

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA E ESTATÍSTICA
CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Criação de uma empresa de TI: Teoria e aspectos práticos

Autores : Vitor Luiz Barboza

Leomar J. B. Kossman

Orientador: Prof. Fernando Ostuni Gauthier

Florianópolis

2008/2

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA E ESTATÍSTICA
CURSO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Criação de uma empresa de TI: Teoria e aspectos práticos

Vitor Luiz Barboza

Leomar J. B. Kossman

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do
grau de Bacharel em Sistemas de Informação

Florianópolis - SC

2008/2

Vitor Luiz Barboza

Leomar J. B. Kossmann

Criação de uma empresa de TI: Teoria e aspectos práticos

Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Sistemas de Informação.

.....
Orientador Fernando Ostuni Gauthier

Banca examinadora:

.....
Professor João Candido Dovicchi

.....
Professor José Eduardo De Lucca

.....
Professor Silvestre Labiak

Lista De Figuras

1. The IBM System/360 Model: 1964 (STANDAGE et al., 2005)
2. Transistores por microprocessador (STANDAGE et al., 2005)
3. Crescimento da internet (GANTZ, 2008)
4. Número Empresas em Atividades de Informática à partir da PAS/IBGE – 2003, 2004 e 2005 (SIBSS, 2008)
5. Receita Operacional Líquida das empresas de Atividade de Informática à partir de dados da PAS/IBGE – 2003, 2004 e 2005 (SIBSS, 2008)
6. As maiores empresas de TI e Telecom (AS MAIORES ...2008)
7. Fluxograma inicial para abertura de empresas de TI
8. Fluxograma final para abertura de empresas de TI

Lista De Tabelas

1. Distribuição do Mercado de TI (ASSESPRO, 2006)
2. Carga Tributária – Índia, China, Brasil (ASSESPRO, 2007)
3. ANÁLISE SWOT - (Empresa De Locação De Vídeos On-Line)–Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008.
4. Cronograma De Atividades: Empreendimento. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008
5. Quadro resumo dos produtos. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008
6. Descrição Dos Produtos. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008
7. Cronograma De Atividades: Produtos. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008
8. Mercado potencial estimado (Exemplo de uma empresa com negócio com paginas de internet). Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008
9. Os membros do segmento X, se distribuem em termos de Classes sociais. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008
10. Participação no mercado. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008
11. Principais concorrentes. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008
12. Preços praticados pelo mercado. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008
13. Promoção On-line: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008
14. Cronograma de atividades. Fontes: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008
15. Resumo Das Planilhas e Demonstrações Financeiras. Fontes: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008
16. Cronograma Geral de Atividades e Metas. Fontes: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008
17. Previsões de vendas para os próximos 5 anos. Fonte: (FCSH, 2008)
18. Análise SWOT. Fonte: FCSH, 2008

Lista de Siglas e Abreviaturas

IBM - International Business Machines

HP - Hewlett-Packard

CRM - Customer relationship management

ERP - Enterprise Resource Planning

PC – Personal Computer

TI – Tecnologia de Informação

SAAS – Software as a Service

PAS - Pesquisa Anual de Serviços

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDC - International Data Corporation

TJLP - Taxa De Juros De Longo Prazo

MPEI - Micro E Pequenas Empresas Inovadoras

FINEP - Financiadoras De Estudos e Projetos

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

PD&I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo apresentar um framework para abertura de empresas no mercado de TI brasileiro, abrangendo desde o planejamento e a criação até a implementação inicial do negócio. A intenção principal é ser instrumento de apoio para aqueles que desejam abrir um novo negócio ou até re-planejar negócios já existentes.

Com o objetivo de aprimorar e prover uma maior qualidade ao framework proposto, o trabalho foi avaliado por diferentes pontos de vista, incluindo especialistas da área. As mudanças propostas pelos especialistas foram implementadas à versão final do framework, resultando em um trabalho sólido que traz diversas informações relevantes a novos empreendedores.

Palavras-chave: Planejamento, Tecnologia da Informação, plano de negócios, Incubação.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	4
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	6
RESUMO	7
1. INTRODUÇÃO	11
1.1 APRESENTAÇÃO.....	11
1.2 MOTIVAÇÃO	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	12
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	12
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
1.5 ESTRUTURA	14
2. O SETOR DE TI	14
2.1 A EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	15
2.2 O SETOR BRASILEIRO DE TI	21
2.3 DISTRIBUIÇÃO DO MERCADO DE TI.....	23
2.4 CARGA TRIBUTÁRIA – UMA BARREIRA NO CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA	24
2.5 PANORAMA ATUAL DO SETOR DE TI BRASILEIRO	26
2.6 O BRASIL NO BRIC	28
3. PLANO DE NEGÓCIOS	30
3.1 APRESENTAÇÃO.....	30
3.2 O EMPREENDIMENTO.....	31
3.3 DADOS DA EMPRESA.....	32
3.4 DADOS DOS DIRIGENTES	32
3.5 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	32
3.6 FONTES DE RECEITA	32
3.7 NECESSIDADE DE MERCADO A SER ATENDIDA	33
3.8 CENÁRIO FUTURO PARA O MERCADO.....	33
3.9 VISÃO (OBJETIVOS DE LONGO PRAZO)	33
3.10 MISSÃO	34
3.11 ANÁLISE S.W.O.T	34
3.11.1 <i>Ambiente Externo: Oportunidades E Ameaças</i>	34
3.11.2 <i>Ambiente Interno: Pontos Fortes E Pontos Fracos</i>	34
3.11.3 <i>Fatores Críticos De Sucesso</i>	35
3.12 INFRA-ESTRUTURA.....	37
3.13 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES: EMPREENDIMENTO.....	38
3.14 OS PRODUTOS.....	39
3.14.1 <i>Sumário: Produtos</i>	40
3.14.2 <i>Descrição Dos Produtos</i>	41
3.14.3 <i>Sistemas De Qualidade Dos Produtos</i>	41
3.14.4 <i>Normas E Regulamentos Técnicos</i>	42
3.14.5 <i>Registros Necessários</i>	42
3.14.6 <i>Alianças Estratégicas</i>	42
3.14.7 <i>Cronograma De Atividades: Produtos</i>	43
3.15 O MERCADO.....	43

3.15.1	<i>Sumário: Mercado</i>	44
3.15.2	<i>Identificação Do Público-Alvo</i>	45
3.15.2.1	Descrição dos segmentos de mercado e justificativa	45
3.15.2.2	Dados demográficos de cada segmento de mercado.....	45
3.15.3	<i>Tendências De Mercado</i>	46
3.15.4	<i>Participação Pretendida No Mercado</i>	46
3.15.4.1	Projeção para o público-alvo	47
3.15.4.2	Projeção para as perspectivas de negócio	47
3.15.4.3	Planilha de participação no mercado	47
3.15.5	<i>Concorrência</i>	48
3.15.5.1	Quantidade de concorrentes.....	48
3.15.5.2	Análise dos principais concorrentes	48
3.15.6	<i>Diferencial Competitivo</i>	49
3.15.7	<i>Metas Específicas: Mercado</i>	49
3.16	O MARKETING	50
3.16.1	<i>Política De Preços</i>	50
3.16.2	<i>Canais De Distribuição</i>	51
3.16.3	<i>Domínios, Marcas E Patentes</i>	51
3.16.4	<i>Estratégias De Promoção E Vendas</i>	51
3.16.4.1	Promoção On-Line	52
3.16.4.2	Promoção Off-Line.....	52
3.16.4.3	Equipe De Vendas.....	53
3.16.4.4	Relacionamento Com O Cliente.....	53
3.16.5	<i>Projeção De Vendas</i>	53
3.17	AS FINANÇAS	54
3.17.1	<i>Fontes de financiamento e Equilíbrio Financeiro</i>	54
3.18	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	55
3.18.1.1	Demonstração de Resultados.....	56
3.18.1.2	Fluxo de Caixa.....	56
3.18.1.3	Rentabilidade do projeto.....	57
3.18.1.4	Balço Patrimonial	58
3.18.2	<i>Outras planilhas</i>	58
3.18.2.1	Receitas	59
3.18.2.2	Investimentos	59
3.18.2.3	Custo dos Produtos ou Serviços vendidos.....	59
3.18.3	<i>Metas Específicas: Finanças</i>	59
3.19	CRONOGRAMA GERAL DE ATIVIDADES E METAS	60
3.20	ANEXOS	61
3.20.1	<i>Capacitação técnica do sócio-diretor</i>	61
3.20.2	<i>Currículo dos Dirigentes</i>	61
3.21	OUTROS	61
4.	VERSÃO INICIAL DE UM FRAMEWORK PARA CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE TI E SUA VALIDAÇÃO	62
4.1	VALIDAÇÃO	64
5.	VERSÃO FINAL DE UM FRAMEWORK PARA CRIAÇÃO DE EMPRESAS DE TI	69
5.1	IDÉIA DE NEGÓCIO EM TI	72
5.2	TESTE DE VIABILIDADE DA IDÉIA DE NEGÓCIO/PRÉ-PLANO DE NEGÓCIOS	73
5.2.1	<i>A Idéia</i>	73
5.2.2	<i>Análise do Mercado</i>	73
5.2.3	<i>Vantagens Competitivas</i>	74
5.2.4	<i>Marketing</i>	74
5.2.5	<i>Preço</i>	75
5.2.6	<i>Distribuição</i>	75
5.2.7	<i>Operações</i>	75
5.2.8	<i>Previsão financeira</i>	75
5.2.9	<i>Riscos e Receitas</i>	76

5.2.10	<i>Matriz de planejamento estratégico</i>	77
5.3	PERFIL DO EMPREENDEDOR	78
5.4	PLANO DE NEGÓCIOS	81
5.4.1	<i>Dicas para Elaborar um Plano de Negócios</i>	81
5.4.2	<i>Software e ferramentas para confecção do Plano de Negócios</i>	84
5.5	INCUBADORAS	86
5.5.1	<i>O Processo De Incubação</i>	88
5.5.1.1	Pré-incubação	88
5.5.1.2	Incubação	89
5.5.1.2.1	Seleção	89
5.5.1.2.2	Suporte, Orientação e Acompanhamento	89
5.5.1.2.3	Graduação	90
5.5.1.3	Incubadoras em Santa Catarina	91
5.6	LEGISLAÇÃO E ASPECTOS LEGAIS	92
5.7	FINANCIAMENTOS	97
5.7.1	<i>Opções de Financiamentos</i>	98
5.7.1.1	BNDES	98
5.7.1.2	FINEP	105
5.7.1.3	Sebrae	114
5.7.1.4	CNPQ	116
5.7.1.5	Capital de risco	118
5.7.1.6	Agências de fomento	119
5.8	CONTRATAÇÃO	121
5.8.1	<i>Análise da necessidade X estrutura da empresa</i>	121
5.8.2	<i>Definição do perfil do profissional</i>	121
5.8.3	<i>Recrutamento</i>	123
5.8.4	<i>Formas de recrutamento</i>	123
5.8.5	<i>Esclarecimentos no passo a passo do processo de contratação</i>	125
6.	CONCLUSÕES E TRABALHOS FUTUROS	128
6.1	CONCLUSÕES	128
6.2	TRABALHOS FUTUROS	129
7.	REFERÊNCIAS	129

1. Introdução

1.1 Apresentação

O termo Tecnologia da Informação (TI) serve para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. A TI não se restringe apenas a equipamentos (hardware), programas (software) e comunicação de dados. Existem tecnologias relativas ao planejamento de informática, ao desenvolvimento de sistemas, ao suporte de softwares, aos processos de produção e operação, ao suporte de hardware, etc (Wikipédia, 2008, Tecnologia da Informação).

A Tecnologia da Informação figura entre as áreas mais promissoras no Brasil e principalmente no estado de Santa Catarina. Estima-se que existam entre 800 e 1000 empresas de Tecnologia em Santa Catarina, cujo faturamento ultrapassa 1 bilhão de reais.

O Estado de Santa Catarina se destaca no cenário nacional por ser um Estado expoente no domínio das tecnologias da informação e comunicação. A cada dia novos e jovens empreendedores, muitas vezes recém saídos das universidades, optam por abrir por seu próprio negócio com base tecnológica.

Deve-se destacar a importância das universidades, centros de pesquisa, centros de empreendedorismo, incubadoras de empresas e parques tecnológicos, os quais influem diretamente na geração de novas empresas com base tecnológica, fornecendo apoio desde a pesquisa básica até a implantação de um novo negócio

Porém, mesmo com tantas fontes de informação disponíveis ainda existe no Brasil uma grande falta de conhecimento em relação às formas mais eficientes de subsidiar, apoiar e promover o empreendedorismo tecnológico (PLONSKY, 1999).

1.2 Motivação

A principal motivação este trabalho foi baseada nas dificuldades e desafios que novos empreendedores encontram na hora de abrir um novo negócio na área de TI. Por se

tratar de uma setor recente, esta área se diferencia em muitos aspectos, incluindo taxas, impostos, empréstimos e incentivos propostos pelo governo brasileiro.

A falta de um documento ou modelo completo, abrangendo desde o planejamento até implementação do negócio, é certamente uma grande motivação para o desenvolvimento deste trabalho.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo principal propor as melhores práticas para o planejamento e implementação de novos negócios no setor da Tecnologia da Informação.

1.3.2 Objetivos específicos

- Apresentar a evolução e as tendências do setor econômico de Tecnologia da informação no mundo e no Brasil;
- Descrever em profundidade Planos de Negócios;
- Levantar diferentes aspectos ligados abertura de uma empresa de TI;
- Organizar um framework com as questões relevantes para abertura de uma empresa de TI;
- Validar a aplicabilidade do framework proposto;

1.4 Justificativa

O setor brasileiro de TI movimentou cerca de US\$ 11,12 bilhões em software e serviços em 2007. Houve um crescimento de 22,3% em comparação ao ano anterior (SEPRORGS, 2008).

O mercado interno de software e serviços consumiu US\$ 10,81 bilhões em 2007, o que coloca o Brasil na 12ª posição no ranking internacional, logo atrás da China, que atingiu US\$ 11,5 bilhões. Levando em consideração a movimentação total de US\$ 11,12 bilhões, US\$ 4,19 bilhões são provenientes de software, que aumentou 28,5% entre 2006 e 2007. Os outros US\$ 6,93 bilhões foram originados por serviços relacionados, que cresceram 18,8% na comparação anual (SEPRORGS, 2008)..

A exportação brasileira de software e serviços cresceu 26,7% em 2007, totalizando US\$ 313 milhões. Deste montante, US\$ 71 milhões foram vendidos em software, alta de 36,5%, e US\$ 242 milhões foram provenientes de serviços, que tiveram aumento de 24,1% (MERCADO ... 2008).

Estes números demonstram o potencial e a capacidade do setor brasileiro de TI. Grande parte desses milhões gerados com softwares, hardwares e serviços oriundam de pequenas empresas, que juntas representam um grande valor para economia nacional. Esta forte tendência de crescimento na área de TI tende a continuar e com isso virão também brilhantes idéias acompanhadas de novos empreendedores, os quais precisam e devem estar preparados para planejar e implementar novos negócios de forma adequada e eficiente.

1.5 Estrutura

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo faz-se uma apresentação geral do mesmo, onde os objetivos são definidos e as justificativas são discutidas.

No segundo capítulo, é realizada a apresentação do setor de TI, cobrindo o cenário global e nacional. Também é apresentada a situação brasileira quando comparada a outras potências emergentes do setor, como China e Índia

O terceiro capítulo tem o intuito de descrever o que é um plano de negócios e como o mesmo deve ser estruturado.

A proposta inicial de um framework para a abertura de empresas de TI é mostrada no quarto capítulo. Neste capítulo ainda pode ser visto a validação do modelo inicial feita por especialistas.

No quinto capítulo, é apresentada a versão final do framework para a abertura de empresas de TI.

Finalmente, no sexto capítulo são estabelecidas algumas conclusões sobre o trabalho realizado.

2. O Setor de TI

A definição de Tecnologia da Informação é entendida por Rezende (2002) *como o conjunto dos recursos tecnológicos e computacionais para guarda de dados, geração e uso da informação e de conhecimentos. Está fundamentada nos seguintes componentes: hardware e seus dispositivos e periféricos; software e seus recursos; sistemas de telecomunicações; e gestão de dados e informações.*

Para Amaral (2000), TI numa perspectiva estritamente tecnológica, *é o conjunto de equipamentos e suporte lógico (hardware e software) que permitem executar tarefas como aquisição, transmissão, armazenamento, recuperação e exposição de dados. Pode ser definida também como um conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação.*

Desde o início do século XXI o sucesso da grande maioria das empresas está ligado intimamente a tecnologia da informação. As empresas já não conseguem

sobreviver sem o uso da tecnologia. A Tecnologia permite o uso dos computadores como poderosas ferramentas para auxiliar tanto no desenvolvimento das tarefas organizacionais rotineiras como no alcance da vantagem competitiva no mercado. A tecnologia, definitivamente, permite que as empresas se tornem mais flexíveis, competitivas e produtivas.

A indústria que disponibiliza a tecnologia da informação pode ser considerada novata quando comparada a outros tipos de indústrias. O conhecimento na área tecnológica evoluiu de forma assustadora. Se voltarmos na história podemos constatar que o conhecimento humano levou diversos séculos para chegar à fase agrícola, muitos anos depois alcançou à fase industrial, séculos depois chegou ao período eletrônico e em poucas décadas já estávamos na biotecnologia, sistemas do conhecimento, entre outros grandes avanços na área.

O progresso da tecnologia da informação pode ser dividido em diferentes fases desde sua emergência. A evolução de TI ocorreu e continua ocorrendo de forma muito rápida, realizando grandes mudanças de foco em cada fase que passa.

2.1 A evolução da Tecnologia da Informação

A humanidade trabalha com a informação há milhões de anos. Contudo, nos últimos anos, houve um desenvolvimento surpreendente nessa área com o uso da tecnologia, destacando-se a utilização intensa de computadores.

Para muitos a primeira imagem que vem a tona ao se pensar em tecnologia da informação é de um jovem hacker invadindo um site bancário ou então um jovem prodígio em uma garagem inventando um novo produto que irá torná-lo o mais novo milionário do mundo da tecnologia.

Visto desta forma a tecnologia da informação parece recente, porém as grandes estrelas deste mercado são na verdade septuagenários de cabelo grisalhos.

No início da década de 60, a era dos mainframes, os computadores foram trazidos dos centros de pesquisas para as atividades de negócios. Os computadores dessa época se caracterizavam pelos altos custos e uma limitada capacidade de processamento. Os hardwares requeriam muita especialização na manutenção e condições ambientais de espaço, umidade e temperatura rigorosas (STANDAGE et al., 2005). Nesta época,

grandes fabricantes de mainframes apresentaram novidades no mercado, dentre elas IBM, a qual apresentou o System/360, mainframe que, na época, foi o maior projeto de uma empresa. Desde então, outras empresas – como a HP e a Burroughs (atual Unisys) – lançaram seus modelos concorrentes para o mercado (WIKIPEDIA, 2008).



The IBM System/360 Model 50: 1964

Figura 1: The IBM System/360 Model: 1964 (STANDAGE et al., 2005)

Em 1965, Gordon Moore, co-fundador da Intel, a maior fabricante de chips, surgiu como provavelmente a mais famosa previsão na área tecnológica, afirmando que o número de transistores que poderiam ser colocados em um único chip de computador iria dobrar a cada 18 meses (STANDAGE et al., 2005).

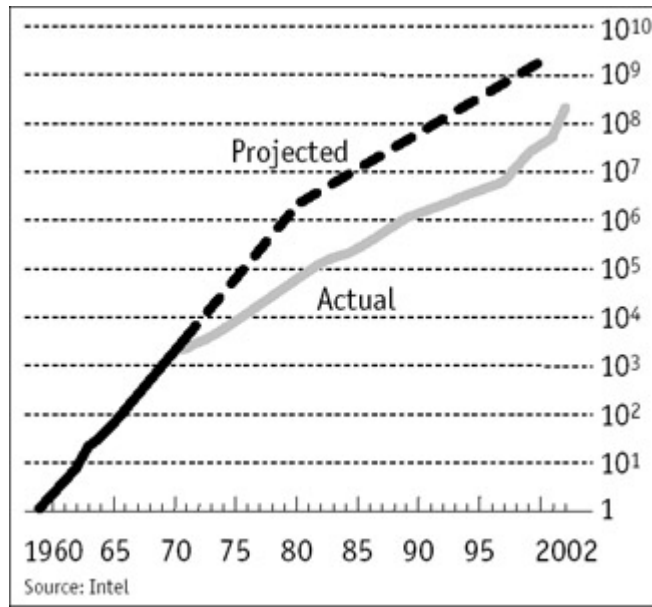


Figura 2 : Transistores por microprocessador (STANDAGE et al., 2005)

Esta previsão, a qual implicou em um aumento similar do poder de processamento e na redução do preço, confirmou-se entre 1971 e 2001. A densidade de transistores dobrou a cada 1.96 anos (STANDAGE et al., 2005). Este ritmo de desenvolvimento não foi ditado por nenhuma lei física, aconteceu pelo ritmo natural da indústria tecnológica e pode ser considerada uma profecia que se concretizou de fato.

Junto a sua confirmação, a lei de Moore trouxe a indústria de TI uma base sólida para o otimismo na época.

De acordo com Carvalho (1998), na década de 70, os minicomputadores se apresentaram como equipamentos menores e mais baratos do que os de grande porte. Foram amplamente adotados em soluções departamentais, permitindo algum grau de autonomia e descentralização do processamento de dados das empresas. Socialmente, esses computadores ainda se baseavam no compartilhamento de recursos computacionais entre um grupo de usuários.

Ainda nesse período, as ferramentas de administração e desenvolvimento de sistemas se tornaram mais amigáveis, embora ainda necessitassem de especialistas dedicados.

Um dos mais significativos marcos da era da computação foi a revolução dos

microcomputadores. Durante a década de 80, empresas pioneiras desenvolveram e divulgaram os microcomputadores como ferramentas para uso pessoal.

Fundamentalmente, a diferença dos microcomputadores para os anteriores era a localização do microprocessador, situado localmente, e não mais distante, nem compartilhado entre os usuários. Os microcomputadores trouxeram para os usuários a liberdade de processar informações na forma de planilhas, textos, gráficos, de maneira simples e amigável (CARVALHO et al., 1998).

Durante a década de 90, período onde ocorreu o boom da internet, tudo parecia estar se multiplicando velozmente em um espaço de tempo muito curto e jamais visto, isto incluía preços de ações, capital de risco, velocidade da internet e principalmente o número de conexões à rede mundial de computadores (GANTZ, 2008).

A adoção à rede mundial de computadores foi meteórica. No começo da década de 90 existiam pouco menos de mil usuários utilizando a internet em pesquisas e universidades, já no final da década eram mais de 300 milhões de usuários. Além disso, já existiam bilhões de páginas na web e bilhões de dólares em comércio na internet (GANTZ, 2008).

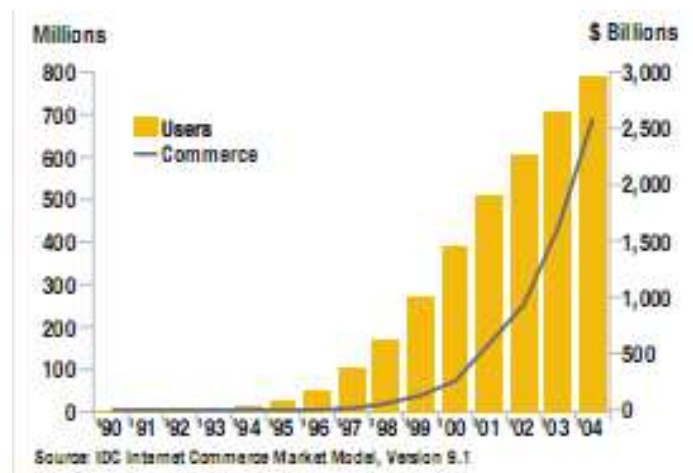


Figura 3: Crescimento da internet (GANTZ, 2008).

A popularização da internet também refletiu no mercado, serviços de computador tornaram-se maior do que o mercado de hardware, atingindo 39% do total de gastos com TI em 1999. As vendas de softwares para empresas, como ERP e CRM ajudaram a indústria de software crescer em 14% na década de 90 (GANTZ, 2008).

A década atual iniciou-se de forma conturbada, grandes acontecimentos marcaram o início da década de 2000. Entre alguns fatos, deve-se destacar a passagem pelo bug do milênio e o estouro da bolha da internet, onde milhares de empresas de tecnologia foram a falência.

Mesmo com um início conturbado, o mercado de TI não deixou de crescer e a Internet continuou sendo a grande revolução na área. A internet e o PC passaram a ser usados como instrumentos de negócio, criação de conteúdo e de acesso ao conhecimento.

A mudança de foco fica clara em cada década em que a TI passou. Novamente podemos utilizar a percussora IBM para ilustrar esse comportamento, pois nenhuma empresa ilustra melhor um reposicionamento global do que a IBM. Enquanto anteriormente essa empresa era conhecida por seus computadores de grande porte e pelos computadores pessoais, agora ela está posicionada como uma provedora de soluções, ou seja, de serviços e de software. O mais recente movimento, a venda da unidade de produção de PCs para a Lenovo (empresa chinesa), é a figura acabada desse novo cenário mundial, que demanda serviços tecnológicos e de negócio com qualidade (PETIT, JANSSEN, LEITÃO, 2007).

A questão da mudança impacta também em como o software é entregue ao cliente e na forma como é utilizado pelo usuário, grandes empresas estão cada vez mais atreladas a Internet. Tudo precisa estar on-line e disponível em qualquer hora onde quer que se esteja. Resumidamente, as aplicações precisam estar disponíveis e acessíveis 24X7 em qualquer parte do globo. Esta crescente dependência pela Internet está abrindo portas para softwares que não estejam atrelados a nenhuma plataforma de hardware. No momento já existe um grande movimento ligado à oferta de software através da internet, modelo conhecido como SAAS (Software as a Service).

A Gartner define SAAS como um software que é possuído, entregue e administrado remotamente por um ou mais provedores. O provedor fornece uma aplicação baseada em um grupo de definições de dados e códigos comuns, que são

consumidos em um modelo um-para-muitos, por todos os consumidores contratados a qualquer momento em uma base de pagamento por uso, ou como uma assinatura baseada na métrica de uso (PLUMMER; MITCHELL; DESISTO, 2008).

Este modelo é muito atrativo para clientes e fornecedores pois permite uma alta disponibilidade, diminui consideravelmente os custos de equipamento, de manutenção e de treinamento, além de reduzir os prazos de implantação e os riscos gerais. Pela perspectiva dos desenvolvedores este modelo também permite uma maior produtividade, agilidade no atendimento ao cliente, atualizações centralizadas e a compatibilidade entre versões das aplicações desenvolvidas.

Segundo Petit (2007), tornou-se fácil reunir uma equipe com qualquer caráter multidisciplinar que se deseje, independentemente de nacionalidade ou localização. Acabaram-se as fronteiras geográficas e temporais. Uma empresa pode lançar-se, inclusive em uma empreitada internacional, oferecendo serviços ou software através da Internet, que alguns autores chamam de oitavo continente.

