

UNIDADE 3 – ESTRUTURANDO O EMPREENDEDORISMO

MÓDULO 1 – PLANO DE NEGÓCIOS

01

1 - A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS

“O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustentam a empresa”. (Dornelas)

A elaboração do plano de negócio envolve um processo de aprendizagem e auto-conhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

A composição das seções do plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico.

Um plano de negócio para uma pequena empresa pode ser menor que o de uma grande organização, não ultrapassando, talvez, dez a quinze páginas.

Muitas seções podem ser mais curtas que outras e até serem menores que uma única página de papel. Mas para chegar ao formato final, geralmente são feitas muitas versões e revisões do plano até que esteja adequado ao público alvo.



02

Três aspectos-chave devem sempre estar focados em qualquer plano de negócio. São eles:

1. Em que negócio você está?
2. O que você (realmente) vende?
3. Qual é o seu mercado-alvo?

“Um negócio bem planejado terá mais chance de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições”. (Dornelas).

O plano de negócio é parte fundamental do processo empreendedor. Empreendedores precisam saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento.

A falta ou falha de planejamento adequado do negócio acarreta fracassos que poderiam ser evitados. Essas falhas podem acontecer devido, por exemplo, a armadilhas no gerenciamento do dia-a-dia das empresas, principalmente as de pequeno porte.

Falta de experiência	Atitudes erradas
Falta de dinheiro	Localização errada
Expansão inexplicada	
Gerenciamento de inventário impróprio	
Excesso de capital em ativos fixos	
Difícil obtenção de crédito	
Uso de grande parte dos recursos do empreendedor.	



Não existem fórmulas para precaver-se dessas armadilhas. Os empreendedores, para evitá-las, devem investir sempre na capacitação gerencial contínua, na aplicação dos conceitos teóricos para que adquiram a experiência necessária e na disciplina do planejamento periódico das ações que devem ser implementadas na empresa.

03

O planejamento é uma técnica que transforma sonhos em realidade.

Veja o que dizem os autores Pinson & Jinnnet (1996):

"Pelo menos **três fatores críticos** podem ser destacados no conceito de planejamento:

1. Toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua idéia a investidores, bancos, clientes etc.
2. Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócio da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio.
3. Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócio. A maioria são micro e pequenos empresários que não têm conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, projeções de faturamento etc.. Quando entendem o conceito, geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios."

O planejamento é uma ferramenta de gestão que pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor, seguindo o caminho lógico e racional.

Apenas razão e raciocínio lógico são suficientes para determinar o sucesso do negócio?

É evidente que não!

Se assim ocorresse, a arte de administrar não seria mais arte, apenas uma atividade rotineira, onde o *feeling* do administrador nunca seria utilizado. Mas existem alguns passos, ou atividades rotineiras, que devem ser seguidos por todo empreendedor.

A arte estará em como o empreendedor traduzirá esses passos, realizados racionalmente, em um documento que sintetize e explore as potencialidades de seu negócio, bem como os riscos inerentes a ele.

E o que se espera de um plano de negócio?

Que seja uma ferramenta para o empreendedor expor suas idéias em uma linguagem compreensível para os leitores do plano de negócio e, principalmente, que mostre viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado.

04

Qual é a hora de usar um plano de negócios?

O plano de negócio é uma ferramenta que se aplica:

- no lançamento de novos empreendimentos;
- no planejamento de empresas maduras.



A maioria dos planos de negócios resumem-se a textos editados sobre um modelo predeterminado e que não convencem ao próprio empreendedor; por isso, falham, o que leva muitos a pensar que o plano de negócio não serve para nada ou não é uma ferramenta eficiente.

Geralmente, os planos de negócios são escritos como parte dos requisitos de aprovação de um empréstimo, ingresso em uma incubadora de empresa, solicitação de bolsas ou recursos financeiros de órgãos do Governo. Costumam ser feitos apenas para esses fins, às pressas, sem muita fundamentação.



É preciso ter em mente que o Plano de Negócio deve ser o cartão de visitas do empreendedor. O plano de negócios depois de concebido não pode ser esquecido.

O plano de negócio é uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retornos. Essa ferramenta deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.



Todo plano de negócio deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas. **Essas regras não são estáticas** e permitem ao empreendedor utilizar sua criatividade ou o bom senso, enfatizando um ou outro aspecto que mais interessa ao público-alvo do plano de negócios em questão.



É comum que o plano de negócio seja elaborado focalizando apenas o aspecto financeiro.



Além do aspecto financeiro, indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa e operacionais são igualmente importantes, pois esses fatores mostram a capacidade da empresa em alavancar os seus resultados financeiros no futuro.

05

2 - ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO

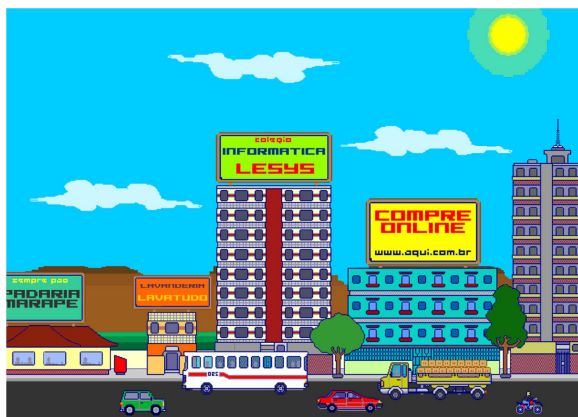
Não há uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócio.

Cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócio que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Uma empresa de serviços é diferente de uma empresa que fabrica produtos ou bens de consumo.

Qualquer que seja a empresa, seu plano de negócio deve possuir um mínimo de seções de modo a proporcionar um entendimento completo do negócio.

Essas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor entender:

- como a empresa é organizada;
- seus objetivos;
- seus produtos e serviços;
- seu mercado;
- sua estratégia de marketing e
- sua situação financeira.



Assim como há diferentes tipos de empreendimento, também há diferentes estruturas possíveis para a confecção de um plano de negócio. Veja algumas delas e lembre-se de que:

Cada uma das seções apresentadas deve ser abordada sempre visando à objetividade, sem perder a essência e os aspectos mais relevantes a ela relacionados.

Nas estruturas a seguir, a orientação sobre o conteúdo das seções será desenvolvida apenas na Estrutura 1. Nas demais, será apresentado apenas o roteiro das estruturas do plano de negócio, já que o conteúdo das mesmas deve seguir as mesmas regras e sugestões listadas em cada seção da Estrutura 1.

ESTRUTURA 1: essa estrutura é sugerida para pequenas empresas manufatureiras em geral.

ESTRUTURA 2: sugerida para empresas pontocom.

ESTRUTURA 3: sugerida para pequenas empresas prestadoras de serviço.

ESTRUTURA 4: sugerida para pequenas empresas em geral.

ESTRUTURA 1

- 1. Capa** – É uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é sua apresentação. Deve conter as informações necessárias e pertinentes.
- 2. Sumário** – Deve conter o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados a cada seção.
- 3. Sumário executivo** – Deve conter uma síntese das principais informações que constam no plano, ser dirigido ao público-alvo e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor. O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser elaborado.
- 4. Análise estratégica** – Nesta seção são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, suas metas e objetivos de negócio.
- 5. Descrição da empresa** – Histórico da empresa, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade,

serviços terceirizados etc.

6. Produtos e serviços – Como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento dos seus produtos e serviços. Deve conter ainda, os principais clientes atuais, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto etc.

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

8. Plano de recursos humanos – Apresentação dos planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

9. Análise de mercado – Nesta seção, o autor do plano, deve mostrar que os executivos da empresa conhecem bem o mercado consumidor do seu produto/serviço.

10. Estratégia de marketing – Como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda.

11. Plano financeiro – Deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras de sucesso do negócio.

12. Anexos – Esta seção deve ter informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. Não poderá faltar nessa seção a relação dos currículos dos sócios e dirigentes da empresa. Poderá ainda ser anexada a ela fotos de produtos, plantas de localização, roteiros, material de divulgação do negócio, estatutos, planilhas financeiras detalhadas, contrato social da empresa etc.

ESTRUTURA 2

1. Capa

2. Sumário

3. Sumário executivo

4. Conceito do negócio

4.1.O negócio

4.2.O produto (site)

5. Equipe de gestão

6. Mercado e competidores

6.1. Análise setorial

6.2. Mercado-alvo

6.3. Necessidades do cliente

6.4. Benefícios do produto

6.5. Competidores

6.6. Vantagem competitiva

7. Marketing e venda

- 7.1. Produto
- 7.2. Preço
- 7.3. Praça
- 7.4. Promoção
- 7.5. Estratégia de venda
- 7.6. Projeção de vendas
- 7.7. Parcerias estratégicas

8. Estrutura e operação

- 8.1. Organograma funcional
- 8.2. Processos de negócio
- 8.3. Política de recursos humanos
- 8.4. Fornecedores de serviços
- 8.5. Infra-estrutura e localização
- 8.6. Tecnologia

9. Análise estratégica

- 9.1. Análise SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças)
- 9.2. Cronograma de implantação

10. Previsões dos resultados econômicos e financeiros

- 10.1. Evolução dos resultados econômicos e financeiros
- 10.2. Composição dos principais gastos
- 10.3. Investimentos
- 10.4. Indicadores de rentabilidade
- 10.5. Necessidade de aporte e contrapartida
- 10.6. Cenários alternativos.

>11. Anexos

ESTRUTURA 3

1. Capa

2. Sumário

3. Sumário executivo

4. O negócio

- 4.1. Descrição do negócio
- 4.2. Descrição dos serviços
- 4.3. Mercado
- 4.4. Localização
- 4.5. Competidores
- 4.6. Equipe gerencial

4.7. Estrutura funcional

5. Dados financeiros

- 5.1. Fontes de recursos financeiros
- 5.2. Investimentos necessários
- 5.3. Balanço patrimonial (projetado para três anos)
- 5.4. Análise do ponto de equilíbrio
- 5.5. Demonstrativo de resultados (projetado para três anos)
- 5.6. Projeção de fluxo de caixa (horizonte de três anos)
- 5.7. Análise de rentabilidade

>6. Anexos

ESTRUTURA 4

1. Capa

2. Sumário

3. Sumário executivo estendido

- 3.1. Declaração de missão
- 3.2. Declaração de visão
- 3.3. Propósitos gerais e específicos do negócio, metas e objetivos
- 3.4. Estratégia de marketing
- 3.5. Processo de produção
- 3.6. Equipe gerencial
- 3.7. Investimentos e retornos financeiros

4. Produtos e serviços

- 4.1. Descrição dos produtos e serviços (características e benefícios)
- 4.2. Previsão de lançamento de novos produtos e serviços

5. Análise da indústria

- 5.1. Análise do setor
- 5.2. Definição do nicho de mercado
- 5.3. Análise da concorrência
- 5.4. Diferenciais competitivos

6. Plano de marketing

- 6.1. Estratégia de marketing (preço, produto, praça, promoção)
- 6.2. Canais de venda e distribuição
- 6.3. Projeções de venda

7. Plano operacional

- 7.1. Análise das instalações
- 7.2. Equipamentos e máquinas necessárias
- 7.3. Funcionários e insumos necessários

7.4. Processo de produção

7.5. Terceirização

8. Estrutura da empresa

8.1. Estrutura organizacional

8.2. Assessorias externas (jurídica, contábil etc.)

8.3. Equipe de gestão

9. Plano financeiro

9.1. Balanço patrimonial

9.2. Demonstrativo de resultados

9.3. Fluxo de caixa

07

3 - PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO

Para que o plano de negócio possa se tornar um instrumento eficaz de gerenciamento é importante que as informações nele existentes possam ser divulgadas de forma satisfatória no âmbito interno da empresa. Boas informações trancadas em uma gaveta ou perdidas em uma montanha de papéis na mesa de um executivo não são propriamente utilizáveis e acabam fatalmente por cair no esquecimento.

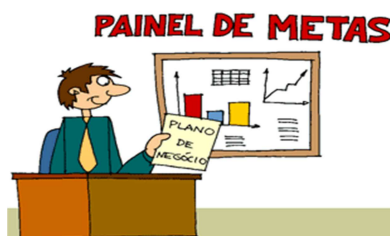
O plano de negócio pode e deve também ser utilizado como ferramenta de gestão.

As informações contidas no plano de negócio também devem ser utilizadas internamente, guiando e validando os esforços de melhoria da empresa. Para que isso aconteça, é necessário que exista monitoramento periódico da situação atual em relação aos números previstos, ou metas, do plano.

Uma forma simples e bastante eficiente de utilizar o plano de negócio é a criação de um (ou vários) **Painel de Metas** da empresa.

Esse painel é um **sistema visível de medidas de desempenho**, que mostrará de forma simples, preferencialmente gráfica, a evolução da empresa ao longo do tempo, em termos de seus valores de avaliação. É, portanto, composto por um conjunto de gráficos apresentados em "painéis" ou paredes, em locais acessíveis aos gerentes e funcionários relevantes.

08



O painel de metas deve ser um espelho do plano de negócio, com as mesmas informações e parâmetros numéricos ali considerados.

Essa ferramenta é dinâmica e exige a criação de um procedimento de atualização periódica dos dados, de forma a se ter sempre uma visão do momento da empresa, do seu passado e das metas previstas.

O Painel (ou Painéis) de Metas fornece um conjunto de medidas de desempenho de equilíbrio da empresa, que deve cobrir todas as áreas de análise empresarial.

Nos casos de empresas mais maduras, essas medidas gerais podem, por sua vez, ser desdobradas em medidas de desempenho de áreas específicas da empresa, chegando, quando necessário, até a uma definição de objetivos individuais, alinhados com os objetivos da empresa como um todo.

Desta forma, o plano de negócio se transformará em um instrumento dinâmico de implementação da estratégia da empresa, tornando-se uma ferramenta fundamental de gestão que, certamente, auxiliará o empreendedor a alcançar o sucesso almejado ou, então, mostrará a esse mesmo empreendedor que o momento não é propício para o negócio vislumbrado, evitando decepções futuras.

09

RESUMO

Nesse módulo você teve oportunidade de entender a importância do planejamento e o porquê de todo empreendimento ter um documento - **plano de negócio** – que diga detalhadamente o que é a empresa, esclareça qual o modelo de negócio e auxilie na gestão da organização.

O plano de negócio é composto por partes, seções com objetivos específicos e deve responder a três perguntas principais: qual é o seu negócio? O que vende? Qual o seu mercado?

O processo de elaboração desse documento, fundamental para o sucesso da empresa, permite ao empreendedor aprender sobre o seu negócio e conhecer o ambiente em que se situa. Dessa forma, o empreendedor pode traçar as ações e estratégias adequadas, investir na capacitação gerencial, na aplicação dos conceitos teóricos e na permanente avaliação do planejamento.

O planejamento, principalmente das pequenas empresas, deve criar mecanismos que possibilitem evitar o fracasso dos negócios ocasionado, freqüentemente, pela falta de experiência, dinheiro ou crédito, atitudes e localização erradas, expansão, gerenciamento de inventário, ou utilização imprópria dos recursos do proprietário e excesso de capital em ativos fixos.

A gestão do negócio, apoiada por um bom planejamento, é uma arte. Portanto, não envolve só razão ou raciocínio lógico. O sentimento, a percepção, a sagacidade e a inteligência do empreendedor garantem o sucesso do negócio e devem estar expressos no plano de negócio para mostrar e convencer o mercado da viabilidade e probabilidade de sucesso da empresa em todos os outros aspectos do empreendimento, além do financeiro.

Todo plano de negócio deve ser escrito de forma objetiva, destacando a essência e os aspectos relevantes do empreendimento. Algumas estruturas de plano de negócio foram apresentadas procurando mostrar ao empreendedor que não existe um padrão universal ou formato de plano de

negócios que se aplique a todo tipo de negócio.

O plano de negócio não tem o propósito de apenas informar ao público externo sobre o empreendimento, mas também a função de auxiliar na gestão da empresa. O que foi definido como relevante, tais como: missão, metas e objetivos a alcançar, processos de produção, pesquisa e desenvolvimento dos produtos e serviços deve ser objeto de permanente e sistemática avaliação interna, realizada pelos funcionários e gestores visando à melhoria do negócio.

Uma forma simples e eficiente de monitoramento pode ser feita por meio do Painel de Metas que registra um conjunto de medidas de desempenho de áreas específicas da empresa. Esse instrumento informa sobre a evolução da empresa ao longo do tempo e, portanto, deve estar a disposição de todos num lugar acessível. O Painel de Metas, enfim, é o espelho do Plano de Negócio.

