

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
LUIZ ANDRÉ LIMA FREITAS**

**ANÁLISE DOS PRINCÍPIOS DO EMPREENDEDORISMO E O PLANO DE  
NEGÓCIOS COMO BASE PARA UMA GESTÃO DE PROJETOS NUMA  
ORGANIZAÇÃO**

**CURITIBA  
2016**

**LUIZ ANDRÉ LIMA FREITAS**

**ANÁLISE DOS PRINCÍPIOS DO EMPREENDEDORISMO E O PLANO DE  
NEGÓCIOS COMO BASE PARA UMA GESTÃO DE PROJETOS NUMA  
ORGANIZAÇÃO**

Artigo científico apresentado como  
requisito para conclusão da pós-  
graduação MBA em Gestão da  
Qualidade. UFPR - CEPPAD  
Orientador: Prof. Roberto Cervi.

**CURITIBA  
2016**

# **ANÁLISE DOS PRINCÍPIOS DO EMPREENDEDORISMO E O PLANO DE NEGÓCIOS COMO BASE PARA UMA GESTÃO DE PROJETOS NUMA ORGANIZAÇÃO**

## **RESUMO**

As oportunidades são percebidas através das necessidades e desejos dos consumidores que se transformam, e as expectativas perante aos produtos e serviços são maiores. Além disso, o mercado está se tornando cada vez mais exigente e seletivo obrigando assim os empreendedores e empresários a estarem ligados nas novidades, para que possam oferecer alternativas de serviços/produtos diferenciados. Tendo em vista este cenário, surgem locais direcionados e customizados de acordo com as reais dimensões do público em questão.

Com base no exposto, tem-se como objetivo: identificar como os princípios do empreendedorismo aliados a concepção de um plano de negócio auxilia na gestão de projetos de uma organização. Esta pesquisa se enquadra como um estudo descritivo, pois, os mesmos descrevem situações de mercado a partir de dados primários. Podem ser quantitativos ou qualitativos.

## **ABSTRACT**

As oportunidades são percebidas através das necessidades e desejos dos consumidores que se transformam, e as expectativas perante aos produtos e serviços são maiores. Além disso, o mercado está se tornando cada vez mais exigente e seletivo obrigando assim os empreendedores e empresários a estarem ligados nas novidades, para que possam oferecer alternativas de serviços/produtos diferenciados. Tendo em vista este cenário, surgem locais direcionados e customizados de acordo com as reais dimensões do público em questão.

Com base no exposto, tem-se como objetivo: identificar como os princípios do empreendedorismo aliados a concepção de um plano de negócio auxilia na gestão de projetos de uma organização. Esta pesquisa se enquadra como um estudo descritivo, pois, os mesmos descrevem situações de mercado a partir de dados primários. Podem ser quantitativos ou qualitativos.

## **INTRODUÇÃO**

Ser bem sucedido é o desejo de todo empreendedor, sendo ele iniciante ou não, quando monta seu próprio negócio. Mas os motivos que levam um indivíduo empreender pode ser os mais diversos. E dependendo de cada caso pode ser um resultado diferente. Os mais comuns nos dias atuais são: a necessidade e a oportunidade.

As oportunidades são percebidas através das necessidades e desejos dos consumidores que se transformam, e as expectativas perante aos produtos e serviços são maiores. Além disso, o mercado está se tornando cada vez mais exigente e seletivo obrigando assim os empreendedores e empresários a estarem ligados nas novidades, para que possam oferecer alternativas de serviços/produtos diferenciados. Tendo em vista este cenário, surgem locais direcionados e customizados de acordo com as reais dimensões do público em questão.

Com base no exposto, tem-se como objetivo: identificar como os princípios do empreendedorismo aliados a concepção de um plano de negócio auxilia na gestão de projetos de uma organização.

Esta pesquisa se enquadra como um estudo descritivo, pois, os mesmos “[...] descrevem situações de mercado a partir de dados primários. Podem ser quantitativos ou qualitativos. São estudos bem estruturados e planejados que exigem um conhecimento profundo do problema estudado por parte do pesquisador”. (DENCKER, 2007, p. 130). Caracteriza-se também como exploratória, pois “[...] é realizado em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado [...]” (VERGARA, 2007, p. 47).

Como fonte de obtenção de dados, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental que envolve estudos em livros, revistas e sites que proporcionam uma análise mais profunda e significativa sobre o tema (GIL, 2006).

## **PRINCÍPIOS DO EMPREENDEDORISMO**

Todo e qualquer negócio se inicia através de uma visão empreendedora, o que cabe então discorrer, a princípio nesse estudo, do que venha a ser empreendedorismo, e dentro desse contexto o que é empreender, formas de empreender e quem é o empreendedor.

Na íntegra, empreendedorismo, segundo Dolabela (1999, p.43) “é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação”.

Portanto, o empreendedorismo é visto como um “ramo da administração, que conduz ao desenvolvimento econômico, gerando e distribuindo riquezas e benefícios para a sociedade” (DOLABELA, 1999, p. 45).

Apesar de ser um estudo, como visto, na visão de Drucker (2003) empreendedorismo não é nem ciência e nem arte, é uma prática. As noções sobre empreendedorismo, além de serem mostradas em cursos específicos, já estão sendo ministradas em disciplinas específicas nas escolas de ensino fundamental. Desde cedo se ensina sobre a importância de ter um próprio negócio e saber

negociar, e os conhecimentos auxiliam o futuro empreendedor na tomada de uma decisão, visto que empreender significa “realizar, fazer e executar” (DRUCKER, 2003, p.3).

A força que impele o empresário ao caminho do sucesso, nada mais é que, a vontade de enfrentar o desafio de abrir o próprio negócio. O sucesso empresarial não vem por acaso, ele requer disciplina e muito trabalho e dedicação, e “muitas das grandes histórias de sucesso são umas em que as pessoas comuns superam todas as probabilidades para criar algo excitante com os recursos limitados” (SLOVER, 2002, p. 01).

