenas empresas

Micro ou pequena empresa	Frequência
Sim	4
Não	2
Total	6

Fonte: Dados primários

d) Investimento inicial

Analisando os dados obtidos verifica-se que cinco dos entrevistados afirmaram ter investido inicialmente um montante inferior a R\$20.000,00 (vinte mil reais) e apenas um afirma ter investido mais de R\$80.000,00 (oitenta mil reais) para iniciar as atividades.

Percebe-se que o valor investido inicialmente pela maioria dos entrevistados é relativamente baixo, isso ocorre em função da atividade exercida pela empresa. Por tratar-se de uma prestação de serviço não envolve estoques de matérias prima e produtos acabados nem mesmo investimentos em máquinas de valor elevado, os principais investimento são em estrutura física para atendimento ao público quando necessário.

Tabela 25: Investimento inicial para abertura do negócio

Investimento Inicial	Frequência
Até R\$ 20.000,00	5
entre R\$ 20.000,00 e R\$ 40.000,00	0
entre R\$ 40.000,00 e R\$ 60.000,00	0
entre R\$ 60.000,00 e R\$ 80.000,00	0
Acima de R\$ 80.000,00	1
Total	6

Fonte: Dados primários

e) Nível de satisfação com o andamento da empresa

Utilizou-se este questionamento para avaliar o nível de satisfação dos entrevistados quanto ao andamento da empresa. Esta variável foi importante ao ser comparada com a utilização do plano, visto que os autores Degen (1989) e Dornelas (2001) atribuem considerável importância ao planejamento para o desenvolvimento da empresa, e o Plano de Negócio como elemento fundamental ao planejamento de novas empresas.

Assim sendo, com os resultados encontrados é possível identificar que a maioria dos entrevistados está satisfeita ou parcialmente satisfeita com o andamento da sua empresa, visto que dois afirmaram estar satisfeitos com a empresa e quatro parcialmente satisfeitos, conforme apresentado na tabela 27.

Tabela 26: Níveis de satisfação dos entrevistados com o andamento da empresa

Nível de satisfação	Frequência
Satisfeito	2
Parcialmente satisfeito	4
Parcialmente insatisfeito	0
Insatisfeito	0
Outros	0
Total	6

Fonte: Dados primários

f) Já pensou em encerrar as atividades

Considerando este questionamento quatro dos entrevistados indicaram nunca ter pensado em encerrar as atividades, um afirmou nunca ter pensado sobre o assunto e um indicou já ter pensado em encerrar as atividades da empresa. Optou-se por este questionamento visto os elevados níveis de micro e pequenas empresas catarinenses que encerram suas atividades nos primeiros anos de atividade.

Todavia, verificou-se nos dados obtidos que em sua maioria os entrevistados nunca pensaram em encerrar as atividades da empresa. Este fato é interessante visto que em a maioria

das empresas possuem mais de quatro anos de atividades, desta forma confrontando a realidade da maioria das empresas catarinenses semelhantes a estas.

Tabela 27: Índice dos entrevistados que pensaram em encerrar as atividades da empresas

Pensou em encerrar as atividades	Frequência
Nunca pensou	4
Pensa em encerrar	0
Não pensou sobre o assunto	1
Já pensou em encerrar	1
Vai encerrar as atividades	0
Total	6

Fonte: Dados primários

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo a pergunta de pesquisa e buscando-se atingir os objetivos propostos, utilizou-se os dados obtidos com os questionários. Apresenta-se a seguir os resultados da pesquisa.

Através dos dados obtidos foi possível identificar nos correspondentes do Banco BMG características do empreendedorismo como: a identificação de oportunidade, assumir risco e abrir novos negócios. Além disso, destaca-se a identificação de oportunidade como principal motivação dos entrevistados para empreender como correspondente do Banco BMG, visto que 100% dos entrevistados indicaram este como principal motivo.