UNIDADE 3 – ESTRUTURANDO O EMPREENDEDORISMO

MÓDULO 2 – ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

10

1 - ESTRUTURA BÁSICA

O Plano de Negócio pode ter diversas estruturas variando de acordo com o tipo de empresa. No entanto, Dornelas (2001) destaca alguns itens como sendo básicos :

1. Capa;
2. Sumário;
3. Sumário executivo;
4. Descrição da empresa;
5. Produtos e serviços;
6. Mercado e competidores;
7. Marketing e vendas;
8. Análise estratégica;
9. Plano financeiro e
10. Anexos.

Os diversos itens foram agrupados em 4 blocos:

- **Aspectos iniciais:** 1.capa, 2.sumário e 3.sumário executivo;
- **Natureza do negócio:** 4.Descrição da empresa e 5.Produtos e serviços;
- **Aspectos comerciais:** 6.Mercado e competidores e 7.Marketing e vendas;
- **Aspectos estratégicos e financeiros:** 8.Análise estratégica e 9.Plano financeiro.

Cada item será analisado detalhadamente, com exceção do último, **10. Anexos**, que consiste nos documentos considerados importantes para esclarecer ou comprovar informações contidas no plano.

11

2 - ASPECTOS INICIAIS

1) Capa: a primeira página do plano de negócio será a capa. Ela serve como página de título e deve conter as seguintes informações:

- Nome da empresa;
- Endereço da empresa;
- Telefone da empresa (incluindo DDD);
- Endereço eletrônico do site e e-mail da empresa;
- Logotipo (se houver);
- Nomes, cargos, endereços e telefones dos donos da empresa (dados do diretor-presidente e principais pessoas-chave da empresa);
- Mês e ano em que o plano foi feito;
- Número da cópia e
- Nome de quem fez o plano de negócios.

2) Sumário: o sumário do plano de negócio é imprescindível e deve conter o título de todas as seções do plano e suas respectivas páginas.

12

3) Sumário executivo: essa seção deve expressar uma síntese do que será apresentado na sequência, preparando o leitor e atraindo-o para uma leitura com mais atenção e interesse. Embora se localize no início do documento, deve ser a última parte a ser escrita.

O sumário executivo deve enfatizar o aspecto que mais interessa ao leitor a quem se dirige. Por exemplo, se o objetivo do plano é a busca de capital, o sumário executivo deve dar ênfase à parte financeira.

Veja algumas perguntas que podem auxiliar na preparação do sumário executivo.

Perguntas

O que?

Qual o propósito do seu plano?

O que você está apresentando?

O que é a sua empresa?

Qual é o seu produto/serviço?

Onde?

Onde sua empresa está localizada?

Onde está seu mercado/clientes?

Por quê?

Por que você precisa do dinheiro requisitado?

Como?

Como você empregará o dinheiro na sua empresa?

Como está a saúde financeira do seu negócio?

Como está crescendo sua empresa? (faturamento dos últimos 3 anos, etc..)

Quanto?

De quanto dinheiro você necessita?

Como será o retorno sobre seu investimento?

Quando seu negócio foi criado?

Quando você precisará dispor do capital solicitado?

Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

13**3 - NATUREZA DO NEGÓCIO**

4) Descrição da empresa: essa seção deve apresentar um breve resumo da organização da empresa mostrando o porquê de sua criação, sua história e sua situação atual. É importante enfatizar as características únicas do negócio e projetar o seu desenvolvimento nos próximos anos.

Alguns itens não podem ser esquecidos na descrição da empresa:

- equipe gerencial;
- estrutura legal;
- localização e infra-estrutura;
- manutenção de registros;
- seguros e segurança;
- terceiros e
- parceiros estratégicos.

É fundamental mostrar que a empresa possui pessoas qualificadas e comprovadamente experientes nos níveis de comando. A equipe gerencial é o principal foco dos investidores quando analisam um plano de negócios.

Sem uma equipe de primeira linha, as outras partes do plano de negócios dificilmente se concretizarão.

Com relação à equipe, é preciso destacar: a experiência, a competência comprovada na área de negócios, o conhecimento do nicho de mercado da empresa e o que fizeram no passado.

Pode ser apresentado um organograma funcional da empresa, destacando-se as principais áreas de negócio e as pessoas-chave que ocupam os principais cargos, suas responsabilidades e atribuições, bem como o número de funcionários que precisam coordenar. É interessante, ainda, mostrar como essa estrutura evoluirá nos próximos anos e quais áreas serão criadas ou extintas, se o número de

funcionários vai aumentar, se há intenção de terceirizar algum setor.

Ainda na descrição da empresa, deve ser demonstrada sua estrutura legal: como está constituída a sociedade, quem é, qual a participação de cada sócio e a forma de envolvimento no negócio. Deve ser apresentada a razão social/ nome fantasia, qual o seu porte e como está enquadrada na legislação: micro, pequena ou média empresa, sociedade civil limitada, sociedade anônima etc.. É interessante incluir uma cópia do contrato social da empresa nos anexos.

Embora esteja vinculada ao marketing da empresa, a localização deve ser descrita e acrescida da infra-estrutura disponível. O ideal é uma boa localização associada a uma boa oferta de recursos e serviços (linhas telefônicas, acesso rápido à Internet, heliporto, salas de videoconferências etc..).

A manutenção de registros é um aspecto importante a ser avaliado na contratação de serviços de contabilidade ou na opção por um profissional dos próprios quadros da empresa. Esses serviços permitem um gerenciamento mais eficaz do fluxo de caixa da empresa.

Precaver-se é a melhor forma de evitar surpresas desagradáveis e imprevistos. Por isso, devem ser feitos seguros do imóvel, dos bens (máquinas equipamentos, computadores, móveis), de automóveis, das mercadorias produzidas e seu transporte. Além disso, devem ser tomados cuidados especiais com a segurança procurando diminuir prejuízos com furtos de mercadorias, de informações, bem como acidentes em áreas sujeitas a riscos.

Deve-se citar os terceiros necessários ao negócio. Além do serviço de contabilidade, devem ser citados serviços de assessoria jurídica, empresas terceirizadas fornecedoras de partes e peças, empresas de consultoria e treinamento, fornecedoras de alimentação etc..

Em conjunto com parceiros estratégicos, a empresa pode ganhar uma licitação com concorrência, fechar um grande contrato, discutir a entrada num mercado em crescimento etc.. O plano de negócios deve fazer referência aos parceiros, pois dependendo do tipo de aliança estabelecida e do mercado onde o negócio se insere, a empresa crescerá, se manterá viva ou não terá muitas chances de sobrevivência.

14

5) Produtos e serviços: nesse tópico do Plano de Negócio devem ser explicitados os produtos e serviços da empresa, com argumentos que justifiquem sua capacidade de fornecê-los e a forma como isso será feito. É preciso apresentar, também, as características da equipe de produção e ressaltar os aspectos nos quais os produtos/serviços diferem dos da concorrência. Deve ser dito, ainda, onde são obtidos os suprimentos e o porquê da escolha dos fornecedores.

Devem ser expostas as características únicas do negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos clientes.



Normalmente, os produtos possuem um **ciclo de vida**, passando por quatro etapas clássicas de desenvolvimento: introdução (nascimento), crescimento, maturação e declínio. Deve ser especificado em qual estágio do ciclo de vida encontram-se os produtos da empresa. Dependendo do estágio em que se encontram, as estratégias de marketing a serem utilizadas poderão variar.

É importante, também, apresentar a **estratégia de desenvolvimento de produto**, ou seja, especificar as maneiras que a empresa utiliza para determinar os produtos futuros em função de desempenho dos atuais e, assim, projetar novas maneiras de desenvolvê-los, produzi-los e distribuí-los aos clientes. É interessante que se faça uma boa análise da situação atual da carteira de produtos da empresa, bem como de suas perspectivas no mercado em que estão inseridos.

A empresa que desenvolve produtos com teor tecnológico, tanto no processo de produção, como no produto em si, deve sempre procurar dominar o máximo da tecnologia possível. Se a empresa é detentora da **tecnologia**, isso deve ser enfatizado no plano de negócios como um diferencial competitivo em relação à concorrência.

Atenção: se o produto é novo e único no mercado e a empresa detém a tecnologia, uma boa saída, antes de partir para a comercialização, é requerer o depósito de patente desse produto.

15

Qualquer empresa que comercialize produtos de base tecnológica, necessariamente, deve possuir uma política interna de **pesquisa e desenvolvimento (P&D)**. A falta de recursos para laboratórios próprios pode ser contornada através de convênios com Institutos de Pesquisas e Universidades. Esses parceiros são fortes e deve-se citá-los e explicar como ocorre essa integração. É preciso que o orçamento dessas empresas preveja uma parcela significativa de recursos para P&D.

Nessa parte do plano de negócio, o empreendedor deve expor de forma objetiva o fluxo do processo de **produção e distribuição**, de preferência de forma gráfica envolvendo todas as etapas e custos na obtenção do produto. Indicar se os custos são competitivos e se a empresa tem capacidade para atender aumento de demanda.

Caso a empresa dependa de terceiros no processo de produção, isso também deve ser considerado, descrevendo onde cada terceiro se insere no processo, os custos envolvidos, por que os terceiros foram escolhidos e por que a empresa optou pela terceirização.

Devem ser listados os produtos e serviços futuros planejados para fornecimento após o crescimento da empresa.

Etapas e custos - Itens como salários, horas/homem, horas/máquina, especificações técnicas dos produtos e das máquinas, capacidade de produção, condições das instalações, custo de aquisição de matéria-prima, custo e tipos de embalagens, custo de utilização de laboratórios, inspeção de qualidade, índice de refugo, produtividade etc. devem ser considerados nesta seção.

16

4 - ASPECTOS COMERCIAIS

6) Mercado e competidores: a análise de mercado é considerada por muitos a parte mais importante do plano de negócio e, também, a mais difícil de se fazer, pois toda a estratégia de negócio depende do como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente. É importante que a empresa conheça muito bem o mercado no qual atua ou pretende atuar, pois só assim conseguirá estabelecer uma estratégia de marketing vencedora.

Veja um roteiro que pode orientar a análise das oportunidades e riscos do mercado.

Roteiro

- Identificar as tendências ambientais ao redor do negócio (oportunidades e ameaças), de ordem demográfica, econômica, tecnológica, política, legal, social e cultural;
- Descrever a indústria onde seu negócio está inserido: qual é o tipo de negócio, tamanho de mercado atual e futuro (projetado), quais são os segmentos de mercado existentes, qual o seu segmento específico e quais as tendências desse segmento, qual o perfil dos consumidores;
- Análise dos principais competidores: descrição de seus produtos/serviços, posicionamento no mercado, suas forças e fraquezas, práticas de marketing utilizadas (políticas de preços, canais de distribuição, promoção, fatia de mercado que domina e participação de mercado ("market share"));
- Efetuar comparação com os competidores: mostrar quais os seus diferenciais em relação aos

principais competidores (aqueles com os quais a empresa compete diretamente, de forma mais acirrada).

17

Em relação ao tópico **Mercado e Competidores**, veja o que diz Dornelas (2001):

Essa seção do plano de negócios deverá ser a primeira a ser elaborada, pois dela dependerão todas as outras.

Esse item deve começar com a **análise da indústria/setor**, feita com um breve histórico do mercado nos últimos anos e a análise das tendências da indústria para os próximos anos.

Após a análise macro do setor, deve-se particularizar, partindo para uma **análise do segmento de mercado** da empresa. Deve-se procurar mostrar o que está acontecendo com o setor e quais são as perspectivas para a empresa nesse cenário. As fontes de informação para o empreendedor podem ser variadas e encontradas de diferentes formas: pesquisas já prontas, dados dispersos, gráficos, tabelas, banco de dados, etc.. Podem ser providas por instituições ou empresas, por meio das quais se pode obter, muitas vezes gratuitamente, os dados que ratificarão as premissas de mercado estabelecidas.



As grandes empresas efetuam várias pesquisas com seus clientes em potencial antes de decidir lançar um determinado produto. O ideal é que as empresas de pequeno porte também realizem pesquisas abrangentes a ponto de fornecer-lhes suporte para a estratégia da empresa, mas é sabido que a limitação de recursos financeiros impede ações mais amplas por parte do pequeno empreendedor. Nesse caso, a criatividade mais uma vez deve ser colocada em prática e o empreendedor deve trabalhar com os recursos disponíveis. Pesquisas-piloto podem ser feitas pelo próprio empreendedor e seus sócios, abordando diretamente clientes-alvo, fornecedores, amigos, família etc., visando a descobrir entre outras coisas:

- o que o consumidor está comprando?
- por que o consumidor está comprando os produtos/serviços?

18

A **análise da concorrência** não se limita aos concorrentes diretos, aqueles que possuem produtos similares aos da empresa. Devem ser considerados, também, os competidores indiretos, aqueles que, de alguma forma, desviam a atenção de seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos.



Pense rápido: o que aconteceu com os consumidores dos discos de vinil?

Conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. A importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde sua empresa atua e, ainda, porque seus clientes-alvo optam por outro produto.

Essa análise deve ser feita de forma comparativa, em que os atributos da própria empresa sejam avaliados tendo como referência os competidores principais. Ao identificar os principais pontos fracos de seus competidores, o empreendedor deve saber explorá-los para proporcionar melhores resultados para sua empresa.

Atributos podem ser: diferenciais e benefícios do produto/serviço para o cliente, participação de mercado em vendas, canais de venda utilizados, qualidade do produto, preço, localização, eficácia da publicidade, performance, tempo de entrega, métodos de distribuição, garantias, capacidade de produção e atendimento da demanda, como a empresa está organizada internamente (qualidade e competência dos funcionários, saúde financeira, métodos de produção, métodos gerenciais, etc.), estratégia de cada competidor, posicionamento em relação ao mercado, capacidade de adaptação às exigências do mercado (flexibilidade), diferenciais tecnológicos, vantagens competitivas, pontos fortes e fracos.

19

7) Marketing e vendas: as estratégias de marketing são os meios e os métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos. Essas estratégias geralmente se referem ao composto de marketing, ou os 4P's (quatro pés):

- Produto;
- Preço;
- Praça (canais de distribuição) e
- Propaganda/comunicação.

A empresa pode adotar estratégias específicas, atuando sobre o composto de marketing, de forma a obter melhores resultados sobre seus concorrentes. A projeção de vendas da empresa está diretamente ligada à estratégia de marketing estabelecida, pois depende de como o produto será posicionado no mercado, qual será sua política de preços, as promoções e os canais de venda que serão utilizados e, ainda, como o produto chegará ao cliente. No caso de serviços, a analogia é a mesma.

Posicionar o produto no mercado significa direcionar o produto para atender às expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido. Com isso, a empresa estabelece uma imagem do produto junto aos clientes, tentando se diferenciar, de alguma forma, da concorrência. Isso pode ser feito pela criação de variações de produto, opcionais, kit completo, peças individuais etc..

O preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços a empresa pode criar demanda para o produto, segmentar o mercado, definir a lucratividade, mudar a penetração do produto no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor vê no produto e não o preço que a empresa acha que ele deva ter.

A estratégia de preços que a empresa adota para um produto ou uma família de produtos interfere diretamente na imagem do produto no mercado e em qual segmento irá consumi-lo. Por isso, a empresa deve estabelecer seu objetivo de mercado de forma clara e definir como irá atuar em relação à concorrência. Se, por um lado, o mercado-alvo escolhido tem como característica a concorrência estritamente em preços, a empresa terá que ser muito eficiente para colocar o produto com o preço mais competitivo possível nesse mercado. Por outro lado, se o diferencial for qualidade, o fator preço não será o grande incentivador das vendas, mas sim como o produto irá exceder as expectativas do cliente, que, nesse caso, é muito mais exigente.

Os canais de distribuição envolvem as diferentes maneiras que a empresa pode adotar para levar o produto até o consumidor. Referem-se aos canais de marketing, à distribuição física e aos serviços ao cliente. A empresa pode vender seus produtos diretamente ao consumidor final ou usar atacadistas ou distribuidores para fazê-lo. No primeiro caso, dá-se o nome de venda direta. No segundo caso, a venda é caracterizada como indireta. A empresa pode usar formas intermediárias nesse processo, como telemarketing, catálogos, mala direta e, mais recentemente, a Internet, onde não há contato direto entre vendedor e consumidor. As características do produto/serviço interferem diretamente nos canais de distribuição que podem ser adotados pela empresa. Aspectos como características de armazenagem, localização de depósitos, meios de transporte utilizados para levar o produto até o cliente e embalagem do produto também devem ser considerados para definir os canais de distribuição mais adequados.

Três fatores devem ser considerados no plano de propaganda/comunicação da empresa: o pessoal

envolvido, a propaganda e as promoções. A quantidade de pessoas e suas qualificações vão depender dos canais de distribuição que forem escolhidos. Se a opção for a venda direta, o efetivo de vendas deverá ser muito maior que em qualquer outro caso. Já a propaganda tem o objetivo de fazer com que uma mensagem atinja uma audiência selecionada, com o propósito de informar, convencer e reforçar o conceito de produto junto ao consumidor.

