

## UNIDADE 4 – IMPLEMENTANDO O PLANO DE NEGÓCIOS

### MÓDULO 1 – ALTERNATIVAS DE FINANCIAMENTO

01

#### 1 - O FINANCIAMENTO DO NOVO NEGÓCIO

Até aqui discutimos todos os elementos necessários para que um plano de negócio exitoso pudesse ser redigido. Desde a identificação de oportunidade, chegando aos detalhes da implementação, procuramos demonstrar como o uso de instrumentos teóricos, combinados com a experiência e o conhecimento do mercado podem produzir um plano que apresente um cenário muito próximo do real.



No entanto, nosso plano não estará completo se não fizermos a ponderação sobre as possibilidades de sua implementação.

Um empreendedor consciente dos pontos fortes e fracos do seu negócio, não pode deixar de apresentar uma discussão sobre as condições para implementá-lo, propondo cenários alternativos de acordo com as necessidades e opções existentes.

Neste sentido, merece especial atenção o tema do financiamento do novo empreendimento. Frequentemente empreendedores apontam a ausência de financiamento como uma das principais causas de insucesso ou de prejuízos ao desenvolvimento mais rápido de um determinado negócio.

02

Conforme aponta o **Sebrae** (2010),

“[...] apesar de responderem por aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e 60% dos empregos gerados no País, nos últimos anos, no primeiro trimestre deste ano, as micros e pequenas empresas (**MPEs**) foram responsáveis por 72% dos empregos gerados. em contrapartida o segmento recebe apenas 10% dos créditos concedidos pelos bancos oficiais e privados, o que indica um contrassenso”.

Portanto, embora em muitos casos os empreendedores tenham razão, pois há uma carência de políticas e instrumentos públicos que estimulem o financiamento da atividade empreendedora, a principal questão, quando se aborda este tema, é a falta de informação.

Mesmo que limitadas, existem alternativas importantes de financiamento que são, muitas vezes, deixadas de lado pelos empreendedores por simples desconhecimento. Além disso, muitos empreendedores não conseguem fazer uma relação adequada entre o seu tipo de negócio e as fontes de financiamento existentes, fazendo a opção mais corriqueira de busca às fontes tradicionais, como os bancos comerciais em geral.

É exatamente esta a nossa preocupação aqui, ou seja, de que o futuro empreendedor conheça as principais fontes de financiamento e que seja capaz de identificar e indicar em seu plano de negócio com qual delas pretende contar.



03

Conforme aponta Dornelas (2001), existem, em termos gerais, dois tipos de financiamento:



O financiamento por dívida, comumente denominado por empréstimo, apresenta como principal atrativo a disponibilidade, já que é oferecido pelos bancos comerciais em geral que o concedem a partir de procedimentos relativamente simples.

Seu mecanismo está baseado na concessão de um determinado recurso, por um determinado tempo, que deverá ser remunerado a uma taxa de juros contratada.

Normalmente, a instituição financeira que o concede, além de se certificar da capacidade atual de pagamento do tomador, exige uma garantia real, um ativo da empresa ou um bem do empreendedor – prédios, carros, casas – que sirvam de salvaguarda frente alguma dificuldade de pagamento.

04

Já o financiamento por **equidade** implica no ingresso de recursos no novo negócio, seja dinheiro propriamente dito ou um ativo qualquer, que será remunerado a partir do próprio desempenho do negócio, ou seja, à medida que ele for lucrativo. Por isso mesmo, este tipo de financiamento é de obtenção mais delicada, exigindo que o financiador, ou investidor, esteja convicto de que seus recursos serão valorizados.

Para tanto, fará uma análise criteriosa do plano de negócios e deverá estar convicto das possibilidades de sua concretização.

Nesta modalidade de financiamento destacam-se as empresas de capital de risco, sobre as quais voltaremos a falar mais tarde.

Podemos observar que o financiamento por dívida não possui uma relação direta com a atividade empreendedora. Isto é, não há qualquer cumplicidade entre o tomador e a instituição concedente do empréstimo.



Basta, para exemplificar, pensarmos que mesmo que um negócio esteja dando prejuízo, as parcelas do empréstimo devem ser pagas. Ou seja, para a concedente não há interesse na viabilidade futura do negócio além da obtenção dos recursos para fazer frente ao pagamento. Em outras palavras, não há parceria.

05

Já nos financiamentos por equidade, a viabilidade do empreendimento é condição primordial para que haja retorno sobre o valor investido.

Por outro lado, o financiamento por **dívida** dificilmente gera algum compromisso que reduza a autonomia do empreendedor. Ou seja, verificadas a capacidade de pagamento e as garantias

necessárias, banco e empreendedor só se encontram nos dias de pagamento. O banco não interfere, em momento algum, na gestão da empresa.

Já nos financiamentos por **equidade**, que envolvem a parceria de um investidor, o envolvimento deste com o negócio tende a ser grande, já que dependerá do sucesso do mesmo a sua remuneração e recuperação do capital investido. Assim, o investidor, em geral, procura interferir na gestão, direta ou indiretamente, reduzindo a autonomia do empreendedor para a tomada de decisão. O relacionamento, neste caso, é intenso, chegando, muitas vezes, à gestão conjunta do negócio.