A fim de caracterizar socialmente os entrevistados ressalta-se alguns pontos em comum como: predomínio do sexo masculino, maioria apresentando idade entre 40 e 60 anos e com o 3º grau completo ou incompleto.

Em sua maioria, quatro dos seis entrevistados, não fizeram uso do planejamento estratégico como proposto por Degen (1989) e Dornelas (2001), justifica-se tal afirmação em vista da baixa incidência quanto a realização do Plano de Negócio, considerado pelos autores como uma das etapas fundamentais do processo de planejamento.

Todavia, verificou-se que a não realização do Plano de Negócio não acarretou em conseqüentes níveis de desenvolvimento mais baixos nas empresas estudadas. Ainda, em relação à importância atribuída a esta ferramenta, os correspondentes que realizaram o Plano de Negócio, o consideraram importante para o desenvolvimento do negócio, mas não essencial.

Destaca-se que algumas variáveis, ao que tudo indica, influenciam na opção pela utilização do Plano de Negócio. Uma delas é a relação entre período de abertura do negócio e realização do plano. Portanto, esta relação pode ser justificada pelo exposto por autores como Degen (1989) e Dornelas (2001), ao afirmarem que esta ferramenta começou a ser difundida no Brasil, apenas ao final da década de 90, período em que ocorreu a abertura da maioria das empresas estudadas. Ressaltando-se para isso que a utilização do Plano de Negócio é maior entre os que entraram no mercado posteriormente, quando o Plano de Negócio estava em maior evidência.

Identificou-se também a relação entre a realização do Plano de Negócio e o fato de possuir uma empresa anteriormente. Merece destaque que dentre os entrevistados que realizaram

o Plano de Negócio 100% deles afirmaram possuir uma empresa antes de se tornarem correspondente do Banco BMG. Enquanto entre os empreendedores que não realizaram o plano este índice foi de 25%. A experiência anterior, incorporada ao aprendizado, possivelmente é um dos motivos para esta relação.

Outro elemento que, aparentemente, influenciou na opção pela realização do Plano de Negócio foi a busca por assessoria antes de abrir a empresa e a forma pela qual o entrevistado conheceu o Plano de Negócio. Os índices desta relação são os mesmos apresentados no parágrafo anterior, onde 100% dos entrevistados que utilizaram o plano afirmaram buscar assessoria, enquanto entre os que não realizaram o plano apenas 25% afirmou ter buscado assessoria. Disto destaca-se a forma de contato do empreendedor com o plano antes de optar por sua realização ou não.

A forma como utilizaram e a percepção entre as funções do plano também estão diretamente ligadas ao meio pelo qual o empreendedor conheceu a ferramenta. Justifica-se para tal afirmação, o fato dos entrevistados que conheceram o Plano de Negócio através de meios que o abordam com maior profundidade e proporcionam maior interação, no caso universidade e consultoria, indicaram conhecer todas as utilidades da ferramenta. Mesmo que não o tenha utilizado em tais funções, enquanto os que tiveram contato por meios que não proporcionem tamanha interação tendem a conhecê-la somente como útil para o estudo de viabilidade de um negócio.

Concluí-se considerando o exposto acima que os entrevistados que conhecem melhor o Plano de Negócio são os que possuem maiores chances de utilizar esta ferramenta, visto que no estudo em questão, os entrevistados que realizaram o Plano de Negócio indicaram ter o conhecido através de meios com estas características, no caso universidade e consultoria.

Entretanto, a função principal em que os empreendedores indicaram utilizar a ferramenta foi para o estudo de viabilidade, dentre os entrevistados que realizaram o Plano de Negócio todos indicaram utilizar o plano como ferramenta de gestão. Fato interessante, visto que segundo Dornelas (2001) é uma tradição o empreendedor entender que uma vez concebido o plano perde sua importância considerando isso um erro crasso. Contudo, cabe destacar que somente um dos entrevistados a considerou eficaz em todas suas funções e que mesmo utilizando a ferramenta para gestão da empresa um dos entrevistados não a considerou eficaz nessa função.