A constante evolução e as boas perspectivas vistas no setor da tecnologia da informação tendem a fazer com que o mercado continue crescendo nesta década. Os gastos com TI têm seguido tendências estratégicas na indústria. Entre eles está a mudança do sistema proprietário de hardware e software pelas companhias para um modelo de ativos virtualizados, pagos como serviço. Para a Gartner consultoria, a mudança na utilização de TI para um modelo baseado na internet (cloud computing) vai levar a um intenso crescimento em algumas áreas da indústria e a retrações em outras (PLUMMER; MITCHELL; DESISTO, 2008).

Outro fator de grande importância na área é que a taxa de crescimento no mercado de serviços de TI têm melhorado apesar dos problemas macroeconômicos mundiais. Os motivos para isso têm sido o investimento das empresas na melhoria de seus processos internos com o objetivo de redução de custos, além da redução de risco de operação garantido com o uso da tecnologia para atuar em mais de um mercado (PLUMMER; MITCHELL; DESISTO, 2008).

2.2 O Setor Brasileiro de TI

O Brasil apresenta diversos fatores positivos quando falamos do desenvolvimento do setor da tecnologia da informação. A maior riqueza brasileira não está somente nos recursos naturais, mas também na riqueza do capital humano e intelectual. O Brasil possui uma nação constituída da miscigenação das mais diversas raças, isso significa diferentes culturas, ideologias e valores, o que nos torna um povo flexível e criativo, os quais são características valorizadas no mercado de TI mundial (ASSESPRO, 2006).

A inteligência e visão de negócio brasileira faz com que também tenhamos vantagens no mercado da tecnologia da informação, setor que cresceu surpreendentemente nos últimos anos, de forma autônoma, sem grandes apoios, incentivos ou planejamentos governamentais (ASSESPRO, 2006)..

O mercado brasileiro de TI ainda é composto por milhares de empresas de pequeno e médio porte e um número reduzido de empresas de grande porte que oferecem produtos e serviços inovadores e altamente competitivos.

A ultima pesquisa do PAS/IBGE, destacou que cerca de 50 mil empresas constituem, atualmente, a indústria brasileira de software e serviços, lembrando que 97% deste universo é formado por empresas com menos de 20 ocupados (KORNILOVICZ, 2008).

Traçar um panorama do mercado de Tecnologia da Informação do Brasil a partir de dados atualizados e confiáveis não é uma tarefa trivial, visto que o Brasil ainda não dispõe de muitos centros de pesquisa que se ocupem e possam fornecer dados concretos para área de TI. Mesmo com alguns institutos e órgãos do governo trabalhando nesta área, as informações muitas vezes não chegam ao conhecimento de todos em tempo viável.

Existe atualmente um projeto em andamento da Secretaria de Política de Informática do Ministério de Ciência e Tecnologia (Sepin/MCT), em parceria com a Softex, que visa criar o SIBSS – Sistema de Informação da Indústria Brasileira de Software e Serviços, que tem como objetivo conceber e implantar um mecanismo de informações e dados sobre a indústria brasileira de TI.

O sistema quando implementado completamente será atualizado constantemente, permitindo a comparação com outros países e utilização de conceitos, termos e

metodologias compatíveis com padrão internacional. O sistema é uma referência para o governo, empresas, universidades e demais interessados no setor.

Atualmente já é possível acessar o portal SIBSS (http://www.softex.br/portal/sibss/_home/default.asp) e ter acesso a algumas informações importantes sobre o setor de TI. Percebe-se que os dados disponíveis no portal ainda se baseiam apenas em pesquisas realizadas pelo governo através do IBGE. Na figura 4 abaixo é possível notar a evolução do número de empresas de TI ao longo de três anos, 2003, 2004 e 2005.

Entre os anos de 2003 e 2004, o número de empresas de TI teve um forte crescimento, pulando de 36.439 para 55.435 mil empresas, 18.996 novas empresas foram criadas. Entretanto, entre os anos de 2004 e 2005 o crescimento foi reduzido acentuadamente e apenas 491 novas empresas foram criadas, pulando de 55.435 para 55.926 empresas.

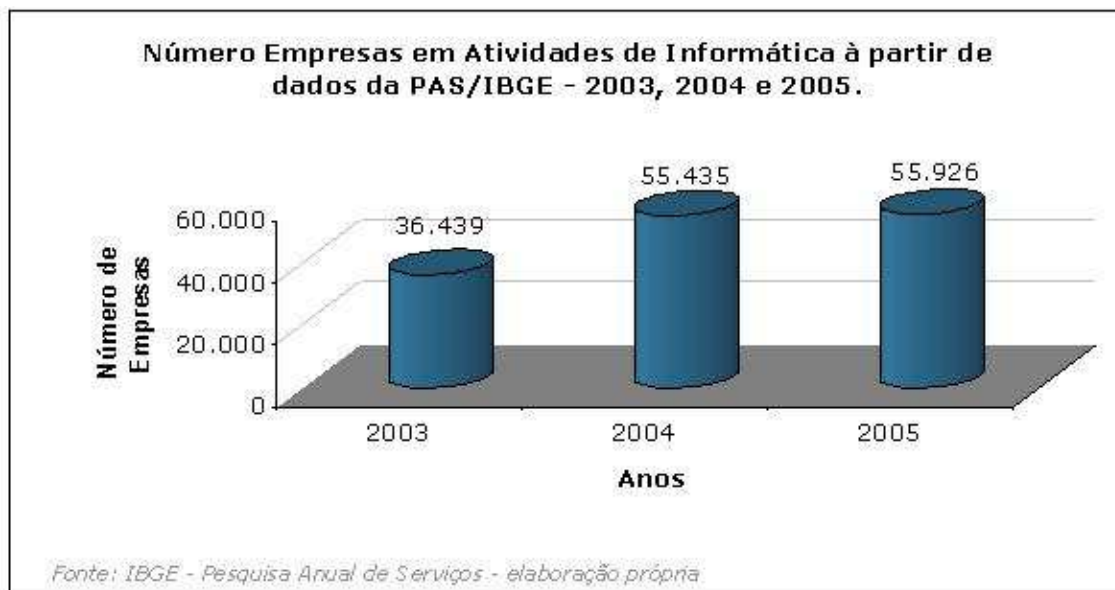


Figura 4 : Número Empresas em Atividades de Informática à partir da PAS/IBGE – 2003, 2004 e 2005 (SIBSS, 2008).

A receita operacional líquida das empresas do setor de TI brasileiro coletada pela SIBSS entre os anos de 2003 e 2005 também pode ser acompanhada no gráfico abaixo. Fica evidente que a receita líquida tem uma ligação direta com o número de empresas existentes no mercado.

Entre os anos de 2003 e 2004 registrou-se um forte crescimento na receita, saindo de menos de 25 milhões para quase 30 milhões de reais. Entre os anos de 2004 e 2005, como já esperado, a receita teve um ganho de mais ou menos 3 milhões. Um resultado satisfatório, visto que, nesse período, o número de empresas criadas foi reduzido. Isto reflete em um aumento de receita por parte das empresas já existentes no mercado.



Figura 5: Receita Operacional Líquida das empresas de Atividade de Informática à partir de dados da PAS/IBGE – 2003, 2004 e 2005 (SIBSS, 2008).

2.3 Distribuição do Mercado de TI

A distribuição do Mercado de TI pode ser dividido em três grandes setores, sendo que cada um desses grandes setores pode abranger uma ou mais segmentações.

Distribuição do Mercado de TI (IT Market Distribution)	
Setor (Sector)	Segmentação (Segmentation)
Comércio (Commerce)	Revendas (Resales)
	Distribuidores (Deliverers)
Indústria (Industry)	Fabricantes de hardware (hardware manufacturers)
Serviços (Services)	Software House
	Consultoria (Consultancy)
	Software sob Encomenda (Custom Development Software)
	Provedor de Acesso à Internet (Internet Service Providers)
	Treinamento (Training)
	Conserto de Computadores (Computer Support)
	Serviços para Internet (Internet Services)
Outros (others)	

Tabela 1 : Distribuição do Mercado de TI (ASSESPRO, 2006).

O setor de comércio abrange as segmentações de revendas e distribuidores, podendo atingir ambos os produtos, de hardware e de software.

O setor da indústria abrange exclusivamente o setor dos fabricantes de hardwares. Este setor em especial, vem a cada dia perdendo mais espaço para o setor de serviços na área da tecnologia da informação.

O setor de serviços é o que possui mais segmentações e mais mercado, entre elas estão as softwares houses, consultorias, softwares sob encomenda, provedores de acesso à internet, instituições para treinamentos, suporte e manutenção de computadores, entre outros.

2.4 Carga Tributária – Uma barreira no crescimento da indústria brasileira

A carga tributária brasileira dispensa maiores apresentações, é de conhecimento de todos que o Brasil possui uma das mais elavadas cargas tributárias do planeta.

A grande quantidade de impostos no Brasil prejudica e muito a criação de novas empresas e principalmente a inserção de empresas multinacionais de grande porte no

território brasileiro. Na figura 7, fica claro o quanto os impostos prejudicam o setor de TI brasileiro em relação a concorrentes diretos na briga pelo mercado mundial. Países como Índia e China se destacam por possuir diferentes modelos para incentivar e propiciar o crescimento do setor.

CARGA TRIBUTÁRIA - INDIA, CHINA, BRASIL					
	INDIA		CHINA		BRASIL
	Com incentivo às Exportações %	Sem incentivo às Exportações %	Com incentivo às Exportações %	Sem incentivo às Exportações %	
Impostos PJ	-	37	15	33	34
Impostos em Serviços Importados					
IRRF Sobre Remessas	15	15	15	15	15
ISS	-	-	5	5	5
PIS/ COFINS	-	-	-	-	9
CIDE	-	-	-	-	10
SIMULAÇÃO					
Serviço Exportado	1.000.00	1.000.00	1.000.00	1.000.00	1.000.00
Custo de Serviço Incorrido no Exterior	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Custo de Serviço Incorrido Localmente	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Lucro	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
IRPJ	-	74.00	30.00	66.00	68.00
Impostos no Custo de Importação					
IRRF Sobre Remessas	88.24	88.24	88.24	88.24	88.24
ISS	-	-	29.41	29.41	29.41
PIS/ COFINS	-	-	-	-	62.96
CIDE	-	-	-	-	58.82
Total	88.24	88.24	117.65	117.65	239.43
Total da Carga Tributária	88.24	162.24	147.65	183.65	307.43
% da Receita	8.82%	16.22%	14.77%	18.37%	30.74%

Tabela 2: Carga Tributária – Índia, China, Brasil (ASSESPRO, 2007).

A Índia adotou uma política nacional ampla, agressiva, estável e consistente de longo prazo para o setor de TI, instituindo a National Task Force in Technology and Software Development, contemplando desde Política de Investimentos Estrangeiros, Política de Incentivos Fiscais, Política de Comércio Exterior, Política de Promoção da Exportação, de Desenvolvimento de Recursos Humanos, dentre outros. Em termos de Incentivos Fiscais, encontra-se: isenção do Imposto de Renda sobre as exportações, depreciação de equipamentos de informática de 60% no ano, dedução de 150% dos pagamentos em qualquer universidade, colégios, instituições científicas ou associações de pesquisa científica (ASSESPRO, 2007, p. 15). Além do problema com a alta carga tributária, o Brasil também enfrenta um outro grande

obstáculo para o crescimento, os elevados custos trabalhistas. No Brasil o custo para a contratação de pessoal chega a 103,46%, o maior custo do mundo. Em países de primeiro mundo como os Estados Unidos o custo não passa de 9,03%. Já no Japão e Tigres Asiáticos existe uma média de 11,6% para a contratação de pessoal (ASSESPRO, 2007).

Dessa forma, se torna primordial que o governo veja a área de TI com outros olhos, como um alicerce estratégico para o crescimento econômico do país. Também como em outros países da América Latina, como a Argentina, é necessário que novas políticas sejam criadas no setor, que haja uma redução significativa na carga tributária e também que financiamentos facilitados e incentivos governamentais sejam revistos freqüentemente de forma positiva.

2.5 Panorama Atual do Setor de TI Brasileiro

Apesar da falta de incentivos e alta carga tributária incidente no mercado brasileiro, o Brasil já começa a ser percebido internacionalmente como um provedor global de software e serviços de Tecnologia da Informação. As ações que o país tem desenvolvido, através do governo e de empresas, entre outros atores – têm levado potenciais clientes internacionais, a diversificarem seus fornecedores de TI, a consultar empresas brasileiras (PETI, 2008).

Esta expansão do setor de TI brasileiro pode ser confirmada por recomendações feitas por analistas de renomadas empresas de pesquisas e consultoria aos seus clientes, como o Gartner e IDC Group.

No cenário atual, as empresas brasileiras são vistas como alternativas viáveis para fornecimento de produtos e serviços de TI. O aumento dos negócios feitos por empresas brasileiras e multinacionais tem criado uma confiança e um reconhecimento maior para o setor. As grandes empresas multinacionais de TI, por exemplo, têm aumentado sustentadamente seus centros de prestação de serviços de TI no exterior, e o Brasil está incluído entres os países que estão recebendo em peso multinacionais do setor de TI.

Segundo o grupo IDC (IDC, 2008), várias empresas indianas, européias e americanas vão iniciar ou intensificarão a presença no Brasil ainda em 2008. Pesquisas da IDC afirmam ainda que o mercado de TI continua fragmentado apesar do forte movimento de fusões e aquisições. As 10 maiores empresas de serviços de TI

representam menos de 40% das vendas no País - a entrada de novas multinacionais, o fato de empresas de outros segmentos começarem a explorar serviços e o surgimento de pequenas empresas têm segurado a concentração do mercado brasileiro.

As maiores

Saiba quem são as 10 maiores empresas de TI e telecom, por faturamento, em 2005

TI	(em R\$ mil)	Telecom	(em R\$ mil)
IBM Brasil	6.578.544	Telemar	20.933.000
HP Brasil	3.531.000	Telefônica SP	20.350.900
LG Electronics	1.978.878	Brasil Telecom	14.687.200
Intel	1.841.003	TIM	11.226.087
Cisco	1.425.210	Vivo	10.254.900
Serpro	1.280.853	Embratel	7.565.306
AMD	1.147.774	Nokia	5.108.284
Xerox do Brasil	1.139.456	Samsung	3.373.994
Microsoft	1.003.000	Siemens	3.043.492
Accenture	955.000	Oi	2.754.000

Fonte: Pesquisa As Maiores de TI e Telecom 2006

Figura 6: As maiores empresas de TI e Telecom (AS MAIORES ...2008)

O crescimento atual na indústria de TI continua satisfatório. Porém, não pode nem de longe ser comparado ao crescimento registrado na década de 90 e início dos anos de década de 2000. Um exemplo, são as taxas de crescimento do mercado de serviços de TI, que atualmente movimentam US\$ 491 bilhões no mundo e a taxa de aumento está em pouco mais de 5%, ao Brasil cabe a fatia de 1,7% do montante mundial. Na década de 90 foi identificado um crescimento de 20%. Já no início desta década o crescimento foi de 15% (ASSESPRO, 2006).

A queda ao longo dos anos pode ser considerado um processo natural no caminho à maturidade, porém, o setor continua com muitas oportunidades de crescimento. No ranking global de serviços de TI, o Brasil ocupa a 10ª posição e segue à frente dos outros países do BRIC - grupo que reúne Brasil, Rússia, Índia e China.

Na atualidade, o grande desafio para o Brasil é melhorar sua posição frente as potencias mundiais que compõe o BRIC, países que concorrem diretamente com o Brasil pelo mercado de TI mundial. Outro desafio é conseguir manter a lucratividade, pois as margens de lucro declinaram nos últimos anos e os custos das empresas de TI vêm

aumentando ano a ano. Com o aumento da competitividade fica cada vez mais difícil repassar ao cliente esse aumento nos custos. Desta forma, as empresas necessitam estar se reinventando, buscando mão de obra em regiões com carga tributária reduzida, criando novas parcerias, melhorando a produtividade dos funcionários e também readequando seus processos de acordo com as mudanças do mercado.

2.6 O Brasil no BRIC

BRIC é um acrônimo criado em novembro de 2001 pelo economista Jim O'Neill, do grupo Goldman Sachs, que criou o termo para designar os 4 (quatro) principais países emergentes do mundo, a saber: Brasil, Rússia, Índia e China, no relatório "Building Better Global Economic Brics". Usando as últimas projeções demográficas e modelos de acumulação de capital e crescimento de produtividade, o grupo Goldman Sachs mapeou as economias dos países BRICs até 2050. Especula-se que esses países poderão se tornar a maior força na economia mundial (Wikipedia, 2008, BRIC)

Como já mencionado ao longo deste trabalho o cenário brasileiro apresenta-se atraente para os investimentos das multinacionais da Tecnologia da Informação.

Recentemente a HP, uma das maiores multinacionais do setor de TI, encomendou um profundo estudo ao IDC group para conhecer melhor as oportunidades de investimentos no Brasil em relação aos demais países emergentes que compõem o chamado BRIC (grupo que reúne 4 países emergentes, Brasil, Rússia, Índia e China), tendo em vista o aumento dos investimentos na operação local.

O estudo desenvolveu-se em duas vertentes. Na primeira, foi feita uma análise dos indicadores econômicos de cada país do grupo, demonstrando que o Brasil oferece uma série de condições favoráveis aos investimentos estrangeiros. A segunda vertente apresentou uma abordagem qualitativa sobre os investimentos do BRIC em TI, concluindo que o setor no País se encontra em nível de maturidade e possui uma representação significativa na economia nacional (IDC, 2008).

Segundo a primeira vertente do estudo da IDC, com a parceria da HP, no cenário político e econômico o estudo afirma que (IDC, 2008):

- *No cenário político, o Brasil possui um nível de estabilidade considerado melhor que o de países como China e Índia, pois apresenta remotas possibilidades de golpes e ações de terrorismo político, bem como relações internacionais diversificadas e saudáveis;*
- *Os brasileiros também contam com mais liberdade econômica que os demais países do BRIC. Composto por indicadores ligados ao grau de liberdade financeira, monetária, trabalhista, dentre outros, o nível de liberdade econômica no país indica que aqui há mais transparência e menos interferência por parte do governo na economia como um todo;*
- *Sob o ponto de vista do desenvolvimento humano (composto por níveis educacionais e culturais e expectativa de vida, entre outros), o Brasil também se encontra melhor que China e Índia. Esse fator indica que temos um mercado consumidor mais desenvolvido que os demais países – conclusão reforçada pelos índices de aumento de empregos e de envelhecimento da população;*
- *O mercado de capitais brasileiro é um dos mais sofisticados dentre os países do BRIC, tendo seu nível de atividade aumentado exponencialmente nos últimos cinco anos. As empresas estão cientes que precisam aumentar seus investimentos e diminuir seus custos de financiamento, e os cidadãos brasileiros, de forma geral, estão buscando investir muito mais na Bolsa atualmente.*

Dentro da segunda vertente do estudo, a IDC em parceria com a HP explora o cenário de TI brasileiro em relação aos outros países que compõem o BRIC, em que alguns pontos devem ser destacados. Segundo a IDC (2008), dentre os países que formam o BRIC, o mercado brasileiro só perde para o chinês no ranking mundial de investimentos em tecnologia. Enquanto a China ocupa o 6º lugar, o Brasil está em 12º. Além disso, o Brasil é o único dos emergentes que está com seus gastos com TI numa média acima de 2% do PIB, enquanto os outros estão abaixo desse índice.

Estimativas apontam uma taxa de crescimento do mercado brasileiro de TI três vezes maior que a do PIB nos próximos quatro anos. Nos outros países do BRIC, este índice será menor (IDC, 2008).

O Brasil também possui o maior nível de maturidade em relação aos seus investimentos em TI que a China, Índia e Rússia. O índice local de compras em software e serviços é de 56% do total de investimentos. Já nos outros países este percentual não ultrapassa 40%, ou seja, a maioria de seus gastos ainda se concentra na infra-estrutura de hardware (IDC, 2008).

Outro ponto forte do mercado brasileiro é a diversificação estimada dos investimentos. Hoje, as grandes empresas são responsáveis pela maioria do total investido em tecnologia no Brasil. A previsão da IDC aponta, entretanto, que nos próximos cinco anos essa concentração de investimentos será atenuada, em função de um aumento da participação das pequenas e médias no total de investimentos em TI (IDC, 2008).

O estudo ainda afirma que, quando comparado aos outros países do BRIC, o Brasil também é o campeão no crescimento do consumo doméstico em tecnologia e há dois anos experimenta uma explosão nas vendas de computadores e impressoras, com o varejo sendo o mais importante canal facilitador para a inclusão digital da população. Desde a década de 90, o governo brasileiro já apresenta importantes iniciativas relacionadas ao estímulo ao mercado de TI, mostrando seu comprometimento com a inclusão digital da população (IDC, 2008).

3. Plano de negócios

3.1 Apresentação

O objetivo deste material é auxiliá-lo no planejamento de seu negócio e aumentar as suas chances de sucesso, nesse novo e imenso mercado chamado TI. Através da elaboração de seu Plano de negócios, o empreendedor vai poder conhecer melhor o seu projeto e prever com mais segurança todas as diferenças fundamentais para o alcance de seus objetivos. Vai poder também, uma vez iniciadas as atividades, acompanhar o desempenho de sua empresa e o alcance das metas dentro do cronograma estabelecido inicialmente por você.

Este Modelo foi elaborado com a preocupação de equacionar aspectos que são cruciais para as empresas de TI, como a internet e os recursos tecnológicos utilizados, a

promoção on-line, a medição da participação no mercado e das receitas, acesso a banco de dados, comércio eletrônico, e tantos outros (PROF. DAILTON FELIPINI, 2008).

Neste modelo procura-se dar maior ênfase ao negócio na área de TI, mas sempre citando exemplos, muitas vezes particulares por necessidade de sanar, dentro da medida do possível, as dúvidas existentes aos novos empreendedores que nos exemplos genéricos poderia não ser entendido e muitas vezes aplicado em seu caso específico. Mas sempre vale lembrar que, no contexto geral da área de TI, a variação dos diferentes tipos de negócio são sutis. Portanto, os exemplos aqui citados são de fácil adaptação a sua realidade.

Também para as empresas tradicionais, que pretendem investir na área de TI, o modelo deve se mostrar útil no planejamento de suas futuras ações nesse meio. Para facilitar o seu entendimento, o modelo foi criado em capítulos que se complementam e procuram responder as diferentes questões sobre o projeto, conforme descrito abaixo (PROF. DAILTON FELIPINI, 2008):

QUESTÕES-CHAVE:

O QUE vai ser feito ? Por QUEM?

O QUE vai ser oferecido ao mercado?

A QUEM o produto vai ser oferecido e QUEM vai competir conosco?

COMO o cliente vai ser atendido?

QUANTO gastaremos e de QUANTO será o nosso retorno?

QUANDO realizaremos as atividades e atingiremos as metas?

3.2 O Empreendimento

O objetivo desse primeiro capítulo é mostrar quais serão as bases para a realização do projeto e quem terá a responsabilidade de gerenciá-lo, além da análise estratégica da empresa em comparação ao mercado. Através da resposta a cada um dos itens seguintes, pretende-se apresentar o que é, afinal de contas, o empreendimento a ser implantado.

3.3 Dados Da Empresa

Colocar os dados gerais como nome da empresa, endereço eletrônico, números de telefone, email, data de início das atividades da empresa, isso se já estiver em funcionamento, nome de um responsável para contato, que normalmente será um dos dirigentes da empresa e respectivos números de telefone e e-mail (ALEXANDRE GOMES, 2008).

3.4 Dados Dos Dirigentes

Colocar os dados básicos como Nome, Profissão e Responsabilidade no Projeto, bem como telefones, assim como e-mail para contato. O currículo e perfil de cada um serão apresentados nas informações adicionais.

3.5 Definição Do Negócio

Imagine que a sua empresa já está funcionando e lhe pergunte qual é a atividade desenvolvida. A resposta objetiva e concisa é o que deve ser colocado neste item. Para isso, um ou dois parágrafos devem ser suficientes.

Encontrar um bom nicho de negócio com o qual você tenha afinidade, pode ser a chave para o sucesso na área de TI.

3.6 Fontes De Receita

É interessante, explicitar a(s) fonte(s) de geração de caixa decorrentes da atividade da empresa, tendo em vista que, sem isso, esta atividade deixará de ser um negócio. Embora isso pareça evidente, um histórico atual das empresas ponto com que fecharam as portas, mostra um freqüente desleixo com a questão essencial de qualquer negócio: uma empresa tem que gerar receitas, e essas receitas, em algum momento, devem ser maiores que as despesas. Um parágrafo resolve essa questão tendo em vista que uma abordagem mais detalhada será realizada no capítulo: “FINANÇAS” (CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA, 2008).

3.7 Necessidade De Mercado a ser Atendida

De certa forma é uma continuidade da pergunta anterior, mas é uma questão essencial porque, na verdade, se não houver uma boa necessidade a ser atendida, o negócio não é viável . Porém, vai forçá-lo a pensar sob a ótica do cliente, o que é extremamente saudável.

3.8 Cenário Futuro Para O Mercado

O objetivo aqui é: tomando-se por base a realidade de mercado atual, prospectar o futuro e associar as grandes tendências econômicas, sociais, ambientais, entre outras, ao negócio da empresa. Será que a necessidade de hoje persistirá no futuro? Irá se ampliar ou talvez se acabe? A evolução natural da sociedade e da economia levará à ampliação do mercado e à abertura de novas oportunidades para o seu negócio? Lembre-se que, na área de tecnologia, o amanhã está sempre a poucos passos do hoje (ALEXANDRE GOMES, 2008).

No caso de empresas de TI, além da análise para cada mercado específico, é importante se considerar a evolução da penetração da Internet junto ao público alvo, uma vez que esse é o canal através do qual a transação será realizada e, portanto, pode funcionar como uma válvula, expandindo em maior velocidade o mercado.

3.9 Visão (Objetivos De Longo Prazo)

Uma vez pensado o futuro, como o seu negócio vai se inserir nessa realidade? De forma objetiva, defina o que será o seu negócio no futuro, em termos de importância, ou participação no mercado, ou desempenho, ou outro critério ou combinação de critérios. A intenção aqui é deixar claro os macro objetivos da empresa, uma fase futura a ser atingida, de tal forma que as atividades e ações desenvolvidas por você ao passar do tempo estejam em sintonia com esses objetivos.

Exemplo

Visão da empresa T.A.M.: “Ser a maior e a melhor empresa de Transporte Aéreo do Brasil” (TAM, 2008)

3.10 Missão

Para que sua empresa alcance o patamar almejado e o objetivo definido no item visão, ela precisa desempenhar uma missão junto aos seus clientes. Lembre-se de que o atendimento eficaz das necessidades dos clientes deve ser sempre a motivação da empresa. Portanto, a missão deve estar relacionada a esse atendimento. A pergunta: “Qual é a utilidade de minha empresa para meus clientes?” Vai ajudá-lo a estabelecer a sua missão.

Exemplo

Missão da T.A.M. “ Com o nosso trabalho e o nosso "Espírito de Servir", fazer as pessoas felizes“(TAM, 2008).