Embora não haja uma regra definida para a escolha entre um ou outro tipo de financiamento, observa-se que, na maioria dos casos, os empreendedores de sucesso conseguiram estabelecer um equilíbrio, utilizando fontes tradicionais, como o empréstimo e fontes baseadas no retorno sobre o investimento.

06

Na verdade, pode-se observar que os negócios podem ser mais propícios a um tipo ou outro de financiamento de acordo com seu estágio de desenvolvimento.

No começo, ou estágio inicial, as duas modalidades de financiamento apresentadas podem ser de difícil acesso, restando como principal opção recorrer aos programas públicos de fomento ou o uso de economias pessoais.



No princípio, como apresenta Dornelas (2001), “os bancos de varejo (...) 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” (p.176).

Num estágio posterior, empresas ainda não consolidadas, mas com um potencial incontestado de valorização, podem ser muito atrativas para empresas de capital de risco, ao passo que os financiamentos tradicionais são mais propícios às empresas já maduras.

A seguir, discutem-se as principais fontes de financiamento para um novo negócio.

07

## 2 - FONTES DE FINANCIAMENTO

Considerando as duas modalidades de financiamento discutidas, dívida ou equidade, podemos identificar as fontes de financiamento mais importantes para um novo negócio.

Economia pessoal

Angel Investor

Capital de Risco

**Economia pessoal** - O uso das economias pessoais é, via de regra, a forma mais comum de financiamento de um novo empreendimento, obviamente quando nos referimos à constituição de novas empresas.

Frente às dificuldades já mencionadas, desfazer-se de um bem, como um carro, uma casa de campo ou praia, ou mesmo utilizar recursos de um conta poupança ou, ainda, do Fundo de Garantia por Tempo de Serviços (FGTS), podem ser as alternativas mais viáveis de obtenção de um financiamento. Seja em relação ao prazo de obtenção, seja, especialmente, quanto às formalidades exigidas, garantias reais ou plano de negócios.



Mesmo considerando estas facilidades, o financiamento pessoal do negócio deve ser muito ponderado e o empreendedor deve se basear nos resultados previstos em um plano de negócios.

08

Este tipo de financiamento oferece o risco inegável de que as finanças pessoais se misturem às finanças do empreendimento, um dos problemas mais citados para justificar casos de insucesso. Além disso, nestas situações, o insucesso pode representar uma total falência das finanças pessoais, reservando ao potencial empreendedor problemas de toda ordem, que muitas vezes geram consequências que demandarão anos para serem superadas.

Na mesma categoria podemos considerar o financiamento por vezes obtido junto a parentes ou amigos. Mais uma vez, a grande vantagem está relacionada com a rapidez e informalidade, que dispensam o empreendedor de oferecer garantias reais em troca ou mesmo de apresentar um plano de negócio. Este tipo de financiamento pode se apresentar tanto na modalidade dívida, ao se contrair um empréstimo

puro e simples, como na modalidade equidade, quando o parente ou amigo assume uma participação no negócio. Não são poucos os casos em que amigos terminaram pela incapacidade do empreendedor de honrar seus compromissos.

Isto só reforça a noção de que a informalidade de sua obtenção não deve suprimir a necessidade de um negócio bem definido e planejado para que se garanta sua continuidade.

09

**Angel Investor** - O “Angel Investor”, ou investidor anjo, possui uma atuação ainda pouco difundida no Brasil. O Angel é uma pessoa física que procura diversificar seus investimentos aplicando recursos em empresas que apresentem alto potencial de retorno.



*Angel Investors* são investidores não institucionais que em geral financiam os empreendedores que estão entre o estágio de concepção do negócio e a sua implementação, com aportes de até US\$ 1 milhão. Em troca do seu capital e dedicação ao empreendimento, os Angel Investors requerem uma participação societária na empresa em que estão investindo e podem vir a assumir uma posição no conselho de administração, mas, na maioria das vezes, seu envolvimento, apesar de ativo, é mais informal.

O retorno sobre o investimento dos Angels Investors é resultado da valorização da empresa à medida que esta se desenvolve.

Assim, podemos concluir que os Angel investors somente atuam na modalidade equidade.

10

A atuação dos angels no Brasil é ainda pequena, entre outros aspectos, pela baixa taxa de remuneração relativa dos investimentos quando comparados com o mercado financeiro. Geralmente, os angels são empreendedores de sucesso e executivos, em atuação ou aposentados, que desejam destinar parte do seu portfólio de investimento a opções de risco que prenciem altos lucros. Logo, se as taxas do mercado financeiro estão tão altas, os empreendimentos que podem oferecer taxas compensadoras de retorno ficam bastante restritos.

Mesmo assim, a cultura de investir em novas empresas tem começado a ganhar algum espaço. Prova disso é a recente fundação de um clube de Angel Investors no Rio de Janeiro.

Acessar os angels, entretanto, não é tarefa fácil, exigindo do empreendedor uma excelente rede de contatos. São recentes iniciativas como o clube citado que permitem uma visibilidade maior do angels. Em geral, estes investidores são muito discretos e reúnem todas as informações possíveis antes de aplicarem seus recursos.