A propaganda pode ser feita por meio de vários veículos de comunicação, dependendo do público-alvo, o que vai influir, inclusive, nos horários, dias da semana e, mesmo, épocas do ano de sua veiculação. A publicidade não é utilizada necessariamente para vender o produto ao consumidor final. Também pode ser usada para divulgar a empresa e seus produtos, com intuito informativo e não comercial.

Fazer propaganda geralmente custa caro, e a escolha dos veículos adequados, a quantidade e a periodicidade da propaganda são fundamentais para que a empresa otimize o capital investido.

20

5 - ASPECTOS ESTRATÉGICOS E FINANCEIROS

8) Análise estratégica: o termo estratégia é muito utilizado pelos empreendedores para definir como agir numa negociação, fechar uma parceria, entrar em um novo mercado, lançar um novo produto, mas sempre de maneira subjetiva, não processual.

Uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e quais as melhores alternativas, ou meios, para atingir os objetivos e metas estipulados.

O processo de planejamento estratégico envolve:

- definição da visão e missão da empresa;
- uma análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas);
- definição de objetivos e metas e
- estratégias que serão adotadas.

A declaração de visão define onde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir, e o que ela quer ser. Já a declaração de missão deve refletir a razão de ser da empresa, o que ela é, e o que ela faz. Não há necessidade de elaborar frases com as declarações de visão e missão do negócio para constar no plano de negócios. Mas o empreendedor deve entender esses conceitos para poder estabelecer a estratégia de sua empresa e analisar sua situação atual, visando a cumprir os objetivos e metas definidos.

Na análise dos ambientes externo e interno, medem-se os riscos inerentes ao negócio, as oportunidades de mercado identificadas, os pontos fortes da empresa (seus diferenciais) e, ainda, os

seus pontos fracos (onde a empresa precisa melhorar).

Essa análise é um dos pontos mais importantes do plano de negócios, pois mostrará se a empresa está preparada para seguir em frente, os desafios que se apresentam e os riscos que correrá, com seus executivos estando cientes de tudo. Se o empreendedor não conhece os riscos que envolvem seu negócio, é sinal de que ele não está totalmente preparado para as adversidades futuras.

Só depois de uma análise ambiental criteriosa é que a empresa poderá estabelecer seus objetivos e metas, bem como as estratégias que implementará para atingi-los.

O plano de negócios deve mostrar que o empreendedor conhece sua empresa internamente e indicar o que ele deve fazer para driblar os fatores externos, sobre os quais não consegue agir diretamente.

Os objetivos e metas são o referencial do planejamento estratégico, o que a empresa busca atingir, e devem ser escritos de forma que possam ser medidos, comparados e avaliados. Os objetivos são os anseios de ordem macro, aqueles que a empresa define de forma a cumprir sua missão de negócio, em busca de sua visão.

Os objetivos indicam intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino desejado. São definidos com palavras e frases. Já as metas são ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir um objetivo. São definidas com números e resultados a se obter. Um objetivo pode possuir várias metas específicas que, em conjunto cumprem o objetivo estipulado. Podem-se definir os objetivos de uma empresa com frases como "tornar-se líder de mercado" ou "ser a que oferece os menores preços", ou, ainda, "atingir o ponto de equilíbrio em agosto de 2003" e "obter o retorno sobre determinado investimento em 24 meses".

Os objetivos são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Devem ser ousados, levando a empresa a um esforço acima do normal, buscando a superação. Caso contrário, não terão significado e não motivarão a equipe de funcionários.

Metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais.

Os objetivos e as metas indicam o que a empresa deseja atingir. Já a estratégia de negócio indica como a empresa pretende alcançar esses objetivos e metas. Estratégias empresariais podem ser de vários tipos: de ataque, de desenvolvimento, de defesa, etc. Estratégias defensivas visam a manter os clientes existentes. Alguns exemplos: melhorar a imagem da empresa, melhorar a qualidade dos produtos, melhorar o desempenho nos serviços prestados, diminuir as falhas dos produtos. Estratégias de desenvolvimento visam oferecer mais opções aos atuais clientes. Alguns exemplos: aumentar a variedade de produtos oferecidos, desenvolver novos produtos, encontrar novas

utilidades para os produtos. Estratégias de ataque visam a aumentar a participação de mercado da empresa, conquistando novos clientes. Alguns exemplos: entrar em novos mercados, usar novos canais de vendas, mudar a política de preços.

21

9) Plano financeiro: a parte financeira é, para muitos empreendedores, a mais difícil do plano de negócio. Isso porque ela deve refletir em números tudo o que foi escrito até então nas outras seções do plano, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, análises de rentabilidade do negócio etc.

A prática e um perfeito entendimento dos objetivos do negócio permitem elaborar a parte financeira do plano de maneira simples e fácil, mas, ainda assim, de forma um pouco trabalhosa. Por isso, é aconselhável que o empreendedor recorra a uma assessoria contábil e financeira para auxiliá-lo nessa tarefa.

Atenção: não se deve fazer a adequação do plano aos dados financeiros, e sim o contrário, pois são os objetivos e as metas do negócio, além da estratégia e da projeção de vendas, que geram a planilhas financeiras do plano de negócios.

Conheça os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócio.

- Balanço patrimonial - reflexo da posição financeira em um determinado momento.
- Demonstrativo de resultados - classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período.
- Demonstrativo de fluxo de caixa - compilação dos dados de entrada e de saída de caixa projetados no tempo.

Todos os demonstrativos devem ser projetados com um horizonte mínimo de três anos. No caso do fluxo de caixa, deve ser detalhado mensalmente.

O balanço é constituído por duas colunas. A primeira é a do ativo e a do passivo e a segunda é a do patrimônio líquido.

O ativo corresponde a todos os bens e direitos de uma empresa. O passivo é uma obrigação, ou a parcela de financiamento obtido de terceiros. O patrimônio líquido corresponde aos recursos dos proprietários aplicados na empresa. O valor do patrimônio se altera quando a empresa tem lucro ou prejuízo no período, ou, ainda, quando ocorre investimento por parte dos sócios.

O ativo da empresa representa as aplicações de recursos que se dividem em circulantes, de longo prazo e permanentes. O passivo, assim como o patrimônio líquido, representa as origens de recursos. Portanto, o balanço patrimonial, ou o equilíbrio entre origens e aplicações é representado pelas seguintes equações:

$$\text{ATIVO} = \text{PASSIVO} + \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}$$

ou

$$\text{ATIVO} - \text{PASSIVO} = \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}$$

A organização das contas do ativo segue os critérios de liquidez, no qual as contas são classificadas segundo o seu grau de liquidez e de prazo. Em contabilidade, curto prazo significa o período de até um ano.

Um dos aspectos importantes do balanço é que ele revela, pelo passivo, a estrutura de capital de um negócio. A estrutura é composta por capital de terceiros e por capital próprio. Quanto maior for o capital de terceiros, maior o endividamento. Detectam-se, ainda, observando o passivo, o prazo do endividamento, o custo e os credores. A qualidade do endividamento é julgada a partir de seus prazos. Dívidas de longo prazo, normalmente, são melhores que as dívidas de curto prazo.

Um segundo aspecto importante é o montante de capital de giro ou capital circulante nas empresas. Esse valor é calculado subtraindo o passivo circulante do ativo circulante (CCL), que indica a parte do ativo que não está comprometida com o passivo circulante. Quanto maior for o CCL, maior será a flexibilidade financeira da empresa. A característica desse recurso é a sua reversibilidade, ou seja, pode ser aumentado ou diminuído segundo as decisões dos administradores.

O ativo permanente é utilizado pela empresa em suas operações produtivas. O constante investimento nesse ativo revela as decisões empresariais de manter o nível de modernização do parque produtivo da empresa.

O demonstrativo de resultados segue um padrão de elaboração.

Da receita total obtida devem ser subtraídos impostos, abatimentos e devoluções concedidas, resultando na receita líquida.

Desta receita líquida, deduzem-se os custos dos produtos vendidos (comércio), dos produtos fabricados (indústria), ou dos serviços prestados (serviços), para se chegar ao lucro bruto.

Em seguida, subtraem-se do lucro bruto as despesas operacionais. Essa denominação de despesas operacionais se dá pelo fato de representarem os gastos necessários para que as receitas sejam alcançadas. Como uma empresa pode obter receita ou ter despesa que não são provenientes de suas operações, é convenção separá-las das atividades operacionais.

Finalmente, é calculado o valor do imposto de renda, contabilizando-se no final a soma de lucros ou

prejuízos que, se não forem distribuídos aos sócios, serão incorporados ao patrimônio líquido, alterando, por consequência, o próprio balanço.

O fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro do empreendedor e pode ser compreendida fazendo-se uma analogia com a conta corrente de uma pessoa física em um banco qualquer. Quando uma pessoa faz compras a prazo e paga com cheques, ela terá que administrar seu fluxo de caixa pessoal e anotar a dívida feita, para saber quando (dia e mês) precisa honrar seus compromissos (dívidas). Se ela recebe seus salários no final de cada mês, ela poderá gerenciar seu fluxo de caixa de forma a ter dinheiro em caixa na época de pagar as dívidas. Isso é feito intuitivamente pela maioria das pessoas que gerenciam seu fluxo de caixa diário, efetuando aplicações em banco, pagando contas etc..

A principal diferença no caso de uma empresa é que a quantidade de itens a ser gerenciados é muito maior, mas o princípio é o mesmo. As principais preocupações devem estar em honrar os compromissos com fornecedores, credores, gastos com pessoal (salários), impostos etc., e definir as melhores formas de venda do produto/serviço, visando a obter a receita necessária para que a empresa não fique com o caixa negativo e não precise recorrer a empréstimos bancários continuamente.

Assim, ao analisar o fluxo de caixa da empresa, o empresário poderá saber se é viável vender os produtos a prazo, dar descontos ou eliminar estoques para fazer caixa, por exemplo. Trata-se de uma ferramenta estratégica que auxilia o empreendedor no gerenciamento e no planejamento das ações que serão tomadas no dia-a-dia e no futuro da empresa.

O período de tempo coberto pelo fluxo de caixa é normalmente dividido em intervalos. O número de intervalos depende da natureza do negócio. Empresas que enfrentam sazonalidades devem, em princípio, trabalhar com fluxos semanais, mensais e trimestrais. De qualquer maneira, o horizonte coberto pelo fluxo de caixa é estabelecido em função de objetivos e metas definidos pela administração.

22

É por meio desses instrumentos que se torna possível efetuar uma análise de viabilidade de negócio e o retorno financeiro proporcionado. Existem métodos e técnicas para realizar essas análises, como os que serão apresentados a seguir.

- **Análise do ponto de equilíbrio:** ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. Possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa a obter lucro e, assim, torna-se uma importante ferramenta gerencial.
- **Índices financeiros:** indicam como está a situação financeira da empresa e sua capacidade de honrar compromissos no prazo. Há quatro grupos básicos de indicadores, que são liquidez,

atividade, endividamento e lucratividade. São calculados a partir dos itens do balanço patrimonial e das demonstrações de resultado.

- **Prazo de *payback*:** tempo necessário para a recuperação do capital investido. Um projeto de investimento é tanto mais atraente, quanto menor for seu prazo de "*payback*".
- **Retorno contábil sobre o investimento:** é um critério de lucro que responde à pergunta "Quantos reais em média são gerados por real médio de investimento?".
- **Fluxo de caixa descontado:** técnicas que comparam o valor presente dos futuros fluxos de caixa com o montante inicial investido. Há dois métodos para esse cálculo, VPL (valor presente líquido) e TIR (taxa interna de retorno).

23

As decisões empresariais são tomadas a partir da combinação de informações quantitativas e qualitativas e de experiências que, juntas, fornecem os elementos para o cálculo econômico. As demonstrações financeiras são informações valiosas para gerentes e empreendedores. A utilidade reside em informar os resultados das decisões empresariais executadas e possibilitar sua avaliação e correção.

No Brasil, o sucesso de um empreendimento depende muito da capacidade de se administrar financeiramente um negócio, em razão dos ciclos recessivos que têm atingido a economia. Os administradores justificam suas decisões em termos numéricos, mostrando como conseguem valorizar o volume de recursos físicos e financeiros disponíveis de maneira adequada, produzindo lucros. Em um cenário de incerteza, o acompanhamento sistemático das finanças de uma atividade é o que permite a tomada de decisões acertadas.



Finalmente, o empreendedor deve estabelecer quais são as metas financeiras de seu negócio e, por meio de instrumentos financeiros, acompanhar seu êxito. Com as demonstrações financeiras e o planejamento financeiro, é possível estabelecer e cumprir as respectivas metas ou redefini-las se necessário.

24

RESUMO

Com relação ao plano de negócio, foram analisados os tópicos básicos que o constituem. Nos aspectos iniciais, foram vistos a importância da capa do plano, a construção do sumário e do sumário executivo.

Definindo a natureza do negócio, encontram-se os tópicos descrição da empresa e seus produtos/serviços. Os aspectos comerciais são apresentados na análise do mercado e dos competidores, e na elaboração de uma estratégia de *marketing*. Finalmente, foram abordados os tópicos que abrangem a análise estratégica da empresa e os principais aspectos financeiros envolvidos.

Cada um desses tópicos merece toda atenção na hora de elaborar o Plano de Negócio, sempre lembrando que ele serve a objetivos específicos junto aos agentes externos ao empreendimento e, também, serve como ferramenta gerencial no âmbito interno da empresa.

UNIDADE 3 – ESTRUTURANDO O EMPREENDEDORISMO

MÓDULO 3 – FINANCIAMENTOS E CAPITAL

25

1 - BUSCA DE FINANCIAMENTOS

Na busca de financiamento, o cartão de visitas do empreendedor é um plano de negócio bem elaborado. Portanto, essa deve ser a sua preocupação número 1.

Existem muitas queixas de empreendedores no que se refere a obter financiamento no Brasil. Isso ocorre em virtude das exigências estabelecidas pelos agentes financeiros (bancos de varejo principalmente), das altas taxas de juros cobradas e das dificuldades em pagar os empréstimos depois de concretizado o acordo.



O fato de não existirem políticas públicas claras que apoiem o empreendedorismo no país não justifica jogar toda a culpa do insucesso do empreendimento no governo.

O empreendedor deve utilizar sua capacidade de planejamento e habilidade de negociação, bem como seu networking, para identificar as melhores alternativas no mercado para injetar capital em seu negócio.

A falta de informação de alguns empreendedores leva ao desconhecimento de alternativas para capitalizar sua empresa, nascente ou em desenvolvimento.

A maioria dos empreendedores recorre apenas aos bancos de varejo. Na verdade, eles poderiam ser

mais bem informados sobre as **várias formas de financiamento** existentes, antes de tomar a decisão de **qual** delas utilizar em sua empresa e **quando** isso será feito.

A informação é a alma do negócio!

26

Os tipos de financiamento são basicamente divididos em:

- **Dívida** - o dinheiro emprestado é assegurado de alguma forma com algum tipo de propriedade (garantias);
- **Eqüidade** - equivale a uma quantia de capital injetado no negócio, usualmente em dinheiro ou em forma de ativo.

A maioria dos novos negócios opta por dívidas de longo prazo ou por constante eqüidade de capital para preparar o crescimento da empresa.

A **vantagem do empréstimo** é que o processo é relativamente simples e rápido, e o empreendedor não precisa abrir mão de ações da empresa. A **desvantagem**, no entanto, é que o risco envolvido quando se contrai uma dívida é muito maior, já que não se tem certeza de que a empresa vai crescer o suficiente para honrar seus compromissos.

O que ocorre geralmente é um misto entre as duas coisas, **combinação de dívida e eqüidade**. Para isso, o empreendedor deve conhecer as opções que existem e os riscos que cada uma traz ao negócio, bem como o custo que ele terá para obter o capital solicitado.

Não há regra para se saber qual é a melhor opção!

O momento histórico da empresa também é importante!

Veja:

- **Para uma empresa que está sendo criada**, geralmente as melhores opções são os empréstimos, as economias pessoais da família, de amigos e de angels e, também, entrar em incubadoras de empresas e programas especiais do governo. Isto porque os bancos de varejo, as empresas de *leasing* etc., exigem muita contrapartida para efetuar o empréstimo a altas taxas de juros, inviabilizando-o, e empresas de capital de risco dificilmente investirão em empresas nascentes devido ao alto risco do negócio.
- **Empresas em estágios mais avançados**, com dois ou três anos de existência, são mais atrativas para os capitalistas de risco, pois essas empresas passaram pela difícil fase inicial de inserção no mercado e necessitam de mais capital para um rápido crescimento, com boas expectativas de valorização e retorno do investimento.

Essas alternativas de financiamento serão apresentadas neste módulo tendo como referência o trabalho de Dornelas (2001).