3.11 Análise S.W.O.T

A análise estratégica possibilita ao empreendedor visualizar a empresa em relação às oportunidades e ameaças existentes no mercado, assim como identificar as suas forças e fraquezas. A Análise SWOT ajuda o empreendedor a focalizar sua atenção naqueles fatores que são importantes para que a empresa possa ter sucesso. Veja, na próxima página, um exemplo desse tipo de análise. (PROF. DR. JOSÉ DORNELAS, 2008)

3.11.1 Ambiente Externo: Oportunidades E Ameaças

- Liste as variáveis positivas que se apresentam no ambiente externo e que podem alavancar o sucesso da empresa
- Liste também as variáveis negativas que podem comprometer esse sucesso.

3.11.2 Ambiente Interno: Pontos Fortes E Pontos Fracos

- Liste os pontos fortes da empresa que podem ajudar o seu desempenho.
- Liste os pontos fracos que podem comprometer o desempenho

3.11.3 Fatores Críticos De Sucesso

Fatores críticos são aquelas variáveis que podem representar o sucesso ou fracasso de seu empreendimento e, portanto, merecem toda sua atenção. O cruzamento das oportunidades de mercado com os pontos fortes da empresa, bem como ameaças de mercado versus pontos fracos da empresa, vai lhe indicar quais são essas variáveis.

Exemplo: ANÁLISE SWOT - (Empresa De Locação De Vídeos On-Line)

Ambiente Externo

OPORTUNIDADES (+)	AMEAÇAS (-)
1. A escassez de tempo das pessoas, principalmente nos grandes centros, abre uma excelente oportunidade de oferta de lazer a custo baixo e com a comodidade de não ter que se deslocar até uma vide-locadora.	1. Forte concorrência das vídeo-locadoras já implantadas, principalmente nos grandes centros urbanos.
2. Mudança comportamental da sociedade. À medida que novas gerações vão surgindo, amplia-se a familiaridade com o uso da Internet como fonte de informação e meio para realização de transações.	2. Necessidade de alto volume de Investimentos na montagem de loja, compra de vídeos, veículos para entrega e afins.
3. Benefícios da Tecnologia. As Vídeo-locadoras tradicionais têm milhares de fitas nas prateleiras onde o cliente tem que vasculhar a procura de algo que lhe agrade. A tecnologia da Internet possibilita que o cliente possa encontrar facilmente o que procura, receber sugestões de filmes, dicas, saber a avaliação do filme dada pelos outros clientes, entre outras, gerando	3. Dificuldade de mudança de hábitos. As pessoas gostam de circular pelos corredores, olhar as novidades, perguntar ao gerente alguma dica de filme interessante. Muita gente nunca substituirá esse ambiente, já familiar, pelo ambiente da Internet.

valor adicional ao serviço.	
Ambiente Interno	
PONTOS FORTES (+)	PONTOS FRACOS (-)
1. Conhecimento do ambiente competitivo. A Internet é um canal recente de comercialização e um ambiente de grande dinamismo em termos de inovações. A falta de conhecimento dos princípios que regem esse setor foi uma das causas de quebra de muitas empresas da Internet. Um dos sócios é gerente de uma empresa ponto-com há cerca de 4 anos e conhece bem o mercado de atuação.	1. Falta de recursos financeiros para alavancar o projeto durante o período de amadurecimento no qual, necessariamente, se operará com resultados negativos.
2. Acesso ao mercado. Um dos sócios foi gerente de uma vídeo-locadora durante vários anos e conhece o mercado, os distribuidores e as variáveis importantes do ramo de negócios.	

Tabela 3 ANÁLISE SWOT - (Empresa De Locação De Vídeos On-Line)–Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008.

Fatores Críticos De Sucesso

(+)(+). A escassez de tempo das pessoas, estimulará a necessidade pela diversão de baixo custo que pode ser adquirida de forma cômoda, sem sair de casa. O

conhecimento do ambiente da web vai possibilitar o aproveitamento eficiente dessa oportunidade

(-)(-) A necessidade de alto volume de investimentos iniciais aliada à não disponibilidade de recursos é o principal problema do empreendimento. Esse fator deverá ser enfrentado com a instalação da empresa em incubadora, com objetivo à diminuição de custos e, também, por meio da implementação ativa de parcerias, buscando aumentar o retorno em relação ao investimento. A proposta é terceirizar o máximo possível, de modo a diminuir a necessidade de investimentos (PROF. DAILTON FELIPINI, 2008).

(-)(+) A estratégia para superar a dificuldade do costume de compras on-line é basicamente trabalhar com alto volume de visitantes expostos as ofertas e com a produção de um ambiente de comunidade virtual, familiar ao visitante, onde ele possa interagir, adquirir informações qualificadas, dicas de filmes, utilizando os benefícios da tecnologia.

3.12 Infra-Estrutura

Descrever o que será necessário organizar e colocar em funcionamento para que a empresa comece a andar. Os custos necessários para a montagem da estrutura entrarão como investimento ou despesa na tese de Análise Financeira. Geralmente a infraestrutura é composta dos seguintes itens:

Recursos Físicos

Listar as instalações da empresa, os equipamentos e o material permanente, assim como as respectivas quantidades e custos.

Recursos Humanos

Detalhar os cargos, funções e salários.

Recursos Tecnológicos

Os sistemas de informação utilizados, são de importância fundamental para o sucesso de uma empresa na área de TI e, por isso, merecem atenção especial. Aqui você vai discriminar o que será implantado para o início das operações, lembrando que na área tecnológica são freqüentes as atualizações nas quais os recursos são ampliados ou melhorados, de forma a atender as necessidades crescentes do negócio. É importante sempre citar os fornecedores de alternativas, uma vez que o seu desempenho, quase que inevitavelmente, vai depender também do desempenho de seus parceiros (ALEXANDRE GOMES, 2008).

Variáveis importantes que devem ser consideradas:

Desenvolvimento da empresa na área de TI. É interessante colocar os investimentos necessários à montagem do negócio, prazos para conclusão, se o negócio será desenvolvido em parceria com terceiros ou sócios.

Aspectos técnicos. Definir Tecnologia a ser utilizada no desenvolvimento, plataforma, utilização de bancos de dados, os sistemas de pagamento, a segurança e fornecedores.

Características do negócio. Definir os objetivos do negócio, questões relativas à tecnologia, principais aplicações.

Software. Relacionar os principais sistemas utilizados, fornecedores e custos envolvidos.

3.13 Cronograma De Atividades: Empreendimento

Listar todas as atividades ligadas aos tópicos EMPREENDIMENTOS, bem como mês inicial e final, previstas para o seu cumprimento. O objetivo do cronograma de atividades é facilitar a transformação do planejamento em ação, por meio da comparação entre as atividades planejadas e as executadas. Além de, é claro, lembrá-lo de ações referentes ao empreendimento que foram planejadas e que devem ser executadas nas datas determinadas. Abaixo seguem exemplos de atividades relacionadas ao empreendimento.

Exemplo

Cronograma De Atividades: Empreendimento

Mês											
Empreendimento											
Constituição legal da empresa											
Locação de Salas											
Compra de equipamentos e mobília											
Contratação de profissionais											
Montagem do site											
Compra de Software											
Lançamento do site											

Tabela 4. Cronograma De Atividades: Empreendimento. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008

O Cronograma de atividades vai aparecer novamente no capítulo 2 - PRODUTOS, e no capítulo 4 - MARKETING. No capítulo 6-CRONOGRAMA GERAL DE ATIVIDADES E METAS, eles serão anexados às metas dos capítulos 3 e 5 para compor uma conexão de todas as atividades e metas associadas ao seu projeto.

3.14 Os Produtos

O sucesso de seu projeto está intimamente relacionado ao produto que você vai oferecer. As suas características, a disponibilidade para introdução no mercado, a qualidade e, principalmente, em que medida ele atende às buscas de seu cliente. O objetivo deste capítulo é ajudá-lo a conhecer melhor seu produto. Lembre-se que “Produto” é tudo aquilo que você oferece ao mercado em troca de um pagamento. Isso inclui: bens tangíveis (livros, computadores, bicicletas..), produtos digitais (software, e-

books..) ou serviços (consultoria, leilões on line..) (CENTRO DE EMPREENDIMIENTOS EM INFORMÁTICA, 2008).

3.14.1 Sumário: Produtos

Aqui vai uma rápida apresentação do conjunto dos produtos oferecidos pela empresa.

Quadro resumo dos produtos

Um quadro resumo, conforme modelo abaixo, vai auxiliar o leitor a visualizar os produtos oferecidos bem como a fase atual de cada um.

Linha	Cod.	Nome do Produto	Fase atual	Obs
A	A.1		Comercialização	
A	A.2		Desenvolvimento	
A	A.3		Desenvolvimento	
A	A.4		Pesquisa	
B	B.1		Comercialização	
B	B.2		Desenvolvimento	
B	B.3		Pesquisa	

Tabela 5 Quadro resumo dos produtos. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008

As fases vão indicar a situação do produto no que se refere a sua colocação no mercado. Quanto mais avançada a fase, melhor, uma vez que o produto vai poder efetivamente se transformar em receitas para a empresa.

Descrição das fases:

COMERCIALIZAÇÃO: O produto está pronto para ser lançado no mercado ou já foi lançado.

DESENVOLVIMENTO: O produto está sendo construído/elaborado. PESQUISA: Levantamento de dados e definições sobre o produto.

3.14.2 Descrição Dos Produtos

Descrição dos produtos oferecidos pela empresa e suas principais características:

Descrição:	O que é o produto
Aplicação	Que tipo de finalidade os produtos atendem e a quem é destinado
Recursos utilizados	Como o produto é elaborado, matéria prima utilizada, maquinário, software, mão de obra utilizada, embalagem...
Tempo para obsolescência	Lembre-se que a vida útil de produtos de base tecnológica é muito curta devido a constante evolução na área.
Fornecedores	Quem são os fornecedores, no caso de produtos de terceiros, ou os fornecedores da matéria prima utilizada na produção
Propriedade Intelectual	Quem detém a propriedade intelectual desses produtos
Modelos ou variantes	Às vezes o mesmo produto é oferecido em modelos diferentes ou com características distintas. Citar esses atributos se for o caso

Tabela 6 Descrição Dos Produtos. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008

3.14.3 Sistemas De Qualidade Dos Produtos

A qualidade dos produtos oferecidos deixou de ser um diferencial para ser um atributo fundamental para a manutenção da empresa no mercado. Aqui você vai descrever como vai ser realizado o controle de qualidade para assegurar a satisfação de seu cliente.

3.14.4 Normas E Regulamentos Técnicos

Dependendo do tipo de produto, existirão diversas normas e regulamentos legais que devem ser cumpridos. É interessante escrever no plano a adequação dos produtos a essas normas. A sua intenção de se adequar aos padrões exigidos, conforme demonstrado, vai mostrar a seriedade da sua empresa.

3.14.5 Registros Necessários

Listar os registros necessários para a comercialização de cada produto, caso exista essa exigência, bem como o atendimento a essas necessidades.

3.14.6 Alianças Estratégicas

A associação inteligente com outras empresas, na qual os dois parceiros saem ganhando, é muito importante nos negócios em geral e, principalmente, no caso de empresas da área de TI. Aqui você vai descrever as alianças que pretende implementar e com quem.

TERCEIRIZAÇÕES: São os serviços transferidos a terceiros como: contabilidade, hospedagem de site, implementação e manutenção de sistemas, etc..

PARCERIAS: Organizações cuja atuação possua sinergia com a sua empresa, desenvolvendo trabalhos ou projetos comuns em benefício mútuo. É o caso de fornecedores parceiros, para os quais, a empresa encaminhará clientes potenciais (CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA, 2008).

REPRESENTANTES: Empresas que o ajudarão a comercializar seu produto em troca de pagamento ou outro tipo de benefício.

3.14.7 Cronograma De Atividades: Produtos

Da mesma forma que no capítulo anterior, aqui vão as principais atividades a serem desempenhadas no que se refere a produtos.

Exemplo

Mês													
Produtos													
A.1	Comercialização												
A.1	Desenvolvimento												
A.1	Pesquisa												
B.1	Comercialização												

Tabela 7 Cronograma De Atividades: Produtos. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008

3.15 O Mercado

A análise do mercado no qual a empresa vai atuar é fundamental para o planejamento do negócio. Neste capítulo vamos identificar e quantificar os segmentos que compõe nosso público alvo, bem como conhecer melhor nossos concorrentes: quantos são, quem são os mais importantes, seus pontos fortes e fracos. Vamos também estimar a visitação do site e a participação de mercado.

3.15.1 Sumário: Mercado

Da mesma forma que nos capítulos anteriores, este item apresenta uma síntese do que é o mercado da empresa e o(s) segmento(s) que compõe o público alvo. O quadro resumo, conforme modelo abaixo, facilita a visualização do mercado como um todo. Note que, no caso de empresas que vão atuar exclusivamente na área de TI, o tamanho de cada segmento do mercado tem que ser ajustado com base no percentual do público que tem acesso a informação. Se for possível, a obtenção direta da quantidade de usuários com acesso, tanto melhor.

Quadro resumo: mercado potencial estimado (Exemplo de uma empresa com negócio com paginas de internet)

	QTDADE TOTAL ESTIMADA	AJUSTE Renda e Escolar	QTDE COM ACESSO A WEB
POPULAÇÃO BRASILEIRA	175.000.000		17.000.000
SEGMENTOS:			
SEGMENTO X	2.000.000	66%	1.320.000
SEGMENTO Y	2.900.000	71%	2.059.000
SEGMENTO Z	2.000.000	80%	1.600.000
TOTAL ESTIMADO DE CLIENTES	6.900.000		4.979.000

Tabela 8 Mercado potencial estimado (Exemplo de uma empresa com negócio com paginas de internet). Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008

Neste exemplo, os percentuais determinados servem para indicar a parcela dos membros de cada segmento com renda suficiente para ter acesso à Internet. No exemplo do item 3.2.2, você verá como estimar esses percentuais.

Neste caso cada empresa vai direcionar a pesquisa para o desenvolvimento do seu negócio na área de TI.

3.15.2 Identificação Do Público-Alvo

Neste item elabora-se uma descrição de cada segmento que compõe o público alvo, a justificativa de sua inclusão, bem como características demográficas ou outras que possibilitem um maior conhecimento desse público, facilitando a estratégia de conquista de mercado. É interessante colocar nos anexos, as bases de dados e a metodologia utilizada na obtenção das informações (CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA, 2008)

3.15.2.1 Descrição dos segmentos de mercado e justificativa

Explique aqui por que os membros dos segmentos escolhidos são considerados clientes potenciais para os seus produtos.

3.15.2.2 Dados demográficos de cada segmento de mercado

A estratificação do segmento, em termos de renda e escolaridade, possibilitará a estimar as dimensões das parcelas com acesso à Internet.

Exemplo

O quadro abaixo mostra como os membros do segmento X, se distribuem em termos de Classes sociais:

Classe	%	% Acumulado
A1	3,08	3,08
A2	15,34	18,42
B1	25,37	43,79
B2	23,08	66,87
C, D, E	33,16	100%
total	100%	

Tabela 9 Os membros do segmento X, se distribuem em termos de Classes sociais.

Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008

Para o segmento X foi detectado que 66% dos membros pertencem as classes sociais A1, A2, B1 e B2, o que representa uma renda média familiar mínima de R\$ 1.614,00 por mês.

Considerando que a classe B2 e as superiores dispõem de condições econômicas para ter acesso e utilizar a Internet, o percentual de 66%, que é soma dessas quatro classes, foi o utilizado para ajustar a quantidade de clientes potenciais neste segmento.

As estatísticas apontam que mais de 80% dos usuários da Internet pertencem às classes A e B. Na medida em que você considera como seus clientes potenciais apenas os membros dessas classes, você estará planejando com uma boa margem de segurança.

3.15.3 Tendências De Mercado

Uma vez realizado o levantamento do mercado atual, é hora de pensar nas tendências futuras. Lembre-se de que no item 1.6 CENÁRIO FUTURO PARA O MERCADO já foram feitas algumas inferências em relação a isso. Agora a análise tem que ser mais aprofundada e baseada em dados concretos, levantados por meio de pesquisa. Especificar aqui, as tendências para o mercado como um todo e para o setor específico no qual a empresa vai atuar.

3.15.4 Participação Pretendida No Mercado

O objetivo aqui é a montagem de uma planilha que compare o crescimento do público-alvo com o crescimento de perspectiva de venda do seu produto e, a partir desses dados, a participação da empresa no mercado. Note que perspectivas não significam necessariamente receitas uma vez que apenas um pequeno percentual das oportunidades vai resultar na realização de transações e isso será considerado oportunamente. Outra forma de se estimar a participação no mercado seria comparar as receitas obtidas pelo empresa com o potencial de consumo do público alvo, porém, como para uma empresa baseada na área de TI, a visitação tecnológica é a base fundamental para a realização de transações, a relação oportunidade/público-alvo é uma boa medida de sua participação no mercado (PROF. DAILTON FELIPINI, 2008).

3.15.4.1 Projeção para o público-alvo

Tendo em vista os dados quantitativos do público-alvo detectado, qual é a projeção de crescimento nesse segmento para os próximos anos? Levantar a taxa média de crescimento por período .

3.15.4.2 Projeção para as perspectivas de negócio

Tendo como base o histórico perspectivas de negócio, fazer uma projeção das perspectivas para os próximos períodos.

3.15.4.3 Planilha de participação no mercado

No exemplo a seguir, utilizando uma projeção para o público alvo e uma projeção para o número de perspectivas em cada mês foi possível montar uma planilha de participação no mercado conforme segue:

Exemplo (Exemplo de uma empresa com negócio com paginas de internet)

	(A)	(B)	Visitas / Mercado
Cresc.	0,81% ao mês	15% ao mês	(B / A)
Mês	Mercado potencial (público alvo)	Visitas	% mercado
1	4.979.000	15.000	0,30%
2	5.019.000	17.250	0,34%
3	5.060.000	19.837	0,39%
4	5.101.000	22.813	0,45%
5	5.142.000	26.235	0,51%
6	5.184.000	30.170	0,58%

Tabela 10 Participação no mercado. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008

3.15.5 Concorrência

O conhecimento de seus concorrentes é crucial na disputa pelo mercado. A quantidade e qualidade dos competidores em um determinado setor, fornecem um bom indicador do grau de dificuldade da batalha a ser travada em busca do cliente. Além disso, você pode utilizar os pontos fortes detectados em seus competidores como uma diretriz para sua atuação, assim como utilizar os pontos fracos detectados como uma forma de aprendizado.

Colocar aqui as conclusões gerais a respeito da concorrência.

3.15.5.1 Quantidade de concorrentes

Fazer um levantamento do número de empresas que oferecem o mesmo tipo de produto. Lembre-se de considerar também os concorrentes indiretos: empresas que utilizam outros canais de comercialização, como lojas físicas ou equipe de vendas e que também podem disputar os mesmos clientes.

É muito fácil saber quem são seus concorrentes diretos. A utilização de um bom site de busca com a palavra-chave mais adequada para seu produto, lhe dará essa informação. É necessário apenas filtrar a pesquisa de forma a separar as empresas que oferecem o seu produto ou serviços na área de TI, como artigos, jornais, revistas, entre outros, que apenas citam a palavra-chave utilizada. Para pesquisar: <http://www.google.com.br> / <http://www.yahoo.com.br>

3.15.5.2 Análise dos principais concorrentes

Selecione três dos maiores concorrentes e faça uma análise mais aprofundada de cada um deles, considerando os atributos mais relevantes como: produtos oferecidos, preços praticados, qualidade dos produtos oferecidos e da tecnologia aplicada, abordagem de marketing utilizada, pontos fortes e fracos, entre outros. O posicionamento de uma

empresa concorrente nos resultados da página de busca é um bom indicador de seu potencial. Muito provavelmente seus principais concorrentes estarão posicionados na primeira página de resultados, ou seja, entre os primeiros do ranking.

Concorrente Atributo	A	B	C
Produtos oferecidos			
Qualidade dos produtos			
Tipo de Tecnologia Aplicada			
Participação no mercado			
Pontos fortes			
Pontos fracos			

Tabela 11 Principais concorrentes. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008

3.15.6 Diferencial Competitivo

Agora que você já analisou os seus principais concorrentes, especifique neste item o que a sua empresa pretende fazer melhor do que os concorrentes para ganhar mercado e atingir seus objetivos. Quanto mais acirrada a competição no setor, mais importante é a diferenciação que pode se dar através de produtos, atendimento diferenciado ou um benefício adicional para o cliente.

3.15.7 Metas Específicas: Mercado

Aqui serão estabelecidas as metas a serem atingidas. Lembre-se que as metas devem ser: mensuráveis, temporais e relevantes para a empresa, de forma que a busca pelo seu alcance sirva como motivação para toda a equipe.

Exemplo (Exemplo de uma empresa com negócio com paginas de internet)

Metas De Mercado

Dobrar o número de visitantes atingindo 30 mil visitas/mês. final do 1º semestre

Atingir uma penetração de 15% no mercado potencial final do 4º semestre (PROF. DAILTON FELIPINI, 2008)

3.16 O Marketing

Neste capítulo cuidaremos de questões relacionadas à comunicação e ao atendimento das necessidades do cliente. O Marketing é a área da empresa que gerencia essas questões, sendo, portanto, de fundamental importância para o sucesso do empreendimento.

3.16.1 Política De Preços

Cada produto ou serviço na área de TI e cada mercado demandam uma estratégia diferente de preços. Aqui você vai explicitar os objetivos a serem atingidos com os preços fixados para os seus produtos ou serviços. Note que uma das características da Internet é a facilidade de comparar os preços oferecidos por diversos fornecedores. Uma informação relevante é a comparação entre seus preços e aqueles praticados pela concorrência. Utilizando-se dados dos principais concorrentes já detectados no item: 3.16.2, pode-se construir uma tabela comparativa de preços como a seguinte:

Exemplo

Quadro resumo: preços praticados pelo mercado em R\$

CONCORRENCIA Produto:	A	B	C	MENOR PREÇO	PREÇO FIXADO
Produto 1	32	28	24	22,5	25
Produto 2	35	35	32	30	30
Produto 3	49	51	48	47	50
Produto 4	20	24	19	18	18

Tabela 12 Preços praticados pelo mercado. Fonte: PROF. DAILTON FELIPINI,

2008

3.16.2 Canais De Distribuição

Coloque aqui os diversos canais através dos quais seu produto chegará até o cliente, como Internet, venda direta, representação, logística de distribuição, locais para armazenamento, entre outros. No caso da existência de uma loja física, caracterizar o valor do ponto utilizado como fator de geração de receita, apontando suas características como facilidade de acesso, perfil da população próxima, segurança, entre outras (CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA, 2008).

3.16.3 Domínios, Marcas E Patentes

A marca é a presença da empresa ou produto na mente do consumidor. Uma boa marca já consolidada tem altíssimo valor comercial como é caso de Amazon.com, Coca-Cola, Kibon, entre outras. O domínio é a sua marca na Internet e também é de muita importância na medida em que é através dele que seu cliente chega até você. O objetivo aqui é mostrar a qualidade das marcas, domínios e patentes pertencentes à empresa, explicitando o valor associado às mesmas.

A escolha e registro de um bom domínio é uma preocupação que você deve ter antes mesmo de iniciar as atividades de sua empresa na área de TI.

3.16.4 Estratégias De Promoção E Vendas

Como você pretende chegar até o cliente e divulgar a sua empresa? Relacione os principais canais de comunicação utilizados para a divulgação de seus produtos, justificando a escolha.

3.16.4.1 Promoção On-Line

Listar os meios de promoção on-line, explicitando a estratégia a ser utilizada no contexto do público alvo e dos produtos oferecidos.

Exemplo

Meio	Estratégia de promoção on-line
SITES DE BUSCA	Cadastrar as principais páginas do site no Google e no Yahoo. Otimizar o site de forma a conseguir uma boa classificação. Utilizar, sempre que possível inclusão gratuita, sem descartar as inserções pagas.
E-MAIL MARKETING	Utilizar efetivamente o email junto aos clientes cadastrados, visando à divulgação de lançamentos e novidades na loja. Utilização de Newsletter como canal permanente de comunicação com os clientes e ferramenta de relacionamento
BANNERS PAGOS POR CLICKS	Parcerias com sites de conteúdo complementares que concordem em direcionar visitantes em troca de pagamento por visitante.

Tabela 13 Promoção On-line: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008

3.16.4.2 Promoção Off-Line

Da mesma forma que o item anterior, listar os meios de promoção fora da Internet que serão utilizados explicitando a estratégia. É muito importante fazer sempre uma cuidadosa análise da relação custo/benefício de campanhas off-line.

3.16.4.3 Equipe De Vendas

Quantidade e perfil dos vendedores, caso seja utilizada equipe de vendas.

3.16.4.4 Relacionamento Com O Cliente

Descrever aqui os serviços de atendimento e suporte oferecidos aos clientes, nas fases de divulgação, venda e pós-venda. Explicitar os canais que serão utilizados na comunicação com os clientes.

3.16.5 Projeção De Vendas

Aqui será discutida a expectativa de venda para cada produto ou serviço. Se tomarmos como exemplo um portal na web, utilizamos a quantidade de visitas projetada multiplicada pela “Taxa de Conversão em Clientes” que nos fornecerá a quantidade estimada de compras. Em um caso específico de sites que vivem de publicidade, cada visita representa, em tese, um valor adicionado em termos de page-views. Como essa projeção serve de base para o cálculo da Receita e de Custos, a planilha pode ser montada no Capítulo FINANÇAS.

Ainda dentro do exemplo de um portal web, consideramos que a Taxa de Conversão em Clientes (TCC) é o percentual de visitantes do site que se tornam clientes, ou seja, vendas realizadas/visitantes do site. No mercado essa taxa varia de 0,5% a 3%, dependendo do tipo e preço do produto oferecido. Uma taxa de 1% é bem razoável para o primeiro ano de atividade (PROF. DAILTON FELIPINI, 2008).

Cronograma De Atividades: Marketing

Da mesma forma que nos capítulos: “Empreendimento” e “Produtos”, listar aqui as principais atividades a serem desenvolvidas na área de Marketing.

Exemplo (Exemplo de uma empresa com negócio com páginas de internet)

Cronograma De Atividades:

Mês													
Marketing													
Cadastramento nos buscadores													
Mailing para visitantes do site													
Contratação de vendedor													
Programa de afiliação													

Tabela 14 Cronograma de atividades. Fontes: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008

3.17 As Finanças

O objetivo final de todo negócio é o lucro. E mesmo organizações que não visam lucro, devem ter objetivos claros de entradas e saídas de recursos financeiros de forma a viabilizar a sua existência. O objetivo deste tópico é, através de demonstrações e planilhas, analisar os principais aspectos financeiros do negócio.

3.17.1 Fontes de financiamento e Equilíbrio Financeiro

Explicitar aqui, de onde virão os recursos necessários para a implementação do projeto: capital próprio, recursos dos sócios, empréstimos de amigos, bancos, bem como condições negociadas. Comentar e justificar os prazos estabelecidos para o alcance do equilíbrio financeiro, bem como as variáveis envolvidas.

3.18 Demonstrações Financeiras

As demonstrações financeiras são necessárias para mostrar com clareza as variáveis quantitativas envolvidas no projeto. Para isso utilizamos planilhas eletrônicas onde os dados referentes ao projeto são adicionados e calculados. Para facilitar o entendimento, o quadro “Resumo das Planilhas e Demonstrações financeiras”, na página seguinte, oferece uma visão geral das demonstrações e dados normalmente apresentados em um Plano de negócios. Observe que as demonstrações são baseadas em outras planilhas acessórias e também nos dados levantados na elaboração do Plano.