Portanto, somando se a isso o futuro empreendedor deve seguir alguns princípios do empreendedorismo que o ajudarão a alcançar o sucesso esperado. Na íntegra, discorrem dez princípios do empreendedorismo, que foram “resultados de muitos anos da prática e de pesquisa do empreendimento e dos empreendedores, revelam a essência do empreendimento” (SLOVER, 2002, p. 67), são eles:

**Princípio 1: As oportunidades raramente caem no colo de um empreendedor; devem ser descobertas ou criadas.**

Nos limites de nosso conhecimento, nos mercados ineficientes, nos problemas não resolvidos, em descobertas tecnológicas, nas tendências sociais, políticas, econômicas, e nos deslocamentos demográficos, empreendedores encontram suas materiais primas. As condições para a atividade empresarial estão ao nosso redor, mas nós raramente tropeçamos em oportunidades específicas para girar largas forças sociais em um negócio lucrativo. Os empreendedores devem naturalmente observar e apreciar forças e tendências não reveladas, mas destes devem criar um produto, um mercado, e os meios para uni-los. Às vezes o processo da descoberta e da criação acontece por sorte, pense da invenção *post-it* e do *velcro*, mas cristalizar uma oportunidade empresarial requer frequentemente muita energia e imaginação.

Nesse primeiro princípio a autora mostra a importância de correr atrás daquilo que deseja. As oportunidades existem, e elas estão ao alcance de todos, porém é necessário o empenho de buscas constantes para descobrir ou criá-las. O comodismo faz com que, as oportunidades apareçam, porém, acabam sendo desperdiçadas. Porém, todo e qualquer empreendimento há certo nível de risco.

**Princípio 2: Os novos empreendimentos são necessariamente um risco. Quando enfrentado com incerteza, as pessoas podem desenvolver uma tendência para a análise. A análise aumenta a chance de sucesso do novo negócio, mas diminui a probabilidade de se criar um negócio primeiro.**

É um dilema: As pessoas têm uma forte tendência de encontrar e analisar muitas informações na tentativa de reduzir o risco de um novo empreendimento e prever os resultados. O empreendedor bem sucedido necessita de uma determinada quantidade de dados para reduzir a incerteza, informações demasiadas muitas análises somente trazem mais incertezas. Ao enfrentar dificuldades de lutar contra muitas informações e dúvidas o empreendedor pode decidir a não perseguir a oportunidade.

Nesse segundo princípio ela discorre sobre certas análises que devem ser feitas. Essas análises podem ser comparadas a um caminho que leva a direções diferentes e cada direção com diferentes resultados também. Como ela expõe, quando feitas aumenta a chance de sucesso, porém, diminui a perseguição do empreendedor por novas oportunidades, portanto se não forem feitas diminuirão as possíveis chances de alcançar aquilo que pretende. As informações devem ser na medida certa. No entanto, muitos exageram nas análises para não perder oportunidades e acabam desenvolvendo um lado imediatista.

**Princípio 3: Agora considere o lado do princípio 2. O medo de perder uma boa oportunidade pode criar em algumas pessoas uma tendência para a ação. Ação urgente aumenta a probabilidade de criar um negócio, mas as diminui a probabilidade do sucesso.**

Na pressa em ser os primeiros para inserir no mercado e antecipando os concorrentes em potencial, os empreendedores podem lançar um empreendimento de risco, com estratégias falhas, produtos defeituosos, e recursos insuficientes. O senso de urgência pode certamente levá-los a penetrar no mercado com um novo produto ou serviço, mas sem certa quantidade de análise e de planejamento, como pode o empreendimento ter sucesso?

Seguindo ainda a análise feita no princípio anterior, pode acontecer sérios erros por medo de perder oportunidades que aparentemente são viáveis. Quando se age rápido se tem mais chance de desenvolver algo novo e diferente, porém diminui as chances de sucesso por ser pensado antes. Portanto, a falta de atitudes emergente faz com que o empreendedor perca as oportunidades disponíveis e acaba crescendo a tensão entre a análise de muitas informações e uma tomada de decisão.

**Princípio 4: A noção de indivíduo empreendedor auxilia a pessoa a ter acesso a resolução de perdas e a minimização da tensão entre a análise e a ação.**

Em sua pesquisa, Saras Sarasvathy descobriu que empresários bem sucedidos usam o que ela chama de princípio da perda de preços acessíveis. Eles conscientemente determinam o montante dos recursos que estão dispostos a empenhar em uma ideia, escolhendo estratégias e métodos para gerar receitas enquanto gastam quantidades limitadas de tais recursos como tempo, esforço e dinheiro. Esta abordagem minimiza o risco

do empreendimento (o risco que pode levar a uma análise excessiva), enquanto permite ao empresário agir sobre a oportunidade.

Para reduzir o desperdício de tempo, esforço e dinheiro o empresário analisa todos os gastos possíveis. Essa abordagem tem dois lados: minimiza os riscos permitindo o empresário agir sobre as oportunidades, porém pode perder certas oportunidades por medo dos riscos e acabam sendo dependentes constantes de outros para o andamento de seus processos.

**Princípio 5: Todos os empreendimentos empresariais envolvem um ciclo vicioso**

O empresário precisa de recursos, mas os potenciais fornecedores destes recursos querem uma informação que não está disponível porque o produto e o mercado ainda não existem. Os fornecedores de recursos e as outras partes interessadas, como clientes, devem buscar com o empresário a informação e podem, então, não estar dispostas a fazer grandes investimentos. Assim começa o círculo vicioso: sem produto implica em não ter clientes; sem clientes implica em não ter receita; sem receita implica em não ter dinheiro para investimentos; sem investimento implica em não ter legitimidade ou credibilidade; sem legitimidade implica em não ter recursos; sem recursos implica em não ter produtos.

Nesse princípio mostra o que a falta de integração pode causar a uma empresa. Ciclo vicioso. Pois o que a empresa não consegue obter ela também não pode oferecer. Na atualidade, devido à competitividade, isso é um risco, pois, se ela não tem, outro vai ocupar seu lugar no mercado. E a conquista pela ocupação, que já lhe foi disponível um dia, seja mais difícil. Ações emergentes devem ser tomadas nesse caso. Às vezes, algumas mudanças de paradigmas são necessárias, e de certa forma, acabam sendo condizentes para a resolução dos problemas da organização.