Outro fator que mereceu destaque foi o reduzido valor do investimento inicial fazendo com que, na maioria dos casos, o empreendedor utilize-se somente recursos próprios em seu empreendimento. Este fato provavelmente influenciou a não realização do Plano de Negócio, apesar do único entrevistado a utilizar recursos de terceiros ter afirmado não necessitar do plano para este fim. O que contrapõe o proposto por Degen (1989) ao afirmar que o Plano de Negócio é peça fundamental requerida por potenciais investidores para avaliar um novo empreendimento e tomar sua decisão quanto a participar ou não do negócio

Contudo, este fato não justifica o reduzido índice de utilização do plano pelos entrevistados, pois vai contra o proposto por Dolabela (2006) que enfatiza a captação de recursos financeiros como apenas uma das funções do Plano de Negócio. Porém, não como a principal delas.

Em contra partida, existem outras variáveis que aparentemente não influenciam na opção pela realização ou não do plano são o caso de fatores como: idade, estado civil e emprego anterior dos correspondentes.

Concluí-se, com base na avaliação da satisfação dos empreendedores quanto ao andamento da empresa, que o plano não contribuiu para uma melhor avaliação de suas empresas. Para isso, deve ser destacado o fato que os dois únicos entrevistados a indicar que suas empresas não se enquadram como pequenas empresas e afirmarem estar plenamente satisfeitos com o andamento da empresa, informaram não ter realizado o Plano de Negócio.

Desta forma, destaca-se que o nível de satisfação do empreendedor em estudo com o andamento de sua empresa não é determinado pela utilização do Plano de Negócio, ou seja, realizar o plano não significa estar mais satisfeito com o andamento da empresa, nem que sua empresa seja maior que as demais.

Cabe ressaltar ainda que a permanência no mercado, também, não pode ser relacionada a aplicação do Plano de Negócio na organização, visto que os correspondentes mais antigos são os que não realizaram o plano.

Sendo assim compreende-se que, especificamente, no caso dos correspondentes do Banco BMG a elaboração do Plano de Negócio não é considerado um fator determinante para o sucesso de seus empreendimentos, assim como os dados levantados convergem para o mesmo caminho.

Tudo parece indicar que um dos fatores que influenciaram a tal conclusão foi a oportunidade do negócio, visto que não foram necessários grandes investimentos para abertura da

empresa e a conjuntura financeira favorável a atividade, assim como o mercado com grande potencial inexplorado.

Cabe ressaltar ainda na relação entre os correspondentes e o Banco BMG os propósitos da terceirização, principalmente no que diz respeito à parceria na busca por vantagem competitiva. Entretanto, destaca-se que essa relação atrela diretamente os resultados de ambas partes.

Todavia, analisando a situação no momento da realização da pesquisa percebeu-se que esta não é favorável para a atividade em função da crise do subprime e da quebra de diversas instituições financeiras, fatos que provocaram instabilidade mercado no financeiro brasileiro e, conseqüentemente, elevação das taxas de juros e retração na oferta de crédito mundial.

Em decorrência destes fatos ocorreu uma seleção no mercado e alguns correspondentes encerraram suas atividades. Considerando tal fato destaca-se o proposto por Giosa (2003) ao afirmar que a terceirização proporciona a empresa contratante maior flexibilidade no que diz respeito as variações de demanda, conseqüentemente cabe ao correspondente assumir os resultados desta variação. Sendo assim, faz-se pertinente e interessante avaliar a mesma amostra futuramente, a fim de verificar se o panorama encontrado continua o mesmo.

Sendo assim, de um modo geral, conclui-se que o Plano de Negócio não é um elemento determinante até o presente momento para o sucesso e desenvolvimento dos correspondentes do Banco BMG, que atuam na cidade de Florianópolis.