QUADRO RESUMO DAS PLANILHAS E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

DEMONSTRAÇÕES	PLANILHAS ACESSÓRIAS	DADOS NECESSÁRIOS
	RECEITAS: Receitas Operacionais	Quantidade de visitas projetada
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PROJETADA		Quantidade de visitas x taxa de conversão para cada produto
		Quantidade de produtos vendidos x valor de venda unitário por produto
		Quantidade de page views no caso de receita de publicidade
DEMONSTRAÇÃO DE	Outras receitas	Relação de outras receitas:
FLUXO DE CAIXA		
	CUSTO PROD. VENDIDOS	
		Quantidade de produtos vendidos x Custo unitário por produto
RENTABILIDADE DO	DESPEASAS	

PROJETO		
		Relação de despesas e respectivo valor mensal
	INVESTIMENTOS	
BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO		Relação de Direitos (ATIVO) Relações de Obrigações (PASSIVO) Capital Investido, Lucros (PATRIMONIO LÍQUIDO)

Tabela 15 Resumo Das Planilhas e Demonstrações Financeiras. Fontes: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008

Embora seja um pouco trabalhosa, a Análise Financeira, pode ser feita por qualquer pessoa com um pouco de paciência e conhecimentos básicos de finanças. Para facilitar seu trabalho você pode adquirir um modelo de Análise Financeira já pronto, e substituir os dados do modelo, pelos dados de sua empresa.

3.18.1.1 Demonstração de Resultados

Aqui o objetivo é mostrar a Receita obtida com a venda de produtos/serviços e abater desse resultado as saídas de recursos como custo dos produtos vendidos, despesas operacionais, impostos... até chegar ao lucro líquido (ou prejuízo) do período que vai fazer parte do Balanço da empresa. Os períodos podem ser mensais, trimestrais, semestrais ou anuais. Para o seu plano de negócios, você vai projetar as demonstrações para o futuro, exemplo: “Demonstrações semestrais para os próximos três anos da empresa x”

3.18.1.2 Fluxo de Caixa

Para efeito de Plano de Negócios, a demonstração do Fluxo de Caixa, é o mais importante instrumento de análise da viabilidade do negócio. Diferentemente da Demonstração de Resultados, que considera receitas e despesas que não representam naquele momento uma entrada ou saída de caixa, (depreciação, impostos a pagar,..) o Fluxo de Caixa mostra exatamente a projeção de entradas, saídas e disponibilidade real de caixa para diversos períodos ao longo do tempo.

3.18.1.3 Rentabilidade do projeto

O objetivo aqui é quantificar o volume de dinheiro que o empreendimento retornará para o investidor. As principais técnicas de análise de rentabilidade são:

VPL: Valor Presente Líquido

É o valor atual dos resultados de uma série de períodos de fluxo de caixa menos o investimento inicial. Para se chegar ao valor atual, utiliza-se uma taxa de desconto que diminui o valor dos resultados proporcionalmente ao tempo que esse evento vá ocorrer, ou seja, 100 Reais de lucro no período 1, (hoje) é maior que 100 Reais no período 2 (daqui a dois meses) que por sua vez é maior que 100 Reais no período 18 (daqui a 18 meses) e assim por diante. Essa taxa é baseada nos juros praticados pela economia e no grau de risco do mercado em que se está atuando. Uma taxa de desconto razoável para o Brasil estaria ao redor de 36% ao ano (PROF. DR. JOSÉ DORNELAS, 2008).

TIR: Taxa Interna de Retorno

Utilizando-se os resultados obtidos da série de períodos do fluxo de caixa, calcula-se qual seria a taxa que iguala esses resultados ao investimento inicial. Essa taxa é então comparada a outros investimentos disponíveis no mercado. Por exemplo, se a TIR encontrada para um investimento foi de 15% ao ano, este não é um investimento aconselhável, uma vez que pode-se obter um resultado próximo a isso fazendo uma aplicação em renda fixa, com risco próximo de zero. Já uma TIR de 50% ano, por exemplo, seria uma boa taxa, na medida em que está acima da taxa mínima esperada de um investimento, no caso uma taxa de desconto de 36% ROI (Return On Investment) -

Retorno do Investimento. Basicamente é a relação entre o valor atual dos resultados do fluxo de caixa e o investimento realizado. (PROF. DR. JOSÉ DORNELAS, 2008).

Payback

Embora não seja uma medida de rentabilidade, o método do payback é interessante por mostrar o tempo que o projeto vai levar para retornar todo o investimento realizado. Basicamente o payback ocorre no momento em que o saldo de caixa acumulado, deixar de ser negativo, ou seja, o total de recursos que retornou se iguala ao total de recursos que foi investido (PROF. DR. JOSÉ DORNELAS, 2008).

3.18.1.4 Balanço Patrimonial

O Balanço mostra:

- Do lado direito o ATIVO: que basicamente são os Direitos da empresa, como caixa, estoques, equipamentos, etc..
- Do lado esquerdo, o PASSIVO: que são as obrigações da empresa como pagamentos a fazer, e o PATRIMÔNIO LÍQUIDO, formado pelo capital investido e lucros acumulados.

Note a seguinte equação: $[ATIVO - PASSIVO = PATRIMÔNIO LÍQUIDO]$ ou seja, os ativos da empresas subtraídos das obrigações representam o patrimônio real dos sócios.

Nos planos de negócios para empresas que estão iniciando, o balanço não é tão relevante para a análise financeira, uma vez que seu enfoque é mais contábil. Empresas que já estão atuando no mercado há mais de um ano têm essa demonstração disponível, uma vez que a realização anual de balanços é uma exigência legal.

3.18.2 Outras planilhas

Além das planilhas de demonstrações apresentadas acima, você vai precisar montar outras planilhas que darão embasamento e possibilitarão a elaboração das demonstrações.

Essas planilhas acessórias também deverão fazer parte do Plano de Negócios de forma a mostrar como os resultados foram obtidos.

3.18.2.1 Receitas

Serão apresentadas aqui, as receitas decorrentes das atividades da empresa (Receitas Operacionais) e outras receitas, para cada período, sendo que a receita de venda de cada produto depende do preço unitário estabelecido e da quantidade vendida.

3.18.2.2 Investimentos

Relacionar toda a infra-estrutura e desembolsos estratégicos necessários para a execução das atividades da empresa.

3.18.2.3 Custo dos Produtos ou Serviços vendidos

No caso de produtos comprados de terceiros, o CMV (custo das mercadorias vendidas) é o custo de aquisição dessas mercadorias. No caso de fabricantes é o custo da produção da mercadoria o que envolve: insumos, mão de obra, gastos de fabricação, etc. (CENTRO DE EMPREENDIMENTOS EM INFORMÁTICA, 2008)

3.18.3 Metas Específicas: Finanças

Da mesma forma que no capítulo MERCADO, aqui serão estabelecidas as metas financeiras. Lembre-se que as metas devem ser: mensuráveis, temporais e relevantes para a empresa, de forma que a sua busca sirva como motivação para toda a equipe.

Exemplo

Metas De Finanças

Atingir o equilíbrio financeiro Final do 4º semestre
 Atingir R\$ 50 mil de venda mensal Final do 6º semestre (PROF. DAILTON FELIPINI, 2008)

3.19 Cronograma Geral de Atividades e Metas

Os cronogramas de atividades e metas, elaborados para cada um dos tópicos anteriores, possibilitarão agora a montagem de um cronograma geral. O cronograma deverá servir como um roteiro das atividades importantes que deverão ser realizadas em cada mês e, também, para verificar o alcance das metas dentro dos prazos estabelecidos. Para montá-lo, basta copiar cada um dos cronogramas elaborados em cada capítulo e juntá-los, conforme mostrado na tabela a seguir (PROF. DAILTON FELIPINI, 2008):

Mês													
Empreendimento													
Constituição legal da empresa													
Locação de Salas													
Compra de equipamentos e mobília													
Contratação de profissionais													
Montagem do site													
Compra de Software													
Lançamento do site													
Mês													
Produtos													
A.1	Comercialização												
A.1	Desenvolvimento												
A.1	Pesquisa												
B.1	Comercialização												

Mês												
Marketing												
Cadastramento nos buscadores												
Mailing para visitantes do site												
Contratação de vendedor												
Programa de afiliação												

Tabela 16 Cronograma Geral de Atividades e Metas. Fontes: PROF. DAILTON FELIPINI, 2008

Metas De Mercado

Dobrar o número de visitantes atingindo 30 mil visitas/mês. final do 1º semestre

Atingir uma penetração de 15% no mercado potencial final do 4º semestre

Metas De Finanças

Atingir o equilíbrio financeiro Final do 4º semestre

Atingir R\$ 50 mil de venda mensal Final do 6º semestre

3.20 Anexos

3.20.1 Capacitação técnica do sócio-diretor

Citar as qualificações dos sócios que são relevantes na gestão do empreendimento, tais como: formação, experiência na condução de outros negócios, atividades relacionadas ao setor de atuação da empresa.

3.20.2 Currículo dos Dirigentes

Anexar os currículos dos integrantes ligados ao negócio.

3.21 Outros

Colocar aqui informações ou dados que dão embasamento ou complementam as análises obtidas no Plano de Negócios. Dados como artigos, reportagens, pesquisas, bem como outras informações que você considere relevantes para a gestão da empresa e a compreensão do projeto.

4. Versão Inicial de um Framework para criação de empresas de TI e sua validação

O presente capítulo constitui-se de uma idéia inovadora quando tratamos de criação de empresas de TI. Ele visa capacitar novos empreendedores, que têm como objetivo ingressar no mercado, enfatizando principalmente aqueles que desejam atuar no setor da tecnologia da informação.

O principal objetivo deste capítulo é prover aos novos empreendedores as melhores práticas, ou os melhores caminhos para a abertura de empresas à partir de uma idéia ligada à tecnologia. Desta forma, pode ser considerado um instrumento de apoio para aqueles que desejam abrir um novo negócio ou até replanejar negócios já existentes.

Como já descrito ao longo deste trabalho, TI é um setor em especial, que possui suas particularidades. Por se tratar de um novo segmento, TI possui algumas diferenciações quando tratamos de abertura de empresas, planejamentos, incentivos governamentais, financiamentos, etc.

A falta de informações concretas é mais uma barreira na criação e expansão de novos negócios. A dificuldade em reunir informações pôde ser constatada ao longo do desenvolvimento deste trabalho, foi necessário recorrer a diversas fontes para coletar as informações que serão descritas de forma conjunta nos próximos itens

Ainda ao longo deste capítulo, poderá ser visto a versão inicial do framework para a abertura de empresas de TI, será apresentado um fluxograma macro contendo os principais passos necessários para a criação de uma empresa de forma planejada e segura. É importante destacar que esta é uma versão inicial e será analisada por especialistas da área. A versão final do framework e o desenvolvimento de cada tópico proposto na versão inicial poderá ser visto no capítulo “Versão final de um Framework para criação de empresas de TI” deste trabalho.

Entre os diversos aspectos da abertura de empresas no setor de TI, será abordado a ampla área, analisando desde primeira idéia do negócio, a viabilidade da idéia, a formalização do negócio, como obter ferramentas práticas para elaborar seu plano e administrar o seu negócio, processo de incubação, fontes para obtenção de recursos, além de outras diversas informações para o planejamento e implementação de um negócio.

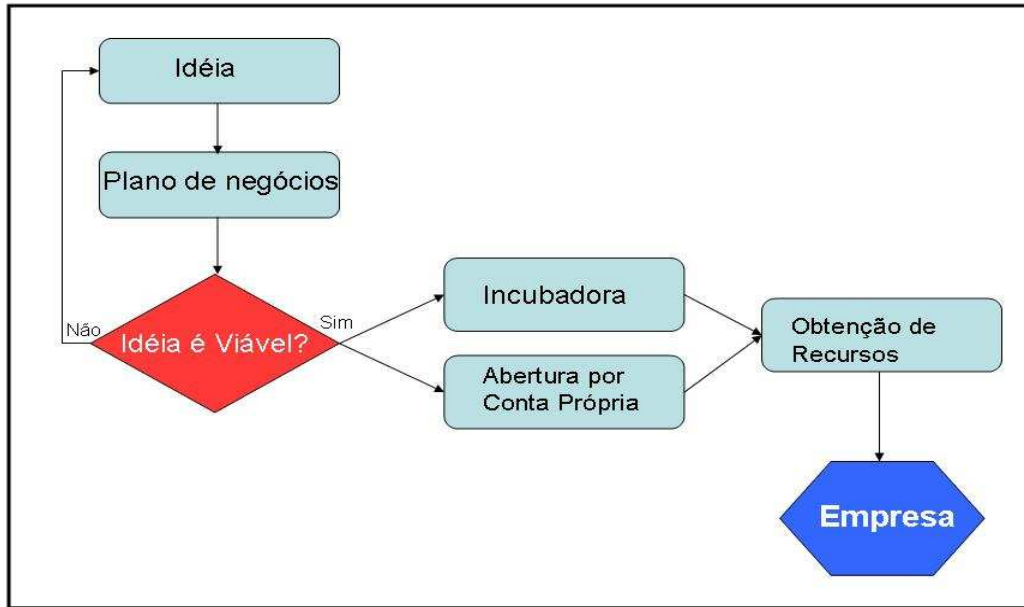


Figura 7: Fluxograma inicial para abertura de empresas de TI

Tópicos propostos para a versão inicial do framework para criação de empresas de TI:

1. Idéia de negócio em TI
2. Teste de viabilidade da idéia de negócio
3. Plano de negócios
4. Incubadoras
5. Legislação e aspectos legais
6. Financiamentos

7. Contratação

4.1 Validação

O item de validação visa aprimorar o modelo inicial de abertura de empresas de TI através da realização de uma análise detalhada por parte de especialistas da área e também de um novo empreendedor da área tecnológica.

Mais especificamente, para realizar a validação do modelo, foram utilizados três avaliadores com perfis distintos, ou seja, três pontos de vista diferentes. Cada um destes avaliadores foi submetido a uma entrevista após a apresentação do framework inicial de abertura de empresas de TI. Durante a entrevista foram realizadas as seguintes perguntas:

1. Quais são as principais dificuldades para se criar uma empresa de TI, no seu ponto de vista?
2. Que estratégias poderiam ser utilizadas para ajudar no processo de criação de empresa de TI?
3. A organização das informações apresentadas neste trabalho pode colaborar no processo de criação de empresas? Seria útil para um futuro empreendedor?
4. De maneira geral as informações apresentadas são relevantes?
5. Está faltando algum tipo de informação que seja importante?
6. O que você mudaria?

Avaliador 1

O primeiro avaliador possui graduação em Tecnologia em Química Ambiental pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2001) e mestrado em Tecnologia pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2004). Atualmente é diretor da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores-Anprotec e ex-presidente da Rede Paranaense de Incubadoras e Parques Tecnológicos-Repate. Tem

experiência na área de Administração, com ênfase na Incubação de Empresas Inovadoras baseadas em Tecnologia, atuando principalmente nos seguintes temas: empreendedorismo, inovação, incubadoras de empresas, desenvolvimento regional e redes de empreendedorismo. Os próximos itens descrevem a opinião do primeiro avaliador :

Desafios

Segundo o ponto de vista do primeiro avaliador, a principal dificuldade para se criar uma empresa é a falta de planejamento, um planejamento adequado pode muitas vezes significar o fracasso ou o sucesso futuro de uma empresa.

Existem muitos empreendedores que fazem um planejamento qualquer, sem conhecimento, incluem em seu plano de negócios coisas inviáveis como metas de lucros inalcançáveis, um marketing inadequado e fora do orçamento, canais de distribuições inapropriados, entre outras coisas.

Seguir os procedimentos de um planejamento aumentam as chances de uma empresa decolar. No mercado existem diversas pessoas com novas idéias, porém, sem um planejamento adequado.

Estratégias

A principal estratégia descrita é a passagem pelo processo de pré-incubação, nesta fase não existe um risco associado ao empreendedor, será possível planejar e analisar uma idéia por todos os ângulos necessários.

A pré-incubação é um diferencial competitivo, pois ao sair deste processo e partir para a incubação, o empreendedor já possui tudo acertado, quem vai produzir o seu produto, quem vai vender, quem vai distribuir, quais os canais para distribuição, a empresa já nasce mapeada, normalmente já existem até compradores para a idéia.

Estrutura e relevância das informações apresentadas

O primeiro avaliador afirmou que a estrutura do trabalho proposto apresenta-se boa e cobre os itens necessários para a abertura de empresas de TI. Afirmou também que foi feita uma boa seleção dos tópicos, porém, seria interessante a inclusão dos itens que serão descritos no próximo item, mudanças sugeridas.

Para concluir, afirmou que, somente o plano de negócios não irá resolver o problema do novo empreendedor, o plano de negócios tem de ser a última coisa a se fazer no planejamento, pois primeiro é necessário realizar o EVTE (estudo de viabilidade técnica e econômica), esse estudo se mostra muito maior do que o plano de negócios.

Mudanças sugeridas

As mudanças sugeridas pelo primeiro avaliador se concentram principalmente no início do fluxograma proposto :

- A primeira sugere que a viabilidade da idéia do empreendedor seja analisada tanto pelo lado tecnológico como pelo lado de mercado.

- A segunda sugere que seja feita uma análise do perfil empreendedor do criador da idéia em paralelo com a avaliação da viabilidade da idéia. Esta análise poderia ser feita, por exemplo, por um consultor de recursos humanos. Caso o perfil empreendedor não exista, fica recomendado a procura por um profissional que possua esse perfil e possa auxiliar.

- A terceira e interessante idéia sugere inserir o processo de pré-incubação antes do plano de negócios. Este processo irá ajudar o empreendedor a produzir um plano com maior qualidade.

- A quarta e última idéia sugere que exista uma ligação entre a pré-incubação e a obtenção de recursos, pois nesta fase também existem recursos de apoio disponíveis.

Avaliador 2

O segundo avaliador possui graduação em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina (1987) e mestrado em Ciências da Computação

pela Universidade Federal de Santa Catarina (1995). Atualmente é professor da Universidade Federal de Santa Catarina e atua como Coordenador Geral do Centro de Geração de Novos Empreendimentos em Software e Serviços (GeNESS). Tem experiência na área de Ciência da Computação, com ênfase em Engenharia de Software, atuando principalmente nos seguintes temas: software livre, indústria de software, governo eletrônico, interação universidade-empresa, internacionalização de software e localização de software. Os próximos itens refletem a opinião do segundo avaliador :

Desafios

De acordo com o segundo avaliador a burocracia é uma das principais dificuldades na hora de se criar uma empresa. As pessoas possuem a capacidade de identificar novos nichos e oportunidades, porém, a burocrática é algo complexo. Lembra ainda que neste caso pode-se lançar mão de pessoas da área, como contadores.

Outro desafio de destaque citado é em relação ao mercado, as pessoas normalmente falham por tentar vender o que gostam e não o que o mercado precisa. É importante saber separar as coisas, identificar o nicho e verificar se existe viabilidade técnica e financeira para a idéia escolhida.

Estratégias

De forma direta o entrevistado afirma que a principal estratégia para ajudar no processo de criação de empresas de TI é o tradicional plano de negócios, pois uma idéia boa pode não ter mercado ou não ser viável. Defende ainda que o importante na área de TI é saber se vai haver demanda. Enfim, o plano de negócios é fundamental para saber se sua idéia é realmente viável e se existe clientela.

O perfil dos funcionários da empresa também é um ponto importante, não basta uma equipe só de técnicos, é preciso existir uma distribuição de atividades, existir perfil de gerência, contábil, etc. Não basta o produto ser muito bom, a empresa precisa estar bem estruturada

Estrutura e relevância das informações apresentadas

É fundamental ter um compêndio dessas informações pois o empreendedor novato não tem uma noção de todos os pontos que precisam ser olhados em um empreendimento - desde o espaço físico até tecnologia, desde capital de giro até contratação de recursos humanos auxiliares. Os custos mensais e gerais tem que ser planejados para que a empresa tenha fôlego para se manter. O conteúdo proposto é sem dúvidas interessante para qualquer empreendedor.

Mudanças sugeridas

O especialista sugeriu que, dentro do fluxograma inicial proposto, a pergunta “a idéia é viável?” seja explodida e analisada em outras perguntas menores como: “a idéia é viável tecnicamente?” e “a idéia é viável economicamente?”, similar a primeira mudança sugerida pelo primeiro avaliador.

Ainda dentro do fluxograma, foi sugerido que o processo de obtenção de recursos acontecesse em paralelo com a incubação e não algo após a incubação. Isto é justificado pelo fato das empresas conseguirem muito mais recursos quando estão na incubadora, o governo possui bons olhos para a incubação e este processo traz mais segurança.

Outro ponto importante, no processo deve ficar claro que o empreendedor pode ter a empresa antes mesmo de sair da incubadora e não somente após a incubação.

Foi recomendado que o framework apresentasse uma estrutura enxuta pois novos empreendedores não possuem muita paciência, algo muito complexo não chamaria a atenção de novos empreendedores.

Avaliador 3

O terceiro avaliador, é graduando em Sistemas de Informações na UFSC, já trabalhou em diversas empresas de Tecnologia de Informação, inclusive no exterior. Tem experiência em desenvolvimento e análise de sistemas. Determinado e auto-confiante, atualmente gerencia uma pequena empresa de desenvolvimento de softwares. Os próximos itens refletem a opinião do terceiro avaliador:

Desafios

Para o terceiro avaliador, o principal desafio está no planejamento inicial da idéia, a maior dificuldade é conseguir reunir informações precisas das possibilidades existentes no mercado de TI, incluindo financiamentos, incubadoras, apoio governamental entre outros, para assim elaborar um plano de ação na definição e estruturação da empresa.

Estratégias

De acordo com o terceiro avaliador, a principal estratégia é reunir o máximo de informação possível referente às disponibilidades do mercado e estruturar um plano de ação a ser tomado a partir das informações levantadas.

Estrutura e relevância das informações apresentadas

Este trabalho mostra as possibilidades e caminhos que o empreendedor pode percorrer desde a sua idéia inicial até a estruturação da empresa, passando por aspectos muito importantes como, ferramentas, plano de negócios, informações sobre incubadoras, financiamentos e legislação, o que cria um leque de opções e corrobora com o trabalho do empreendedor facilitando a escolha das decisões a serem tomadas.

As informações são altamente relevantes e pertinentes. Pois conseguem abranger o que há de mais atual no mercado, em uma estrutura prática e com conteúdo de fácil entendimento.

5. Versão final de um Framework para criação de empresas de TI

Este capítulo tem por objetivo apresentar a versão final do framework para criação de empresas de TI. O modelo final foi alcançado após a validação do modelo inicial por parte de especialistas e um novo empreendedor da área.

A validação apresentada no capítulo anterior resultou em diversas mudanças sugeridas pelos avaliadores. A seguir será apresentado o fluxograma final e também os tópicos propostos e desenvolvidos como parte do framework. Também como parte deste

capítulo serão apresentadas as justificativas da implementação de cada uma das mudanças.

Fluxograma final

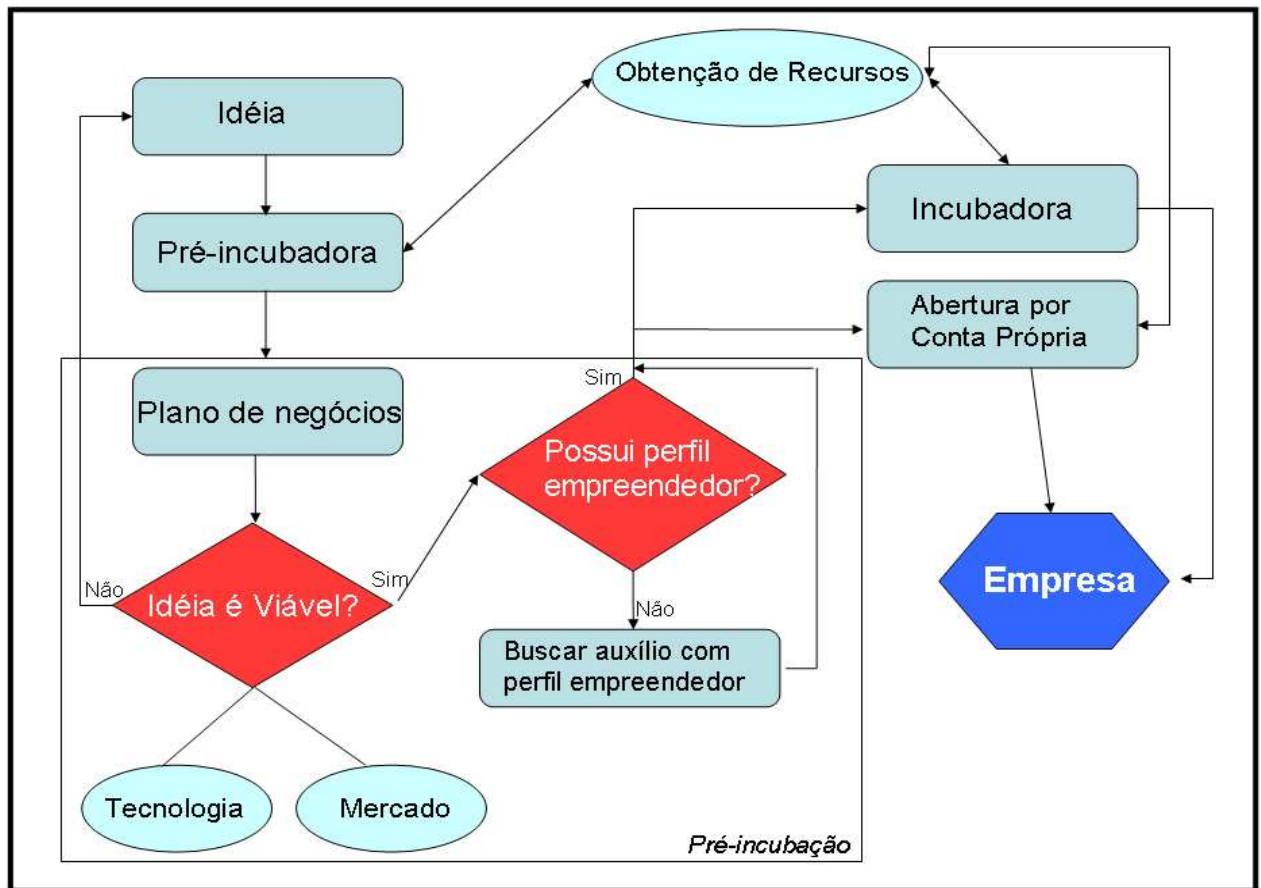


Figura 8: Fluxograma final para abertura de empresas de TI

O fluxograma final foi alterado de acordo com as mudanças propostas pelos especialistas, porém, em seu objetivo inicial não houve alteração. O fluxograma continua partindo de uma idéia de um empreendedor para chegar a criação da empresa.

As mudanças realizadas em relação ao modelo inicial foram as seguintes :

1. Inserção da Pré-incubadora antes do plano de negócios. A justificativa dessa mudança se dá pelo fato de que através do processo de pré-incubação o empreendedor terá maiores chances de construir um plano de negócio completo e focado no seu objetivo. Além de trazer maior

credibilidade para o negócio, um bom plano também é de suma importância para obtenção de recursos financeiros.