Não esqueça:

O plano de negócio é a principal ferramenta do empreendedor em busca de capital.
É pela análise do plano que os investidores decidirão ou não pelo investimento na empresa.

Angels são investidores não institucionais que em geral financiam os empreendedores que estão entre o estágio de concepção do negócio e a sua implementação.

27

2 - FONTES DE FINANCIAMENTO

- Economia pessoal, família, amigos



É o tipo de financiamento mais comum e que geralmente é conseguido devido a fatores pessoais e do ambiente que cerca o empreendedor. Esse é o único caso em que valem mais a amizade e a confiança que as outras pessoas têm no empreendedor do que um plano de negócios.

A decisão de se emprestar ou não o dinheiro não se dará com base em fatores relacionados ao rendimento do dinheiro, e sim como uma forma de auxílio a um amigo conhecido e que inspira credibilidade. Isso, às vezes, pode prejudicar a própria amizade, caso no futuro o empreendedor não consiga honrar seus compromissos com a família e amigos. O financiamento pode se dar por meio de empréstimo (dívida) ou equidade (participação no negócio).

Além de recorrer à família e aos amigos, o empreendedor também pode utilizar as economias pessoais. Algumas alternativas são: dinheiro do fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS), venda de imóvel, venda de automóvel ou outro bem, ou utilizar o cartão de crédito para financiamento de curto prazo.

28

- **Angel Investor** (investidor pessoa física)



O *angel*, ou investidor pessoa física, é um capitalista de risco que possui dinheiro e busca alternativas para obter melhor rentabilidade para esse dinheiro. Ele é quem coloca o *seed money* necessário para a criação de muitos negócios. Mas, para isso, **analisa muito bem o plano de negócios** da empresa e o seu potencial. Geralmente esse dinheiro é concedido em troca de uma participação acionária na empresa, ou de uma quota do capital social da empresa que está sendo criada.

Esse tipo de investidor está começando a se tornar conhecido no Brasil, mas há alguns anos essa figura praticamente não existia. A principal argumentação para essa mudança positiva é o fato de o país estar passando por um período de estabilidade econômica, o que não ocorria há muitos anos. Há oito ou dez anos era preferível aplicar no mercado financeiro, que oferecia rendimentos vultosos com riscos praticamente nulos. O *angel* é mais comum nos Estados Unidos, onde é um dos grandes responsáveis pelo financiamento das empresas start-ups.

Mas, quem são os *angels*?

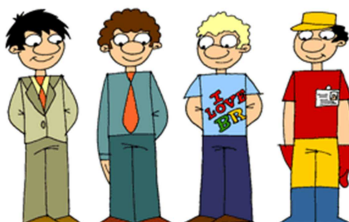
Em sua maioria são homens que já obtiveram sucesso empresarial na vida, com idade entre 40 e 60 anos e com educação superior. Em geral, são empreendedores em busca de retornos acima da média do mercado (e por isso aceitam o risco). Não se envolvem na gestão do negócio, mas gostam de opinar e de ser conselheiros. Gostam de negócios cuja base é a inovação e procuram o retorno do capital investido em, no máximo, três a cinco anos. Para encontrá-los, o empreendedor deve usar sua rede de contatos e comunicar-se com todos à sua volta, pois os *angels* não se expõem.

Seed money é o capital semente, ou seja, é o recurso usado, por exemplo, para o investimento inicial em um projeto, empresa ou desenvolvimento inicial do produto.

Empresas start-ups são empresas em fase embrionária que se encontram no processo de implementação e organização de suas operações. Nesse estágio a empresa pode não ter iniciado a comercialização em massa de seus produtos, mas já desenvolveu e testou o protótipo inicial.

29

- Fornecedores, parceiros estratégicos, clientes e funcionários



Em princípio, pode parecer estranho ao empreendedor o fato de encontrar fornecedores, parceiros, clientes e funcionários na lista de fontes de financiamento. Na verdade, isso acontece porque a pequena empresa deve, necessariamente, utilizar todas as alternativas possíveis para manter seu capital de giro e o fluxo de caixa positivo.

Uma boa negociação com **fornecedores**, parcelando a compra da matéria prima e até mesmo obtendo carência para o seu pagamento, pode ajudar substancialmente a empresa.

O mesmo costuma acontecer com **parceiros estratégicos**, que poderão ajudar a empresa sabendo que serão recompensados no futuro. Essas são alternativas de financiamento indireto e de curto prazo.

Existem os casos de ótimos **clientes** que antecipam o pagamento das mercadorias, em troca de descontos ou outros benefícios, financiando indiretamente a produção dos bens adquiridos.

Muitos **funcionários** possuem espírito empreendedor e podem ser uma boa fonte de financiamento para a empresa. Eles estão dispostos a abrir mão de um salário maior em troca de participação nos resultados, ou mesmo em troca de ações da empresa, ficando mais motivados e trabalhando além do normal, na expectativa de grandes resultados pela frente.

30

- **Capital de risco**



Há no Brasil muita discussão em torno do termo capital de risco (do inglês, venture capital), principalmente após a grande expansão no número de empresas *ponto com*.

Quem investe em capital de risco?

Geralmente, as empresas que investem em capital de risco são grandes bancos de investimento, compostos por profissionais de altíssimo nível e experiência no mercado financeiro, que administram grandes quantias de dinheiro.

A **função** principal dessas empresas é encontrar empresas e negócios com alto potencial de desenvolvimento em cerca de três a cinco anos, que experimentem retornos sobre o capital investido (rentabilidade do capital) muito acima da média do mercado. Essas empresas geralmente formam uma carteira de investimentos, contendo negócios de alto potencial de retorno, mas com altos riscos também. Por isso, são chamadas de empresas de capital de risco.

Existe um **mito** nesse mercado, mostrando que em cada dez empresas investidas, cerca de duas dão retorno esperado. Porém, quando isso ocorre, o retorno proporcionado pelos 20% investidos compensa a perda dos outros 80%.

Quem recebe esse tipo de investimento?

As empresas iniciantes dificilmente recebem capital de risco. Esse tipo de investimento é mais indicado para **empresas que já estão saindo da fase *start-up*** e que precisam crescer rapidamente. Empresas de base tecnológica são o principal alvo dos capitalistas de risco.

Para que um capitalista de risco injete dinheiro em sua empresa, o empreendedor deve mostrar que seu negócio tem pelo menos quatro características:

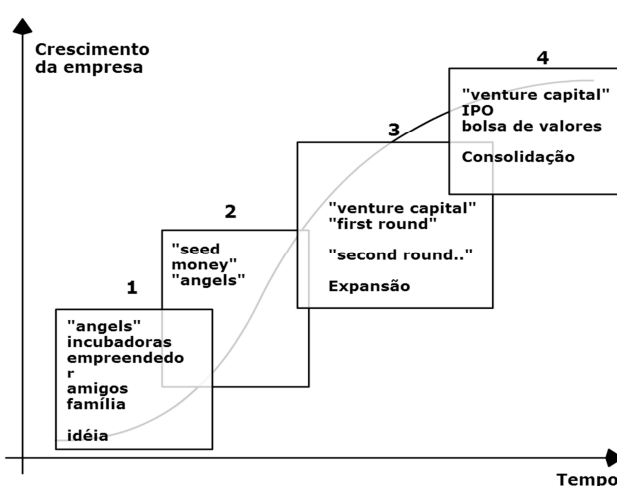
- uma excelente **equipe de gestão**;
- um bom **plano de negócio**;
- um **mercado-alvo** expressivo e em crescimento e
- uma **idéia** realmente inovadora.

Empresas *ponto com* são empresas de comercialização eletrônica que exploram a comercialização de serviços ou produtos usando a Internet.

31

As empresas têm fases de investimento.

Ao entender como são as principais fases, fica fácil perceber em quais estágios o capital de risco está mais presente. Às vezes, existem várias rodadas de investimento, os chamados *first round*, *second round* etc., e em cada rodada de investimento os capitalistas anteriores procuram realizar seus lucros, ao vender parte de sua participação na empresa.



1ª Fase - Pré-inicial ou idéia.

2ª Fase - Inicial ("start-up").

3ª Fase - Expansão4ª Fase - Consolidação e saída dos "angels" e capitalistas de risco.**1ª Fase - Pré-inicial ou idéia**

Uma quantidade inicial de capital, proveniente do próprio empreendedor, de amigos, angels etc., é investida para validar a idéia e finalizar o desenvolvimento do produto, desenvolver o protótipo etc. Muitas empresas incubadas encontram-se nessa fase.

2ª Fase - Inicial (start-up)

A empresa já está constituída, o produto está sendo melhorado e a aceitação piloto em alguns mercados está sendo analisada. Nesta fase, talvez o capitalista de risco invista na empresa, mas é muito difícil, devido ao alto risco do negócio. Geralmente o seed money (dinheiro semente) virá de angels. A empresa geralmente tem menos de um ano de existência.

3ª Fase - Expansão

A empresa já está se desenvolvendo e precisa de mais capital para financiar seu rápido crescimento. Esse capital necessário é maior que o seed money e virá da primeira rodada de investimento de capital de risco, o first round. As negociações com o capitalista de risco são muito importantes nesta fase, pois as cobranças por resultados serão muito grandes. A empresa geralmente estará com dois ou três anos de existência.

4ª Fase - Consolidação e saída dos *angels* e capitalistas de risco

Nesta fase a empresa busca uma expansão ainda maior, negocia uma aquisição, parcerias, outras rodadas de investimento com outros fundos etc. e começa a gerar os resultados almejados pelos investidores iniciais que realizam seu lucro, saindo da empresa. Começa um novo ciclo na empresa, com a consolidação do negócio e a possibilidade de abrir o capital em bolsa de valores, o chamado IPO – Initial Public Offering (oferta pública inicial de ações).

32

Os capitalistas de risco geralmente não participam diretamente da gestão do negócio investido.

No entanto, eles têm participação garantida no conselho de administração do negócio, poder de sugerir ou vetar executivos, direcionar a estratégia do negócio e cobrar do empreendedor a busca de resultados.

O empreendedor deve estar ciente disso quando optar por essa alternativa, pois muitas vezes terá que aceitar os conselhos dos capitalistas, mesmo não concordando com eles.

Os capitalistas agirão como sócios minoritários do negócio, mas por tempo determinado, previamente acordado, ao final do qual ocorrerá sua saída do negócio. Independentemente do resultado obtido, ambas as partes podem estabelecer um novo acordo por um novo período, com outras condições.

Os empreendedores devem entender que o capitalista quer que a empresa seja bem-sucedida no menor tempo possível, pois ele investiu dinheiro no empreendimento. Além de auxiliar o empreendedor com o capital necessário para financiar a empresa, os bancos de investimento também podem identificar parceiros estratégicos e auxiliar o empreendedor no estabelecimento dessas parcerias, pois possuem um *networking* espetacular.

Como mensurar a quantia do capital acionário da empresa que deve ser cedida aos capitalistas de risco?

Essa é uma dúvida muito presente na gestão do empreendimento. Existe um padrão de regras, mas uma boa estratégia é a utilização das projeções financeiras contidas no plano de negócios da empresa, no qual devem estar claros índices como o VPL (valor presente líquido do negócio, quanto vale a empresa), TIR (taxa interna de retorno, qual o retorno para o investidor) e o valor do investimento necessário.

Essa pode ser uma boa referência para o início das negociações. O empreendedor deve tomar cuidado para não se comprometer com o que não poderá cumprir, pois os capitalistas se preparam muito bem para cada negociação da qual participam. **É importante que o empreendedor também se prepare para a negociação.**

Veja a Relação de alguns fundos e bancos de investimento.

Relação de alguns fundos e bancos de investimento	
Fundo	Endereço na Internet
Latinvest	www.latinvest.com.br
EVM	www.monitor.com
BankBoston	www.bankboston.com.br
Merrill Lynch	www.ml.com
Advent	www.adventinternational.com
CRP	www.crp.com.br
Pactual	www.pactual.com.br
Opportunity	www.opportunity.com.br
Dynamo	www.dynamo.com.br
Investidor Profissional	www.investidorprofissional.com.br

3 - FINANCIAMENTOS MEDIADOS POR PROGRAMAS DO GOVERNO

Existem várias fontes de financiamento, provenientes dos governos municipais, estaduais e federal, desconhecidos pela maioria dos empreendedores. Essa é uma falha que deveria ser sanada a curto prazo, garantindo o acesso à informação para a maioria dos empreendedores do país.

Os empreendedores mais atentos procuram se informar e estão sempre a par das várias formas de obter financiamento via órgãos do governo. Muitos desses programas destinam recursos a fundo perdido para as empresas ou a um custo subsidiado, ou seja, muito abaixo do praticado no mercado. Alguns exemplos serão apresentados na seqüência e devem ser considerados continuamente pelos empreendedores quando identificarem a necessidade de capitalizar sua empresa.

Programa RHAE

O Programa de Capacitação de Recursos Humanos para Atividades Estratégicas – RHAE – é uma iniciativa do Ministério da Ciência e Tecnologia, que tem como objetivo dotar o país de melhores condições de competitividade no mercado mundial, por meio da capacitação de recursos humanos.



Suas duas metas básicas e complementares são **a ampliação e a consolidação da base tecnológica brasileira em temas de caráter estratégico**, identificados e selecionados pelo governo brasileiro.

O apoio complementar do programa caracteriza-se pela concessão de bolsas a projetos idealizados pelas entidades participantes de forma a dar suporte parcial ao desenvolvimento delas. As entidades executoras devem evidenciar condições para realização do projeto (RHAE, 1999).

34

Programa PIPE da FAPESP

O PIPE – Programa de Inovação Tecnológica em Pequenas Empresas, da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), foi iniciado em 1997, financiando a pesquisa para inovação tecnológica diretamente na empresa. A concessão de financiamento é feita ao pesquisador vinculado ou associado à pequena empresa situada no estado de São Paulo, que deve ter até cem empregados. A intenção é incentivar tais empresas a investir na pesquisa de novos produtos de alto conteúdo tecnológico ou em processos produtivos inovadores que possam aumentar sua competitividade.



Em razão de suas características peculiares, o risco de projetos de inovação em pequenas empresas é certamente muito maior. Por essa razão, o PIPE contempla três fases, sendo que a primeira, com duração de seis meses, visa à realização de pesquisas sobre a viabilidade técnica das idéias propostas.

Os projetos cujos resultados forem considerados satisfatórios passarão à fase II. Esta fase é a do desenvolvimento da parte principal da pesquisa. Sua duração é de no máximo 24 meses.

Para essa fase é imprescindível a apresentação de um bem estruturado plano de negócio da empresa. A fase III deve ser realizada pela pequena empresa ou por sua coordenação para a criação de novos produtos comerciais com base nos resultados obtidos nas fases anteriores.

Outros estados brasileiros também estão lançando programas similares, através de suas fundações de pesquisa estaduais. Rio de Janeiro e Minas Gerais já possuem recursos destinados a essa finalidade.

35

Programa Softex

O Programa Nacional de Software para Exportação – Softex 2000 – foi criado em 1993 pelo CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - como "uma contribuição decisiva para a mudança de foco da indústria de informática brasileira: de hardware para software; do mercado doméstico para o mercado internacional; da produção e distribuição em pequena escala para grande escala" (Softex, 2000).



Em 1994, o Programa Softex 2000 foi considerado pelo MCT (Ministério da Ciência e Tecnologia) um dos três Programas Prioritários em Informática – PPI. No final de 1996, foi criada a Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de Software – Softex, uma entidade civil sem fins lucrativos, designada pelo MCT para atuar como gestora do Programa Softex 2000.

Os investimentos privados no programa vêm crescendo desde 1993, quando de sua criação.

Atualmente, existem vinte núcleos Softex em várias cidades brasileiras e seis no exterior. As empresas, além de auxílio para participação de eventos e feiras no exterior, recebem bolsas do CNPq para seus colaboradores desenvolverem ou aperfeiçoarem seus produtos de software.

Uma iniciativa que merece destaque é a criação dos Centros Softex GENESIS (Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços) que estão vinculados aos vinte núcleos regionais atualmente credenciados pela Sociedade Softex. A missão desses centros é apoiar atividades de empreendedores em software, estimulando o ensino da disciplina em universidades e a geração de novas empresas *star-ups* de software.

36

Programa PROSOFT

Em 1998, houve a primeira concessão de crédito para empresas de software voltadas ao PROSOFT – uma linha de crédito para empresas de software, regida por convênio assinado entre a Sociedade Softex, a ASSESPRO – Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática – e o **BNDES**.

O programa funciona da seguinte forma (Softex, 2000):

PROSOFT – financia investimentos voltados para desenvolvimento, localização e comercialização de software, vinculados a um plano de negócio avalizado pela Sociedade Brasileira para Promoção de Exportação de Software – Softex.