**Princípio 6: Os empresários podem quebrar o ciclo vicioso, usando os recursos de que já possuem.**

Ao usar seu capital humano (talento, educação e conhecimento), capital intelectual (criatividade, engenho, entusiasmo e otimismo), e o capital social (contatos com as pessoas e os seus contatos), os empresários são capazes de alavancar os recursos de que necessitam. Tal como o *Bootstrapping* que começa com os recursos que o empresário já possui (em vez da idéia ou produto) e permite ao empresário construir o negócio de forma gradual. Saras Sarasvathy leva o conceito um pouco mais longe na descrição de uma estratégia de efetuação, na qual o empresário tenta descobrir o que viabiliza o negócio para ser criado com os recursos que ele ou ela controla.

Complementando o anterior, a empresa pode usar todos os recursos por ela disponíveis e crescer gradativamente. O tempo de retorno pode ser mais logo,

porém é menos arriscado. Porém, é uma forma de quebrar o ciclo vicioso, somente utilizando do capital disponível, ou, se houver necessidade, utilizar muito pouco o de terceiros.

**Princípio 7: *Bootstrapping* (*Bootstrapping* é o ato de abrir uma empresa com pouco ou nenhum capital externo) é um meio ideal para quebrar o ciclo vicioso na fase de *start-up*..**

A arte do *bootstrapping* - utilizando ativos disponíveis comumente - depende de utilizar esses meios e recursos plenamente com parcimônia. O objetivo, como empresário Zenas Bloco coloca esta em investir na imaginação antes de gastar dinheiro. Empresários *bootstrapping* também retiram de seu capital social, a amizade e a boa vontade que eles tem acumulado, para obter os recursos de que necessitam seguindo algumas regras:

- a) Não compre novo, o que você pode comprar usado
- b) Não compre usado, o que você pode alugar
- c) Não alugue o que você pode emprestar
- d) Não empreste quando você pode trocar
- e) Não troque o que você pode pedir
- f) Não peça o que você pode pegar
- g) Não pegue o que você pode ter gratuitamente
- h) Não pegue de graça o que alguém pagará por você
- i) Não pague por algo que as pessoas vão para dar um lance

Entre linhas, a sugestão do autor é pensar antes de agir. Muito se conquista quando analisa todos os meios possíveis para obter aquilo que pretende. Empresários *bootstrapping*, como citado, analisam, pelas regras empíricas, tudo o que lhe é viável. Pois, por experiências próprias já sabem, como é difícil trabalhar no limite, com pouco dinheiro.

**Princípio 8: Dinheiro é rei, e é mais caro quando você mais precisa dele.**

Capital social e outros ativos intangíveis podem ser cruciais durante as primeiras fases de um empreendimento, mas o crescimento e a sustentabilidade exigem dinheiro. Dinheiro é a derradeira reserva de valor que podem ser trocados por outros bens valiosos. E quando os empresários mais precisam – no start-up ou durante uma crise,- ele é mais caro, porque a incerteza em torno do novo negócio é alta e a credibilidade do empresário é baixa.

A arte do *bootstrapping* pode dar certo em muitos casos, porém em alguns pode não ser suficiente, pois tanto capital social e outros ativos intangíveis são de importância para o crescimento e desenvolvimento das empresas, porém, quando a necessidade real é o dinheiro, o cenário é outro, ele custa caro, e todo um processo pode falhar por falta dele. Contudo, quando disponível, também há necessidade de saber administrá-lo.

**Princípio 9: Se o dinheiro não matar você, a logística matará.**

Além da desvantagem da novidade, os empresários enfrentam a desvantagem da complexidade. Eles devem assumir todos os papéis a partir do faxineiro ao estrategista, e eles devem aprender como eles fariam. Empresários experientes muitas vezes alegam que não existe uma má ideia, só má execução.

Ser o primeiro a inovar pode ser desvantajoso e complexo. O empresário acaba assumindo vários papéis dentro da organização, falta de logística no desempenho das funções, e as boas ideias acabam sendo má executadas. O empreendedor deve encontrar certas estratégias que o mantenham no mercado.

**Princípio 10: Cada novo negócio tem de três a cinco guias fundamentais. Encontre-os e concentra-se neles.**

Na fase inicial, cada empresa tem de três a cinco variáveis que têm um maior impacto sobre os custos e receitas. Por exemplo, no catálogo das empresas elas são aquelas variáveis de tamanho médio, taxa de resposta a partir dos catálogos enviados, o custo dos bens vendido, e tamanho da lista de clientes. Focando nos guias que são mais importantes, os empresários tornam o risco, do processo de criação do negócio, mais fáceis de gerenciar. E então eles estão livres para deixar suas idéias crescer e florescer com a ajuda de seus recursos mais abundantes: imaginação e criatividade.

Nesse último princípio, na opinião do autor, certas variáveis, ou estratégias, ditam o futuro da empresa. E quando se tem um foco nos guias de sustento fica mais fácil à administração já que a imaginação e a criatividade são recursos abundantes.

Por esses dez princípios abordados, percebe-se que ser um empreendedor da atualidade requer disciplina e entendimento em tudo, saber identificar e aproveitar oportunidades, saber que todo negócio envolve risco, saber que certas ações urgentes devem ser tomadas e outras não, e que muita análise é prejudicial assim como poucas também são, saber que, em todo empreendimento há um ciclo vicioso que as vezes deve ser quebrado pelo *bootstrapping*, ficar ciente de que, o dinheiro é caro quando necessário e a logística das funções é essencial, e, que há, pelo menos de três a cinco variáveis que sustenta uma empresa.

É complexo, porém se forem seguidos facilitará o caminho que leva o empreendedor ao sucesso.

## CONCEPÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Elaborar um plano de negócio deve ser o primeiro item a fazer quando se decide abrir uma empresa, pois “o plano estabelece o alicerce para tudo o que virá em seguida” (PILAND, 2016). Para se ter maior segurança e alcançar sucesso naquilo que se pretende executar ou realizar, na percepção do autor, o PN é algo que vai sustentar o empreendedor numa tomada de decisão, pode ser comparado, de maneira simplificada, a um mapa que traça o caminho e auxilia o empreendedor a identificar qual será o caminho mais curto e seguro para obter sucesso naquilo que se pretende fazer. É necessário ouvir conselho como esse: “antes de começar uma empresa, elabore um plano de negócio, suas metas e a quem ele atenderá, esse plano o colocará no caminho do sucesso empresarial” (PILAND, 2016).