2. Evidenciar no fluxograma que a idéia do empreendedor deve ser analisada tanto tecnicamente como economicamente. É preciso analisar se a idéia pode, de fato, ser desenvolvida no lado tecnológico. Por outro lado, muitas vezes uma idéia pode ser muito boa, possível de ser desenvolvida, porém não existe uma clientela. Está é a principal razão da necessidade de avaliar uma idéia por ângulos diferentes.
3. Inserção da Análise do perfil empreendedor em paralelo com a análise da idéia dentro do processo de pré-incubação. Muitas vezes as pessoas surgem com idéias muito boas, porém, não possuem um perfil empreendedor e dificilmente conseguirão ir a frente com o seu negócio. Nestes casos é recomendado o auxílio de uma pessoa com perfil empreendedor para ir em frente com o processo de abertura de empresa.
4. Tornar claro que o processo de obtenção de recursos não acontece apenas após a incubação, o aporte de recursos pode acontecer em diversas fases, desde a pré-incubação para, por exemplo, auxiliar na construção de um protótipo, na incubação e também fora da incubação caso o empreendedor tenha optado por não participar ou não conseguiu entrar em uma incubadora.

Fica evidente que as mudanças realizadas trouxeram maior robustez e confiabilidade ao modelo proposto. É importante salientar alguns pontos importantes dentro desse processo: a pré-incubadora é mostrada antes do plano de negócios, porém, é dentro do processo de pré-incubação onde é recomendado criar e/ou aprimorar o seu plano, também é onde se deve realizar a validação de uma idéia em paralelo com a avaliação do perfil empreendedor. Outro ponto importante é que não se deve subentender que a empresa só estará criada após a incubação, uma empresa poderá estar criada saindo do processo de pré-incubação ou ao longo do processo de incubação. Basicamente, o fluxograma busca ser sucinto e ajudar o alvo principal deste trabalho, que são os novos empreendedores em busca de informações.

Como conseqüência das mudanças realizadas, também foram propostos novos tópicos para a estrutura do trabalho. A seguir serão descritos por completo cada um desses itens.

5.1 Idéia de Negócio em TI

O primeiro passo para se desenvolver um negócio em TI é partir das necessidades dos clientes e do mercado, não perdendo o foco do objetivo final. Depois então é que se estuda a viabilidade do negócio, para posteriormente decidir se cria ou não uma empresa em TI.

O nosso conselho é o de que se desenvolva cinco idéias de negócios na área de TI. Relacione essas idéias em algum tipo de ficha, para depois ser possível selecionar a melhor entre elas, de acordo com as medidas citadas no desenvolver deste trabalho, de modo que você já tenha uma idéia de negócio.

Sugerimos dar uma estudada nos métodos a seguir para seleção da idéia, de modo que avalie essa idéia em relação ao seu perfil pessoal.

Para definirmos a melhor entre as idéias por você citadas deve-se tomar já de início algumas decisões como, por exemplo, se irá trabalhar sozinho, com outras pessoas, riscos que se deseja correr, em que área de TI estão as idéias em questão, quanto se tem de capital para investir.

A melhor idéia é escolhida baseada em características do empreendedor, tendências a correr riscos, motivação, conhecimento, as características do mercado na área de atuação de sua empresa na área de TI, (local, demanda, concorrência), características do negócio em TI, (investimento, disponibilidade, tecnologia...).

Lembre-se: ter uma idéia é fácil, mas pouca gente tem a capacidade de transformá-la num negócio rentável. Apresentamos três conselhos para o iniciante: escolher uma proposta tão ousada (e arriscada) quanto possível, tentar convencer algum amigo de que o negócio é bom (se não conseguir, nem adianta ir em frente) e associar-se a gente que saiba ganhar dinheiro, ou seja, associar-se a investidores.

5.2 Teste de viabilidade da idéia de negócio/pré-plano de negócios

O pré-plano de negócios que será apresentado, não aprofunda nenhuma das dimensões focadas, sobretudo as referentes à análise econômico-financeira. Propõe-se apenas que seja um guia pedagógico e de reflexão(FCSH, 2008).

Para a elaboração do plano de negócios aconselhamos que se consulte o item três deste trabalho, o qual pode auxiliar os assessores empresarias a definir um plano de negócios de sucesso.

Decidir sobre a viabilidade da idéia de negócio é a primeira tarefa a realizar antes de se iniciar qualquer tentativa para a constituição de uma empresa. A resposta às questões do “teste de viabilidade de uma idéia de negócio” permite não só avaliar o potencial de valorização comercial da idéia, como também permite que se inicie a definição do modelo de negócio da futura empresa (FCSH, 2008).

5.2.1 A Idéia

- a) Qual é a sua idéia de negócio?
- b) Que produto ou serviço pretendem oferecer?
- c) Que necessidade/problema pretendem solucionar?
- d) Que tecnologia utilizam/ qual o seu caráter inovador?
- e) Possuem alguma patente ou forma de proteção do produto ou serviço?
- f) Têm algum parceiro para o desenvolvimento do negócio?

5.2.2 Análise do Mercado

- a) Quem vai comprar ou usar o seu produto/serviço (caracterização do mercado)?
- b) Se a empresa tivesse o mercado inteiro para si, quantas pessoas comprariam os seus produtos/serviços (FCSH, 2008)?
- c) Qual é a estimativa real atual do número de pessoas que comprariam o produto/serviço, e qual a evolução esperada nos próximos 3 a 5 anos (FCSH, 2008).?
- d) Qual a evolução histórica e previsional do setor de mercado?
- e) Possuem documentos ou outros meios para aferir essa estimativa?

f) Quais os problemas do setor de mercado (crescimento baixo, estagnação, ameaças externas, políticas, etc.)?

g) Já têm algum cliente (qual foi a sua reação perante o produto/serviço)?

h) Quem são os vossos principais concorrentes e porquê se consideram como tal?

Quanto à concorrência (oferta) interessa saber:

§ Quem fabrica ou fornece o serviço? (concorrência)?

§ O que fabrica ou que serviço providencia (produtos/serviços concorrentes)?

§ Quanto vende (potencial de distribuição)?

§ Como e onde vende (canais de distribuição e condições de venda)?

i) É fácil iniciar o negócio que propõem?

j) Se é, o que é que pode impedir que outra pessoa crie um negócio similar e igualmente competitivo?

k) Os produtos/serviços destinam-se, igualmente, ao mercado de exportação? Se sim, qual o mercado, seu tamanho, características e custos de entrada?

5.2.3 Vantagens Competitivas

a) Descreve o quão diferente é o produto/serviço em comparação com os existentes no mercado?

b) O que é que faz com que o(s) vosso(s) produto(s)/serviço(s) seja(m) único(s)?

c) Por qual motivo as pessoas comprariam o(s) seu(s) produto(s)/serviço(s) e não os da concorrência (valor acrescentado dos produtos/ serviços para o cliente)?

d) Têm conhecimentos ou competências especiais que os outros não têm?

5.2.4 Marketing

a) Como é que as pessoas vão tomar conhecimento do(s) produto(s)/serviço(s)?

b) Como os vão publicitar e divulgar?

c) Qual a imagem/marca da empresa?

5.2.5 Preço

a) Quanto pedir pelo produto/serviço (descrição do processo utilizado no seu cálculo, tendo em conta: custos fixos e custos de comercialização; margens; preços praticados pela concorrência; nível de procura do produto/serviço; preço psicológico, isto é, a percepção pessoal de valor que os consumidores atribuem ao produto ou serviço (FCSH, 2008).

5.2.6 Distribuição

- a) Como planejam que o produto ou serviço chegue aos seus clientes?
- b) Quem vai distribuir os produtos?
- c) Vai vendê-los diretamente, ou vão pagar a um distribuidor para que os venda?
- e) Como é que cada um deles vai ser pago?

5.2.7 Operações

- a) Quais os equipamentos necessários às atividades operacionais da empresa (para a produção e/ou prestação de serviços) respectivos preços e fornecedores?
- b) Quais os materiais e componentes a utilizar na produção, respectivos preços e fornecedores que vai utilizar?
- c) Qual a localização das instalações e qual a área total necessária?
- d) Quantas pessoas, e com que competências, são necessárias para produzir os produtos ou prestar os serviços?

5.2.8 Previsão financeira

- a) Que montante financeiro é necessário para começar?
- b) Pretendem recorrer a programas de financiamento? Qual o montante de fundos que esperam conseguir obter através de financiamento?
- c) Quanto dinheiro estima vir a receber pelos produtos/serviços?
- d) Quantas serão as despesas (renda, empregados, fornecedores, benefícios, gratificações, equipamentos, matéria-prima, marketing, etc.)?
- e) Quanto vai custar desenvolver, produzir e fornecer os produtos/serviços?

- f) Calcule os rendimentos: $\text{Lucro(R\$)} = \text{Receita(R\$)} - \text{Despesas (R\$)}$
- g) Conseguem vender o suficiente para cobrir as despesas e ainda conseguir pagar o seu salário e o dos empregados de forma a obter um montante que faça do negócio algo no qual vale a pena investir?
- h) Têm idéia da influência do fator tempo sobre o ciclo de vida/rentabilidade dos produtos/serviços?
- i) Que montante gostariam ou pensam poder vir a obter com a empresa? (justifique)
- j) Quais são as previsões de vendas para os próximos 5 anos?

	Rendimentos R\$ (Receita – Despesas)				
Produtos/Serviços	2008	2009	2010	2011	2012
Produto 1					
Produto					
Serviço 1					
Serviço					

Tabela 17 Previsões de vendas para os próximos 5 anos. Fonte: (FCSH, 2008).

5.2.9 Riscos e Receitas

A partir das respostas dadas nas questões deste capítulo, será possível aferir se a idéia de negócio é viável. É importante lembrar que a idéia deste trabalho é ajudar o empreendedor, por isso deve ficar claro que nem sempre estará complementarmente certo, pois cada caso de negócio possui suas particularidades. É impossível prever o sucesso ou não de um negócio.

Agora realize a seguinte estimativa: divida as receitas anuais do negócio por dois, e duplique as despesas. Verifique se mesmo assim obtêm lucro.

Receitas (R\$)..... / 2 = R\$

Despesas (R\$)..... x 2 =R\$

$\text{Lucro(R\$)} = \text{Receitas (R\$)} - \text{Despesas (R\$)}$ (FCSH, 2008).

Repita o procedimento para os próximos cinco anos e certifique-se que os resultados são realmente positivos, caso contrário reavalie seu dados.

5.2.10 Matriz de planejamento estratégico

Análise SWOT = S – Strengths; W – Weaknesses; O – Opportunities; T – Threats

Forças Fraquezas Oportunidades Ameaças

A análise SWOT constitui uma metodologia de planejamento estratégico das organizações permitindo-lhes responder adequadamente as diferentes situações e oportunidades de mercado.

As forças e fraquezas referem-se a fatores internos à própria empresa.

As oportunidades e ameaças referem-se a fatores externos à empresa que podem condicionar ou impulsionar as suas atividades.

SWOT		Análise Interna	
		S – Forças	W – Fraquezas
		****	****
Análise Externa	O – Oportunidades	SO Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades identificadas.	WO Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T – Ameaças	ST Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças identificadas.	WT As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.
		Interações	

Tabela 18 Análise SWOT. Fonte: FCSH, 2008

Nos quadros interiores (espaço em branco) deverão ser analisadas as interações positivas e negativas entre as forças, fraquezas, ameaças e oportunidade, levando-se em consideração os riscos presentes e as formas de potencializar forças e oportunidades para ultrapassar fraquezas e ameaças.

Forças: características internas da empresa que contribuem para o aumento da sua eficácia.

Fraquezas: características internas da empresa que dificultam ou impedem a sua eficácia.

Oportunidades: conjunto de circunstâncias ambientais (não controláveis pela empresa), que podem favorecer a sua atividade enquanto se mantiverem, forem conhecidas e puderem ser aproveitadas (necessidade de recursos financeiros, humanos e operacionais) pela empresa.

Ameaças: conjunto de circunstâncias ambientais (não controláveis pela empresa), que podem constituir um obstáculo ao seu desempenho se não forem identificadas e evitadas ou minimizadas em tempo útil.

5.3 Perfil do empreendedor

Trabalhos estão sendo feitos para tratar do assunto que estuda o perfil do empreendedor, prioritariamente no que venha diferenciar e avaliar a capacidade do empreendedor. Entretanto, apesar de tantos estudos realizados no mundo inteiro, os pesquisadores ainda não chegaram a uma conclusão sobre o perfil padrão do ser empreendedor (DOS SANTOS, 2000).

A conjectura do cenário econômico-social vem sendo marcado por profundas e continuadas transformações, a exemplo da concorrida competição, em diferentes posições globais, entre as empresas e do número cada vez menor de ofertas de emprego, resultado da reestruturação do mundo do trabalho. Como consequência desse movimento, surge a necessidade das pessoas tomarem uma postura empreendedora para enfrentar um mercado de trabalho no qual não há mais garantias de emprego e de estabilidade (DETHEL, 2004).

Baseado nestes estudos foram definidas algumas características, com a finalidade de diagnosticar um perfil empreendedor.

Caso você tenha uma idéia de negócio na área de TI, porém não possua um perfil empreendedor, o nosso conselho é que você procure um sócio que tenha esse perfil de empreendedor, ou ainda, que se qualifique para buscar essas características exigidas, a fim de que a sua empresa, na área de TI, tenha sucesso no futuro.

A Tabela demonstra cada uma das características apontadas por McClelland (1961), Grande(2001), Kristiansen e Indarti (2004), Nascimento Jr. (2004) em seus respectivos estudos.

Tabela 1 - Características empreendedoras

Ambição- Ser ambicioso e ter desejo de riquezas e poder, e possuir uma visão de sucesso para a sua empresa.

Coragem- Saber perder e ganhar e possuir uma energia moral diante do fracasso.

Determinação- Saber lutar pelos seus projetos (teimosia).

Autoconfiança- Acreditar nas suas características pessoais e experiência, na empresa que pretende formar e na equipe por ele liderada.

Decisão- Ter competência de tomar as decisões que surgirem ao longo da sua vida, em tempos favoráveis ou difíceis.

Pragmatismo- Ter competência para transformar uma visão ou idéia de um projeto de negócio, num projeto palpável e assegurar a particular gestão corrente.

Independência- Ter uma posição pela autonomia, com autoconfiança e autodomínio.

Curiosidade- Procurar sempre novas idéias e novas possibilidades de negócio.

Criatividade- Ser criativo, ter conhecimento do valor da criatividade no aperfeiçoamento dos negócios e apostar na inovação.

Capacidade de Trabalho- Ter a competência de trabalho e dinamismo em todas as suas realizações, nunca se acomodando.

Motivação- Ser motivado e ter interesse em tudo o que se faz.

Otimismo- Ter uma visão positiva do futuro, enfrentando as barreiras com confiança e entusiasmo e possuindo como meta o sucesso da sua empresa.

Visão- Poder para identificar ocasião e antecipar projetos antes da sua propagação nos mercados.

Capacidade de Arriscar- Ter competência e disposição para responder pelos riscos, enfrentar provocações e sobreviver a essa instabilidade.

Sentido de Oportunidade- Ter capacidade para perceber uma situação que corresponde a uma possibilidade de sucesso e saber aproveitá-la.

Liderança- Ter objetivos definidos e capacidade para preparar, criar uma ideologia e método de trabalho e um time, orientarem esforços e motivar os apoiadores.

Sentido de responsabilidade- Ter competência para aceitar as obrigações morais, legais e mentais associadas aos seus planos de negócios.

Resultados- Estar centrado para os resultados que é de interesse, em primeiro lugar, para mensurar o sucesso do empreendimento.

Recompensa- Gostar de ser premiado financeiramente ou alcançar reconhecimento, prestígio ou respeito.

Excelência- Ter o desejo de efetivar qualquer coisa de mérito, pela qual fique honrado.

Organização- Ter competência para juntar recursos (humanos, técnicos, materiais e financeiros) e esforços para conseguir um projeto, organizando-os de forma a ter a eficiência e eficácia da sua utilização e a obtenção dos resultados esperados.

Delegação- Saber atribuir responsabilidades, mantendo o controle da empresa.

Comunicação- Ter a aptidão de comunicação com as pessoas.

Experiência- Ter tarimba pessoal (escolar e profissional) e conhecimento da empresa que idealizou, em que pretende operar ou trabalhar e aprender (produtos e serviços, inovação e tecnologias, mercados, parcerias e marcas, financiamentos, modelos de negócio, etc.).

Fonte: feito pelos próprios autores (2005)

O presente estudo propôs apresentar características de um potencial empreendedor de estudantes universitários através de alguns perfis comportamentais encontrados na literatura. A ênfase dessa etapa é a de realizar uma pré-validação dessas qualidades. Como base teórica foi considerada apenas que o potencial empreendedor das pessoas é derivado das suas atitudes comportamentais. Mesmo tendo isso como suposição, são muitos os autores que não concordam com este ponto de vista. Não se pretende neste estudo polemizar sobre este ponto (ANDERSON DE BARROS DANTAS, 2008).

5.4 Plano de negócios

A etapa do plano de negócios, dentro do processo de abertura de empresas, foi tratada por completo no capítulo dois deste trabalho. Como já comentado anteriormente, o plano de negócio reúne informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, com o objetivo de analisar sua potencialidade e sua viabilidade, além de facilitar sua implantação.

O empreendedor deve detalhar ao máximo o plano de negócios.

Este capítulo possui uma abordagem diferente, busca disponibilizar dicas relevantes e também informações sobre quem pode ajudar ou até mesmo fazer o plano de negócio para a sua empresa. Para isso descrevemos algumas dicas e softwares que podem dar suporte na hora da confecção.

5.4.1 Dicas para Elaborar um Plano de Negócios

O Plano de Negócios é geralmente utilizado como forma de apresentação de um determinado negócio a investidores, a fim de obter financiamento e analisar a viabilidade. Pode também ser utilizado como uma ferramenta que auxilia os integrantes de uma rede -

sejam eles franqueados, representantes comerciais, distribuidores, revendedores, etc. - a planejar o futuro de um negócio, realizar a gestão de indicadores, identificar oportunidades, estabelecer metas e definir as ações necessárias para atingi-las. Portanto, o Plano de Negócios é vital para o sucesso da unidade e de toda a rede.

Dicas sobre como estruturar um Plano de Negócios:

1- Identifique os pontos-chave da gestão - tenha em mente o que você gostaria que cada integrante da rede analisasse e trabalhasse para realizar a gestão de cada unidade nos próximos 12 meses. A partir disso, crie um formulário em que os campos a serem preenchidos pelo gestor da unidade representem os aspectos básicos da administração do negócio. Ou seja, questione sobre os objetivos do Plano, peça para que ele analise a concorrência, as medidas de marketing, as oportunidades, os pontos fortes e fracos do negócio, entre outros aspectos (GRUPO CHERTO, 2008).

2-Defina os indicadores de desempenho – podemos melhorar somente aquilo que pode ser medido. Portanto, é essencial que o gestor de cada unidade atualize todos os indicadores de desempenho do seu negócio(GRUPO CHERTO, 2008).

Para o Plano de Negócios, estabeleça até cinco indicadores essenciais (ticket médio, conversão de clientes, etc.). Isso ajudará a focar a análise.

3- Faça acontecer - Com base nas informações do Plano de Negócio, o gestor deverá elaborar um plano de ações, ou seja, um roteiro com as atividades a serem realizadas no trimestre, a fim de que sejam atingidos os objetivos planejados e os prazos definidos pelos responsáveis.

4- Compartilhe os objetivos e as diretrizes da empresa - oriente o gestor a preencher o seu Plano de Negócios. Participando de uma rede, o empresário conta com a experiência da detentora do negócio, seja ela franqueadora ou não. Especifique quais são os objetivos da rede, a missão e os valores da empresa, forneça informações sobre o mercado em que atua, apresente em detalhes a essência do negócio. Afinal, é muito importante que o

Plano de Negócios do gestor da unidade esteja em linha com as diretrizes gerais da empresa e que os objetivos das duas partes sejam os mesmos (GRUPO CHERTO, 2008).

5- Capacite a equipe interna - é necessário que todos os participantes da rede, envolvidos na gestão de canais, conheça a fundo o Plano de Negócios, consiga discutí-lo e analisá-lo. Serão esses os profissionais que irão multiplicar esse trabalho junto aos demais integrantes da rede.

6- Incentive a comunicação entre os gestores das unidades e suas equipes – converse com o gestor da unidade, de forma a orientá-lo a compartilhar com toda sua equipe os objetivos estabelecidos e as ações necessárias para alcançar esses objetivos. Dessa maneira, será possível motivá-los na busca por resultados.

7- Acompanhe o desenvolvimento do plano de ações - é muito importante o acompanhamento “in loco” da empresa com as unidades da rede na realização do plano de ações. O preenchimento e a análise do Plano de Negócios devem ser transformados em ações reais.

8- Atualize e monitore periodicamente as definições do Plano – é imprescindível que alguns pontos sejam atualizados mensalmente e monitorados pelo gestor da unidade e pela empresa, como por exemplo os indicadores de desempenho e financeiros, concorrência, entre outros. Porém, vale lembrar que o ajuste do plano de ações não deve implicar na perda de foco nos objetivos traçados.

9- Mantenha toda a rede informada - consolide as informações recebidas através dos Planos de Negócios para todas as unidades, e divulgue os indicadores de performance gerais da rede. Estes indicadores servirão como parâmetro para que cada unidade compare e avalie o seu desempenho, sabendo então que indicadores devem ser melhorados.

10- Refaça o Plano de Negócio anualmente - é necessário refazer o primeiro Plano de Negócio após o término dos 12 meses. Deve-se determinar novamente quais são as

diretrizes da empresa e das unidades, além dos objetivos, as oportunidades de mercado, os desafios a serem superados e tudo o mais (GRUPO CHERTO, 2008).

O Plano de Negócios é uma forma de tornar o planejamento parte do dia-a-dia das unidades, deixando-as integradas ao planejamento da empresa. A experiência nos mostra que, com o uso dessa ferramenta, melhores resultados serão alcançados por toda a rede.

5.4.2 Software e ferramentas para confecção do Plano de Negócios

Conforme pesquisa realizada, o plano de negócio pode ser confeccionado pelo empreendedor, com ajuda de seu contador. Porém, estão disponíveis ferramentas que auxiliam na elaboração deste plano.

Existe uma gama muito grande dessas ferramentas, não cabendo aqui citar todas. Entre as pesquisadas, as mais citadas foram dois softwares, para os quais descreveremos a seguir, sucintamente, suas principais funções. Vale lembrar que nem sempre essas ferramentas serão as mais indicadas para o seu negócio, cabendo assim, ao novo empreendedor, definir qual detalhe é mais relevante na elaboração de seu plano de negócio.

MakeMoney 2.0 (DOCTOR SYS, 2008)

“O MakeMoney é uma boa alternativa para quem não tem nem idéia de como começar seu plano de negócios. O programa vem com vários exemplos de planos de negócios e tem até um teste para checar a viabilidade do seu empreendimento. Conforme o usuário vai montando o plano, o MakeMoney apresenta na tela as orientações de preenchimento. Todos os cálculos são feitos automaticamente. Existem roteiros de elaboração elementares, básicos e avançados e um corretor ortográfico, com cerca de 300.000 verbetes.

<i>Nome:</i>	<i>MakeMoney 2.0</i>
<i>Licença:</i>	<i>Shareware (154 reais)</i>
<i>Tamanho:</i>	<i>20 MB</i>
<i>Data:</i>	<i>31/07/2007</i>
<i>Sistema Operacional:</i>	<i>Windows</i>

Fabricante: Starta
Língua: Português
Categoria: TI - Negócios - Planos de negócios”

"Plano nota 10" - InfoExame, junho 2001

"O programa deixa evidentes as virtudes e as falhas de qualquer projeto"

Guilherme Belém Andrade Gutierrez (publicado na Forbes Brasil, jun/2001)

"Testei aqui na empresa e acho que é um bom caminho para quem precisa de algo rápido e indolor ao bolso."

Carlos Nepomuceno Empresário e colunista do Jornal da Tarde (publicado no JT em out/2000)

"O programa tem um grau de complexidade e de eficiência muito grande"

Susy Yoshimura Federação Nacional dos Estudantes de Administração (publicado na Forbes Brasil, jun/2001)

Empreenda (B2ML SISTEMAS, 2008)

“O software Empreenda, desenvolvido com a finalidade de ajudar, amparar e viabilizar os negócios de um empreendedor, destaca-se porque além de ser bem estruturado e simples de ser utilizado, aborda os pontos chaves de um empreendimento, como: documentar o que está sendo planejado, comparar o que está sendo feito com o que foi planejado e facilitar a obtenção de financiamento de terceiros.

Através de uma interface simples e fácil de ser compreendida, o Empreenda! guiará você durante o preenchimento de todos os tópicos necessários para a confecção de um plano de negócios bem elaborado. Em cada item, você encontrará uma descrição pequena, mas clara do que é relevante colocar, instruindo-o através de campos explicativos.

Uma das grandes vantagens do Empreenda é a possibilidade de inserção de novos tópicos na estrutura do plano de negócios. Isso aumenta ainda mais a abordagem

necessária no desenvolvimento de um bom plano de negócio, de acordo com as necessidades de cada empreendedor, aumentando o grau de personalização do plano, sem perder a estrutura proporcionada pelo software.

O planejamento financeiro feito através do Empreenda, permite que sejam inseridos todos os dados financeiros do empreendimento, como por exemplo, vendas de produtos, tributos, custos com pessoal e outras informações relevantes na definição da viabilidade do negócio. Desta maneira, o plano de negócio consegue ter uma maior abrangência com relação a todos os itens.

Utilizando-se das informações financeiras inseridas, o software gera automaticamente planilhas e gráficos, bem direcionados e extremamente concisos, contendo demonstrativos dos resultados financeiros projetados. Calculando também, entre outros, ponto de equilíbrio, taxa interna de retorno e principalmente, lucratividade.

O software oferece ainda uma ferramenta extra: a criação de um plano de ações, com a inserção de metas, prazos e responsáveis, para que possa ser feito o acompanhamento da evolução do negócio, através de gráficos de status de cada meta. Isso fará com que o empreendedor possa saber como, exatamente, anda o seu empreendimento, além de manter um maior equilíbrio entre o que está sendo feito e o que foi planejado.

Através do gráfico de metas, você poderá acompanhar a evolução das metas traçadas inicialmente, e verificar quão eficientemente elas estão sendo executadas. E, principalmente, qual está sendo o impacto disso sobre o seu negócio (EMPREENDA...2008)”.

5.5 Incubadoras

As incubadoras podem ser consideradas um ambiente planejado, baseado no empreendedorismo e que visa propagar o conhecimento, apoiam projetos inovadores através de serviços especializados e consultorias que facilitam o planejamento e desenvolvimento de novos projetos (SEBRAESP, 2008).

Desde o princípio as incubadoras tem o objetivo de apoiar novos empreendedores, oferecendo o ambiente necessário para o seu crescimento. Por meio das incubadoras é disponibilizado às micros e pequenas empresas serviços especializados, orientação e consultoria, espaço físico planejado, infra-estrutura técnica, administrativa, operacional, além de uma série de outros benefícios como a intermediação com instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e iniciativas privadas.