Clientes – empresas privadas produtoras de software, sediadas no país e cujo controle efetivo seja exercido direta ou indiretamente por pessoas físicas domiciliadas e residentes no país, que apresentem faturamento bruto de até R\$35 milhões, no último exercício social.

Itens financiáveis:

- Investimentos fixos, inclusive aquisição de máquinas e equipamentos novos, nacionais – quando atenderem ao critério de PPB (Processo Produtivo Básico) – e importados – quando não houver similar nacional, incluindo despesas de instalação e importação;
- Investimentos em capacitação tecnológica, incluindo pesquisa e desenvolvimento de produtos, informatização e treinamento de pessoal;
- Investimentos em comercialização e marketing de produtos e serviços no país e no exterior.

Condições do financiamento:

- Participação: 85% do investimento total, limitada a um mínimo de R\$200.000 (duzentos mil reais) e um máximo de R\$3,5 milhões (três milhões e quinhentos mil reais) por grupo empresarial.
- Prazo total máximo: 72 meses, incluída a carência máxima de 24 meses, definidos na análise do plano de negócio.
- Reembolso do principal: em dezesseis parcelas trimestrais e sucessivas, a partir do término da carência.

Remuneração do BNDES: variável, a ser definida na análise da operação, incidindo sobre a diferença entre a receita líquida trimestral efetiva e a receita líquida trimestral projetada (receita projetada é a prevista na análise da operação, sem computar o impacto do financiamento do BNDES). Esta remuneração será acrescida ao reembolso do principal.

Para conhecer um pouco melhor a atuação do BNDES veja o que diz o engenheiro Carlos Eduardo Castelo Branco, Gerente de Operações de Software do BNDES e representante do Banco no Conselho de Administração da Sociedade Softex, em trechos da entrevista publicada no livro Empreendedorismo - Transformando Idéias em Negócios, de José Carlos Assis Dornelas, 2001, pag. 187.

"A função do banco é contribuir para o desenvolvimento de empresas competitivas, geração de empregos, redução de desequilíbrios regionais, buscando níveis de rentabilidade adequados aos recursos aplicados."

"O site do BNDES - www.bndes.gov.br - tem tudo o que a instituição oferece. O banco é uma grande empresa, que não opera no varejo, e, por conseguinte, precisa de distribuidores de seus produtos. Assim, ele definiu que, de forma geral, financiamentos de menor porte devem ser realizados preferencialmente por meio dos agentes financeiros, cerca de 170 bancos (linha BNDES automático). Dentro do escopo do Programa Brasil Empreendedor, do governo federal, desenvolveu-se uma série de mecanismos para facilitar o acesso ao crédito por parte de pequenas e médias empresas. Para o capital de risco existem operações da BNDESPAR direta ou indiretamente, já que ela é investidora de diversos fundos - ambos, quando subscrevem ações, fazem-no em participações minoritárias. Fazem, também, subscrição de debêntures conversíveis em ações, que são convertidas em capital conforme o desempenho da empresa e das perspectivas de liquidação do investimento realizado. E há ainda o PROSOFT, um financiamento de risco para empresas desenvolvedoras de software."

37

Programa da Finep

A Financiadora de Estudos e Projetos – Finep – é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia e tem como objetivo promover o desenvolvimento tecnológico e a inovação no país. A Finep apoia empresas nascentes e emergentes de base tecnológica; empresas incubadas e empresas situadas em parques tecnológicos; empresas, instituições de pesquisa e demais agentes sociais que realizem esforços de investimento em P&D; incubadoras de empresas e demais instituições promotoras da difusão de tecnologias para empresas; empresas brasileiras de engenharia consultiva; empresas e demais agentes sociais que demandam serviços à engenharia consultiva nacional. A Finep dispõe de vários mecanismos e instrumentos articulados em quatro linhas de ação que visam a atender a públicos-alvo distintos.



38

INOVAR – Capital de Risco Brasil

Esse projeto foi idealizado pela Finep e visa a construir um ambiente institucional que favoreça o florescimento da atividade de capital de risco no Brasil, de forma a estimular o fortalecimento das empresas nascentes e emergentes de base tecnológica brasileira.



A incubadora de Fundos Inovar é um consórcio entre Finep, Sebrae, Fumin – Fundo Multilateral de Investimentos do BID e do Petros (Fundo de Pensão da Petrobrás), para apoio à criação de fundos de capital de risco no país. Os empreendedores poderão apresentar seus planos de negócios pelo portal na Internet destinado a esse fim. E, ainda, poderão participar dos *Venture Foruns* em todo o país, que são encontros organizados entre empreendedores em busca de capital de risco e investidores em busca de boas oportunidades de investimento.

39

Programas Sebraetec e PATME, do Sebrae

Dos programas de auxílio às pequenas empresas mantidos pelo sistema SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Brasileiras –, destacam-se o Sebraetec e o PATME, ambos visando a suprir deficiências tecnológicas nas MPE (Micro e Pequenas Empresas Nacionais).



O Sebraetec é um serviço de consultoria tecnológica para fornecer soluções rápidas e sob medida para problemas específicos das micro e pequenas empresas. O público-alvo do Sebraetec são as MPE comerciais, industriais, de serviços e rurais; empreendedores na fase final de definição de seus empreendimentos e empresas informais, em fase de formalização.



O PATME presta serviço de consultoria tecnológica mais abrangente e que proporcionam a inovação tecnológica da empresa, visando a melhoria e o aperfeiçoamento no produto ou processo e não apenas a correção ou solução de problemas pontuais.

40

Programa Brasil Empreendedor

O Programa Brasil Empreendedor foi criado pelo governo federal, com o objetivo inicial de estimular o desenvolvimento das MPE. Os recursos do programa são provenientes do BNDES, que disponibilizou tais recursos para as instituições financeiras do governo federal responsáveis pela concessão de crédito.

Os agentes financeiros federais responsáveis pela operação do Programa Brasil Empreendedor foram: Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Banco da Amazônia e Caixa Econômica Federal. A participação do

Sebrae e de suas agências espalhadas pelo país, também foi de suma importância, pois sua responsabilidade foi a de desenvolver ações voltadas à capacitação empresarial dos empreendedores em busca de recursos financeiros.

41

RESUMO

Na busca de fontes de financiamento e de capitalização para o negócio, dois elementos são fundamentais para o empreendedor: a informação e um bom plano de negócio.

O financiamento pode ser obtido sob a forma de dívida ou equidade, mas em geral ocorre uma mistura das duas coisas. O momento histórico vivido pela empresa, fase pré-inicial, inicial, expansão ou consolidação também é importante para a indicação da fonte financiadora ou capitalizadora.

Entre as fontes básicas de financiamento encontram-se: economia pessoal, da família ou de amigos; *angel* investidor; fornecedores, parceiros estratégicos, clientes e funcionários; e capital de risco. Há também, fontes de financiamento provenientes de programas de governo em seus diversos níveis: municipal, estadual e federal.

O empreendedor deve estar sempre atento na busca de informações sobre programas de governo e outras fontes de financiamento às quais possa recorrer.

UNIDADE 3 – ESTRUTURANDO O EMPREENDEDORISMO

MÓDULO 4 – FINANCIAMENTOS E CAPITAL

42

1 - IMPORTÂNCIA DAS ASSESSORIAS

As assessorias são tão importantes quanto conseguir o financiamento inicial. São elas que ajudarão o empreendedor a ultrapassar a primeira e, em geral, a mais difícil fase do empreendimento: a sobrevivência.

No início, a maioria das empresas são frágeis, não têm marcas, não são conhecidas e também não conhecem muito bem o mercado no qual atuam. O empreendedor deve estar devidamente amparado nessa fase inicial do negócio, pois pode se ver em dificuldades e seu sonho pode tornar-se pesadelo em pouco tempo.



O empreendedor deve estabelecer uma rede de contatos para desenvolver e fazer sua empresa crescer. Essa rede de contatos serve, ainda, para que ele identifique em quais aspectos o seu negócio precisará de assessoria externa.

Nos próximos tópicos algumas formas de assessoria serão apresentadas tendo como referência a obra de Dornelas (2001).

Lembre-se:

- Por melhor e mais completo que seja o empreendedor, ele sempre necessitará de ajuda externa.
- As assessorias devem ser consideradas tanto no momento da criação do negócio, como no seu desenvolvimento ou em outros momentos críticos.

43

2 - INCUBADORAS

O primeiro parque tecnológico surgiu no final da década de 1940, em Palo Alto, na Califórnia. Ele se caracterizou pelo estreito relacionamento com a Universidade de Stanford e, posteriormente, serviu de modelo para outros países.

A partir de então, conceitos como capital de risco, empreendedorismo e incubadoras de empresas são considerados condições básicas para o desenvolvimento econômico regional, pela transferência de tecnologia e pela inovação tecnológica.

A participação dos governos no incentivo às empresas de base tecnológica tem sido fundamental, assim como no caso dos parques e pólos tecnológicos, direcionando os esforços de pesquisa para setores considerados prioritários.

Os primeiros pólos tecnológicos no Brasil foram criados em 1984, por meio de convênios do CNPq com instituições localizadas em São Carlos - SP, Joinville - SC, Campina Grande - PB, Manaus - AM e Santa Maria - RS, com o intuito de criar empresas de base tecnológica nessas regiões.

Incubadoras de Empresas

Com a criação dos pólos e parques tecnológicos, o surgimento do conceito de **incubadoras de empresas de base tecnológica** foi natural, já que, para abrigar as iniciativas empreendedoras, havia necessidade de se construir espaços que proporcionassem um perfeito desenvolvimento desses negócios inovadores e acelerassem sua consolidação.

O que são as incubadoras de empresas?

As incubadoras de empresas são entidades sem fins lucrativos, destinadas a amparar o estágio inicial de empresas nascentes que se enquadram em determinadas áreas de negócios.

Uma incubadora de empresas pode ser definida como um ambiente flexível e encorajador no qual são oferecidas facilidades para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos.

44

O que uma incubadora de empresa oferece?



Além de assessoria na gestão técnica e empresarial da organização, a incubadora oferece a possibilidade de serviços compartilhados como laboratórios, telefone, Internet, fax, telex, copiadoras, correio, luz, água, segurança, aluguel de área física e outros.

Uma incubadora de empresas é um mecanismo (mantido por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários etc.) de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos, por meio de um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além de orientação prática e profissional.

A empresa incubada não encontrará fora da incubadora as facilidades existentes dentro dela, a preços tão competitivos e de forma tão integrada.

Por isso, **a taxa de mortalidade de empresas incubadas é muito menor** que as taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas em geral, e a procura por vagas em incubadoras, por parte das empresas nascentes, vem aumentando no país.

Qual o objetivo de uma incubadora de empresas?

O objetivo principal de uma incubadora de empresas deve ser a **produção de empresas de sucesso**, em constante desenvolvimento, financeiramente viáveis e competitivas em seu mercado, mesmo após deixarem a incubadora. Isso geralmente acontece em um prazo de três a quatro anos.

Todo empreendedor e sua empresa passam por um processo de seleção para serem admitidos em uma incubadora, devendo apresentar, entre outros documentos, um plano de negócio de seu empreendimento.

45

O número de incubadoras de empresas tem crescido rapidamente em todo o mundo. No Brasil, a primeira incubadora de empresas foi criada em 1984, junto ao polo tecnológico em São Carlos – SP. Desse período até os dias atuais, o número de incubadoras de empresas no país aumentou consideravelmente.

Atualmente, principalmente no estado de São Paulo, cria-se, em média, uma incubadora de empresas por mês.

Essas incubadoras são de caráter bastante eclético:

- **Tecnológicas:** abrigam empresas de base tecnológica, por exemplo, software, eletrônica, biotecnologia etc.
- **Convencionais:** abrigam empresas industriais e de serviços nas quais a tecnologia não é o fim, mas pode ser utilizada no processo de produção do bem ou serviço, por exemplo, vestuário, calçados etc.
- **Mistas:** que abrigam ambos os tipos de empresa.

Segundo a ANPROTEC, em todo o país o número de incubadoras de empresas já é superior a 135, sendo o Brasil o país que experimenta a maior taxa de crescimento em todo o mundo.

A principal justificativa para esse explosivo crescimento, deve-se ao fato de o Sebrae nacional e os estaduais terem financiado grande parcela dessas incubadoras nascentes, com renovação anual dos convênios firmados.

46

Incubadoras de Internet

As incubadoras de empresas de Internet, ou que abrigam empresas ponto.com, são diferentes das incubadoras tradicionais.

Uma empresa de Internet (*ponto com*) pode optar por pleitear uma vaga em uma incubadora tecnológica mantida por entidades como as citadas nas incubadoras de empresas, ou optar por uma vaga em incubadoras de Internet.

Qual a diferença entre os dois tipos de incubadoras?

A principal diferença é que essas incubadoras voltadas exclusivamente às empresas *ponto.com* são privadas, visam ao lucro e atuam como capitalistas de risco, ou seja, além de oferecerem infra-estrutura, suporte, auxílio na gestão etc., também entram com o capital necessário para começar o negócio.

Nesse caso, a empresa deve ceder uma parte das ações da empresa à incubadora, em troca de todo esse pacote de benefícios. Geralmente, as incubadoras focadas na Internet selecionam bem os empreendedores e seus negócios, usando como base o plano de negócios da empresa, o histórico da equipe de gestão, o mercado-alvo e avaliando se a idéia é realmente inovadora.

Outros modelos de incubadoras têm surgido para esse mercado de empresas *ponto.com*, como as aceleradoras, mas o conceito básico é o mesmo. O empreendedor receberá suporte e capital em troca de uma parte na sociedade de seu negócio.

Conheça alguns exemplos de incubadoras e aceleradoras de empresas *ponto.com* brasileiras visitando seus *sites*:
www.nexxy.com.br, www.e-platform.com.br, www.ideia.com.

47

3 - OUTRAS FORMAS DE ASSESSORIA

SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae - é a principal entidade que apóia os empreendedores brasileiros.

Foi criado por lei de iniciativa do Poder Executivo, mas é predominantemente administrado pela iniciativa privada. A instituição é resultado de uma decisão política que atende aos anseios dos empresários e do Estado, que se associaram para criá-la e cooperam na busca de objetivos comuns. Sua criação ocorreu em 1990 pelas Leis 8.029 e 8.154 e a regulamentação data do mesmo ano, pelo Decreto Nº 99.570.

Está espalhado por todos os estados da Federação, com dezenas de agências em várias cidades do país.



O que faz o Sebrae?

O Sebrae está sempre ao lado das empresas!

Faz desde aconselhamento sobre a forma de abertura da empresa, passando por consultorias básicas e pontuais, até cursos sobre gestão de qualidade, fluxo de caixa, marketing, finanças etc..

Organiza ainda caravanas para participação das empresas em feiras e eventos nacionais e internacionais (como expositores ou visitantes), promove rodas de negócios, auxilia o empresário em questões relacionadas ao comércio exterior, apóia as incubadoras de empresas e demais eventos voltados às pequenas empresas, entre outros.

Para saber onde encontrar uma agência do Sebrae e mais informações sobre a entidade, acesse o site www.sebrae.com.br.

48

Assessoria jurídica e contábil

É de extrema importância que o empreendedor seja muito bem assessorado, desde o início, em relação aos aspectos jurídicos e contábeis de seu negócio. Para isso, ele deve recorrer a advogados e contabilistas que inspirem confiança, entendam do assunto e, mais do que isso, auxiliem o empreendedor na gestão de seu empreendimento.

É muito comum alguns contadores apenas indicarem as datas e os valores dos impostos e tributos que o empreendedor deve pagar, não assessorando a empresa de forma a otimizar a administração de seu fluxo de caixa, por exemplo. O empreendedor deve fazer uma boa pesquisa antes de optar por um ou outro profissional, ou escritórios de advocacia e contabilidade, e esclarecer todos os direitos e deveres de cada um, antes de definir sua escolha.

Geralmente, essa escolha é feita por motivos pessoais e indicações de amigos e conhecidos. Nesses casos, o empreendedor deve procurar conhecer algumas empresas assessoradas pelo profissional antes de contratá-lo, não tomando a decisão final antes disso.

Outro detalhe refere-se ao preço da assessoria. Os que cobram muito abaixo da média geralmente não oferecem serviço completo. E nem sempre os que cobram acima da média do mercado são os melhores. Por isso, fazer uma boa pesquisa de mercado também é recomendado.

49



Universidades e institutos de pesquisa

O empreendedor brasileiro não tem o costume de recorrer às universidades e aos institutos de pesquisa para resolver problemas de tecnologia em suas empresas, ou mesmo para promover inovação tecnológica.

O Brasil oferece boas opções para que isso ocorra e o empresariado deve estar atento a elas, principalmente àquelas ligadas a empresas de base tecnológica.