Novas empresas surgem a todo instante, mas será que todas traçaram um plano daquilo que pretendiam para saber se o negócio seria viável ou não? Provavelmente nem todos dão importância a esse detalhe, outras só dão “porque são forçados, só elaboram quando precisam levantar ou emprestar dinheiro” (PILAND, 2016), porém para melhor execução de um processo, é viável que se tenha um plano detalhado de todo ele.

A empresa sem planejamento está fadada ao insucesso, pois “um plano de negócio é uma apólice de seguro barato, pois o ajudará a focalizar os aspectos mais importantes de seu negócio, a utilizar seus recursos com sabedoria e consistência, e evitar muitos aborrecimentos” (BANGS JUNIOR, 1999, p.15). Percebe-se que elaborar um plano de negócio além de auxiliar num conhecimento melhor do mercado a ser explorado ao mesmo tempo ajudará a abrandar os riscos que serão enfrentados.

Delinear um plano de negócio é algo que deve ser feito constantemente para ter conhecimento e discernimento do caminho a ser trilhado e de como alcançar os objetivos pretendidos, pois ele permite ações mais concisas em momentos necessários.

Complementando, Ambrósio (1999, p. 2) reforça a importância de um PN:

O planejamento é a base da força de uma empresa, sendo ele bem feito permite ações rápidas e precisas, é ele que nos orienta quando aparecem obstáculos imprevistos, ele é a reflexão sobre a realidade, o plano é um guia, a linha central da estrada que nos leva ao objetivo, e sem planejar, corre-se o risco de parar no acostamento ou parar na contramão do

mercado [...] é a elaboração por etapas, com bases técnicas de planos e programas com objetivos definidos.

E ele ainda utiliza-se da seguinte analogia em relação à importância de um bom planejamento:

Ao trafegar por uma estrada, é praticamente impossível seguir em linha reta. Em geral há obstáculos repentinos que precisam ser superados, que provocam uma direção sinuosa, daí a importância da linha central, guia e ponto de referência que torna a viagem mais fácil e segura, norteando com clareza (AMBRÓSIO, 1999, p. 2).

Analisando o que foi exposto pelo autor, o plano é um auxílio para os imprevistos, já que nele consta um planejamento detalhado da empresa, é direção que leva ao cumprimento dos objetivos pretendidos, sem ele, perde-se possibilidades de atingir metas.

E, como tudo o que se pretende, necessita de um plano Piland (2016, s/p), ainda salienta:

O plano de negócio é uma diretriz e um esboço planejado de metas que precisam ser executadas para obter sucesso [...] também é um documento que permite as partes interessadas visualizar a direção atual e futura, porém, somente 30% dos empresários elaboram.

Para uma boa execução dentro de um plano de negócio, como aborda o autor, é necessário que metas sejam traçadas, a fim de serem verificadas periodicamente, conforme necessidades, para verificar se os objetivos serão alcançados.

Complementando, Dolabela (2000, p.164):

Um plano de negócio é, antes de tudo, o processo de validação de uma idéia, que o empreendedor realiza do planejamento detalhado da empresa, [...] ao prepará-lo o empreendedor terá elementos para sua tomada de decisão e poderá chegar à conclusão se vale a pena ou não abrir a empresa.

O objetivo de um plano de negócio, na percepção do autor, é o rumo a ser seguido, de onde estou/onde quero chegar e qual o melhor caminho, é uma idéia em prática (seja ela individual ou compartilhada), e ainda, a porcentagem de que o faz é muito baixa. Porém “um plano de negócio preparado profissionalmente não irá beneficiá-lo se você não entendê-lo na sua totalidade” (DOLABELA, 2000, p.19), é por isso que ele só terá utilidade se souber usá-lo e entender a importância de se elaborar um.

Um plano, geralmente é, ou pelo menos deveria ser elaborado antes da abertura de uma empresa para se ter uma noção da viabilidade do negócio, apesar de que, como colocado por Piland (2016), “somente 30% dos empresários se preocuparem com isso”. O PN também poderá, ou até mesmo deverá, ser elaborado nos momentos em que se for realizar ou implantar algo novo ou diferente na empresa, ajustando-o conforme a necessidade e “a melhor hora para criá-lo é o momento em que se começa a conceituar a ideia de um negócio e continuar revisando-o na medida em que crescer” (PILAND, 2016). A elaboração de um plano de negócio consistente posicionará a empresa para um crescimento futuro.

De certa maneira nota-se que todos os autores concordam entre si e mostram a importância de se fazer um planejamento daquilo que se pretende realizar para não correr o risco de perder oportunidades por falhas na execução.

Ele também não deixa de ser um documento que será utilizado quando o empreendedor precisar recorrer às financeiras para captar recursos necessários. E alguns empreendedores e até mesmo empresários não percebem a importância de se elaborar um plano de negócio ou acabam utilizando planos informais, do qual pode até comprometer a execução de todo um processo.

Constrangimentos devem ser evitados, por isso, vale ressaltar a opinião de Ambrósio (1999, p.2) quando diz que: “embora já estejamos planejando tão logo pensamos em uma ação qualquer de negócio, esse planejamento é informal, a complexidade do mercado quase já não oferece espaço para aventuras de criatividade”. O plano de negócio formal, através de uma minuciosa análise, identifica as forças e fraquezas que contribuem positiva ou negativamente para o desenvolvimento interno do negócio, como ajuda também a reconhecer as oportunidades e identificar as ameaças que contribuem de alguma maneira, tanto positivo como negativamente, para o desenvolvimento de um negócio, identificando determinados problemas, evitando-os quando possível e corrigindo-os quando necessário.

Pois, há um fator muito importante na vida do ser humano se chama: tempo: E para que o tempo seja um bom aliado, os processos do dia a dia devem ser bem planejados, para que assim o caminho para a realização se torne mais curto e mais fácil, e ainda mais, que seja seguro.

## ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO

Existem várias formas de estruturar um plano de negócio, isso depende de cada autor ou planejador. De acordo com Bangs Junior (2002, p.20) utiliza-se a seguinte forma para o esboço de um plano de negócio:

- **Capa: nome do empreendimento, nome dos dirigentes, endereço e telefone.**
- **Definição do propósito ou sumário executivo.**
- **Índice**
- **Parte 1— O negócio**
  - A. Descrição do negócio
  - B. Produto/serviço
  - C. Mercado
  - D. Localização do negócio
  - E. Concorrência
  - F. Gerenciamento
  - G. Pessoal
  - H. Aplicação e resultados esperados do empréstimo (se necessário)
  - I. Síntese
- **Parte 2— Dados financeiros**
  - A. Fontes e aplicações de capital
  - B. Lista dos Bens de Capital
  - C. Balanço
  - D. Análise do ponto de equilíbrio
  - E. Projeções de Receitas (demonstrativos de Lucros e Perdas)
    - 1. Resumo trianual
    - 2. Detalhamento mensal para o primeiro ano
    - 3. Detalhamento trimestral para o segundo e terceiro anos
    - 4. Observações explicativas
  - F. Projeção de fluxo de caixa
    - 1. Detalhamento mensal para o primeiro ano
    - 2. Detalhamento trimestral para o segundo e terceiro anos
    - 3. Observações explicativas
  - G. Análise dos desvios
  - H. Relatórios financeiros históricos para negócios em funcionamento
    - 1. Balanços dos três últimos anos
    - 2. Demonstrativos de Receitas dos últimos três anos
    - 3. Devolução de impostos
- **Parte 3— Documentação de apoio**

Currículos pessoais, balanços pessoais, orçamento de custo de vida, relatórios de crédito, cartas de referência, descrição de cargo, cartas de intenção, cópias dos arrendamentos, contratos, documentação legal e demais documentos relevantes para o plano.

Essa estrutura de plano de negócio, não é a única nem a mais correta, mas o que se observe é que ela é mais apropriada para empresas já em andamento e não cabe para empresas que estão começando, porém cada uma adotará o modelo mais adequado ao seu perfil.

A primeira parte é a caracterização do empreendimento, onde ocorre a implantação, expansão/modernização ou realocização. Ou seja, faz-se uma síntese

do tipo de empreendimento que você pretende implementar.

Nesta parte, deve-se especificar qual é a caracterização do negócio que pretende planificar, se é algo novo, se é uma empresa que está em fase de ampliação ou modernização ou se o que se pretende é a realocação da mesma, pois em cada uma deve fazer um tipo diferente de análise.

Em seguida tem-se a análise de mercado e competitividade onde se faz: descrever quais são as oportunidades que você percebe em seu empreendimento. E questiona-se: quais são as principais ameaças ao seu negócio?

A análise de mercado e competitividade será efetuada dependendo da caracterização de empreendimento, nos novos negócios a análise é feita somente no ambiente externo para identificar as oportunidades e as ameaças que o afetarão. Já nas empresas em expansão/modernização e realocação a análise deve ser feita tanto interna, para identificar as forças e fraquezas que contribuem tanto positivo quanto negativo para o desenvolvimento da empresa como a externa para identificar as oportunidades e ameaças que contribuem também positivo ou negativamente para o desenvolvimento da empresa.

No terceiro define-se a localização e instalação, onde se faz uma análise dos diversos pontos potenciais existentes para tomar uma decisão sobre o local a ser instalado sua empresa. Também se justifica os motivos que o levaram a esta decisão. E define-se um layout para as instalações.

Essa fase da elaboração necessita uma atenção a mais, e para isso o mais correto seria utilizar o P (praça) do mix de marketing. Pois, essa estratégia verifica se o ponto escolhido é o mais apropriado para montar o negócio, se é de fácil acesso, avalia os canais de distribuição e relacionamento com os canais; considera a logística de mercado como: estoques; transporte e armazenagem, entre outros. E também nessa fase, o empreendedor deve justificar o que o levou a montar seu negócio no local determinado – se é porque ainda não existe nada semelhante ou porque é um ponto, apesar da concorrência, o local é muito promissor com expectativas de sucesso. E outra preocupação ainda é em definir corretamente o *layout* da instalação, isto é, onde cada coisa ficará em locais estratégicos para melhor circulação de clientes e funcionários. Muitas empresas estão expondo seu *layout* em locais bem visíveis, até mesmo para identificar as áreas de riscos que a mesma possui.

Logo depois, caracteriza-se o consumidor, onde questiona-se: qual o seu mercado potencial? Dimensione seu mercado principal. O setor possui sazonalidade no consumo?

Nesta etapa, determina-se quem será o público-alvo e suas características, tais como: faixa etária; ambos os sexos ou um específico; condições financeiras se têm recurso próprio ou é dependente, educação e outros a serem analisados que venham contribuir para defini-los como: hábitos de compra e atitudes. Também será definido que proporção se almeja abranger em tamanho e volume e enfim saber se o negócio que está sendo montado está sujeito a fases de alta ou baixa demanda, isto é, verificar se há variações de receita durante o ano.

Destaca-se o fornecedor, onde se deve: identificar seus fornecedores considerando sua localização, preço, forma e prazos de pagamento, disponibilidade de fornecimento, lote mínimo de compra, etc. E questiona-se se: o setor possui sazonalidade no fornecimento de matérias-primas para produção?

Esse tópico abordado sobre os possíveis fornecedores para o novo negócio, verificando fatores como: preço, forma e prazo de pagamento, disponibilidade em provimento, quantidades de mínimo e máximo de compra e o mais importante nesse item é saber se o item a ser entregue pelo fornecedor possui sazonalidade ou não, no caso de possuir, verificar outras formas de adquirir o necessário de outros fornecedores.

Além disso, é necessário identificar o concorrente, para saber quais são seus concorrentes e seus pontos fortes e fracos, canais de distribuição, custos e preços de venda praticados, políticas de crédito e formas de divulgação.