Porém, futuramente com novas exigências do mercado provavelmente haverá necessidade da adoção de tal ferramenta, visto a tendência de crescimento dos negócios e a conseqüente necessidade de um melhor gerenciamento para analisar os elementos que compõem ambiente organizacional externo, para o enfrentamento de ameaças e identificação de oportunidades.

É certo que alguns pontos deste trabalho evidentemente ficaram em aberto, sugerindo maiores aprofundamentos e novas pesquisas. Pois, até o presente momento, o que leva a entender a não utilização do Plano de Negócio, pode ser a situação dos correspondentes, que para estabelecerem seus negócios têm o suporte do Banco BMG e a conjuntura favorável à atividade nos últimos anos, onde o mercado inicialmente apresentava-se inexplorado e com grande potencial de crescimento. Arrisca-se a dizer que, tudo parece apontar que no futuro a idéia de planejamento e, conseqüentemente, do Plano de Negócio deverá ser uma realidade dos gestores deste ramo de atividade.

REFERENCIAS

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. São Paul: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KARDEC, Alan; CARVALHO, Cláudio. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark ABRAMAN, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade Marconi. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONDES, Reynaldo C.; BERNARDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos de. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: Editora STS, 1998.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um Plano de Negócio**. Brasília : SEBRAE, 2007.

LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas; TONELLI, Soraya. **Pequisa sobre as causas de Mortalidade /Sucesso das micro e pequenas empresas catarinenses**. SEBRAE/SC, julho de 2006.

Banco de Minas Gerais - BMG

<<http://www.bancobmg.com.br>> Acesso em: 12 de setembro de 2008

Banco Central do Brasil

<<http://www.bcb.gov.br>> Acesso em: 15 de outubro de 2008.

Credinfo - Site para Correspondentes Bancários

<<http://www.credinfo.com.br>> Acesso em: 16 de setembro de 2008

Ministério da Previdência Social

<<http://www.previdenciasocial.gov.br>> Acesso em: 12 de setembro de 2008.

Standard & Poor's

<<http://www.standardandpoors.com>> Acesso em: 15 de outubro de 2008.

ANEXOS

RESOLUCAO 3.110

Altera e consolida as normas que dispõem sobre a contratação de correspondentes no País. O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 31 de julho de 2003, com base nos arts. 3º, inciso V, 4º, incisos VI e VIII, 17 e 18, § 1º, da referida Lei e 14 da Lei 4.728, de 14 de julho de 1965,

R E S O L V E U:

Art. 1º Alterar e consolidar, nos termos desta resolução, as normas que dispõem sobre a contratação, por parte de bancos múltiplos, de bancos comerciais, da Caixa Econômica Federal, de bancos de investimento, de sociedades de crédito, financiamento e investimento, de sociedades de crédito imobiliário e de associações de poupança e empréstimo, de empresas, integrantes ou não do Sistema Financeiro Nacional, para o desempenho das funções de correspondente no País, com vistas à prestação dos seguintes serviços:

I - recepção e encaminhamento de propostas de abertura de contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança;

II - recebimentos e pagamentos relativos a contas de depósitos à vista, a prazo e de poupança, bem como a aplicações e resgates em fundos de investimento;

III - recebimentos, pagamentos e outras atividades decorrentes de convênios de prestação de serviços mantidos pelo contratante na forma da regulamentação em vigor;

IV - execução ativa ou passiva de ordens de pagamento em nome do contratante;

V - recepção e encaminhamento de pedidos de empréstimos e de financiamentos;

VI - análise de crédito e cadastro;

VII - execução de serviços de cobrança;

VIII - recepção e encaminhamento de propostas de emissão de cartões de crédito;

IX - outros serviços de controle, inclusive processamento de dados, das operações pactuadas;

X - outras atividades, a critério do Banco Central do Brasil.

§ 1º A faculdade de que trata este artigo somente pode ser exercida no que se refere a serviços relacionados às atividades desenvolvidas pelas instituições referidas no caput, permitidas nos termos da legislação e regulamentação em vigor.