Existem algumas iniciativas brasileiras que merecem destaque:

- Programa Disque Tecnologia da Universidade de São Paulo
- As fundações existentes em universidades públicas

O Programa Disque Tecnologia da Universidade de São Paulo, por ter como foco principalmente as empresas de pequeno porte, acabou se transformando em uma forma simples e eficaz de resolver problemas que não requerem alto teor tecnológico, do ponto de vista acadêmico, mas que otimizam de forma substancial processos e produtos em pequenas empresas, que não possuem know-how para fazê-lo.

Um dos fatores que talvez tenha sido importante para a validação do modelo foi a participação das diversas empresas juniores da USP no projeto, atuando como agentes de ligação entre o meio acadêmico e as pequenas empresas.

Dessa forma, e por meio de programas como o Sebraetec do Sebrae – SP, que arca com parte dos custos da consultoria às empresas, o Disque Tecnologia além de solucionar os problemas das empresas é uma forma de baixo custo e acessível a qualquer pequena empresa com problemas tecnológicos.

Esse modelo envolve diferentes grupos de pessoas:

- os pesquisadores, detentores do conhecimento e da tecnologia;
- as empresas carentes de soluções para otimizar seus produtos e processos;
- as empresas juniores que funcionam como agentes intermediários e facilitadores do processo

e são formadas por estudantes dos mais variados cursos de graduação empenhados na consolidação do modelo.

- o agente financiador, Sebrae – SP, que aporta recursos financeiros subsidiados com o objetivo de viabilizar a participação dos vários grupos nesse processo.

As fundações são entidades criadas a serviço das universidades, sendo um elo entre o meio acadêmico e as empresas. Constituem outra forma, existente nas universidades públicas, para se promover a transferência de tecnologia ao setor privado.

50

Existem, ainda, os **institutos de pesquisa** que têm administração independente, mas possuem estreito relacionamento com as universidades.

Esses institutos desenvolvem pesquisa de alto valor agregado e procuram promover a transferência de tecnologia para o setor privado, seja em forma de parcerias ou até mesmo induzindo a criação de novas empresas de base tecnológica. Porém, apesar da interação com o meio empresarial, esses institutos necessitam de substanciais recursos do governo para sua sustentação.

Apesar de haver alguns problemas, existem muitos empreendedores usufruindo dos benefícios proporcionados por institutos e universidades. Para isso, o empresário tem que ser ousado e procurar essas instituições, sem medo de parecer patético em relação ao seu problema, ou achando que as instituições são morosas na resolução dos mesmos.

Em muitos casos, a parceria entre universidade e indústria é um sucesso, bastando que as regras sejam claras desde o início, com os papéis de cada um bem definidos.

As empresas juniores por serem formadas por alunos e não terem fins lucrativos, são uma alternativa de baixo custo e boa qualidade para as pequenas empresas, pois sempre têm o respaldo de professores que auxiliam os alunos na resolução dos problemas.

Recursos do governo - Como o Brasil não possui uma política clara, definida e contínua de investimento em pesquisa e desenvolvimento, os institutos não conseguem estabelecer planejamentos de longo prazo, haja vista as constantes reduções de verba que, em muitos casos, forçam os pesquisadores a redirecionarem suas pesquisas e partirem para soluções alternativas que nem sempre são as melhores opções. Mesmo nos casos de institutos e centros de pesquisa reconhecidos nacional e até internacionalmente, como a Embrapa, com seus vários centros de pesquisa nos estados brasileiros, e o IPT de São Paulo, essa constatação se torna evidente.

Existem mais de duzentas empresas juniores em todo o país, atuando nos mais diversos ramos de atividade, de consultoria em gestão à resolução de problemas de engenharia ou química, e o número dessas empresas está aumentando a cada ano. O empreendedor interessado em contatar essas

empresas juniores pode se dirigir às universidades e faculdades que têm cursos sobre o tema de interesse. Muito provavelmente haverá uma empresa júnior preparada para atender o empreendedor.

51

Endeavor

A Endeavor é uma entidade internacional sem fins lucrativos que atua no suporte ao empreendedorismo em países em desenvolvimento.

Sua meta é acabar com os fatores que têm limitado o surgimento de empreendimentos inovadores. Entre esses fatores estão:

- dificuldade de acesso a capital;
- desinformação e
- carência de serviços de suporte qualificados.

Outro ponto bastante explorado pela Endeavor é apoiar o desenvolvimento de modelos de empreendimentos de sucesso no Brasil que possam servir de referência para futuros empreendedores.



O que faz a Endeavor?

As atividades principais da Endeavor são:

- identificar e desenvolver empreendedores, assistindo-os na estruturação, no planejamento e aprimoramento de seus negócios e na busca por capital e parceiros estratégicos;
- criar exemplos educativos de empreendedorismo ajudando a criar outras histórias de sucesso;
- promover o interesse de investidores locais por empresas empreendedoras, criando fóruns que promovam a aproximação entre eles e
- formar alianças com universidades e instituições de apoio a empreendedores, a fim de estabelecer programas duradouros que disseminem a prática do empreendedorismo no país.

A Endeavor foi criada em 1997 por um grupo de ex-alunos da Universidade de Harvard que, após ter trabalhado em mercados emergentes, identificou a carência de programas que efetivamente apoiassem empreendedores.

Essa entidade chegou ao Brasil em 2000 e já auxilia muitos empreendedores brasileiros.

52

A Endeavor possui um modelo de desenvolvimento para eliminar as barreiras enfrentadas por empreendedores, tais como o pequeno número de exemplos de sucesso no país, falta de preparo gerencial e contatos, acesso limitado a capital, falta de informação e suporte especializado.

Para tanto, a Endeavor organiza seminários, palestras, eventos educativos etc., sempre com a participação de empreendedores e investidores, promovendo a troca de experiências, *networking* e o fortalecimento da comunidade empreendedora do país.

Aos empreendedores aprovados em seu processo de seleção, a Endeavor oferece, além dos programas descritos anteriormente, alguns serviços especiais.

Só alguns empreendedores são selecionados para esses serviços extras, porque a estrutura enxuta e a limitação de recursos da entidade impedem o atendimento complementar de todos os que a procuram.

A Endeavor atua ainda junto aos investidores, mostrando-lhes o potencial de investimento em empresas em fase *start-up* e em desenvolvimento, junto às universidades, visando ao intercâmbio de experiências e à elaboração de estudos de casos, e junto a instituições governamentais, ONGs etc.

Alguns serviços especiais oferecidos aos selecionados são:

- **e-MBA:** mestrados em administração das melhores universidades americanas trabalham com o Empreendedor Endeavor em projetos especiais;
- **VentureCorps:** o Empreendedor Endeavor tem acesso à rede Endeavor de contatos internacionais composta por profissionais de primeira linha que disponibilizam o seu tempo para aconselhar e orientar os novos empreendedores;
- **Eventos:** acesso a conferências e seminários abertos ou fechados ao público, nos quais se discutem temas de relevância para o empreendedor;
- **Workshops:** são palestras fechadas a um número restrito de Empreendedores Endeavor nas quais membros de sua rede de contatos orientam os empreendedores sobre temas específicos como rodadas de investimentos, planejamento fiscal e outros;
- **Road Shows:** participação em eventos especialmente desenvolvidos para apresentação dos projetos dos Empreendedores Endeavor para investidores nacionais e internacionais;
- **Clínicas:** Empreendedores Endeavor recebem uma consultoria intensiva a partir da apresentação de seu plano de negócios para três diferentes mentores da rede de VentureCorps;
- **Café da manhã com o Conselho:** mensalmente, a Endeavor organiza um café da manhã com a presença de um dos membros de seu conselho ou "advisory council" e de todos os Empreendedores Endeavor para intensificar a troca de experiências entre os mesmos.

4 - SISTEMA DE FRANQUIA

O sistema de franquias ou *franchising* consiste em uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços e constitui uma das mais promissoras formas de parceria empresarial, em que são compartilhados as experiências e os riscos entre o franqueador e o franqueado.

Existem dois personagens principais no processo: o franqueador e o franqueado.

Para que o sistema tenha êxito e todos saiam ganhando, é importante cultivar e manter a relação de troca com outros empresários. O movimento no país é representado pela ABF – Associação Brasileira de *Franchising*.



Aderir a esse sistema é uma boa possibilidade para os empreendedores brasileiros, que são assessorados pelo franqueador, tendo mais segurança na abertura do próprio negócio.

Além disso, existem linhas de financiamento específicas do BNDES para o surgimento de mais unidades franqueadas no país, agora com maior apoio, devido à criação do Programa Brasileiro de Franquias.

O BNDES dispõe, ainda, de um programa de financiamento a franquias que envolve desde a concessão de créditos para construção ou reforma, aquisição de equipamentos nacionais, instalações diversas, aquisição ou desenvolvimento de *softwares*, pesquisas, estudos e projetos, taxa de franquia, treinamento inicial até a parcela de capital de giro associado ao investimento nos projetos industriais ou comerciais.

O primeiro *franchising* ocorreu nos Estados Unidos e o caso mais conhecido de sucesso é o McDonald's, que surgiu em 1954, e hoje é o maior franqueador do mundo.

Antes de definir o que é *franchising*, é necessário padronizar os termos utilizados daqui para a frente e interpretá-los adequadamente para melhorar o entendimento do texto.

- **Franchising:** genericamente, significa o ato de franquear ou, franqueamento.
- **Franqueador:** O conceito exato de franqueador indica aquele que outorga, ou que concede o direito de uso de sua marca a outrem.
- **Franqueado:** é uma pessoa física ou jurídica que adere à rede de franquia, investindo recursos no próprio negócio, o qual será operado com a marca do franqueador e de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados por este.
- **Franquia:** denomina o sistema como um todo. Utiliza-se o termo franquia para designar a tipologia adotada como um sistema de distribuição avançado.

O Programa Brasileiro de Franquias é uma parceria entre o Governo Federal – por meio do Ministério

do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o BNDES, a Associação Brasileira de Franchising – ABF – e o Sebrae.

Esse programa tem o objetivo de fortalecer o sistema de franquias, adequando a legislação, oferecendo capacitação em gestão empresarial, crédito e assessoria técnica aos franqueados e franqueadores.

54

O sistema de franquias pressupõe uma forma de assessoria que o franqueador oferece ao franqueado.

Todo o conceito moderno de franquias está baseado em uma palavra principal. Esta palavra-chave é **sistema**, pois a franquia terá sido previamente formatada segundo técnicas e métodos, integrando operacionalmente todas as atividades de uma empresa.

O franqueador deve disponibilizar a assessoria técnica necessária ao bom desempenho do franqueado, que é representada pela assistência jurídica, fiscal e tributária, econômica e financeira, engenharia, treinamento, pesquisa de localização do ponto de venda, marketing, informática etc..

Além disso, presta serviços de supervisão nas operações de comercialização e administração geral do franqueado, que é representado pela auditoria dos sistemas, métodos e procedimentos.

O sistema de franquias é, portanto, uma saída para as pessoas que querem ter seu próprio negócio, porque permite que elas aproveitem o conhecimento e a competência de empresas que estão estabelecidas há anos no mercado. As vantagens estão principalmente no fato de se poder aproveitar experiências de empresas estruturadas, evitando assim, erros frequentes entre empresários iniciantes.

Por se constituir numa **modalidade alternativa para a estruturação do próprio negócio**, o sistema de franquias merece ser analisado mais detalhadamente. Confira no próximo módulo!

55

RESUMO

Todo empreendedor precisa ter em mente que as assessorias são tão necessárias ao seu negócio quanto as fontes de financiamento. Ele poderá e deverá recorrer a elas tanto na fase inicial de implantação da empresa quanto em fases posteriores ou em momentos críticos e de dificuldade.

As **incubadoras de empresas** assessoram o estágio inicial de empresas nascentes que se enquadram em determinadas áreas de negócios. Elas cumprem o papel de orientar a gestão do empreendimento e possibilitar serviços e suporte técnico compartilhados a um custo inferior ao de mercado. As incubadoras podem ser de caráter tecnológico, convencional ou mistas.

Existem, também as **incubadoras de Internet** que diferem das anteriores principalmente por serem

voltadas exclusivamente para empresas *ponto com* e por visarem lucro, atuando como capitalistas de risco.

O **Sebrae** é outra forma de assessoria atuando desde a fase inicial de implantação da empresa até etapas avançadas de gestão, capacitação, finanças etc..

Em relação aos **aspectos jurídicos** e contábeis do negócio, o empreendedor deve sempre recorrer a advogados e contabilistas.

Embora os empreendedores brasileiros não tenham o hábito de recorrer às **universidades e institutos de pesquisa**, essas instituições constituem uma boa possibilidade de se obter assessoria, principalmente em se tratando de empresas de base tecnológica.

Há, também, a **Endeavor**, entidade internacional sem fins lucrativos, que se dispõe a assessorar empresas selecionadas com um modelo de desenvolvimento que as conduza ao sucesso.

E, finalmente, há o **sistema de franquias** que, além de proporcionar assessoria na implantação e desenvolvimento de empresas, constitui, também, uma modalidade alternativa para a estruturação do próprio negócio.

UNIDADE 3 – ESTRUTURANDO O EMPREENDEDORISMO

MÓDULO 5 – FRANQUIAS COMO TIPO DE NEGÓCIO

56

1 - TIPOS DE FRANQUIA

A principal característica da franquia empresarial é a sistematização.

A sistematização é obtida pela padronização das técnicas e dos métodos utilizados para formatar e estruturar o negócio que se pretende franquear. Isto quer dizer que quanto mais organizada for a empresa do franqueador, melhor e mais fácil será a implantação desse mesmo **sistema** nas unidades franqueadas.

O conceito tradicional de *Franchising* tenderá a evoluir dentro de alguns anos até atingir o estágio de sistema de franquia formatada uma vez que aquele tipo de franquia, também chamado de *Product and Trade Mark Franchising* - Franquia de Produto e Marca Registrada - , não engloba serviços ou suporte adicional nem a formatação de técnicas e métodos de comercialização. Nessa modalidade, o franqueador cede sua marca para o franqueado simplesmente revender os produtos fornecidos a um preço mais alto, que é o seu lucro.

A seguir serão apresentados diferentes tipos de franquia. Confira!

A franquia de negócio formatado consiste na estruturação e desenvolvimento de todo o processo de operação do negócio que será repassado aos franqueados. E tem a finalidade de reproduzir em qualquer localidade uma cópia fiel das características básicas que permitem fazer daquele negócio um sucesso.

57

Franquia de produto

Esse tipo de franquia está voltado à **produção e comercialização de bens** que são produzidos pelo franqueador ou por terceiros previamente licenciados, sob a supervisão do franqueador.

O franqueado comercializará exclusivamente em seu ponto de venda franqueado os produtos daquela marca.

No Brasil, temos muitos exemplos de franquia de produto, como as perfumarias e confecções/venda de roupas com marcas de referência.

Um exemplo de franquia de produto é a V.R., marca brasileira, cujos produtos são fabricados pela indústria de confecções Vila Romana S.A.

O conceito de franquia de produto é bastante complexo, pois a mesma indústria de confecções Vila Romana é também licenciada para fabricar no Brasil produtos de *griffes* internacionais, como Pierre Cardin, Christian Dior, Yves St. Laurent e outros, distribuídos em lojas multimarcas.

As marcas internacionais Calvin Klein e Giorgio Armani já possuem pontos de venda exclusivos no Brasil.

58

Franquia de distribuição

Neste tipo de franquia o franqueador não produz os produtos, mas seleciona de forma rigorosa as empresas que o fabricarão. A franquia se refere à venda das mercadorias produzidas por terceiros selecionados pelo franqueador que conta com uma central de compras e de distribuição.

O exemplo típico de franquia de distribuição são os postos de combustível.

Outro exemplo que recentemente está surgindo são os distribuidores de atacadistas, de bens de consumo ou alimentação, cujas enormes centrais de compra podem abastecer grandes atacadistas distribuidores, que poderão tornar-se franqueados.

Franquia de distribuição - No caso do petróleo, a central de compras das distribuidoras (Shell, Esso e

outras) adquire o óleo bruto dos fornecedores árabes ou americanos (perfuradores de poços de petróleo) e o transporta em navios próprios ou fretados até a usina de refino para a separação do óleo e seus derivados. Em seguida, transporta a gasolina em caminhões-pipa próprios ou alugados até o ponto de distribuição de terceiros ou próprios e franqueia a marca e os métodos e sistemas de comercialização de seus produtos. A distribuição obedecerá à arquitetura-padrão dos pontos de venda franqueados, que são os postos de serviço, bem como deverá se ater aos métodos e sistemas de comercialização do franqueador.

Nesse exemplo, verifica-se uma franquia composta, pois envolve produtos, serviços, marca, além de agregar também ao sistema de distribuição a venda de outros produtos relacionados ao produto principal. Hoje, inclusive, bens de conveniência como cigarros, sorvetes, gelo, pilhas, lanternas etc., além daqueles diretamente relacionados ao produto principal, foram adicionados aos pontos de distribuição dos franqueados, para permitir ao comerciante um lucro extra, através de maior faturamento, proporcionando melhor relação de custo por unidade vendida.