Os objetivos de uma incubadora variam em função da realidade da região onde a mesma se localiza, porém, geralmente, seu principal objetivo é proporcionar condições necessárias para que as empresas incubadas possam se preparar e se fortalecer para o mercado através da transferência de conhecimento e de tecnologias de Universidades e Instituições de ensino e pesquisas. Existem também alguns outros objetivos que podem ser destacados (BIZZOTTO, 2003):

- Redução da taxa de mortalidade das empresas.
- Redução da taxa de desemprego.
- Desenvolvimento do espírito empreendedor
- Desenvolvimento tecnológico.

As vantagens provenientes de uma incubadora são diversas para as empresas e também para a região em que a incubadora se localiza, ao fomentar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, as incubadoras contribuem também para o desenvolvimento sócio-econômico da região através, principalmente, na criação de postos de trabalho. (SEBRAESP, 2008).

Em relação aos principais benefícios gerados às empresas, destacam-se:

- Redução de custos e riscos do processo de inovação;
- Facilidades para acesso rápido ao mercado;
- Acesso a equipamentos de investimento elevado;
- Redução de custos operacionais;
- Resolução de problemas em conjunto e de forma supervisionada;

- Intercâmbio entre o setor empresarial, instituições acadêmicas e centros de tecnologia.

5.5.1 O Processo De Incubação

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, as incubadoras organizam um processo de incubação de forma que consigam agregar valor às empresas incubadas, focando sempre no sucesso do projeto.

O processo de incubação pode variar bastante de incubadora para incubadora, em função dos objetivos, características da localidade e principalmente pelas necessidades das empresas.

Apesar das diferenças, existem elementos genéricos que devem estar presentes no processo de incubação de qualquer incubadora, embora a forma de implementação específica possa ser diferente. Dessa forma, o presente capítulo irá apresentar o processo de incubação genérico que é visto e realizado no Brasil. Ainda, no próximo item deste trabalho, é apresentado uma lista com uma série de incubadoras. Através dos seus sites é possível obter informações específicas sobre o processo de seleção e incubação de cada uma delas.

5.5.1.1 Pré-incubação

A fase de pré-incubação, como já predito no nome, precede a fase de incubação da empresa, deve ficar claro que a pré-incubação não é um pré-requisito para que se faça parte do processo de incubação, porém, é extremamente recomendada a participação na fase de pré-incubação. Nesta fase é onde serão criados alicerces fortes para que a empresa deslanche com mais facilidade no futuro.

O objetivo desta fase é oferecer apoio para que os empreendedores transformem suas idéias em uma empresa formalizada juridicamente e tenham um produto pronto para ser comercializado. A grande contribuição do processo de pré-incubação é garantir que as

empresas que entram para o processo de incubação estejam prontas para se desenvolver (BIZZOTTO, 2003).

A fase de pré-incubação, geralmente, esta organizada com foco nas seguintes atividades :

- Formalizar a empresa juridicamente;
- Elaborar um plano de negócios formalizado e consistente;
- Deixar o produto ou serviço pronto ou em forma de protótipo para ser oferecido ao mercado;

Tendo atingido os três objetivos da pré-incubação, a empresa está pronta para o próximo passo, a Incubação, assunto tratado na seqüência

5.5.1.2 Incubação

5.5.1.2.1 Seleção

A primeira etapa na fase de incubação é a seleção. O processo de seleção consiste em analisar a viabilidade técnica e econômica do projeto, assim como seu alinhamento às diretrizes de atuação da incubadora, da entidade gestora e dos parceiros. No caso de uma resposta positiva, ou seja, o projeto ser viável e existir vaga disponível na incubadora, o participante poderá iniciar suas atividades. No caso de não existir vagas no momento, o que é uma situação comum, o projeto entrará em uma lista de espera e será convidado a iniciar suas atividades, assim que houver disponibilidade.

Para esta primeira etapa é primordial que exista um plano de negócios muito bem redigido e com foco no negócio, ele será a chave de entrada para a incubação.

5.5.1.2.2 Suporte, Orientação e Acompanhamento

O papel da incubadora de empresas se materializa nos serviços oferecidos durante o período que a empresa permanece na incubadora. É a partir dos tipos de serviços e programas oferecidos, que as incubadoras se diferenciam.

De forma geral, as incubadoras oferecem os seguintes serviços (SEBRAE, 2008):

- Infra-estrutura: espaços físicos individualizados e especialmente projetados para instalação de cada empresa; espaços para uso compartilhado como salas de reuniões, secretaria, show-room, entre outros;
- Gerenciamento: equipe gerencial responsável pela administração e por prover assessorias e consultorias; redução de custos e riscos, etc;
- Assessoria e qualificação: assistência técnica e gerencial através do contato com profissionais capacitados, treinamentos, consultorias, orientação na comercialização de produtos e à exportação, assessoria na busca de inovação e de novas tecnologias, etc;
- Integração: maior contato entre empresas, com entidades governamentais, participação em eventos, parcerias, etc.

Durante esta fase, é primordial que exista um monitoramento constante da empresa por parte de incubadora, pois isto irá garantir que a equipe de gestão da incubadora possa identificar os problemas e/ou potencialidades que estejam ocorrendo com sua empresa.

É normal que nesta fase ocorram alguns problemas como: dificuldades técnicas, dificuldades de gerenciamento do projeto, dificuldade para penetração no mercado e falta de experiência (BIZZOTTO, 2003). A incubadora estará pronta para dar todo o suporte e promover o crescimento de sua empresa.

5.5.1.2.3 Graduação

Depois de participar de todo o processo de incubação, recebendo os serviços e programas oferecidos pela incubadora escolhida, a empresa, em teoria, está preparada para os próximos desafios: sair da incubadora, instalar-se em um lugar independente, muitas vezes parques tecnológicos, e tentar sua consolidação no mercado (BIZZOTTO, 2003).

Os critérios para que a empresa seja graduada variam de incubadora para incubadora, porém, normalmente o critério tempo é muito usado, as empresas permanecem 3 anos, negociáveis, incubadas e após isso são graduadas.

A fase de graduação é muito importante, é considerada um momento em que a empresa precisa estar muito bem preparada. É necessário também um apoio adicional da incubadora para realizar sua graduação com sucesso. É recomendado implementar programas e ações que permitam à empresa obter recursos adicionais e distribuir seu produto, ampliando sua atuação no mercado.

5.5.1.3 Incubadoras em Santa Catarina

O Estado de Santa Catarina é uma forte potência tecnológica no cenário brasileiro, segundo a Rede Catarinense de Entidades Promotoras de Empreendimentos Tecnológicos (Recept) as incubadoras tecnológicas de Santa Catarina faturam cerca de R\$ 65 milhões ao ano, possuem cerca de 24 incubadoras abrangendo cerca de 160 empresas. Santa Catarina também possui a melhor incubadora de empresas de base tecnológica do Brasil, a MIDI Tecnológico recebeu o Prêmio Nacional de Empreendedorismo Inovador na categoria Melhor Programa de Incubação de Empreendimentos Inovadores orientados para o uso intensivo de Tecnologias.

Aos empreendedores que desejam participar do processo de incubação em Santa Catarina, segue abaixo as principais incubadoras do estado:

Incubadora	Site
ACATE	http://www.acate.com.br
Blusoft	http://www.blusoft.org.br
TECNOVALE	http://www.unoescjba.edu.br/
UNOCHAPECÒ	http://www2.unochapeco.edu.br/~incuba/
SENAI - MIDIVILLE	http://www.midiville.com.br/
SENAI - MIDISUL	http://www.midisul.com.br/
Senai - CTAI	http://www.sc.senai.br/florianopolis/
GTEC UNIDAVI	http://www.unidavi.edu.br/

MIDIOESTE	http://www.senai.ind.br
Instituto Gene	http://www.institutogene.org.br/
INCEVALE	http://www.incevale.com.br/
Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina	http://www.ielsc.org.br/
UNIPLAC	http://www.uniplac.net/
Fundação SoftVille	http://www.softville.org.br/index.php
INPRETEX	http://www.inpretex.org.br/v1/
FAPEU	http://www.agronegocios.cca.ufsc.br/
Jaraguatéc	http://www.inpretex.org.br/v1/
CITEB	http://www.citeb.com.br/
GENESS	http://www.geness.ufsc.br/
CELTA	http://www.celta.org.br

5.6 Legislação e aspectos legais

Registro de empresas

Caminhos e dicas para tornar esse momento empresarial menos complicado

Para uma micro ou uma pequena empresa exercer suas atividades no Brasil, é necessário, entre tantas outras providências, registrar-se na prefeitura ou na administração regional da cidade em que a empresa vai funcionar, no estado, na Receita Federal e na Previdência Social. Dependendo da atividade pode ser necessário também o registro na Entidade de Classe, na Secretaria de Meio-Ambiente e outros órgãos de fiscalização. A seguir, serão apresentados caminhos e também dicas para tornar esse momento empresarial menos complicado (SEBRAE, 2008).

Na Junta Comercial ou Cartório de Registro de Pessoa Jurídica

O registro legal de uma empresa é retirado na Junta Comercial do Estado ou no Cartório de Registro de Pessoa Jurídica. Esse registro é equivalente à Certidão de Nascimento de uma pessoa física. Após a obtenção desse registro, a empresa existe oficialmente - o que não significa que ela possa começar a operar (JUCESSC, 2008).

Para que se consiga este registro é preciso providenciar uma série de documentos e formulários que podem variar de um estado para o outro. Os mais comuns são:

- Contrato Social;
- Documentos pessoais de cada sócio (no caso de uma sociedade).

O Contrato Social é a peça mais importante do início da empresa, e nele devem estar definidos claramente os seguintes itens:

- Interesse das partes;
- Objetivo da empresa;
- Descrição do aspecto societário e a maneira de integralização das cotas.

Para ser válido, o Contrato Social deverá ter o visto de um advogado. As micro empresas e empresas de pequeno porte estão dispensadas da assinatura do advogado, conforme prevê o Estatuto das Micro e Pequenas Empresas.

Ainda na Junta Comercial ou no Cartório, deve-se verificar se há alguma outra empresa registrada com o nome pretendido. Geralmente é necessário preencher um formulário próprio, com três opções de nome. Existem estados que já oferecem esse serviço pela Internet (JUCESSC, 2008).

Se tudo estiver correto, será possível prosseguir com o arquivamento do ato constitutivo da empresa, quando geralmente são necessários os seguintes documentos:

- Contrato Social ou Requerimento de Empresário Individual ou Estatuto, em três vias;
- Cópia autenticada do RG e CPF do titular ou dos sócios;
- Requerimento Padrão (Capa da Junta Comercial), em uma via;
- FCN (Ficha de Cadastro Nacional) modelo 1 e 2, em uma via;
- Pagamento de taxas através de DARF

Os preços e prazos para abertura variam de Estado para Estado. Para isso, o ideal é consultar o site da Junta Comercial do estado em que a empresa estiver localizada.

Após o registro da empresa, o proprietário da mesma receberá o NIRE (Número de Identificação do Registro de Empresa). O NIRE é uma etiqueta ou um carimbo, feito pela Junta Comercial ou Cartório, contendo um número que é fixado no ato constitutivo (JUCESC, 2008)

CNPJ

Com o NIRE em mãos, já é possível registrar a empresa como contribuinte, ou seja, agora é hora de obter o CNPJ.

O registro do CNPJ é feito exclusivamente pela Internet, no site da Receita Federal por meio do download de um programa específico. Os documentos necessários, informados no site, são enviados por sedex ou pessoalmente para a Secretaria da Receita Federal, e a resposta é dada também pela Internet (RECEITA FEDERAL, 2008).

Ao realizar o cadastro no CNPJ, é necessário escolher a atividade que a empresa irá exercer. Essa classificação será utilizada tanto na tributação, como também na fiscalização das atividades da empresa. Lembramos que nem todas as empresas podem optar pelo Simples, principalmente as prestadoras de serviços que exigem habilitação profissional. Portanto, antes de providenciar sua inscrição no CNPJ, consulte os tipos de empresa que não se enquadram no Simples (RECEITA FEDERAL, 2008).

Alvará de Funcionamento

Com o CNPJ cadastrado, é preciso ir à prefeitura ou à administração regional para receber o alvará de funcionamento. O alvará é uma licença que permite o estabelecimento e o funcionamento de instituições comerciais, industriais, agrícolas e prestadoras de serviços, bem como de sociedades e associações de qualquer natureza, vinculadas a pessoas físicas ou jurídicas. Isso é feito na prefeitura ou na administração regional ou na Secretaria Municipal da Fazenda de cada município. Geralmente, a documentação necessária é (SUSP, 2008):

- Formulário próprio da prefeitura;
- Consulta prévia de endereço aprovada;
- Cópia do CNPJ;
- Cópia do Contrato Social;
- Laudo dos órgãos de vistoria, quando necessário.

Inscrição Estadual

O cadastro no sistema tributário estadual deve ser feito junto à Secretaria Estadual da Fazenda. Em geral, ele não pode ser feito pela Internet, mas isso também varia de Estado para Estado. Atualmente, a maioria dos Estados possui convênio com a Receita Federal, o que permite obter a Inscrição Estadual junto com o CNPJ, por meio de um único cadastro.

A Inscrição Estadual é obrigatória para as empresas dos setores do comércio, indústria, serviços de transporte intermunicipal e interestadual, e os serviços de comunicação e energia. Essa inscrição é necessária para o cadastro no ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e, normalmente, a documentação solicitada para o cadastro é (SEF/SC, 2008):

- DUC (Documento Único de Cadastro), em três vias;
- DCC (Documento Complementar de Cadastro), em 1 via;
- Comprovante de endereços dos sócios, cópia autenticada ou original;
- Cópia autenticada do documento que prove direito de uso do imóvel, como por exemplo, o contrato de locação do imóvel ou escritura pública do imóvel;
- Número do cadastro fiscal do contador;
- Comprovante de contribuinte do ISS, para as prestadoras de serviços;
- Certidão simplificada da Junta (para empresas constituídas há mais de três meses);
- Cópia do ato constitutivo;
- Cópia do CNPJ;
- Cópia do alvará de funcionamento;

- RG e CPF dos sócios.

* Em alguns Estados faz-se necessário solicitar a inscrição estadual antes do alvará de funcionamento.

Cadastro na Previdência Social

Após a concessão do alvará de funcionamento, a empresa já está apta a entrar em operação. No entanto, faltam ainda duas etapas essenciais para o seu pleno funcionamento.

A primeira etapa é o cadastro na Previdência Social, independente da empresa possuir funcionários.

Para contratar funcionários, é preciso arcar com as obrigações trabalhistas sobre eles. Mesmo que seja um único funcionário, ou apenas os sócios, inicialmente a empresa precisa estar cadastrada na Previdência Social e pagar os respectivos tributos. Assim, será necessário que o representante da empresa vá até a Agência da Previdência de sua jurisdição para providenciar o cadastramento da empresa e seus responsáveis legais. O prazo para cadastramento é de 30 dias após o início das atividades.

Aparato fiscal

Agora resta apenas preparar o aparato fiscal para que seu empreendimento entre em ação. Será necessário solicitar a autorização para impressão das notas fiscais e a autenticação de livros fiscais. Isso é feito na prefeitura de cada cidade. Empresas que pretendam dedicar-se às atividades de indústria e comércio deverão ir à Secretaria de Estado da Fazenda. No caso do Distrito Federal, independente do segmento de atuação da empresa, esta autorização é emitida pela Secretaria de Fazenda Estadual (SEBRAE, 2008).

Uma vez que o aparato fiscal esteja pronto e registrado, sua empresa pode começar a operar legalmente. Antes, no entanto, certifique-se que tudo ocorreu bem

durante os procedimentos anteriores. Se estiver tudo certo, basta tocar o seu negócio adiante.

5.7 Financiamentos

O presente item do capítulo de abertura de empresas de TI visa apresentar os principais mecanismos de financiamento para projetos ligados a área tecnológica no Brasil.

Os financiamentos tem um papel primordial na abertura de empresas, é com a viabilidade do mesmo que será possível obter o capital desejado para abertura ou expansão do seu negócio.

Ao longo deste trabalho será possível encontrar importantes informações como a obtenção de recursos através das principais fontes públicas e privadas e as vantagens e desvantagens de seus usos, análise dos principais mecanismos de financiamento, principais programas e fontes públicas para o financiamento da tecnologia no Brasil; além de relevantes dicas relacionadas aos principais tipos de financiamentos.

Existem alguns fatores que influenciam na escolha do nível e do tipo de financiamento que se deve buscar para que as empresas estabeleçam e desenvolvam uma base nos mercados escolhidos (PETIT, JANSSEN, LEITÃO, 2007):

- A estratégia de *marketing* e de vendas.
- O período de tempo para o qual será necessário o financiamento.
- O custo de opções alternativas.
- A situação financeira atual da empresa.

As principais opções de financiamento para uma empresa brasileira são (PETIT, JANSSEN, LEITÃO, 2007):

1. Reservas internas, empréstimos e concessões.
2. Participação em forma de capital de risco.

Em relação as Empresas de pequeno a médio porte, é recomendado que as mesmas financiem sua criação ou expansão através da opção 1, já as empresas de grande porte precisarão de uma injeção de dinheiro maior, como na opção 2. Essa decisão terá enormes implicações para a empresa em geral.

As principais opções de financiamento existentes no território brasileiro serão descritas nos próximos itens deste trabalho, resta ao empreendedor analisar cada uma e verificar qual delas mais se adequa ao perfil e tamanho de sua empresa. Esta análise é de suma importância para o futuro do negócio.

5.7.1 Opções de Financiamentos

Basicamente, todas as opções de financiamentos listadas nesse capítulo tem como fonte a cartilha de “Fontes de Captação de Recursos para o Setor de TI” produzida pela sociedade SOFTEX.

5.7.1.1 BNDES

Prosoft

O Prosoft é uma linha de financiamento criada para estimular a competitividade da indústria brasileira de software e serviços de tecnologia da informação (TI) em nível internacional. Criada pelo BNDES e SOFTEX, desde que foi lançado em dezembro de 97, aprovou aproximadamente R\$ 900 milhões (SOFTEX, 2008).

O Prosoft dividi-se em 3 diferentes categorias:

1. **Prosoft-Empresa:** Voltado para a realização de investimentos em planos de negócios e operações de capital de risco em empresas nacionais.

As principais vantagens com que conta essa linha são as seguintes (PETIT, JANSSEN, LEITÃO, 2007):

- Não exigibilidade de garantias reais para financiamentos de até R\$ 6 milhões;
- Taxas de juros reduzidas: TJLP + 1% a.a. para empresas com faturamento anual de até R\$ 60 milhões (micro, pequenas e médias empresas), e TJLP +

3% a.a. para empresas com receitas anuais superiores a R\$ 60 milhões (empresas de grande porte);

- Apoio direto, isto é, inexistência de intermediários financeiros;
- Prazo de até 24 meses de carência e mais 48 meses para amortização.

Esta categoria conta com um aporte mínimo de R\$ 400 mil, sendo que o BNDES cobre até 85% dos itens financiáveis, como investimentos em máquinas e equipamentos; gastos em capacitação, certificação, P&D, comercialização, *marketing* e capital de giro; fomento a atividades voltadas para exportação de bens e serviços; reestruturação financeira e societária de empresas sob controle de capital nacional. Nas operações de capital de risco, os aportes também terão valor mínimo de R\$ 400 mil e poderão representar até 40% do capital total das empresas beneficiárias.

Para a participação neste processo de financiamento as micros, pequenas e médias empresas interessadas na linha devem encaminhar seus planos de negócios à Sociedade Softex, enquanto as grandes empresas podem encaminhar suas solicitações diretamente ao BNDES.

2. **Prosoft-Comercialização:** Objetiva o financiamento ao comprador para aquisição, no mercado interno, de softwares e serviços correlatos desenvolvidos no Brasil. A taxa de juros será pré-fixada anualmente, e a garantia terá limite de até 100% do valor do pacote final. A forma de apoio é Indireta Automática, e a remuneração é igual à TJLP da data do fechamento do contrato, acrescida de 1% a.a. (um por cento ao ano), a título de remuneração do BNDES, e até 4% a.a. (quatro por cento ao ano) a título de Remuneração da Instituição Financeira Credenciada (SOFTEX, 2008).

Para a participação neste processo, o empreendedor interessado deve se dirigir à instituição financeira credenciada, que informará qual a documentação necessária, analisará a possibilidade de concessão do crédito e negociará as garantias. Após

aprovação pela instituição, a operação será encaminhada para homologação e posterior liberação dos recursos pelo BNDES.

3. **Prosoft-Exportação:** Visa financiar a exportação de softwares e serviços correlatos desenvolvidos no Brasil, na forma de apoio indireto, por meio das instituições financeiras credenciadas, mediante o encaminhamento de Consulta Prévia de Enquadramento ao BNDES (PETIT, JANSSEN, LEITÃO, 2007).

Esta linha oferece financiamentos a partir de US\$ 200.000,00 (duzentos mil dólares), e até US\$ 2.000.000,00 (dois milhões de dólares), sem pedir garantias reais. A taxa de juros é a TJLP ou a LIBOR, acrescida da remuneração do BNDES, que varia de acordo com o tamanho da empresa e o tipo de operação feita, variando de 0,5% a 4% do pleito.

Empresas interessadas em participar do programa para exportação devem apresentar seus pedidos ao BNDES, diretamente ou por intermédio de uma instituição financeira.

Funtec

O Fundo Tecnológico - FUNTEC destina-se a apoiar financeiramente projetos que objetivam estimular o desenvolvimento tecnológico e a inovação de interesse estratégico para o País, em conformidade com os Programas e Políticas Públicas do Governo Federal (BNDES, 2008).

Podem pleitear recursos do Funtec as Instituições Tecnológicas (IT) e as Instituições de Apoio (IA), com a interveniência ou não de empresas participantes da pesquisa.

No geral, são considerados itens passíveis de apoio do Funtec aqueles necessários ao desenvolvimento de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovações tecnológicas (P, D & I), como a aquisição de equipamentos novos de pesquisa e softwares, nacionais ou importados, quando não houver similar produzido dentro do país; investimentos em infra-estrutura e despesas com pessoal necessárias à realização do projeto de P, D & I; despesas pré-operacionais etc (PETIT, JANSSEN, LEITÃO, 2007).

Os setores a serem contemplados são aqueles ligados a energias renováveis provenientes da biomassa, a semicondutores, softwares e soluções biotecnológicas voltadas à agropecuária, e medicamentos e insumos específicos.

As operações no âmbito do Funtec são de apoio direto, na modalidade não reembolsável e limitadas a 90% do valor total do projeto.

As solicitações de apoio financeiro do Funtec devem ser encaminhadas ao BNDES (<http://www.bndes.gov.br/programas/outros/funtec.asp>).

Linhas de apoio à inovação: P, D & I e Produção

O BNDES conta com duas novas linhas de financiamento voltados à inovação. As linhas P, D & I e produção apresentam os mais baixos custos cobrados pelo banco e talvez as melhores condições de financiamento que o mesmo pode oferecer.

Em Ambas as linhas, os beneficiários são sociedades que exerçam atividades produtivas ou instituições especializadas em desenvolvimento tecnológico aplicado a atividades produtivas.

As solicitações de apoio às duas linhas de Inovação devem ser encaminhadas ao BNDES, diretamente ou por intermédio da instituição financeira credenciada.

P, D & I

Essa linha tem por objetivo apoiar projetos relacionados a substanciais esforços de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação, voltados para novos produtos e processos (ASTI, 2008). Sendo uma operação de apoio direto, não conta com intermediários financeiros. A taxa de juros cobrada inclui o custo financeiro da operação, de 6% ao ano, mais uma taxa de risco de crédito de 1,8% a.a., independente da classificação de risco do negócio. A linha P, D& I oferece

prazos extensos, de até 12 anos, com participação de até 100% do Banco no valor do projeto (PETIT, JANSSEN, LEITÃO, 2007).

Produção

A linha produção tem a finalidade de financiar projetos de investimento em inovações incrementais em desenvolvimento de produtos e processos; investimentos complementares diretamente associados à formação de capacitações e de ambientes inovadores; e criação, expansão e adequação da capacidade para produção e comercialização dos resultados do processo de inovação (ASTI, 2008).

Essa linha conta com as formas de apoio direto e indireto. Para o apoio direto, a taxa de juros cobre o custo financeiro e a taxa de risco de crédito. No caso de apoio indireto, a taxa de juros abrangerá, além do custo financeiro, uma taxa de intermediação financeira e a remuneração da instituição financeira credenciada (Sebrae).

O custo financeiro corresponde à TJLP e a taxa de risco de crédito. O prazo de pagamento é de 10 anos, 100% dos itens são financiáveis pelo banco.

Cartão BNDES

O cartão BNDES oferece para micro, pequenas e médias empresas um crédito rotativo pré-aprovado para aquisição de bens de produção. Existe um limite de crédito de até R\$ 250.000,00 (Duzentos e cinquenta mil reais) e o financiamento automático pode acontecer em 12, 18, 24 ou 36 meses, com prestações fixas e com uma taxa de juros atrativa (SOCIEDADE SOFTEX, 2007).

Com o cartão pode ser comprado bens de fabricação nacional ou que recebam agregação de valor econômico em território nacional, aí incluídos os bens de capital e outros bens que, a critério do BNDES, estejam relacionados à realização de investimentos.

O cartão pode ser usado exclusivamente no Portal de Operações do BNDES - Cartão BNDES, a partir dos catálogos dos fornecedores credenciados, nas modalidades de compra direta e indireta, como descrito a seguir (SOFTEX, 2008):

- Compra Direta: É a compra realizada diretamente pelo cliente (on-line), através do Portal de Operações do BNDES - Cartão BNDES, e quitada com a utilização do Cartão BNDES
- Compra Indireta: É a compra tradicionalmente realizada mediante o contato entre fornecedor e cliente, finalizada pelo fornecedor através do Portal de Operações do BNDES - Cartão BNDES e quitada pelo cliente com a utilização do Cartão BNDES.

Vale lembrar que este cartão é válido para empresas de micro, pequeno e médio porte (com faturamento bruto anual de até R\$ 60 milhões), que estejam em dia com suas obrigações junto ao INSS, FGTS, RAIS e demais tributos federais.

A empresa que desejar obter o Cartão BNDES deverá solicitá-lo através do Portal de Operações do BNDES. A empresa terá seu pedido analisado pelo banco emissor, que irá definir seu limite de crédito.

BNDES automático

O BNDES Automático oferece apoio financeiro de até R\$ 10 milhões por cliente, a cada período de 12 meses, através de Instituições Financeiras Credenciadas, para a realização de projetos de investimentos, incluindo a aquisição de equipamentos de fabricação nacional, credenciados pelo BNDES, bem como a importação de maquinários novos, sem similar nacional e o capital de giro associado (SOFTEX, 2008).

A parcela de capital de giro associado será calculada em função das necessidades específicas do empreendimento, respeitados os limites de acordo com o tamanho da empresa e em proporção ao investimento fixo financiável. O financiamento do capital de giro para micro empresas é de até 70%, para

pequenas e médias empresas é de até 40%, e para grandes empresas o percentual é de 15%. (PETIT, JANSSEN, LEITÃO, 2007)

A taxa de juros da operação inclui, além da remuneração do BNDES e do custo financeiro, uma taxa de intermediação financeira (apenas para grandes empresas, montante de 0,8% ao ano) e uma de remuneração à instituição financeira credenciada, uma vez que se trata de uma operação de apoio indireto. A remuneração do BNDES varia conforme a linha de financiamento, com teto de 3% ao ano. Os investimentos em setores contemplados pelo Programa de Dinamização Regional (PDR) têm redução de 1 ponto percentual na remuneração do BNDES, respeitada a remuneração mínima do Banco de 1% ao ano (PETIT, JANSSEN, LEITÃO, 2007).