§ 2º A contratação de empresa para a prestação dos serviços referidos no caput, incisos I e II, depende de prévia autorização do Banco Central do Brasil, devendo, nos demais casos, ser objeto de comunicação àquela Autarquia.

§ 3º As funções de correspondente podem ser desempenhadas por serviços notariais e de registro, de que trata a Lei 8.935, de 18 de novembro de 1994.

Art. 2º É vedada à instituição financeira a contratação, para a prestação dos serviços referidos no art. 1º, incisos I e II, de empresa cuja atividade principal ou única seja a prestação de serviços de correspondente.

Parágrafo único. A vedação de que trata este artigo aplica-se à hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, total ou parcialmente.

Art. 3º Depende de prévia autorização do Banco Central do Brasil a contratação, por parte de instituição financeira, para a prestação de qualquer dos serviços referidos no art. 1º, de empresa que utilize o termo -banco- em sua denominação social ou no respectivo nome de fantasia.

Parágrafo único. O disposto neste artigo aplica-se à hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, total ou parcialmente.

Art. 4º Os contratos referentes à prestação de serviços de correspondente nos termos desta resolução devem incluir cláusulas prevendo:

I - a total responsabilidade da instituição financeira contratante sobre os serviços prestados pela empresa e inclusive na hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, total ou parcialmente;

II - o integral e irrestrito acesso do Banco Central do Brasil, por intermédio da instituição financeira contratante, a todas as informações, dados e documentos relativos à empresa contratada, ao terceiro substabelecido e aos serviços por esses prestados;

III - que, na hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, total ou parcialmente, a empresa contratada deverá obter a prévia anuência da instituição financeira contratante;

IV - a vedação, à empresa contratada, de:

1. efetuar adiantamento por conta de recursos a serem liberados pela instituição financeira contratante;

2. emitir, a seu favor, carnês ou títulos relativos às operações intermediadas;
3. cobrar, por iniciativa própria, qualquer tarifa relacionada com a prestação dos serviços a que se refere o contrato;
4. prestar qualquer tipo de garantia nas operações a que se refere o contrato;

V - que os acertos financeiros entre a instituição financeira contratante e a empresa contratada devem ocorrer, no máximo, a cada dois dias úteis;

VI - que, nos contratos de empréstimos e de financiamentos, a liberação de recursos deve ser efetuada mediante cheque nominativo, cruzado e intransferível, de emissão da instituição financeira contratante a favor do beneficiário ou da empresa comercial vendedora, ou crédito em conta de depósitos à vista do beneficiário ou da empresa comercial vendedora;

VII - a obrigatoriedade de divulgação, pela empresa contratada, em painel afixado em local visível ao público, de informação que explicita, de forma inequívoca, a sua condição de simples prestadora de serviços à instituição financeira contratante.

§ 1º Na hipótese de substabelecimento do contrato a terceiros, devem ser observadas as disposições do art. 1º, § 2º.

§ 2º Alternativamente ao esquema de pagamento previsto no inciso VI, a liberação de recursos poderá ser processada mediante cheque nominativo, cruzado e intransferível, de emissão da empresa contratada, atuando por conta e ordem da instituição financeira contratante, a favor do beneficiário ou da empresa comercial vendedora, desde diariamente, o valor total dos cheques emitidos seja idêntico ao dos recursos recebidos da instituição financeira contratante para tal fim.

Art. 5º As empresas contratadas para a prestação de serviços de correspondente nos termos desta resolução estão sujeitas às penalidades previstas no art. 44, § 7º, da Lei 4.595, de 964, caso venham a praticar, por sua própria conta e ordem, operações privativas de instituição financeira.

Art. 6º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a baixar as normas e a adotar as medidas julgadas necessárias à execução do disposto nesta resolução.