59

Franquia de serviços

O franqueador desenvolve e oferece uma forma pessoal e diferente de prestação de serviços e cede a terceiros (franqueia) o direito de oferecer ao consumidor os mesmos serviços. Ao oferecer estes serviços o franqueado tem que obedecer aos padrões já conhecidos pelo consumidor.

Nesse tipo de franquia, a qualidade no **fornecimento e prestação de serviços associados à garantia do produto** são as principais fontes de atração para o consumidor final.

No Brasil, podemos observar vários exemplos de franquia de serviços como cursos de línguas e serviços autorizados.

Por meio do sistema de franquia de serviços, o fabricante fortalece sua imagem de credibilidade no mercado, beneficiando a todos os participantes no negócio, sem ter de manter lojas próprias.

No Brasil, o exemplo mais característico de franquia de serviços são as lojas-oficinas da SAB - Serviços Autorizados Brastemp -, onde o fabricante de eletrodomésticos (Brastemp) delega a uma competente rede de prestação de serviços, sob sua marca, a execução da manutenção, reposição e consertos aos seus clientes.

60

Franquia industrial

Essa franquia se refere à **fabricação de produtos** com o objetivo de descentralizar geograficamente a produção de bens.

O franqueador concede o direito, todas as condições necessárias para que o franqueado industrialize o produto e forneça a tecnologia, *know-how* e todos os métodos e processos para que o franqueado industrialize o produto dentro dos acordos firmados, obedecendo à formatação existente.

Apesar do repasse da tecnologia de produção, o franqueador geralmente mantém o segredo industrial de seu produto, como é o caso da franquia industrial de refrigerantes.

O exemplo típico da franquia industrial são os engarrafadores de Coca-Cola, da Pepsi-Cola e outros similares, que recebem do franqueador total assistência técnica para a montagem de sua fábrica, obedecendo às especificações de máquinas, equipamentos e processo, até o arranjo físico das instalações industriais.

Nessa franquia formatada, o *know-how* de fabricação das garrafas e engarrafamento do produto é cedido pelo franqueador original, mas a fórmula química básica utilizada na composição da matéria-prima principal do xarope jamais será repassada, sob pena de quebra de segredo industrial. Caso não seja assim, o franqueador correria o risco de sofrer uma concorrência eficaz, pois os franqueados conseguiriam, com outro nome e com a mesma qualidade, fabricar integralmente o refrigerante.

61

2 - CESSÃO DE DIREITOS

O franqueador cede ao franqueado um conjunto de direitos de propriedade incorpórea.

- O franqueado tem o direito de uso do nome, marca e logotipo do franqueador.
- Além da marca registrada, o franqueador também cede o seu > ***know-how* e/ou *know-why*** ao franqueado.
- O franqueador também deverá ceder o > **projeto de engenharia básica** e detalhada do processo de fabricação dos seus produtos.
- O franqueador deve ceder todo tipo de > **assessoria técnica e supervisão** necessárias ao bom desempenho do franqueado.

Nome, marca e logotipo – No caso de franquias nacionais esse direito deve estar devidamente registrado no INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial - e/ou nas juntas comerciais dos seus respectivos Estados e/ou em cartórios de registro civil de pessoas jurídicas (títulos e documentos). Em outros casos, como nas franquias internacionais, tanto a comprovação da titularidade, através de registros em seu local de origem, quanto a passagem pelo INPI são obrigatórias.

Know-how / know-why – Isso significa que ele disponibilizará as técnicas industriais e/ou sistemas e métodos administrativos/comerciais da sua organização, representados, fisicamente, pelos manuais de operação, bem como plantas do projeto arquitetônico e engenharia civil construtiva.

Projeto de engenharia básica – Juntamente com as orientações e informações sobre o projeto e processos básicos de produção, o franqueador disponibilizará as especificações técnicas das máquinas e dos equipamentos de produção, *layout* ou arranjo físico das instalações da unidade industrial e suas patentes industriais.

Esses direitos são fundamentais em casos de grande complexidade como na Franquia de Industrialização.

A assessoria técnica é representada pela assistência jurídica, fiscal e tributária, econômica e financeira, engenharia, treinamento, pesquisa de localização do ponto de venda, marketing, informática e outros tipos de assessoria recomendados.

Além disso, presta serviços de supervisão nas operações de comercialização e administração geral do franqueado, que é representado pela auditoria dos sistemas, métodos e procedimentos.

62

3 - COMPENSAÇÃO FINANCEIRA

A compensação financeira pela transferência do sistema e participação no negócio é composta por três tipos de taxas cobradas aos franqueados.

- >**Taxa de franquia** - também chamada taxa de entrada, que é paga pelo franqueado para ter o direito de entrar no sistema e participar da rede de franqueados. É cobrada uma única vez.
- >**Royalties** - incide sobre um percentual de faturamento das vendas efetuadas em um período determinado e é cobrada pelo franqueador sobre as vendas dos produtos fornecidos e/ou serviços transferidos ao franqueado.
- >**Taxa de fundo de publicidade** - taxa adicional, também representada por determinado percentual sobre o faturamento, cobrada pelo franqueador para financiar as campanhas de publicidade, propaganda e promoção da marca, produtos e/ou serviços oferecidos ao público consumidor pela rede de pontos de venda dos franqueados.

O sistema de franquia apresenta aspectos positivos e negativos tanto para o franqueador, quanto para o franqueado. Por isso, o empreendedor deve estudar e analisar as implicações e os cuidados necessários ao sistema, antes de optar por essa modalidade de negócio. Para saber mais sobre o sistema de franquias, consulte o site do SEBRAE.

O objetivo de tal fundo de publicidade é concentrar numerário suficiente para proporcionar

campanhas publicitárias de melhor qualidade e maior cobertura de mercado, obtendo o desejado impacto junto ao público consumidor em geral e os respectivos clientes da rede. No caso de Franquia de Industrialização, essa taxa já vem embutida no preço de venda do fabricante-licenciado aos distribuidores dos produtos.

Os rateios de custos das campanhas publicitárias regionais serão cada vez menores, à medida em que a rede de franqueados for aumentando os seus pontos de vendas naquela região. Não obstante, estes custos crescerão se houver necessidade de campanhas de âmbito nacional e/ou internacional para abranger uma rede de distribuição maior.

Royalty, é a “comissão estabelecida em contrato entre o proprietário e o usuário de uma patente industrial ou marca de fantasia para fim de sua comercialização” (Aurélio Buarque de Holanda).

Taxa de franquia – Em princípio, seria cobrada a título de reembolso de todos os custos de formatação do sistema, bem como, todas as técnicas comerciais e administrativas transferidas. Deveria também cobrir os custos de supervisão e auditoria incorridos, além dos direitos de propriedade incorpórea anteriormente tratados. Geralmente, no Brasil, esse cálculo é aleatório, não representando os custos reais de implantação da unidade franqueada, justamente pela ausência do projeto de formatação do negócio.

63

4 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO FRANQUEADOR

Vantagens	Desvantagens
<u>1. Rapidez de expansão</u>	<u>1. Perda parcial do controle</u>
<u>2. Aumento de rentabilidade</u>	<u>2. Maior custo de supervisão</u>
<u>3. Redução de custos</u>	<u>3. Maiores custos de formatação</u>
<u>4. Motivação maior dos franqueados</u>	<u>4. Perda do sigilo</u>
<u>5. Maior participação no mercado</u>	<u>5. Risco de desistência</u>
<u>6. Maior cobertura geográfica</u>	<u>6. Perda da liberdade</u>
<u>7. Melhor publicidade</u>	<u>7. Expansão sem planejamento</u>
<u>8. Menores responsabilidades</u>	<u>8. Seleção inadequada</u>
<u>9. Melhores representantes</u>	<u>9. Perda de padronização</u>

Perda parcial do controle

Haverá uma perda parcial do controle sobre os atos de seus associados franqueados à medida em que

as distâncias aumentam e os controles não forem estabelecidos adequadamente. Para tanto, os tipos de controle, bem como a necessidade de auditorias têm de estar explicitados em contrato.

Maiores custo de supervisão

O aumento do custo de supervisão cresce à medida que o franqueador necessita manter estreito controle sobre as operações de seus franqueados. Ele terá que aumentar o volume de troca de informações para corrigir eventuais desvios da rota prevista.

Os custos de supervisão tendem a aumentar proporcionalmente ao crescimento da rede franqueada, caso o franqueador pretenda manter o prestígio e a boa imagem de sua marca.

Maiores custos de formatação

Os custos de formatação de um Sistema de Franquia moderno são consideráveis, crescendo na razão direta do nível de qualidade dos sistemas, métodos e procedimentos adotados. Quanto maior a rede de unidades franqueadas, maior será a necessidade de manutenção dos sistemas de controle.

A quantidade de experiências individuais em cada unidade franqueada, somada às necessidades de alterações dos manuais de operação, causadas pelas constantes mudanças no comportamento do mercado, da política econômica, do fisco, dos tributos e das regras de administração e comercialização, irão gerar maiores custos de controle e adaptação do sistema.

Perda do sigilo

À medida em que o franqueador for transferindo o seu *know-how* ou *know-why* para os seus franqueados, haverá perda parcial do sigilo nas informações prestadas. O franqueador não transfere as "poções mágicas" do seu negócio, como vimos no caso da fórmula do xarope das "colas", especificamente no caso da Franquia de Industrialização.

Em compensação, alguns *tricks of the trade* - truques do negócio - têm que ser transferidos sob pena de inviabilizar o sucesso de seus franqueados, principalmente no que se refere aos conhecimentos de administração e comercialização.

Risco de desistência

O Sistema de Franquia, uma vez contratado, será obrigatoriamente bom para ambas as partes. Qualquer contrato que se tornar inconveniente para uma das partes irá gerar descontentamento e provocar a ruptura e a conseqüente descontinuidade das relações comerciais. A sazonalidade ou qualquer outro agravante externo que alterar a rentabilidade do negócio deverá ser discutida entre as partes, visando restabelecer o equilíbrio do negócio.

A desistência e a ruptura do contrato ainda trarão problemas adicionais ao franqueador que pouco poderá fazer para que o franqueado não se torne um concorrente potencial da sua rede de distribuição. Caso resolva abrir um negócio similar, aproveitando-se do conhecimento adquirido por força do aprendizado e treinamento nas operações do Sistema, somente uma competente ação judicial impedirá a concorrência direta.

Perda da liberdade

O franqueador perderá, parcialmente, a liberdade de introduzir na rede franqueada nova linha de produtos e/ou serviços sem consulta prévia.

O convencimento através do diálogo com os associados ao sistema será uma constante preocupação, pois qualquer lançamento estará baseado em testes controlados de simulação nas unidades-piloto da sua rede própria.

Expansão sem planejamento

Ao se fazer uma expansão da rede de distribuição muito rápida e sem planejamento, corre-se o risco de vender mais do que a capacidade de produzir, mesmo que haja aumento da produtividade nas suas atuais instalações industriais, ou que a capacidade ociosa possa inicialmente equilibrar vendas e produção.

Em outras palavras, ao se buscar o aumento do volume de vendas da rede, serão estabelecidos previamente os critérios de proporcionalidade em relação à produção. O incitamento da produção causado pelo investimento na compra de novas máquinas e equipamentos, pelo aumento de custos de administração de materiais e estoques, pelo crescimento de despesas de distribuição e expedição, bem como na contratação de recursos humanos para atender ao aumento da demanda e outros, acarretam o desequilíbrio anteriormente estabelecido.

Seleção inadequada

O franqueador precisa dedicar muita atenção ao processo de recrutamento e seleção de seus associados à rede de franqueados.

As características essenciais ao sucesso do empreendimento necessitam ser mantidas na sua totalidade., ressaltando-se, principalmente, as características psicológicas dos franqueados, em que o *espírito empreendedor* é a principal condição para o sucesso do sistema.

Perda de padronização

Muitas vezes, o franqueado muito criativo procura compensar a falta de produtos, buscando diversificar, não observando a padronização e o mix de produtos e/ou serviços. Satisfazer seus clientes

não é atender aos seus desejos pessoais, pois não se pode confundir desejos criativos individuais ou de pequenos grupos com nicho de mercado para novos produtos.

A perda da padronização descaracteriza o sistema de *franchising* e, portanto, o franqueador precisa manter rígido controle sobre os produtos oferecidos pela rede franqueada para não descaracterizar a marca. Perder a imagem da marca é um sério dano à reputação do franqueador, que precisa ser evitado a qualquer custo.

Melhores representantes

O objetivo é recrutar as pessoas mais influentes do local, selecionando, dentre as personalidades respeitadas pela comunidade, os nomes mais representativos da região onde pretendem estabelecer-se.

A criteriosa seleção dos candidatos à franquia permite uma vantagem competitiva da nova unidade franqueada em relação à concorrência, pois o público consumidor percebe que o líder da região transferiu o seu prestígio pessoal à marca do franqueador, estando em perfeita sintonia com aquilo que seus conterrâneos esperavam dele.

Menores responsabilidades

Considerando que há independência jurídica e financeira entre o franqueador e sua rede de franqueados, as responsabilidades de administração do negócio em relação aos funcionários passam a ser exclusivamente dos franqueados em suas respectivas unidades. Portanto, o franqueador não arcará com despesas trabalhistas, impostos, folha de pagamento e demais encargos e/ou benefícios.

Melhor publicidade

O aumento do volume de recursos a serem aplicados em publicidade, propaganda, relações públicas, assessoria de imprensa, promoções, mala-direta, folhetos e outras aplicações de marketing, lastreado no fundo de publicidade da rede de franqueados, permitirá expandir a imagem da marca de produto e/ou serviços.

Maior cobertura geográfica

A expansão da rede de franqueados propicia maior cobertura geográfica, agregando novos territórios até então inexplorados, permitindo, dessa forma, a ocupação de espaço em mercados virgens, outrora distantes da empresa matriz.

Essa expansão das fronteiras da cidade, do estado e do país serve, inclusive, como vetor de comunicações no processo de internacionalização da marca do franqueador nos mercados externos.

Maior participação no mercado

A expansão da rede de franqueados necessariamente aumentará o volume de fabricação e vendas de produtos e, em consequência, a participação no mercado será maior. A fatia de mercado antes reservada ao franqueador e sua rede própria crescerá à medida em que os territórios forem sendo conquistados pela rede franqueada.

Motivação maior dos franqueados

A ambição do franqueado por um aumento de seus rendimentos e o orgulho de ser dono de seu próprio negócio fazem com que se sinta altamente motivado a trabalhar mais e com maior eficiência.

Esse incremento na motivação dos franqueados não só auxiliará a rede como um todo, pelo espírito de competição despertada, como também exigirá mais empenho do próprio franqueador no atendimento das necessidades da rede franqueada.

Redução de custos

A necessidade de redução de custos é bem melhor assimilada pelo empresário do que por seus funcionários, pois "é mais fácil gastar o dinheiro dos outros". À medida que o franqueado é proprietário do seu ponto de fabricação ou vendas, ele passa automaticamente a buscar novas formas de economia, que vão auxiliar os programas de redução de custos da rede. Objetivando aumentar a sua rentabilidade, o franqueado busca não só atender às recomendações do franqueador, como também o auxilia no controle das despesas.

Aumento de rentabilidade

O franqueador aumenta sua rede de industrialização ou de distribuição, utilizando-se do capital dos franqueados, que irão custear a instalação das unidades por sua conta, através do seu investimento em ativo fixo. Evidencia-se, dessa forma, que o incremento de vendas causado pela expansão da rede franqueada amortizará mais rapidamente o custo de investimento inicial.

Rapidez e expansão

Aumento da velocidade de expansão da rede de distribuição em vários locais concomitantemente, instalando unidades de ponto de venda e implantando a rede em um território geográfico maior.

Isto também se aplica à franquia industrial. Apesar das dificuldades causadas pela instalação das fábricas, considerando os diferentes métodos de comercialização e de administração adotados regionalmente, que exigem maior adaptação em cada país, o sistema de franquia de industrialização também pode ser rapidamente implantado, uma vez que as unidades fabris são moduladas em padrões de tamanho econômico e produtividade.