Em relação aos concorrentes devem ser analisados seus pontos fracos (oportunidade) e fortes (ameaças) para o novo empreendedor, se há outras empresas com pretensão de entrar no mercado, se as empresas atuantes têm forte posicionamento, quais são seus preços/custos, como elas organizam suas vendas. Concorrentes nem sempre representam ameaça, às vezes eles podem ser bons parceiros. Concorrentes para uma empresa fazem com que ela se preocupe em desenvolver algo que chame mais a atenção dos clientes.

É importante também avaliar a equipe, pois tem-se que: dimensionar sua equipe de trabalho, relacionando número de empregados, cargos, salários e encargos sociais esperados. E também deve-se fazer um organograma de sua

empresa definindo claramente as funções e linhas hierárquicas, isso com certeza o ajudará a definir o perfil das pessoas que irá contratar.

Esse é um departamento que merece maior cuidado, pois aí está o que a empresa possui de muito valor, tão logo o processo de elaboração do plano ser iniciado deve-se a equipe que participará dele, precisa verificar a quantidade de funcionários que realmente seja necessário, e a elaboração de um organograma ajudará a definir com clareza a responsabilidade de cada um, podendo assim auxiliá-los sempre que possível, cobrando quando necessário e reconhecendo-os quando merecidos.

Avalia-se os produtos e serviços, para: saber que produtos/serviços serão oferecidos pela empresa e suas características. E também estimar a capacidade instalada para o primeiro ano de atividade.

Nesse tópico deve ser descrito o tipo de produto/serviço a ser oferecido pela empresa com todas as suas características, com benefícios e vantagens que levem o consumidor a dar prioridade pelo o que está oferecendo por ele ser melhor que o da concorrência. Faz-se necessário também o empreendedor estimar os custos/despesas pelo menos para o primeiro ano de sua atividade.

É importante também elaborar uma estratégia competitiva, para definir a estratégia competitiva com base nas variáveis: liderança no custo e diferenciação.

A estratégia a ser definida e utilizada pode depender das características do negócio, se é implantação, Expansão/Modernização ou Relocalização do produto/serviço. Cada empresa, porém, deve utilizar continuamente alguma estratégia que faça com que ela se torne competitiva no mercado.

No plano de negócio é necessário a existência de um plano de marketing e comercialização, portanto, deve-se saber: quais as estratégias de comunicação que serão utilizadas por você na divulgação de seu negócio e/ou produtos/serviços?; descreva quais os canais de distribuição que você pretende utilizar; defina uma marca para sua empresa e/ou produtos/serviços?; defina uma estratégia de posicionamento/imagem em relação ao mercado.

Um dos quatro P's de Marketing está relacionado à promoção. E a promoção se dá através da comunicação entre empresa e consumidor. E nesse tópico a empresa deve escolher o meio que mais lhe seja apropriada para chegar até seu público, verificar também quais são os meios e combinações de

comunicação que seus concorrentes estão utilizando para atingir o mesmo público e verificar também quais são as promoções mais frequentes no mercado que dá certo. Há vários canais de comunicação como: TV (canal aberto ou fechado), rádio, revista, jornais, panfletos, outdoors, *busdoors*, mala-direta, folders e outros meios. Nesse ponto a empresa já deve definir qual será a sua marca e na definição de posicionamento está incluída a decisão sobre os aspectos de seus diferenciais que deverá ter seu produto/serviço para então comunicar-se com o mercado.

Caracterizar os investimentos, pois são necessários para a implantação de seu negócio. Nesse ponto o empreendedor precisa levantar custo de tudo o que necessita o que e quanto pretende adquirir, fazer uma projeção dos gastos necessários, e verificar se o mesmo possui capital suficiente para a o desenvolvimento de negócio ou se vai depender de capital de terceiros. Além disso, é importante fazer:

Passo 1

Levantar o investimento fixo (máquinas, instalações, móveis e utensílios).  
Ver valor total no quadro de investimentos.

Passo 2

Estimar os custos fixos mensais.

Passo 3

Pesquisar o percentual de impostos + comissões.

Passo 4 ( a partir daqui não é obrigatório)

Estimar o faturamento, as compras e o montante de impostos + comissões.

Passo 5

Calcular a margem de contribuição e o seu índice.

Passo 6

Calcular o ponto de equilíbrio.

Passo 7

Qual o lucro esperado para o faturamento estimado?

Passo 8

Determinar o estoque inicial ou de segurança.

Passo 9

Calcular a necessidade de capital de giro.

Passo 10

Investimento necessário: considerado o investimento fixo + necessidade de capital de giro.

Passo 11

Taxa de rentabilidade:  $(\text{lucro} \div \text{investimento necessário}) \times 100$ .

Passo 12

Prazo de retorno do investimento:  $\text{investimento necessário} \div \text{lucro}$  (SEBRAE, 2007).

A partir da análise desse plano de negócio e dos passos de viabilidade o empreendedor provavelmente conseguirá saber ele tem condição financeira e psicológica para desenvolver e investir em alguma atividade pretendida.

## PRINCÍPIOS DO EMPREENDEDORISMO ALIADOS AO PLANO DE NEGÓCIOS NA IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

Os princípios do empreendedorismo foram desenvolvidos após anos de estudos e pesquisas e mostram um perfil de um empreendedor que tem atitude para buscar seus objetivos. Sendo que, cada princípio foi criado em cima de experiências dos empreendedores, mas isso não exclui que estes possam ser mutáveis, já que as experiências vão sendo aperfeiçoadas e os erros eliminados.

Portanto, os princípios quando aliados ao conceito de plano de negócio, mostram que o empreendedor com sua prática e conhecimento, unifica-se a uma estrutura técnica de criação de projeto, que sinaliza oportunidades e direção à criação de um empreendimento.

Portanto, neste item, faz-se esta intervenção e integração entre os princípios do empreendedorismo e o plano negócio, destacando de que forma eles auxiliam na identificação de oportunidades.

Portanto, o empreendedor que pretende ter sucesso se põe do outro lado do cenário, e procura enxergar o futuro de seu próprio negócio. Ele é “uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões [...], pois a visão é uma imagem projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado [...]” (FILION apud DOLABELA, 1999, p. 31), porém esse lugar somente será ocupado se o empreendedor que imagina, desenvolve e realiza visões tomar decisões seguras. E, para que o processo visionário se complementar com perfeição, Dolabela (1999, p.128) afirma:

É necessário que o empreendedor tenha uma clara visão da organização e do gerenciamento da empresa, que é o meio através do qual realizará sua visão, produzindo, vendendo e auferindo os resultados previstos. **A visão complementar será desenvolvida durante a elaboração do Plano de Negócio**, que conterà a descrição da organização e dos sistemas da empresa (grifo do autor).