Art. 7º Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 8º Ficam revogados a Resolução 2.707, de 30 de março de 2000, e o art. 2º da Resolução 2.953, de 25 de abril de 2002, passando a base regulamentar e as citações à norma ora revogada, constantes de normativos editados pelo Banco Central do Brasil, a ter como referência esta resolução.

Brasília, 31 de julho de 2003.

Henrique de Campos Meirelles
Presidente

LEI Nº 9.841, DE 5 DE OUTUBRO DE 1999

CAPÍTULO II

DA DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais); (Vide Decreto nº 5.028, de 31.3.2004)

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). (Vide Decreto nº 5.028, de 31.3.2004)

§ 1º No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês.

§ 2º O enquadramento de firma mercantil individual ou de pessoa jurídica em microempresa ou empresa de pequeno porte, bem como o seu desenquadramento, não implicarão alteração, denúncia ou qualquer restrição em relação a contratos por elas anteriormente firmados.

§ 3º O Poder Executivo atualizará os valores constantes dos incisos I e II com base na variação acumulada pelo IGP-DI, ou por índice oficial que venha a substituí-lo.

Art. 3º Não se inclui no regime desta Lei a pessoa jurídica em que haja participação:

I - de pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica;

II - de pessoa física que seja titular de firma mercantil individual ou sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado na forma desta Lei, salvo se a participação não for superior a dez por cento do capital social de outra empresa desde que a receita bruta global anual ultrapasse os limites de que tratam os incisos I e II do art. 2º.

Parágrafo único. O disposto no inciso II deste artigo não se aplica à participação de microempresas ou de empresas de pequeno porte em centrais de compras, bolsas de subcontratação, consórcios de exportação e outras formas de associação assemelhadas, inclusive as de que trata o art. 18 desta Lei.

QUESTIONÁRIO:

Data de aplicação: ____/____/____

O presente questionário visa coletar dados junto aos empreendedores que trabalham como correspondentes do Banco BMG em Florianópolis, para realização do trabalho de conclusão de curso do acadêmico Rafael Bublitz Bier, graduando da Universidade Federal de Santa Catarina, procurando obter informações referentes principalmente a utilização do Plano de Negócio em suas atividades.

Assinalar apenas uma alternativa por questão, exceto quando especificado no enunciado.

PARTE 1 – DADOS SOCIAIS

1. Sexo Masculino Feminino

2. Idade _____ anos

3. Escolaridade

- a. 1º grau completo incompleto
- b. 2º grau completo incompleto
- c. 3º grau completo incompleto
- d. Pós graduação completo incompleto

4. Estado civil

- a. Casado
- b. Solteiro
- c. Separado - divorciado
- d. Viúvo
- e. Outros

5. Você possuía outra empresa antes de ser correspondente do BMG?

- a. Sim
- b. Não

6. Qual seu último trabalho antes de ser correspondente do BMG?

- a. Assalariado
- b. Funcionário Público
- c. Empresário ou Profissional Liberal
- d. Autônomo
- e. Outros

7. Qual sua principal motivação para abrir este empreendimento?

- a. Oportunidade de negócio
- b. Desejo de ter o seu próprio negócio
- c. Possuía experiência anterior
- d. Influência de outra pessoa
- e. Estava desempregado

8. Antes de abrir o negócio onde buscou assessoria?

- a. Não buscou
- b. SEBRAE
- c. Contador
- d. Profissionais do ramo de atuação da empresa
- e. BMG

PARTE 2 – PLANO DE NEGÓCIO

9. Você realizou um Plano de Negócio para sua empresa (Documento escrito e formal)?

- a. Sim
- b. Não

(se você respondeu não então pode passar para questão 14)

10. Em qual principal função você utilizou o Plano de Negócio?

- a. Estudo de viabilidade para a implantação do negócio
- b. Ferramenta de controle e gestão
- c. Instrumento para captação de recursos financeiros
- d. Como pré requisito de algum processo (ex.: exigência do Banco)
- e. Relacionamento com fornecedores e /ou clientes