5 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO FRANQUEADO

Vantagens	Desvantagens
<u>1. Maior chance de sucesso</u>	<u>1. Maiores controles</u>
<u>2. Plano de negócio</u>	<u>2. Autonomia parcial</u>
<u>3. Garantia de mercado</u>	<u>3. Risco de descumprimento do contrato</u>
<u>4. Menores custos de instalação</u>	<u>4. Taxas de franquia</u>
<u>5. Economia de escala</u>	<u>5. Seleção ineficiente</u>
<u>6. Maior crédito</u>	<u>6. Localização forçada</u>
<u>7. Maior lucratividade</u>	<u>7. Restrições na cessão do sistema</u>
<u>8. Retorno sobre investimento mais rápido</u>	-
<u>9. Pesquisa e desenvolvimento</u>	-
<u>10. Independência do seu negócio</u>	-

Maiores controles

Em um Sistema de Franquia Formatada, os controles sobre as operações do franqueado são constantes e permanentes. Muitas vezes, a auditoria do sistema detecta falhas no cumprimento das obrigações por parte do franqueado que poderão acarretar aborrecimentos mútuos. Além dos controles financeiros e contábeis sobre as vendas para efeitos de pagamentos de *royalties* e fundo de publicidade, o franqueado sofrerá controles e revisões periódicas sobre suas operações, em relação a políticas, procedimentos e normas convencionadas.

A auditoria procura garantir os interesses dos quotistas ou acionistas no negócio, buscando reordenar para o rumo certo a gestão do empreendimento, verificando as causas e definindo as conseqüências da utilização inadequada dos princípios e normas geralmente aceitos na condução dos negócios.

Embora as constantes visitas do pessoal do franqueador sejam encaradas como um trabalho adicional desgastante, a auditoria serve, também, como guia orientador, indicando os pontos fortes e fracos da organização, auxiliando o franqueado em suas dificuldades do dia-a-dia. Entretanto, os controles excessivos e/ou absurdos podem cercear demais o espírito empreendedor do franqueado. Somente os controles essenciais devem ser mantidos, a não ser que o franqueado necessite da constante intervenção do franqueador.

Autonomia parcial

É bom lembrar que, ao se associar a uma rede de franqueados, o empreendedor estará intimamente ligado ao franqueador e a toda rede, pois a interdependência mútua é condição para o sucesso do

conjunto.

O negociante independente tem um grau de liberdade total, mas a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso também é totalmente dele.

O cerceamento à autonomia do franqueado é parcial e refere-se somente aos aspectos básicos do sistema. A participação, tanto nas glórias quanto nos sacrifícios do empreendimento comum, será distribuída eqüitativamente entre todas as unidades da rede. A mentalidade de espírito de equipe também prevalecerá na rede franqueada e, portanto, ao se tomar uma iniciativa, mesmo que positiva, esta terá de contribuir para o todo e não só individualmente.

Outro aspecto de autonomia parcial se refere à criatividade, característica da personalidade empreendedora que, no caso da franquia, não poderá ser exercida livremente. Compete ao franqueador orientar o processo de inovações e alterações sugeridas, tentando aperfeiçoar o sistema e estender, após testes em suas unidades próprias, os benefícios a toda a rede, quando atender aos interesses do sistema como um todo.

Risco de descumprimento do contrato

Uma vez firmado o contrato com franqueador, pode ocorrer, por parte deste, o descumprimento de algumas ou muitas condições contratuais do negócio.

Em alguns casos especiais os produtos perderão a sua qualidade inicial, os fornecimentos não chegarão em tempo hábil para venda, o *mix* de produtos não será respeitado, estoques excessivos serão repassados, haverá diminuição da rentabilidade, a inovação da linha de produtos não acontecerá no ritmo desejado etc.

Enfim, quando as expectativas contratuais não forem atendidas, por causa de gestão ineficiente do franqueador, ambas as partes terão de contornar essa situação de insatisfação mútua buscando alternativas de solução para os problemas, sem descaracterizar o sistema.

Se o caso, porém, for de gestão inescrupulosa e permanecer o impasse por longo tempo, não haverá outro jeito senão descontinuar o contrato com este franqueador e buscar outro que realmente tenha condições de cumprir o contrato.

Taxas de franquia

Várias taxas incidem sobre o franqueado. Eventualmente, tornarão inviável o negócio se não forem compatíveis com os preços de mercado. Muitas vezes o franqueador na ânsia de franquiar a sua marca, cobra taxas irreais. Os cálculos de rentabilidade e de viabilidade econômico-financeira terão de ser compatibilizados para permitir operacionalizar a franquia. Outras vezes, as taxas exigidas dos franqueados não condizem com o suporte de serviços oferecidos pelo franqueador. Nesses casos, as

taxas são uma desvantagem.

Seleção ineficiente

Também pode haver seleção ineficiente por parte do franqueado, caso selecione erradamente um franqueador que se supunha até então possuir uma boa marca franqueável. Isso poderá acarretar sérios problemas operacionais no futuro do negócio, ainda mais se porventura vier a cair em mãos de empresário inexperiente e/ou inescrupuloso. O processo de compra de uma franquia certamente terá de passar por rigorosa seleção de empresas que estejam aptas a vender um bom sistema acoplado a uma conhecida marca.

Localização forçada

A responsabilidade final pela localização do PDV será sempre do franqueador, pressupondo que este tenha feito um completo estudo de localização das unidades para a distribuição dos seus produtos. Embora o franqueado possa fazer sugestões de vários locais para instalar o seu ponto de venda, trazendo alternativas para escolha do franqueador, este sempre o forçará a seguir sua orientação, com base em sua experiência anterior. Não basta, portanto, que o franqueado disponha de bom imóvel para instalar a franquia, pois, muitas vezes, lhe falta o conhecimento do negócio como um todo, para se efetuar uma boa seleção entre as alternativas mais adequadas para o sucesso das vendas.

Restrições na cessão do sistema

Tendo em vista que o contrato de franquia é *intuitus personae*, isto é, entre pessoas, o franqueado não pode cedê-lo a terceiros. Quando da sucessão *inter vivos* ou causa mortis, nada pode ser transferido sem a prévia autorização do franqueador, explicitada em novo contrato. Para tanto, os sucessores do franqueado terão de iniciar o mesmo processo de seleção realizado pelo franqueado original que, uma vez aprovado, passará pelo escrutínio do franqueador, podendo este autorizar a cessão ou descontinuar o contrato. Essas circunstâncias serão atenuadas se o franqueado indicar como seu sucessor pessoa de confiança e preparada para assumir o negócio.

Independência do seu negócio

O franqueado que se associar a um sistema de franquia será independente jurídica e financeiramente em relação ao franqueador. Em outras palavras, a sua razão social estará desvinculada da razão social do franqueador. O vínculo existirá somente com relação ao nome de fantasia, isto é, com a denominação da marca e logotipo que giram na praça.

O vínculo contratual é *intuitus personae*, isto é, existe somente entre o titular do nome/marca/logotipo e a pessoa física do franqueado. Este precisa abrir uma empresa, pessoa jurídica, para administrar o contrato de franquia em nome da sua pessoa física.

Financeiramente, não existe vínculo pelo contrato de franquia e todas e quaisquer operações financeiras são de responsabilidade individual, inexistindo, contratualmente, o instituto da responsabilidade solidária entre as partes, pois tratam-se de duas pessoas jurídicas distintas.

Pesquisa e desenvolvimento

O franqueado não despenderá seus recursos financeiros, seu tempo e tirocínio na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Essa tarefa cabe inteiramente ao franqueador que, a seu custo, vai manter equipes de profissionais que identifiquem outros nichos de mercado, buscando conhecer aquilo que os clientes de seus produtos querem. Com base nos dados de pesquisas de mercado, o franqueador desenvolverá novos produtos e/ou aperfeiçoará os já existentes, objetivando aumentar as vendas através das técnicas de obsolescência planejada de seus produtos e/ou serviços. Além disso, quando estes novos produtos forem lançados na rede, elas já terão passado pela fase de testes nas unidades próprias do franqueador.

Dessa forma, o custo de aprendizado do franqueado será bem menor do que as despesas de pesquisa de mercado e o desenvolvimento do produto por sua própria conta.

Retorno sobre investimento mais rápido

O retorno sobre o investimento inicial em unidades franqueadas será também obtido mais rapidamente que o negociante independente, uma vez que todos os benefícios de economias de escala influirão positivamente, reduzindo os custos previstos ou imprevistos e, conseqüentemente, os prazos para se atingir o ponto de equilíbrio e iniciar a fase de obtenção de lucros.

Maior lucratividade

O franqueado terá maior índice de lucratividade do que um negociante independente, uma vez que ele se beneficiará das economias de escala com maiores créditos, prazos de pagamento mais elásticos, menores custos de instalação, despesas reduzidas pelo rateio da verba de propaganda da marca e outras despesas inerentes à montagem do seu novo negócio. Conseguirá então obter melhor balanceamento dos investimentos inerentes à implantação da sua unidade, pois, sem dúvida, o seu fluxo de caixa refletirá um perfil de dívida alongado, permitindo financiar parte dessas despesas, com as entradas de suas vendas, equilibrando o seu capital de giro.

Maior crédito

Os franqueados poderão vender os produtos e/ou serviços a um custo menor do que a concorrência local e do negociante independente que, por não ter um tamanho econômico significativo, não usufruirá de descontos nos preços e prazos alongados ou de pagamentos em condições especiais. Os pequenos comerciantes individuais geralmente não possuem um sólido cadastro financeiro para garantir compras a prazo e, em conseqüência, não conseguem obter créditos privilegiados junto às

instituições financeiras, ou outros benefícios que façam aumentar a sua margem de lucro.

Já os participantes de uma Rede franqueada gozam dos maiores benefícios creditícios, pois o sistema financeiro conhece as ligações do franqueador com seus associados, o que facilita a obtenção de créditos especiais, pois o franqueador dispõe de um significativo cadastro financeiro.

Economia de escala

Todos os custos de propaganda serão rateados entre os participantes da rede franqueada, o que faz diminuir o investimento em termos de quantidade, bem como melhorar a sua qualidade. Nas campanhas de publicidade, por exemplo, a rede pode contar com uma verba de propaganda maior, visando a melhorar a qualidade de mídia e obter maior abrangência geográfica dos meios de comunicação, permitindo, assim, melhor visualização da marca e fortalecimento da imagem a um custo bem menor do que uma campanha totalmente financiada pelo negociante independente.

O fundo de publicidade arrecadado entre os participantes da rede para financiar as despesas de propaganda e publicidade será investido dentro de um plano de marketing global integrado, que beneficiará toda a rede. Quanto maior a rede de distribuição, maior será a sua visibilidade pelos consumidores de seus produtos e/ou serviços.

Quanto às vantagens de preços obtidas por uma central de compras da rede, são evidentes as economias de escala, não só pela aquisição de lotes econômicos ideais, bem como em relação à manutenção de estoques reguladores, logística e distribuição de produtos, administração de materiais e outros benefícios. No investimento em ativo fixo, isto é, compra de máquinas, equipamentos e construção da sua unidade, os franqueados também poderão usufruir dos benefícios de redução de preços por quantidade, pois o franqueador irá indicar os melhores fornecedores de bens e serviços.

Suprimentos bem administrados podem gerar grandes lucros ao franqueador, cujas vantagens de economia de escala são parcialmente repassados à rede franqueada.

Menores custos de instalação

Geralmente, os custos de instalação de um negócio independente fogem à previsão, causando enormes problemas de fluxo de caixa ao empreendedor. Isto não acontece no caso de uma franquia formatada.

O franqueador informará ao franqueado todos os custos, desde a concepção até a instalação total da sua unidade. Calculará e informará o custo a ser rateado com outros franqueados ao fornecer o projeto arquitetônico e as plantas de engenharia de construção, executar a fiscalização da obra, especificar máquinas e equipamentos, enfim, dar todo o apoio necessário à construção e instalação da nova unidade, tomando por base os custos de sua unidade-padrão. Nem sempre, porém, essa contribuição valiosa, adquirida pelo "*know-how*" anteriormente desenvolvido pelo franqueador, é repassada

integralmente de forma a viabilizar a instalação da unidade a um menor custo ao franqueado. Muitas vezes, as informações publicadas em artigos, guias e propaganda paga não correspondem à realidade do mercado.

Garantia de mercado

O franqueado gozará da vantagem competitiva de seu franqueador, pois este, além de já ter testado seus produtos e marcas no mercado, também planejou sua expansão de tal forma que é conhecedor do perfil dos clientes de seus produtos. Conhece, também, todos os pormenores do processo de melhor produzir e/ou vender, tem informações sobre as estratégias de seus concorrentes, elaborou um bom plano de marketing e vem obtendo sucesso no seu mercado cativo. O consumidor, rapidamente, se acostumará a adquirir os mesmos produtos e/ou serviços da rede franqueada, além da possibilidade de negociar a exclusividade de vendas em seu território devidamente delimitado, o que dará maior garantia na exploração de um mercado cativo no local da sua unidade

Garantia de mercado

Enquanto o franqueado está indo, o franqueador já estará voltando, pois a tarefa de planejar o seu negócio para o futuro é de responsabilidade exclusiva desse. Um bom e efetivo Plano de Negócio, que antecede qualquer investimento e prevê tanto receitas quanto despesas, precisa ser objeto de permanente preocupação do empreendedor.

Muitas vezes o pequeno empreendedor independente não tem tempo e habilidade para prever fatos político-sociais e econômicos que afetem o seu negócio. Rapidamente, o esforço despendido na montagem da estratégia inicial do seu empreendimento estará desatualizado. Se o plano de negócios não for constantemente revisado, alguma surpresa desagradável não prevista poderá surgir repentinamente, como por exemplo, uma crise de mercado, causada pelo baixo nível de consumo, a criação de novo negócio pela concorrência mais forte e organizada das grandes redes de distribuição ou uma nova lei criada pelo governo. Em qualquer dessas hipóteses, além de outros obstáculos que o negociante independente normalmente teria de ultrapassar, melhor ele faria se estivesse apoiado por competente franqueador e pudesse instalar-se e expandir com menor risco financeiro com base em um completo Plano de Negócios do Franqueador.

Maior chance de sucesso

Sem dúvida alguma, o franqueado terá maior chance de sucesso em seu negócio utilizando-se do sistema de franquia formatada do que lançando-se por conta própria em um negócio independente. A razão é bastante simples: entrar em um negócio já existente e de sucesso diminui os riscos de fracasso em 90% dos casos, segundo estatísticas publicadas.

Enquanto o negócio independente terá de fortalecer a sua marca, com todas as dificuldades inerentes a qualquer atividade econômica, o franqueador poderá transferir o seu sistema e marca já comprovado

ao franqueado, a um risco bem menor do que as prováveis perdas, erros e testes, cujo custo de aprendizado certamente será bem mais alto.

Outro fato a se considerar é a relativa facilidade de instalação de um ponto de venda, em relação à difícil tarefa de mantê-lo produtivo e rentável ao longo do tempo. Muitas das tarefas de responsabilidade do franqueador dentro do sistema de franquia formatada não serão realizadas pelo proprietário de um negócio independente, ou por falta de recursos financeiros e humanos ou por desconhecimento do mercado.

65

RESUMO

Franquia é uma modalidade de negócio comercial, em franca expansão no Brasil e no exterior, envolvendo a distribuição de produtos ou serviços, mediante condições estabelecidas em contrato, entre franqueador e franqueado.

A franquia se baseia na sistematização das técnicas e métodos que estruturam o negócio do franqueador, objetivando criar uma forma de organização e implantação de empresas que será repassada às unidades franqueadas.

Existe uma tendência para o desenvolvimento do Sistema de Franquia Formatada. As franquias podem ser de diversos tipos: Franquia de Produto, referente à produção ou comercialização de bens; Franquia de Distribuição, referente à venda de mercadorias; Franquia de Serviços, referente ao fornecimento e prestação de serviços associados à garantia do produto e Franquia Industrial, referente à fabricação de produtos.

No sistema de franquias, o franqueador cede ao franqueado um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, tais como o direito de uso do nome, marca e logotipo, o *know-how* e o *know-why*, o projeto de engenharia básica e o processo de produção, e a assessoria e supervisão necessárias ao franqueado.

Em contrapartida, o franqueado paga três tipos de taxa ao franqueador: taxa de franquia ou de entrada, *royalties* e taxa de publicidade.

O sistema de franquias apresenta vantagens e desvantagens tanto para o franqueador quanto para o franqueado.

As **vantagens do franqueador** são: rapidez de expansão, aumento de rentabilidade, redução de custos, motivação maior dos franqueados, maior participação no mercado, maior cobertura geográfica, melhor publicidade, menores responsabilidades e melhores representantes. Por outro lado, o franqueador tem

suas **desvantagens**: perda parcial do controle, maior custo de supervisão, maiores custos de formatação, perda do sigilo, risco de desistência, perda da liberdade, expansão sem planejamento, seleção inadequada e perda de padronização.

As **vantagens do franqueado** são: maior chance de sucesso, plano de negócio, garantia de mercado, menores custos de instalação, economia de escala, maior crédito, maior lucratividade, retorno sobre investimento mais rápido, pesquisa e desenvolvimento e independência do seu negócio. O sistema também traz **desvantagens** ao franqueado: maiores controles, autonomia parcial, risco de descumprimento do contrato, taxas de franquia, seleção ineficiente, localização forçada e restrições na cessão do sistema.