O autor aponta que a visão só complementarà durante a elaboração do plano de negócio. Neste caso, faz-se a análise entre os princípios do empreendedorismo com o modelo de plano negócio, para compreender de forma estes dois juntos, podem direcionar a criação de um empreendimento (Quadro 1).

Quadro 1: Relação entre os princípios do empreendedorismo e o plano de negócio

Princípios do Empreendedorismo	Plano de Negócio
Princípio 1: As oportunidades raramente caem no colo de um empreendedor; devem ser descobertas ou criadas.	Antes de começar uma empresa, elabore um PN, suas metas e a quem ele atenderá, pois ele o colocará no caminho do sucesso empresarial. Além disso, é necessário um estudo de mercado, para identificar as oportunidades que existem na localidade onde se pretende criar o negócio.
Princípio 2: Os novos empreendimentos são necessariamente um risco. Quando enfrentado com incerteza as pessoas podem desenvolver uma tendência para a análise. A análise aumenta a chance de sucesso do novo negócio, mas diminui a probabilidade de se criar um negócio primeiro.	O PN é um guia, a linha central da estrada que leva o empreendedor ao objetivo, e sem planejar, corre-se o risco de parar no acostamento ou parar na contramão do mercado [...]. A necessidade de um planejamento no início de um empreendimento é fundamental para seu sucesso, por mais que o plano mostre dificuldades, ele vem seguido de uma análise das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, que sinalizam ao empreendedor que caminho seguir.
Princípio 3: Agora considere o lado do princípio 2. O medo de perder uma boa oportunidade pode criar em algumas pessoas uma tendência para a ação. Ação urgente aumenta a probabilidade de criar um negócio, mas as diminui a probabilidade do sucesso.	O planejamento é a base da força de uma empresa, sendo ele bem feito permite ações rápidas e precisas. Além de possui os objetivos, diretrizes e metas.
Princípio 4: A noção de indivíduos empreendedores das ajudas acessíveis da perda resolve tensão entre a análise e a ação.	Ao preparar um PN o empreendedor terá elementos para sua tomada de decisão e poderá chegar à conclusão se vale a pena ou não abrir a empresa
Princípio 5: Todos os empreendimentos empresariais envolvem um ciclo vicioso.	Ao trafegar por uma estrada, é praticamente impossível seguir em linha reta. Em geral há obstáculos repentinos que precisam ser superados, que provocam uma direção sinuosa, daí a importância da linha central, PN, guia e (Cont.) ponto de referencia que torna a viagem mais fácil e segura, norteando com clareza.
Princípio 6: Os empresários podem quebrar o ciclo vicioso, usando os recursos de que já possuem.	O PN estabelece o alicerce para tudo o que virá em seguida. A formação de uma boa equipe técnica auxiliará o empreendedor a direcionar ao caminho correto.
Princípio 7: <i>Bootstrapping</i> ( <i>Bootstrapping</i> é o ato de abrir uma empresa com pouco ou nenhum capital externo) é um meio ideal para quebrar o ciclo vicioso na fase de <i>start-up</i> .	O PN orienta quando aparecem obstáculos imprevistos, ele é a reflexão sobre a realidade. No item orçamento o empreendedor terá a visão de quanto utilizará para criar seu empreendimento, assim saberá se será necessário financiamento ou não.
Princípio 8: Dinheiro é rei, e é mais caro quando você mais precisa dele.	Um PN é uma apólice de seguro barato, pois o ajudará a focalizar os aspectos mais importantes de seu negócio, a utilizar seus recursos com sabedoria e consistência, e evitar imprevistos.
Princípio 9: Se o dinheiro não matar você, a logística matará.	O PN é uma diretriz e um esboço planejado de metas que precisam ser executadas para obter sucesso.
Princípio 10: Cada novo negócio tem de três a cinco guias fundamentais. Encontre-os e concentra-se neles.	O PN contém uma elaboração por etapas, com bases técnicas e programas com objetivos definidos.

Fonte: Baseado em Slover (2002) e Sebrae (2007)

A partir da tabela acima, vê-se claramente como ambos são necessários para que o empreendedor tenha concepção de como os princípios e o PN indicam cenários no mercado, assim como, que atitudes tomar para enfrentá-lo.

Neste caso, percebe-se que as oportunidades existem, porém o empreendedor só precisará identificá-las, para tanto é necessário fazer uma pesquisa do que oferecer e quem será seu público-alvo, esse procedimento se dará ao elaborar um plano de negócio, com metas traçadas para concluir se a oportunidade identificada é viável.

Como todo e qualquer empreendimento tem certo risco, convém analisá-los antes da implantação de um negócio, pois ela por menor que seja a análise é melhor do que nenhuma. E para se sentir seguro o empreendedor deve se focar em algo concreto, analisando tudo o que for preciso para alcançar seus objetivos. Então, o plano de negócio nesse momento o auxiliará. Porém, é necessário ter moderação ao fazer as análises, pois tanto o excesso, quanto a falta delas, pode ser prejudicial para alcançar o sucesso quando deparar com as oportunidades.

Adicionando,

O empreendedor de sucesso é aquele que não se cansa de observar, procurando novas oportunidades, seja no caminho de casa, no ônibus, nos 'papos' com amigos, nos contatos familiares, nas compras, lendo jornais ou revistas, vendo televisão (EMPREENDEORISMO, 2015, s/p).

Empreendedores falham, algumas vezes, por excesso de análises e outras vezes por não saber o momento certo de tomar algumas decisões. Porém, ele tomará ações mais rápidas e precisas após analisar com moderação e seguir um plano de negócio, que é a base da força para uma empresa que está entrando ou inovando no mercado.