11. Atualmente utiliza o Plano de Negócio como ferramenta de gestão?

- a. Sim, faz parte do dia a dia da empresa
- b. Ocasionalmente
- c. Não
- d. Utiliza outras ferramentas de gestão
- e. Não vê utilidade no PN como ferramenta de gestão

12. Em que função você considera o Plano de Negócio como uma ferramenta eficaz?

- a. Estudo de viabilidade para a implantação do negócio
- b. Ferramenta de controle e gestão
- c. Instrumento para captação de recursos financeiros
- d. Todas alternativas acima
- e. Não considero eficaz

13. Qual a contribuição da elaboração do Plano de Negócio para o sucesso de seu empreendimento?

- a. Essencial sem ele não teria atingido tal situação
- b. Importante, recomendo para quem quer iniciar um negócio
- c. Apenas faz parte de um processo de planejamento
- d. Trouxe pequeno prejuízo
- e. Prejudicou ou atrapalhou o negócio

14. Qual a razão para não ter realizado o Plano de Negócio?

(responder somente quem não realizou o Plano de Negócio)

- a. Desconhece esta ferramenta (se esta for sua resposta, passe para questão 17)
- b. Considera ineficaz
- c. Nunca precisou utilizar
- d. Falta de tempo
- e. Já possuía experiências anteriores

15. Como conheceu a ferramenta Plano de Negócio?

- a. Literatura
- b. Universidade
- c. Consultoria
- d. SEBRAE
- e. BMG

16. Em sua opinião qual a função do Plano de Negócio?

- a. Estudo de viabilidade para a implantação do negócio
- b. Ferramenta de controle e gestão
- c. Instrumento para captação de recursos financeiros
- d. Todas alternativa acima
- e. Não verifica utilidade no PN

17. Com que recursos financiou a abertura de sua empresa?

(assinalar **todas** formas que utilizou)

- a. Recursos próprios
- b. Financiamento com Banco
- c. Financiamento com amigos ou parentes
- d. Investidores Independentes
- e. Outras

18. Algum dos agentes abaixo solicitou o Plano de Negócio para realizar análise de crédito?

- a. Nenhum
- b. Banco
- c. Amigos ou parentes
- d. Investidores Independentes
- e. Outras

PARTE 3 – A EMPRESA

19. Qual ano e mês de abertura da empresa? ____/____

20. Quantos funcionários sua empresa possui? ____

**21. A empresa enquadra-se como micro ou pequena empresa ?
(faturamento anual até R\$ 1.200.000,00)**

- a. Sim
- b. Não

22. Quanto investiu para abrir a empresa?

- a. até R\$ 20.000,00
- b. entre R\$ 20.000,00 e R\$ 40.000,00
- c. entre R\$ 40.000,00 e R\$ 60.000,00
- d. entre R\$ 60.000,00 e R\$ 80.000,00
- e. mais de R\$ 80.000,00

23. Está satisfeito com o andamento da empresa?

- a. Satisfeito
- b. Parcialmente satisfeito
- c. Parcialmente insatisfeito
- d. Insatisfeito
- e. Outros

24. Já pensou em encerrar as atividades da empresa?

- a. Nunca pensei
- b. Penso em encerrar
- c. Não pensei sobre o assunto
- d. Já pensei em encerrar
- e. Vou encerrar as atividades

25. Entre os modelos abaixo qual considera mais apropriado ao seu ramo de atividade?

a. ()

4. Sumário Executivo
5. Análise de Mercado
6. Plano de Marketing
7. Plano Operacional
8. Plano Financeiro
9. Construção de Cenários
10. Documentos Anexos

b. ()

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo
4. O Negócio
5. Dados Financeiros
6. Anexos

c. ()

1. Capa
2. Sumário
3. Índice
4. Descrição do Negócio
5. Análise Financeira
6. Análise dos Riscos