Segundo o BNDES, o custo financeiro é constituído pela TJLP e corrigido pelas variações do dólar norte-americano e da Unidade Monetária do BNDES (UMBNDDES), que reflete a média ponderada das variações cambiais das moedas existentes na Cesta de Moedas do BNDES. A composição da Cesta de Moedas é alterada sempre que o BNDES efetua novas captações externas, ou amortiza operações existentes. A taxa de intermediação financeira.

A remuneração da instituição financeira credenciada é negociada livremente com o cliente. Nas operações garantidas pelo Fundo de Garantia para Promoção da Competitividade (FGPC), a taxa cobrada não pode ultrapassar 4% ao ano (SOCIEDADE SOFTEX, 2007).

Os prazos de carência e amortização são definidos pela instituição financeira, de acordo com a capacidade de pagamento do cliente. O término da carência, porém, não deve exceder 6 meses após a data de entrada em operação comercial do empreendimento. Prazos superiores só poderão ser negociados, mediante justificativa, quando a maturação do projeto realmente o exigir. Quanto às garantias a serem apresentadas, essas são reais e pessoais, negociadas entre a instituição financeira credenciada e o cliente. Para encaminhamento de solicitação de apoio junto ao BNDES Automático, a empresa deve se dirigir à instituição financeira credenciada de sua preferência, que avaliará a possibilidade de concessão de crédito e negociará as garantias. Uma vez aprovada pela instituição,

a operação será encaminhada para homologação e posterior liberação dos recursos pelo BNDES (SOFTEX, 2008).

5.7.1.2 FINEP

Programa Juro Zero

O Programa Juro Zero foi concebido, no âmbito da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), com a finalidade de estimular o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas Inovadoras (MPEI's) brasileiras nos aspectos gerenciais, comerciais, de processo ou de produtos/serviços viabilizando o acesso ao crédito por parte dessas empresas, através do financiamento de itens com vinculação direta ou indireta às atividades de inovação tecnológica (FINEP, 2008).

O programa juro zero conta com 5 parceiros estratégicos, atendendo a 5 estados brasileiros. Cada estado brasileiro possui diferentes datas limites para submissão de propostas. As datas atualizadas podem ser encontrados na internet, através do endereço: http://www.jurozero.finep.gov.br/jurozero_prod/informacao.do.

O programa juro zero apresenta muitas vantagens, sendo a melhor delas a não cobrança de juros reais na amortização da dívida. As empresas aceitas no programa estão submetidas a uma taxa de atualização mensal igual à variação do IPCA e mais 10% a.a. a título de spread. Porém, enquanto a empresa se mantiver em dia com os pagamentos, o “spread” será integralmente subsidiado com recursos do Fundo Verde e Amarelo e, portanto, a empresa pagará apenas a atualização monetária mensal igual à variação do IPCA.

O Programa contém uma fórmula alternativa de garantias, eliminando a necessidade de garantias reais. A garantia de cada financiamento será composta por:

20% - Fiança Pessoal dos sócios da empresa ou de terceiros nomeados;
30% - Fundo de Reserva;

50% - Fundo de Garantia de Crédito.

O prazo de amortização é de 100 meses (100 parcelas mensais e consecutivas), sendo que a primeira parcela será devida no mês seguinte ao que houver a liberação da primeira parcela do financiamento. Neste programa não há período de carência.

Os recursos são liberados em 02 (duas) parcelas, sendo 57% (sessenta por cento) do valor do financiamento na 1ª parcela (é feito o desconto de 3% (três por cento) para constituição do Fundo de Reserva) e 40% (quarenta por cento) do valor do financiamento na 2ª parcela, 6 meses após a primeira parcela. Os limites de valores para financiamentos são de no mínimo R\$ 100 mil e no máximo R\$ 900 mil, sendo este último valor limitado a 30% (trinta por cento) da Receita Operacional Bruta da empresa no ano fiscal anterior à data do pedido de financiamento (FINEP, 2008).

O Projeto ou Plano de Negócios da empresa, no que se refere aos investimentos a serem realizados, poderá abranger um período máximo de até 18 meses

As propostas de financiamento ao Programa Juro Zero só poderão ser apresentadas pelas empresas por meio do Formulário Eletrônico disponível em http://www.jurozero.finep.gov.br/jurozero_prod/informacao.do

Pappe

O Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas (Pappe) é uma iniciativa do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), coordenado pela Finep) e executado pelas Fundações de Amparo à Pesquisa (FAP's) estaduais, cujo objetivo é o financiamento de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de produtos e processos inovadores empreendidos por pesquisadores que atuem diretamente ou em cooperação com empresas de base tecnológica (SOCIEDADE SOFTEX, 2007).

Segundo a FINEP o Pappé foi criado com a finalidade de:

- Estimular pesquisadores a se associarem a empresas de base tecnológica em projetos de inovação tecnológica;
- Contribuir para a criação e o fortalecimento de uma cultura que valorize a atividade de pesquisa, desenvolvimento e inovação em ambientes empresariais;
- Melhorar a distribuição geográfica dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento no país;
- Oferecer incentivos e oportunidades para que as empresas de base tecnológica, existentes ou em criação, e preferencialmente aquelas associadas a incubadoras de empresas, desenvolvam atividades inovadoras em termos tecnológicos (P, D & E) de impacto comercial ou social;
- Estimular o desenvolvimento de inovações tecnológicas e, ao mesmo tempo, viabilizar uma maior aplicação prática de pesquisas realizadas com o apoio das agências de fomento.

O Programa, que tem prazo de execução de até dois anos, prevê a realização do projeto em três fases (SOCIEDADE SOFTEX, 2007):

Fase Pré-Operacional: Durante até quatro meses, é realizado o cadastramento de potenciais clientes para as Fases I e II do Programa;

Fase I: Com um prazo máximo de execução de seis meses, esta etapa visa a apoiar a realização de estudos de viabilidade técnica, econômica e comercial do projeto;

Fase II: Com um prazo máximo de execução de 18 meses, esta etapa visa a apoiar o final do desenvolvimento de novos produtos ou processos, já em vias de serem colocados no mercado.

De acordo com a FINEP, os itens financiáveis são :

- Custeio do pesquisador (auxílio ou bolsa), equivalente a, no máximo, 35% do apoio total de cada fase, dependendo da experiência profissional do

pesquisador e da carga horária dedicada ao projeto. Os pesquisadores que possuam vínculo com instituição pública federal, estadual ou municipal não poderão receber recursos a título de remuneração, de acordo com o artigo 8º da Instrução Normativa 01/97 da Secretaria do Tesouro Nacional;

- Material de consumo relacionado à atividade de pesquisa e serviços de terceiros;
- Serviços de consultoria para o projeto, desde que obedecido o disposto nas Instruções Normativas 01/97 e 03/03 da Secretaria do Tesouro Nacional;
- Equipamentos e material permanente, excepcionalmente quando se mostrarem essenciais à sua execução. Os equipamentos e material permanente deverão ser apoiados com recursos das FAPs, através de sua contrapartida.

Outros elementos de despesa, como equipamentos e material permanente, podem ser apoiados, desde que previstos pelas chamadas públicas das FAPs, e a origem de recursos seja a contrapartida da mesma para o Programa.

Critérios de avaliação de propostas

Existem alguns critérios de avaliação de propostas sugeridos pela Finep (complementados pelas FAPs de acordo com as condições locais) (PETIT, JANSSEN, LEITÃO, 2007) :

- Grau de inovação do projeto;
- Potenciais impactos sociais e econômicos a serem gerados pelo projeto em âmbito local e regional;
- Potencial mercadológico e empresarial do projeto;
- Consistência do plano de pré-incubação ou de transferência de tecnologia apresentado;
- Adequação da metodologia proposta aos objetivos do projeto;
- Adequação do orçamento proposto aos objetivos do projeto;
- Magnitude dos recursos financeiros oferecidos em contrapartida ao projeto por agentes públicos e/ou privados;

- Capacidade gerencial da instituição co-executora frente às necessidades do projeto;
- Definição da propriedade dos resultados, incluindo patentes e direitos de comercialização.

Para a avaliação das propostas há uma banca julgadora composta por um mínimo de quatro membros – sendo um deles da própria FAP – e que se caracterize por um equilíbrio entre o viés científico e o tecnológico/comercial. Outros membros da banca podem ser representantes de: Finep (sede ou representações); sistema CNI (IEL, Sesi, Senai, CNI); Sebrae; incubadoras de empresas (locais, Anprotec); fundos de investimento ou agentes de mercado; federações de indústrias locais; empresário local convidado.

Editais – Subvenção econômica à inovação

O objetivo do Programa de Subvenção Econômica é promover um significativo aumento das atividades de inovação e o incremento da competitividade das empresas e da economia do país. A nova modalidade de apoio financeiro permite a aplicação de recursos públicos não-reembolsáveis diretamente em empresas, para compartilhar com elas os custos e riscos inerentes a tais atividades (SOCIEDADE SOFTEX, 2007).

Segundo (PETIT, JANSSEN, LEITÃO, 2007), as propostas devem ser aderentes a uma das três prioridades que constam na Portaria Interministerial MCT/MDIC 597, listadas a seguir, para que estejam em condições de pleitear apoio financeiro de subvenção econômica à inovação:

- Ações horizontais: aumento da competitividade das empresas pela inovação; o adensamento tecnológico e a dinamização das cadeias produtivas; o incremento, compatível com o setor de atuação, dos gastos empresariais com atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico; o atendimento à relevância regional; e a cooperação com instituições científicas e tecnológicas.

- Opções estratégicas: semicondutores e *software*, fármacos e medicamentos e bens de capital.
- Atividades portadoras de futuro: biotecnologia, nanotecnologia e biomassa/energias alternativas.

De acordo com o Finep, são elegíveis para a obtenção de subvenção econômica as empresas nacionais de qualquer porte, isoladamente ou em consórcio, que realizem, ou se proponham a realizar, atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) no país, e que ofereçam contrapartida economicamente mensurável. As despesas apoiáveis são aquelas com pessoal, material de consumo, serviços de terceiros (pessoa física ou jurídica), despesas de patenteamento, encargos diversos e despesas com obras de conservação e adaptação de bens imóveis, destinados ao desenvolvimento do projeto.

Podem ainda ser financiadas pela Finep, a contrapartida oferecida pela empresa e também as demais atividades a serem desenvolvidas para inovação de produtos e processos.

A apresentação das propostas para subvenção econômica deve ser encaminhada à Finep, através da Internet, por meio do Formulário de Apresentação de Propostas (FAP) específico para essa Chamada Pública, disponível nas páginas da Finep, através do endereço <http://www.finep.gov.br>.

A avaliação da proposta se faz por três etapas:

1. Pré-qualificação
2. Avaliação de mérito
3. Análise operacional

Cada um desses critérios é analisado e a decisão de aprovação ou reprovação, em última instância, é tomada pela Diretoria Executiva da Finep.

Fundo Verde-Amarelo

O Programa de Estímulo à Interação Universidade-Empresa para Apoio à Inovação tem como objetivo intensificar a cooperação tecnológica entre universidades, centros de pesquisa e o setor produtivo em geral, contribuindo para a elevação significativa dos investimentos em atividades de C&T no Brasil nos próximos anos, além de apoiar ações e programas que reforcem e consolidem uma cultura empreendedora e de investimento de risco no País (SOCIEDADE SOFTEX, 2007).

O Fundo deve ter um papel de estímulo, complementação e ampliação do alcance das iniciativas e das diretrizes consideradas prioritárias pelo Governo Federal em conjunto com os segmentos da sociedade envolvidos na interação empresa-universidade. Nesse sentido, ele pode conferir flexibilidade às políticas do Governo e ampliar, com base em políticas financeiras e instrumentos institucionais adequados, as interfaces do MCT com os demais Ministérios, com o setor privado e mesmo com os Governos Estaduais. Ainda assim, não pode ser instrumentalizado como mero mecanismo de financiamento de políticas e programas de apoio à inovação, os quais requerem recursos muito superiores aos mobilizados pelo FVA. Neste sentido, as ações a serem apoiadas pelo Fundo Verde-Amarelo devem ser concebidas como instrumentos para forjar parcerias, multiplicar recursos e catalisar sinergias entre atores públicos e privados que integram o sistema nacional de inovação (SEBRAE, 2007).

As mais significativas fontes de financiamento para o Fundo Verde-Amarelo advêm da Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico – CIDE, que participa com 50% dos recursos do Verde-Amarelo e cuja arrecadação provém, por sua vez, da incidência de alíquota de 10% sobre a remessa de recursos ao exterior para pagamento de assistência técnica, royalties, serviços técnicos especializados ou profissionais; e da receita estimada do IPI incidente sobre os bens e produtos beneficiados pelos incentivos fiscais da Lei de Informática, que perfazem 43% dos recursos totais do fundo (SOCIEDADE SOFTEX, 2007).

Os itens financiáveis pelo Verde-Amarelo são aqueles normalmente apoiados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT): custeio (diárias e passagens, material de consumo e serviços de terceiros, seja pessoa física ou jurídica) e

investimento (obras civis, instalações, equipamentos e material permanente - nacional ou importado).

As instituições passíveis de utilização de recursos do Fundo Verde-Amarelo são as seguintes (SOCIEDADE SOFTEX, 2007):

- Instituições públicas de ensino superior e pesquisa e instituições públicas de pesquisa, que poderão ser representadas por Fundações de Apoio criadas para tal fim ou por entidades sem fins lucrativos que tenham por objetivo (regimental ou estatutariamente) a pesquisa, o ensino ou o desenvolvimento institucional, científico e tecnológico;
- Instituições qualificadas como Organizações Sociais cujas atividades sejam dirigidas à pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico (de acordo com a Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998) e que tenham firmado Contrato de Gestão com o Ministério da Ciência e Tecnologia ou com o Ministério da Educação.

Para assegurar a adequação dos projetos apoiados às diretrizes, estabeleceu-se a agregação das ações em três eixos temáticos:

- Fatores Sistêmicos para a Inovação ou Melhoria da Infra-Estrutura Tecnológica;
- Cooperação Tecnológica para a Inovação;
- Empreendedorismo de Base Tecnológica e Sistemas Locais de Inovação.

Os programas e projetos contemplados nesses eixos devem ser classificados, quanto a sua vinculação com o setor produtivo, em setoriais ou horizontais. Caberá ao Comitê Gestor do Fundo definir no Plano Anual de Investimento as proporções de recursos a serem aplicados em cada eixo.

Pró-Inovação

O Programa de Incentivo à Inovação nas Empresas Brasileiras (Pró-Inovação) constitui-se de financiamento com encargos reduzidos para a realização de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação nas empresas brasileiras. Os encargos financeiros das operações de crédito nessa modalidade são determinados conforme os seguintes requisitos (FINEP, 2008):

- 1) Projetos que resultem em aumento de competitividade da empresa, no âmbito da atual Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (Pitce);
- 2) Projetos que resultem em aumento nas atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (P&D) realizadas no país e cujos gastos em P&D sejam compatíveis com a dinâmica tecnológica dos setores em que atuam;
- 3) Projetos de inovação que tenham relevância regional ou estejam inseridos em arranjos produtivos locais, objeto de programas do MCT;
- 4) Projetos que resultem em adensamento tecnológico e dinamização de cadeias produtivas;
- 5) Projetos que sejam desenvolvidos em parceria com universidades, instituições de pesquisa e/ou outras empresas;
- 6) Projetos que contemplem a criação ou expansão em, no mínimo, 10% das equipes de P&D, com a contratação de pesquisadores pós-graduados, com titulação de mestre ou doutor;
- 7) Projetos cujas atividades estejam inseridas em segmento industrial priorizado como estratégico na Pitce: semicondutores/microeletrônica, software, bens de capital, fármacos/medicamentos, biotecnologia, nanotecnologia, biomassa.

Encargos	Atendimento aos Requisitos
Não há redução dos encargos TJLP + 5% ao ano (taxa cheia)	Projetos de P,D&I não enquadrados nos requisitos do Programa Pró-Inovação
Redução de até 5 pontos percentuais na taxa cheia	Atendimento a pelo menos um dos requisitos de (1) a (5)
Redução de até 7 pontos percentuais na taxa cheia	Atendimento a pelo menos um dos requisitos de (1) a (5) e atendimento ao requisito (6)
Redução de até 8 pontos percentuais na taxa cheia	Atendimento a pelo menos um dos requisitos de (1) a (5) e atendimento ao requisito (7)
Redução de até 10 pontos percentuais na taxa cheia	Atendimento a pelo menos um dos requisitos de (1) a (5) e atendimento aos requisitos (6) e (7)

Segundo a FINEP, os prazos são definidos caso a caso, de acordo com a natureza da proposta. O prazo limite para o pagamento é de 120 meses, incluída a carência de até

36 meses, cujo início se dá a partir da assinatura do contrato. A periodicidade de pagamento é mensal. O prazo total para execução do projeto é de dois anos.

Este programa financia apenas as etapas anteriores à produção, não apoiando investimentos para expansão da produção. Os principais itens financiáveis são:

- Equipe própria;
- Contratação de pesquisadores e especialistas;
- Aquisição de insumos e material de consumo;
- Investimento em máquinas e equipamentos;
- Outros custos e despesas envolvidos em atividades de P,D&I.

A proposta é feita em duas etapas. Na primeira, a empresa apresenta informações básicas do projeto através da Consulta Prévia (CP). A proposta é avaliada principalmente quanto à relevância das atividades de P,D&I. Após o enquadramento pela FINEP, a empresa apresenta o projeto completo, na forma de uma Solicitação de Financiamento (SF). Todos os formulários tanto a primeira quanto para a segunda etapa podem ser encontrados no site da FINEP.

5.7.1.3 Sebrae

Microcrédito

Segundo o Sebrae, o microcrédito é uma modalidade de financiamento que busca permitir o acesso dos pequenos empreendedores ao crédito. É um instrumento financeiro que se caracteriza por empréstimos de valores relativamente pequenos e utiliza-se de metodologia própria voltada ao perfil e às necessidades dos microempreendedores. As instituições de microcrédito, levando em conta a realidade dos pequenos negócios, operam de forma mais simplificada, apostando na potencialidade econômica do empreendimento e nas relações de confiança entre o empreendedor e a instituição financiadora (SOCIEDADE SOFTEX, 2007).

Entre as características dos financiamentos concedidos pelas instituições de microcrédito no Brasil, destacam-se as seguintes (PETIT, JANSSEN, LEITÃO, 2007):

- O microcrédito é voltado ao financiamento das atividades produtivas dos pequenos empreendedores e raramente financia o consumo;
- O montante do financiamento é compatível com as necessidades do negócio e a sua capacidade de pagamento. Nas renovações de crédito os valores poderão ser crescentes;
- As taxas de juros geralmente são as praticadas no mercado;
- As garantias exigidas pelas instituições de microcrédito são as mais simples e de acordo com as condições dos pequenos empreendimentos. Dessa maneira, as formas mais praticadas são o aval solidário e o aval individual, sendo raras as solicitações de garantias reais;
- Os prazos de pagamento geralmente são curtos e sempre ligados à finalidade do financiamento e ao fluxo de caixa da atividade empresarial;
- Os prazos para liberação dos recursos variam de instituição para instituição. No entanto, no geral, o crédito é muito rápido;
- Burocracia reduzida, simplicidade e agilidade nos trâmites internos para análise, aprovação e liberação dos recursos;
- Sistemáticamente o Agente de Crédito visita o empreendimento financiado e acompanha a aplicação dos recursos e o desenvolvimento do negócio. Nessa oportunidade o empreendedor poderá receber orientação quanto às práticas básicas para uma boa administração dos recursos e do negócio.

Para informações mais específicas e para a participação no programa, é necessário que o empreendedor se dirija ao SEBRAE do seu estado/região. O SEBRAE contará com todo o apoio para a concessão do microcrédito, além de dar todo um suporte inicial para a abertura de sua empresa.

5.7.1.4 CNPQ

Rhae

O Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas (Rhae) tem por objetivo apoiar de forma institucional ou interinstitucional projetos para a capacitação de recursos humanos, quando vinculados a linhas de pesquisa tecnológica, ao desenvolvimento de processos produtivos e aos serviços tecnológicos e de gestão (PETIT, JANSSEN, LEITÃO, 2007).

A lógica do Rhae orienta-se para o apoio à projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico e para o estímulo à colaboração entre empresas, universidades e institutos de pesquisa, não devendo ser utilizado para substituição dos quadros de pessoal das instituições executoras, nem tampouco para viabilizar a formação de indivíduos em cursos formais de pós-graduação.

Os clientes prioritários do Rhae são as micros e pequenas empresas, públicas ou privadas, produtoras de bens e prestadoras de serviços, que atuam em parceria com universidades e institutos através de projetos cooperativos.

Critérios de Enquadramento

Os projetos devem contribuir para (MINISTÉRIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2008):

- ampliar a capacidade tecnológica das empresas e entidades prestadoras de serviços tecno-científicos, segundo as demandas do mercado real ou potencial;
- melhorar a competitividade da economia brasileira, através da implementação de programas de qualidade e produtividade e aumento da capacidade inovadora;
- solucionar problemas tecnológicos relevantes para a sociedade.

Elegibilidade dos Projetos

São elegíveis para apoio de projetos que se ajustem às seguintes classes (MINISTÉRIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2008):

- **Tecnologias Avançadas e Portadoras do Futuro:**
 - com temas indicados por estudos prospectivos e estratégias mercadológicas das empresas;
 - conduzirem ao desenvolvimento de tecnologias de largo campo de aplicação e grande conteúdo científico, como entre outros, Biotecnologia, Informática e Materiais Especiais.
- **Tecnologia Industrial Básica:**
 - Metrologia, Normalização, Ensaio, Certificação;
 - Propriedade Industrial, Informação e Gestão Tecnológica;
 - Programas de Qualidade e Produtividade.
- **Inovação, Difusão e Modernização Tecnológica:**
 - Introdução de novas tecnologias de produtos e processo na cadeia produtiva industrial;
 - Reconversão industrial e reestruturação produtiva, decorrentes de mudanças de paradigma tecnológico;
 - Desenvolvimento de tecnologias de apoio à infra-estrutura econômica (energia, transportes e telecomunicações).
- **Tecnologias Ambientais:**
 - Aproveitamento da biodiversidade brasileira;
 - Gerenciamento de ecossistemas
 - Tratamento de resíduos, e gestão ambiental, e
 - Atendimento e certificação das normas ISO 14000.

5.7.1.5 Capital de risco

O capital de risco é uma modalidade de investimento em que os investidores aportam recursos em empresas, geralmente de alta tecnologia, que oferecem perspectivas de elevado crescimento e rentabilidade. O investimento ocorre mediante a aquisição de títulos de dívida de longo prazo conversíveis em ações, ou direitos de participação acionária (SOCIEDADE SOFTEX, 2007).

Este tipo de financiamento é considerado um investimento de risco, e compreende quatro estágios de desenvolvimento: inicial, expansão, maturidade e saída.

No estágio inicial, não existe a geração de lucros. Para esse estágio a capitalização ocorre sob a forma de seed money (capital semente), onde agências públicas de fomento ou angel investor (investidores anjos) fornecem o capital. No estágio inicial a necessidade de capital é de suma importância e normalmente destina-se a financiar gastos com pesquisas básicas, desenvolvimento de protótipos da tecnologia, estudos de mercado, investimentos iniciais, despesas correntes de funcionamento e marketing inicial.

A partir do momento em que a empresa consegue ampliar as vendas e gerar lucros, ocorre a migração para o estágio de expansão, onde o capital de risco assume a forma de venture capital. Normalmente, é neste estágio em que as empresas buscam novos financiamentos, estabelecem estratégias agressivas e tentam conquistar novas posições no mercado.

O estágio seguinte, de maturidade, ocorre quando a empresa já se encontra estabelecida no mercado e esta apta a gerar grandes volumes de renda. Nesse estágio a modalidade de capital de risco é o private equity.

O estágio de maturidade é também o último passo ao IPO (Initial Public Offering), porém nem todas as empresas saem através do IPO, as que não conseguem atingir tamanho suficiente para o IPO, normalmente, realizam fusões ou são adquiridas por outras empresas.

As principais beneficiadas pelo financiamento de risco são as pequenas e médias empresas de base tecnológica. Este perfil de empresa normalmente enfrenta duas grandes

barreiras, o acesso ao crédito e as práticas de gestão. O capital de risco ajuda estas empresas a transpassar estas barreiras e seguir rumo o crescimento.

Segundo (PETIT, JANSSEN, LEITÃO, 2007), ele age duplamente: ao realizar o aporte de recursos naquele empreendimento, o capitalista de risco faz uma análise voltada para as perspectivas de ganhos futuros, de oportunidades de negócio, e não coloca em primeiro plano o passado da empresa, seu desempenho financeiro; ao mesmo tempo, esse capitalista oferecerá apoio à gestão do empreendimento, um amplo conhecimento mercadológico e rede de relacionamentos etc., agregando valor à empresa.

A estrutura organizacional da indústria de capital de risco é composto por três principais agentes :

1. Investidores individuais : Também conhecidos como anjos, são os empreendedores de sucesso em setores de alta tecnologia.
2. Fundos de capital : Compostos por recursos de investidores institucionais, fundações, instituições públicas de fomento etc., que não participam da administração dos fundos e obtêm remuneração baseada na valorização as cotas.
3. Investidores Corporativos : Grandes corporações que buscam no aporte de capital de risco oportunidades de investimento com alto retorno.

Atualmente, a tendência tanto em países emergentes quanto em países desenvolvidos é a redução da participação dos investidores anjos e à ascensão dos investidores mais profissionalizados e de maior porte, ou seja, os fundos de capital de risco e os investidores corporativos (SOCIEDADE SOFTEX, 2007).

5.7.1.6 Agências de fomento

Segundo a fonte de captação de recursos para o setor de TI, as agências de fomento são instituições cujo funcionamento é regulamentado pelo Conselho Monetário Nacional e suas principais atividades são o financiamento de longo prazo e outras modalidades de apoio ao setor produtivo. Embora não sejam instituições financeiras nos

exatos termos da Lei, a elas se aplicam as mesmas condições e limites operacionais estabelecidos para o funcionamento de instituições financeiras.

As agências de fomento são fiscalizadas pelo BNDES e são obrigadas a cumprir todas as normas e resoluções ditadas pelo banco.

As agências operam, basicamente, com três produtos (SOCIEDADE SOFTEX, 2007) :

- **Financiamentos:** as agências de fomento têm como missão principal atuar no financiamento a projetos de investimentos das micro e pequenas empresas. Para tanto, atuam como agente financeiro do BNDES, para repasse de seus recursos para que estes cheguem às empresas. Vale dizer que o limite estabelecido pelo Banco Central (Bacen) para agências de fomento para alavancar recursos é de 3,3 vezes o valor do seu capital.
- **Administração de contratos de financiamentos:** as agências de fomento podem, ainda, atuar como agentes financeiros na administração e no repasse de recursos de operações de financiamento no âmbito dos fundos estaduais. Às agências de fomento cabe substituir o Banco do Brasil como agentes financeiros do Funtec, promovendo a administração dos contratos dos financiamentos concedidos pelo estado nos diversos programas.
- **Administração de fundos:** as agências de fomento podem vir a atuar, também, como agentes financeiros na administração de fundos estaduais ou fundos privados de investimentos.