Num plano de negócio muitos fatores são analisados, depois do plano elaborado, ajudará o empreendedor numa tomada de decisão, diminuindo suas tensões. Pois, nele conterà informações de como e quanto é necessário para investir em um negócio e o que ele tem já para ser aplicado no mesmo, enfim, concluirá se o que pretende montar é possível com o que ele tem de recursos disponíveis. "É também um instrumento necessário para se candidatar a financiamentos, empréstimos, a convencer os futuros sócios da oportunidade de negócios que a empresa representa" (O PLANO..., 2015).

Em qualquer empreendimento é necessário ter os fornecedores e os compradores, e isso se chama ciclo vicioso. Só se pode ofertar aquilo que se possui, e se não conseguir quem forneça ou quem compre, o ciclo se quebra. Esses obstáculos surgem e precisam ser superados. E eles poderão ser através de uma linha central que sirva de referência. Mas para que não ocorra algo negativo é necessário “captar as informações existentes no ambiente interno do negócio, conversando rotineiramente com os empregados que estão em contato direto com os clientes e fornecedores” (EMPREENDEDORISMO, 2015, s/p).

O empreendedor deve utilizar algumas estratégias para quebrar o ciclo vicioso, e o plano de negócio nesse momento é o alicerce. Sendo ele analisado, todos os recursos, capital humano, intelectual e social, serão identificados e assim a empresa trabalhará com o que lhe é disponível sem depender tanto de outros.

É através de plano de negócio que se pode identificar quais serão as atitudes que devem ser tomadas quando surgem os empecilhos e uma delas é utilizar estratégia da arte do *bootstrapping*, pois ela utiliza até o capital social (amizade e boa vontade) para resolver seus problemas, sempre pensando no que vai e como pode adquirir por um custo bem baixo, porém se utilizar dessa estratégia sem experiência e sem conhecimento fica arriscado.

Um plano de negócio é uma apólice seguro barato, sendo ele bem elaborado, ajudará o empreendedor a administrar seu capital, evitando assim que sejam feitos empréstimos e investimentos desnecessários. Na necessidade de recorrer a um crédito junto a uma financeira o preço pelo dinheiro será altíssimo, se a empresa não estiver em boas situações, então é bom evitar possíveis aborrecimentos.

Além dos cuidados a serem tomados com o dinheiro, deve-se cuidar também da logística dos recursos humanos, pois uma má administração trará sérias consequências, porém utilizando um planejamento das metas a serem alcançadas, como resultado virá o sucesso, pois o proprietário não pode e nem consegue fazer tudo sozinho, ele depende de seus recursos humanos.

Através do plano para desenvolver, implantar ou inovar um produto/serviço, o empreendedor identificará os pontos fracos e fortes, assim como as ameaças e oportunidades também para o negócio. E através disso ele

conseguirá definir alguns itens que se destacam, e se tornam um diferencial competitivo para a empresa. É neles que ela tem que focar.

Percebe-se o quanto é importante os dois fatores estarem interligados, pois um complementa o outro, assim, essa ligação é fundamental para o sucesso do novo empreendimento. E, se o empreendedor ignorá-los pode perder grandes oportunidades de negócios.

Portanto, seguindo os princípios do empreendedorismo e elaborando um bom PN, o empreendedor pode reduzir drasticamente a probabilidade de uma empresa ter vida curta. Pois, as oportunidades existem e surgem a todo instante, nos mais diversos mercados para satisfazer as necessidades e os desejos humanos. E, o surgimento de novos negócios é um motivo de prosperidade numa era de constantes mudanças e alta competitividade. Eles geram novos empregos, oportunidades e riquezas, e isso se dá devido à existência de indivíduos dispostos a enfrentar os riscos de empreender.

Pois, estes possuem critérios que fazem com que o empreendedor tenha informações necessárias para desenvolver e implantar o negócio desejado. Basta ele se direcionar e planejar as ideias, e ter um bom corpo técnico apoiando em sua fase conceitual, mercadológica, de planejamento e execução.

## **CONCLUSÃO**

Conclui-se que este trabalho proporcionou de forma resumida e estruturada uma orientação destacando os princípios do empreendedorismo aliado junto às concepções de um plano de negócio para melhor análise no auxílio na gestão de projetos de uma organização. Sendo que, todo empreendedor da atualidade se seguir os princípios do empreendedorismo de correr atrás daquilo que deseja, de arriscar enfrentando as incertezas, aproveitar as oportunidades, saber que certas ações urgentes devem ser tomadas e outras não, que muita análise é prejudicial e que poucas também são, que todo empreendimento há um ciclo vicioso que às vezes deve ser quebrado pelo *bootstrapping* e quando requer disciplina, entendimento em tudo isso, aliado a uma análise de um Plano de Negócio. O

empreendedor tende a fazer uma melhor análise de seu empreendimento e reduzir drasticamente a probabilidade de uma empresa ter vida curta.

## REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 1999.

BANGS JUNIOR, David H. **Guia prático-como abrir seu próprio negócio**: um guia completo para novos empreendimentos. São Paulo: Nobel, 1999.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: Bookman, 2009.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO Antônio. **Plano de negócios**: estratégia para um micro e pequenas empresas. São Paulo: Manole, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedor e viabilidade de novas. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em turismo**: planejamento, métodos e técnicas. São Paulo: Futura, 2007.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**: entrepreneurship, prática e princípios. São Paulo: Thomson, 2003.

EMPREENDEDEDORISMO. Disponível em: <[http://educacao.sebrae.com.br/cursos/midiateca/Empreendedorismo\\_PlanodeNegocios.pdf](http://educacao.sebrae.com.br/cursos/midiateca/Empreendedorismo_PlanodeNegocios.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

O PLANO de negócios. Disponível em: <[http://educacao.sebrae.com.br/cursos/midiateca/Empreendedorismo\\_PlanodeNegocios.pdf](http://educacao.sebrae.com.br/cursos/midiateca/Empreendedorismo_PlanodeNegocios.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2015.

PILAND, J. D. **Desenvolva seu plano de negócios**. Disponível em: <<https://www.mastercard.com/lac/business/pt/smallbiz/articles/StrategyPlanning/0205BusinessPlan.html>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

SLOVER, Samuel L. Ten principles of entrepreneurial creation. In: **Batten Briefings**. Batten Institute at the Darden Graduate School of Business Administration. v. 1. n. 1, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.