Dicas:

- Sempre analisar vantagens de tomar dinheiro emprestado de um banco, e só o fazer quando estiver seguro de que a empresa terá condições de pagá-lo (SEBRAE AMAPA, 2008).
- Verificar se o financiamento é condição imprescindível para o sucesso da empresa (SEBRAE AMAPA, 2008).
- Lembrar que a estratégia de obter um financiamento para cobrir outro é bastante prejudicial à empresa e, por muitas vezes tem levado as empresas a dívidas crescentes e difíceis de serem quitadas (SEBRAE AMAPA, 2008).

- Nem sempre o dinheiro é a solução. Sempre verificar a verdadeira causa que está levando a empresa a emprestá-lo, pois pode haver problemas internos de custos, produtividade, preço de venda, e tantos outros que, se não resolvidos, trarão problemas ainda maiores em um curto espaço de tempo (SEBRAE AMAPA, 2008).
- Empresas de baixo ou médio crescimento podem financiar sua entrada com base em reservas bancárias, empréstimos ou concessões.
- Durante o período de investimento você deve monitorar constantemente as atividades e revisar os planos para garantir que as metas sejam atingidas.
- Todos os financiamentos presentes neste trabalho são válidos no momento em que o mesmo foi escrito. Muito provavelmente, ao longo do tempo, alguns se tornarão obsoletos e novas formas irão surgir, por isso, é sempre válido checar as instituições associadas a cada tipo de financiamento para confirmar e adquirir informações recentes.

5.8 Contratação

A contratação de novos profissionais, ou a substituição dos já existentes, é responsabilidade do dono da empresa, o qual deve estar apto a identificar tais necessidades, de acordo com os resultados e objetivos previamente estabelecidos.

5.8.1 Análise da necessidade X estrutura da empresa

É imprescindível que seja realizada uma análise criteriosa de seu negócio, dos resultados obtidos com a equipe atual e daqueles que se pretende atingir. Enfim, um levantamento da atual estrutura, tanto física quanto financeira, para que seja possível um planejamento dos próximos passos da Empresa, a fim de que se promova crescimento dos resultados de seu negócio. Você pode estar criando um cargo novo ou procurando um profissional em substituição a outro.

5.8.2 Definição do perfil do profissional

Após a definição da necessidade da contratação, é recomendável atentar-se para os seguintes quesitos:

- Identificação das tarefas, das principais características do profissional e das responsabilidades inerentes à função;
- Definição dos resultados esperados para o ocupante do cargo;
- Determinação dos conhecimentos e habilidades que o profissional deve possuir;
- Definição de características pessoais, tais como a facilidade para trabalhar em equipe, uma visão ampla das situações, ser comunicativo, ter liderança, apresentar atitudes pró-ativas diante dos problemas, de acordo com a cultura da empresa;
- Estabelecimento dos benefícios, da remuneração e dos planos para o futuro deste profissional;
- Definição do horário de trabalho;
- Escolha das pessoas que farão parte do processo de seleção. Se necessário for, convide os funcionários que estarão trabalhando diretamente com o profissional, pois eles têm informações sobre o dia-a-dia da atividade, o que será útil no levantamento das necessidades imediatas (SEBRAE PR, 2008).

Motivos de uma contratação:

- Aumento de quadro;
- Substituição de funcionário;
- Suprimento de demanda emergencial por prazo determinado;

Tipos de contratação

- Estagiário
- Efetivo do quadro
- Terceirizado – aquele que é contratado através de uma empresa fornecedora de mão de obra
- Temporário - contrato por tempo determinado

5.8.3 Recrutamento

É importante que a empresa disponha de um profissional responsável pelo recrutamento nessa etapa do processo de contratação. Este profissional deve possuir habilidade e conhecimento em avaliação de candidatos.

Existem empresas que possuem um Setor de Recursos Humanos específico para a realização de processos de recrutamento e de seleção. Porém, outras empresas não apresentam essa estrutura.

O processo de recrutamento pode ser traduzido como o processo que busca o profissional ideal. Entendemos que esta busca deva ser realizada tanto no Banco de Currículos da empresa como por meio de anúncios, consultorias, cartazes, etc.

Através dessa procura, candidatos começam a se interessar pela vaga oferecida, e então a empresa começa a realizar a seleção. Tal seleção consiste em comparar os requisitos exigidos pelo cargo e as características verificadas em cada candidato. Esse processo ocorre tanto por meio de entrevistas, como através de outros recursos, como as avaliações de conhecimento (teste escrito, entrevista técnica ou prova prática) e as avaliações do comportamento (testes psicotécnicos ou dinâmicas de grupo), e que finalizam com o preenchimento da vaga (SEBRAE PR, 2008)

A decisão final pela seleção deve ser feita conjuntamente pelo responsável pelo recrutamento e pelo gerente ou chefe da área que está contratando ou com o proprietário/diretor da empresa.

5.8.4 Formas de recrutamento

a) Recrutamento interno

Recrutamento interno nada mais é do que verificar a possibilidade de aproveitamento de seu próprio pessoal, antes da divulgação da vaga ao mercado. Dessa forma então, existe a possibilidade da empresa preencher a vaga com o remanejamento de seus próprios empregados, os quais podem ser promovidos, transferidos ou, ainda, transferidos com promoção.

Para que tal recrutamento seja possível, é imprescindível que tanto o responsável pela área de recrutamento e seleção, quanto o responsável pelo processo com as demais áreas da empresa, estejam continuamente integrados.

Fases do recrutamento interno:

1. Divulgação interna, via meios de comunicação (mural, e-mail, jornal interno, etc.) inscrição dos candidatos;
2. Levantamento do histórico profissional, abrangendo:
 - Resultados da avaliação e da entrevista a que foi submetido o candidato, quando este ingressou na empresa;
 - Resultados do desempenho do candidato interno;
 - Resultado dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno;
3. Análise e descrição do cargo atual do candidato interno e do cargo para o qual ele está sendo considerado, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e requisitos adicionais que se farão necessários;
4. Verificação do perfil do empregado escolhido, a fim de certificar-se que tal perfil é compatível com as exigências do cargo disponível.

b) Recrutamento externo

A forma como a empresa anuncia para o mercado a existência de uma vaga disponível, pode ser feita de maneira aberta (com a identificação da empresa) ou de maneira fechada (sem a identificação da empresa).

Algumas empresas preferem manter o sigilo quanto ao seu nome e à vaga que estão oferecendo. Sendo assim, é comum estas empresas agendarem as entrevistas em hotéis. Muitas vezes a empresa opta por este tipo de seleção por se tratar de um cargo sigiloso; ou porque é uma empresa forte no mercado, a qual atrai um grande número de candidatos; ou ainda porque a empresa situa-se em outro estado.

Fontes de recrutamento

Conforme orientação do SEBRAE de SC, a “empresa pode recorrer a consultas a outras empresas, a quadro de avisos, a murais em escola, faculdades, entidades de classe e sindicatos; a empresas que assessoram profissionais na recolocação profissional; a agências de emprego; à veiculação em jornais, em rádios, em TV, entre outros meios.”

Fases do recrutamento externo:

- 1.Triagem de currículos - nessa etapa são verificadas as qualificações básicas do candidato. Esta é a chamada “primeira impressão” do candidato, na qual se extrai os dados favoráveis ou abaixo dos requisitos para o cargo;
- 2.Entrevista inicial - deve ser observada a Carteira Profissional e o histórico do candidato em relação aos empregos anteriores, às experiências adquiridas e aos conhecimentos que ele detém;
- 3.Aplicação de testes;
- 4.Comparação dos resultados e escolha dos candidatos em potencial para encaminhamento à entrevista final;
- 5.Entrevista final pela área requisitante;
- 6.Solicitação de documentos;
- 7.Exame médico;
- 8.Admissão.

5.8.5 Esclarecimentos no passo a passo do processo de contratação

A ordem de apresentação a seguir, o passo a passo, não significa que deva ser seguida por todas as empresas, ou que todos os recursos sugeridos sejam aplicados. Utiliza-se essa estrutura para esclarecer como, normalmente, acontece o processo.

A entrevista

A entrevista pode ser traduzida como um encontro entre duas pessoas que querem se conhecer. Quando você marca um encontro com amigos e, de repente, aparece alguém

que você não conhece, qual a vontade que se tem? Se a pessoa interessa-o, logo surgirão perguntas. Quem é? O que faz? De onde vem? etc.

Portanto, a empresa, por meio do selecionador e da vaga oferecida, promove esse encontro. A duração da entrevista é variável, mas normalmente não excede aos 60 minutos (SEBRAE PR, 2008).

Na maioria das vezes, a entrevista antecede o processo de avaliação, mas, algumas empresas, preferem primeiramente avaliar o candidato, utilizando de dinâmicas de grupo, de provas situacionais, etc., para, depois, entrevistar.

A preparação

É de extrema importância que o entrevistador conheça muito bem as atividades a serem desenvolvidas pelo novo empregado bem como das características pessoais necessárias para a obtenção de um resultado satisfatório no desempenho dessa função específica.

Portanto, na identificação das características pessoais do candidato devem ser considerados os seguintes aspectos:

- Execução da tarefa em si - A tarefa a ser executada exige certas características humanas ou aptidões, como: atenção, visão ampla e abrangente das situações, aptidão para detalhes, aptidão numérica, verbal, etc.;
- Atividade a ser executada exige interação com outras atividades da empresa;
- A atividade a ser executada exige interdependência com outras pessoas. Dessa forma, pode-se exigir do candidato: colaboração e cooperação com outras pessoas, facilidade para trabalhar em equipe, etc.

O processamento

Elabore um check-list que contenha a proposta do cargo e os itens a verificar, deixando espaço para anotações sobre o candidato para que, no decorrer do processo, algum aspecto não caia no esquecimento. Procure conhecer o candidato nos seguintes aspectos:

- Curso de vida e carreira - infância, educação, cargos que exerceu, como enfrentou os trabalhos, por que se desligou dos empregos anteriores, etc.;

- Expectativas futuras - remuneração, atividades, tipo de empresa, cursos, cargos que pretende ocupar. Às vezes, o candidato aceita a proposta porque está desempregado. Isso não quer dizer que, após alguns meses, ele terá interesse em continuar neste cargo. O quanto mais claro ficar a relação expectativa versus proposta, melhor será a escolha feita.

Necessidades momentâneas - Cabe ao entrevistador prestar ao candidato informações sobre a organização e a vaga disponível; sobre as possibilidades de crescimento, o pessoal, os produtos, etc. Não se deve passar ao candidato falsas expectativas sobre o corpo funcional e/ou as perspectivas na empresa. A “ansiedade” que se cria em torno da possibilidade da contratação, faz com que todo candidato considere sugestões e comentários como promessas reais (SEBRAE PR, 2008).

A avaliação do candidato

Após realizadas todas as anotações necessárias sobre o candidato, o entrevistador deve avaliar:

- Os fatos que o candidato relatou e o modo como ele se comportou;
- Os pontos fortes e fracos identificados em relação à vaga

Avaliações do conhecimento

As avaliações são recursos facilitadores, utilizados para a tomada de decisão, a fim de que, finalmente, se opte por determinado profissional. Como extensão da entrevista, elas têm como objetivo ajudar na escolha do candidato, com o intuito de comparar o que foi verificado no curriculum e na entrevista.

Tipos de avaliação propostos:

- 1- Teste Escrito – Tem como objetivo avaliar o conhecimento específico do candidato por área ou, então, de forma geral.
- 2- Prova Situacional – Tem como objetivo analisar algumas situações do dia-a-dia que necessitam da tomada de decisão.

Avaliações do comportamento

Testes psicotécnicos

Os testes psicotécnicos mais apropriados são aqueles que não somente medem o QI, mas também conseguem mostrar os comportamentos e atitudes típicas do candidato.

Lembramos que os testes psicológicos devem ser aplicados e interpretados por profissionais habilitados e acompanhados de entrevista. Nenhum destes instrumentos será válido se utilizado isoladamente.

6. Conclusões e Trabalhos Futuros

6.1 Conclusões

O desenvolvimento deste trabalho permitiu estudar e analisar o processo de abertura de empresas no setor da Tecnologia da Informação. Pode-se concluir que o processo e as informações descritas neste trabalho atendem aos objetivos propostos inicialmente, as informações relatadas se confirmaram de suma importância para empreendedores da área de TI, especialmente os novatos.

Como parte dos objetivos propostos, foi desenvolvido um framework com as melhores práticas para o planejamento e implementação de novos negócios no setor de TI, o qual apresenta um grande movimento ligado à oferta de software através da internet, modelo onde o software é possuído, entregue e administrado remotamente por um ou mais provedores.

O estudo sobre a abertura de empresas de TI mostrou que este não é um processo trivial como se normalmente imagina, ao se ter uma idéia que julga-se inovadora ou revolucionária não basta simplesmente adquirir seu CNPJ e começar a desenvolver o seu produto ou serviço, antes disso é primordial um planejamento adequado e de qualidade, que avalie a viabilidade do seu negócio e o seu perfil empreendedor.

Verificou-se que através da elaboração de seu Plano de negócios, o empreendedor pode conhecer melhor o seu projeto e prever com mais segurança todas as diferenças fundamentais para o alcance de seus objetivos

Por fim, constatou-se ainda que o Brasil é um país em potencial, possui o maior nível de maturidade em relação aos seus investimentos em TI que seus grandes adversários - China, Índia e Rússia.

6.2 Trabalhos Futuros

Como forma de ajudar ainda mais os novos empreendedores da área da tecnologia da informação, propõe-se como trabalhos futuros a implementação de um sistema responsável por armanezar as informações e cobrir todo o processo de abertura de empresas de TI e ainda aprofundar a questão de mercado de TI, inovação e novos modelos de negócios possíveis

7. Referências

[1]CONCEITO de Tecnologia da Informação Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia_da_informa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 19 set. 2008.

[2]MERCADO brasileiro de software Disponível em: <<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=47712>>. Acesso em: 30 jun. 2008.

[3]A IMPORTÂNCIA de um plano de negócios Disponível em: <<http://www.virtue.com.br/blog/?p=13>>. Acesso em: 30 jun. 2008.

[4]THIAGO, Heitor Blum. **Santa Catarina no cenário nacional**. Disponível em: <http://www.cetic-c.org.br/cetic/pdf/CETIC_CARTA_PARLAMENTARES.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2008.

[5] ALECRIM, Emerson. **O que é Tecnologia da Informação (TI)**. Disponível em: <<http://www.infowester.com/col150804.php>>. Acesso em: 30 jun. 2008.

[6]PLONSKI, G.A. (1999) “Cooperação universidade-empresa: um desafio gerencial complexo”. Revista de Administração da USP 34, n.4, p.5-12

[7]REZENDE, Denis Alcides. A evolução da Tecnologia da Informação no últimos 45 anos. Fae Business, Curitiba, n. , p.2-2, 4 dez. 2002.

[8]CHAVES, Shirlei Aparecida de.Incorporação De Tecnologia Da Informação Em Hotéis do segmento de lazer e negócios em Florianópolis.2005. 78 f. Tese (Graduação) - Ufsc, Florianópolis, Sc, 2005.

[9]WIKIPEDIA. Mainframe. Disponível em:
<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Mainframe>>. Acesso em: 06 set. 2008.

[10]STANDAGE, Tom. Coming of age. In: STANDAGE, Tom et al. The future of technology. London, Uk: Profile Books Ltd, 2005. p. 3-25.

[11]CARVALHO, André de oliveira. Tecnologia da Informação. Revista Saúde & Cidadania, , São Paulo, v. 6, n. 117, p. 57-63, 1998.

[12]GANTZ, Jhon. 40 years of IT. Disponível em:
<http://cdn.idc.com/prodserv/downloads/40_Years_of_IT.pdf>. Acesso em: 06 set. 2008.

[13]Petit, Djalma; Janssen, Robert Franz e Leitão, Carlos Alberto Pereira. Exportação de software e serviços de Tecnologia da Informação - Conceitos Básicos. Djalma Petit, Robert Franz Janssen e Carlos Alberto Pereira Leitão. Florianópolis: SEBRAE/SC, 2007. 144 p; 6 cm. Projetos Regionais Setoriais.

[14]LUMMER, Daryl C.; MITCHELL, David; DESISTO, Robert P.. A relação entre Computação em nuvem e SaaS. Disponível em:
<<http://info.abril.com.br/corporate/noticias/072008/28072008-1.shtml>>. Acesso em: 15 set. 2008.

[15]KORNILOVICZ, Karen. SOFTEX inicia trabalho de mapeamento do setor de software. Disponível em: <<http://www.tecsoft.softex.br/not-13-11-07.php>>. Acesso em: 16 set. 2008.

[16]SIBSS. Número de empresas. Disponível em:
<http://www.softex.br/portal/sibss/_oferta/default.asp?pagina=1>. Acesso em: 16 set. 2008.

[17]PETI, Djalma. A imagem do Brasil em TI. Disponível em:
<<http://www.tecsoft.softex.br/not-08-09-08.php>>. Acesso em: 16 set. 2008.

[18]Petit, Djalma; Janssen, Robert Franz e Leitão, Carlos Alberto Pereira.
[19]Exportação de software e serviços de Tecnologia da Informação - Conceitos Básicos. Djalma Petit, Robert Franz Janssen e Carlos Alberto Pereira Leitão. Florianópolis: SEBRAE/SC, 2007. 144 p; 6 cm. Projetos Regionais Setoriais.

- [20]ASSESPRO. Panorama da TI no Brasil 2006. São Paulo, 2006
- [21]ASSESPRO. Políticas Tributárias para o desenvolvimento de software para Tecnologia da informação. São Paulo, 2007.
- [22]WIKIPEDIA. BRIC. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/BRIC>>. Acesso em: 06 set. 2008.
- [23]IDC. IDC Brasil: Estudo do BRIC justifica captação de recursos para o Brasil. Disponível em: <http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=mia&year=2008&id_release=1281>. Acesso em: 16 set. 2008.
- [24]AS MAIORES empresas de TI e Telecom Disponível em: <http://cio.uol.com.br/idgimages/200609/box_100m.JPG>. Acesso em: 16 set. 2008.
- [25]RECEPET. **Incubadoras**. Disponível em: <<http://www.recepnet.org.br/>>. Acesso em: 03 out. 2008.
- [26]BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negrão. Introdução. In: BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negrão. **O processo de incubação**. Brasília: ., 2003. p. 6.
- [27]SEBRAESP. **Incubadoras**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/Sebrae%20em%20ação/Incubadoras/default_incubadora.aspx>. Acesso em: 03 out. 2008.
- [28]FINEP. **Juro Zero**. Disponível em: <http://www.jurozero.finep.gov.br/jurozero_prod/informacao.do>. Acesso em: 03 out. 2008.
- [29]ASTI, Aluysio. **Workshop sobre Apoio a Empresas de Base Tecnológica em SP**. Disponível em: <<http://www.fapesp.br/workshopebt/bndes.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2008.
- [30]BNDES. **Industria**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 03 out. 2008.
- [31]SOFTEX. **Financiamentos**. Disponível em: <http://golden.softex.br/portal/linhas/_home/default.asp>. Acesso em: 03 out. 2008.
- [32]SOCIEDADE SOFTEX. **Fontes de captação de recursos para o setor de TI**. Campinas, 2007.

[33]MINISTÉRIO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **RHAE**. Disponível em: <<http://ftp.mct.gov.br/prog/rhae/Default.htm>>. Acesso em: 03 out. 2008.

[34]RECEPET. **INCUBADORAS**. Disponível em: <<http://www.recept.org.br>>. Acesso em: 03 out. 2008.

[35] EMPREENDA Disponível em: <<http://www.empreeendacomsucesso.com.br/empreenda/Pagina.do?idSecao=8>>. Acesso em: 13 out. 2008.

[36]DE THER, Mario (2004) - El Ser Emprendedor modelo para desarrollar comportamiento emprendedor individual y corporativo. Disponível em: <www.justoahora.com>. Acesso em: 25/08/2008.

[37]DE RÉ, Angelita Maria (2000) - Um método para identificar características predominantes em empreendedores que obtiveram sucesso utilizando um sistema neurodifuso. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção (UFSC). Florianópolis.

[38]DOS SANTOS, Laudinéia de Souza (2000) - Empreendedorismo no ensino fundamental: Uma aplicação. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção (UFSC). Florianópolis. Universidade Federal de Alagoas. Maceió.

[39]SEBRAE AMAPA. Acesso ao crédito. Disponível em: <http://www.sebraeamapa.com.br/uo_ acesso_ credito.asp>. Acesso em: 27 out. 2008.

[40]PROF. DAILTON FELIPINI. Plano de Negócio para Empresa na Internet. Disponível em: <www.abc-commerce.com.br>. Acesso em: 23 ago. 2008.

[41]ALEXANDRE GOMES. Plano de Negócio. Disponível em: <www.brasilacademico.com>. Acesso em: 12 set. 2008.

[42]CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA. Como Elaborar um Plano de Negócio. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/planeje-sua-empresa/plano-de-negocio/integra_documento?documento=797332C6209B4B1283257368006FF4BA>. Acesso em: 07 jun. 2008.

[43]CENTRO DE EMPREENDIMIENTOS EM INFORMÁTICA. Instituto de Informática da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Modelo Plano de Negócios. Disponível em: <<http://www.inf.ufrgs.br/cei/index.php?language=1&content=downloads&id=139>>. Acesso em: 08 maio 2008.

- [44]TAM. Institucional TAM. Disponível em:
<<http://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=5fab8c0583068110VgnVCM1000004232690aRCRD>>. Acesso em: 21 jul. 2008.
- [45]PROF. DR. JOSÉ DORNELAS. Planejamento Estratégico do Negócio.
Disponível em:
<http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=27>. Acesso em: 21 set. 2008.
- [46]SEBRAE (Ed.). Guia prático para o registro de empresas. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/formalize-sua-empresa/registre/registro-de-empresas/integra_bia?ident_unico=14>. Acesso em:
17 set. 2008.
- [47]SUSP. Prefeitura Municipal de Florianópolis (Ed.). Guias e Serviços.
Disponível em:
<http://www.pmf.sc.gov.br/procidadao/index.php?link=mostra_servico&codigoServico=203>. Acesso em: 12 out. 2008.
- [48]SEF/SC. Governo do Estado de Santa Catarina (Ed.). Legislação Tributária.
Disponível em: <http://200.19.215.13/legtrib_internet/index.html>. Acesso em: 13
out. 2008.
- [49]RECEITA FEDERAL. Ministério da Fazenda (Ed.). Cadastro Nacional da
Pessoa Jurídica - CNPJ. Disponível em:
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/GuiaContribuinte/CNPJ/default.htm>>. Acesso
em: 14 out. 2008.
- [50]SEBRAE PR (Ed.). Como contratar funcionários. Disponível em: <AQUINO,
C. P. de. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas,
1996.>. Acesso em: 19 ago. 2008.
- [50]AQUINO, C. P. de. Administração de recursos humanos: uma introdução. São
Paulo: Atlas, 1996.
- [51]CHIAVENATO, I. Recursos humanos: edição compacta. São Paulo: Atlas,
1996.- Pessoas, organizações e sistemas. São Paulo: Atlas, 1996.- Planejamento,
recrutamento e seleção de pessoal. São Paulo: Atlas, 1996.
- [52]FARACO, M. G. Manual de recrutamento e seleção de pessoal. São Paulo:
CNI, 1982.
- [53]FERREIRA, P. P. Administração de pessoal: relações industriais. São Paulo:
Fundação Getúlio Vargas, 1986.

- [54]FOURNIES, F. F. Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados. São Paulo: Makron, 1992.
- [55]LODI, J. B. Manual de entrevistas de pessoal. São Paulo: Pioneira, 1965. - Recrutamento de pessoal. São Paulo: Pioneira, 1987.
- [56]LUCENA, M. D. da S. Planejamento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1996.
- [57]RAMALHO, N. C. O fator humano na empresa: aspectos técnicos psicossociais e gerenciais. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1977.
- [58]RITINS, J. I. Identificação de necessidades de desenvolvimento de recursos humanos e avaliação. Rio de Janeiro: Senai, 1985.
- [59]TOLEDO, F. de. Manual de administração de pessoal: relações industriais. São Paulo: Atlas, 1966.
- [60]DANTAS, Anderson de Barros et al. Pré-Validação de um Novo Instrumento para a Identificação do Potencial Empreendedor. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0906_1246.pdf>. Acesso em: 17 set. 2008.
- [61]DE THER, Mario (2004) - El Ser Emprendedor modelo para desarrollar comportamiento emprendedor individual y corporativo. Disponível em: <www.justoahora.com>. Acesso em: 25/08/2008.
- [62]DE RÉ, Angelita Maria (2000) - Um método para identificar características predominantes em empreendedores que obtiveram sucesso utilizando um sistema neurodifuso. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção (UFSC). Florianópolis.
- [63]DOS SANTOS, Laudinéia de Souza (2000) - Empreendedorismo no ensino fundamental: Uma aplicação. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção (UFSC). Florianópolis. Universidade Federal de Alagoas. Maceió.
- [64]GRANDE, I. (2001) - Características empreendedoras de los/las estudiantes de la Universidad Pública de Navarra. Navarra: CEIN.
- [65]INDARTI, Nurul; KRISTIENSEN, Stein (2004) - Entrepreneurial intention among Indonesia and Norwegian students. Journal of Enterprising Culture. v. 12, n. 1, p. 55-78, march.
- [66]MALHOTRA, Naresh K. (2001) - Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

[67]McCLELLAND, David (1961) - The Achieving Societ. Princeton, New Jersey: Nostrand.

[68]NASCIMENTO JR., Orlando Ramos (2005) - Potencial empreendedor do empresário alagoano: proposição e validação de um instrumento. Qualificação de Mestrado. Mestrado de Administração. Maceió, março.

[69]FCSH. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa (Ed.). Pré-Plano de Negócios. Disponível em: <www.fcsh.unl.pt/servicos/nesp/emprego/recursosadicionais/pre-plano-de-negocios-do-nesp>. Acesso em: 20 ago. 2008.

[70]GRUPO CHERTO (Ed.). 10 Dicas para Elaborar um Plano de Negócios. Disponível em: <<http://www.gestao-comercial.net/gestaocomercial/DICA-GESTAO-COMERCIAL-57-10+DICAS+PARA+ELABORAR+UM+PLANO+DE+NEGOCIOS.htm>>. Acesso em: 22 set. 2008.

[71]JÚLIO TADEU ALENCAR. Estoque é Dinheiro. Disponível em: <www.blogdoquefacil.blogspot.com>. Acesso em: 22 out. 2008

[72]B2ML SISTEMAS (Ed.). Empreenda. Disponível em: <www.empreendacomsucesso.com.br/empreenda/Pagina.do?idSecao=8>. Acesso em: 16 set. 2008.

[73]DOCTOR SYS. Starta (Ed.). MakeMoney 2.0. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/download/1452.shtml>>. Acesso em: 16 set. 2008.