11

### 3 - PARCEIROS ESTRATÉGICOS

Em muitas oportunidades, os novos empreendimentos não podem limitar suas opções de financiamento e devem trabalhar com uma gestão bastante sagaz para potencializar os poucos recursos disponíveis.

Sendo assim, os parceiros que atuam diretamente com a empresa podem se tornar importantes fontes de financiamento. Neste sentido podemos citar:

Fornecedores

Clientes

Funcionários:

Como propõe Dornelas (2001), além de reduzir os custos fixos da empresa com a folha de pagamento, a participação no capital da empresa ajuda a despertar o espírito empreendedor dos colaboradores, fazendo com que a empresa atinja resultados além dos previstos.

Fornecedores podem se converter em financiadores a partir de boas negociações. Um prazo maior de pagamento ou um parcelamento podem auxiliar a obtenção do equilíbrio no fluxo de caixa e permitir que a empresa fuja de juros altos nos empréstimos tradicionais.

Clientes podem se tornar importantes financiadores em determinados momentos. Em muitos casos, um processo de negociação pode obter, por exemplo, um adiantamento do valor a ser recebido quando da entrega do produto ou serviço. Em outras situações, nas quais um determinado investimento é necessário, alguns clientes podem se tornar parceiros na aquisição de uma máquina ou equipamento, o que diminui, pelo menos por um período, o desembolso da empresa.

Funcionários podem também participar do esforço de captação e geração de recursos da empresa. Nestes casos, sua contratação pode prever salários menores em troca de participação no capital da empresa.

12

**Capital de Risco** - O termo capital de risco está associado com investimentos realizados por determinados tipos de empresas, os fundos de investimento ou fundos de capital de risco, cuja função é administrar a carteira de investimentos de seus clientes e buscam, para estes, alta lucratividade investindo em negócios que apresentam potencial de altas taxas de crescimento, em relação à média do mercado, em prazos pequenos, de 3 a 5 anos.

Embora propensos ao risco, estes investimentos dificilmente recaem sobre novas empresas em função das incertezas que estas apresentam, sendo mais comuns na fase de expansão, ou seja, quando a empresa já demonstrou seu potencial de crescimento, mas precisa de recursos para torná-lo efetivo.

Conhecido também como *venture capital*.

13

**O desempenho do mercado brasileiro de *venture capital*(VC) e *Private Equity* (PE)** - Em 2004, o Brasil detinha 65 organizações de VC/PE, nacionais e internacionais, girando em torno de US\$ 5 bilhões.

Em 2007, o Brasil tinha aproximadamente 400 empresas investidas nos portfólios dos fundos, além de um crescimento exponencial da atividade nos últimos anos. Cerca de US\$ 17 bilhões de capital comprometido, nacional e estrangeiro, e diversas empresas foram criadas ou recuperadas, representando importante papel na economia nacional.

Foi um ano de extrema importância para o mercado de capital de risco do Brasil. Além do reconhecimento como Grau de Investimento (Investment Grade), o país estava fortalecido diante do cenário de instabilidade. O PIB cresceu cerca de 5%, atingindo US\$ 1,3 trilhão. Sessenta e quatro empresas realizaram a abertura de capital no mercado brasileiro, totalizando mais de R\$ 55 bilhões em ofertas. Foram divulgadas 718 transações de compra e venda de empresas, representando um crescimento no mercado brasileiro de 25% em relação ao ano de 2006, enquanto o mercado mundial cresceu 10% em fusões e aquisições.

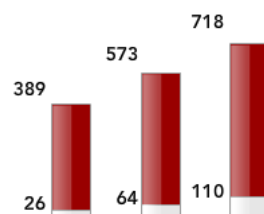


Fonte: PriceWaterHouseCoopers, 2007, p. 5.

14

Das 718 transações, os Fundos de Investimento participaram de 15,3%, em torno de 110 transações.



**TRANSAÇÕES COM PARTICIPAÇÃO DE PRIVATE EQUITIES**

Fonte: PriceWaterHouseCoopers, 2007, p. 5.

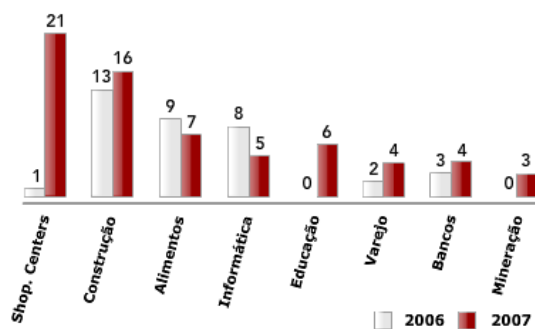
15

Dessas 110 transações, os fundos de Private Equity estiveram presentes em 53 transações, ou seja, em 48%.

**TRANSAÇÕES COM PARTICIPAÇÃO DE PRIVATE EQUITIES**

Fonte: PriceWaterHouseCoopers, 2007, p. 5.

Em 2006 e 2007, a maioria dos recursos destinados destacou-se entre atividades de incorporações, construções, alimentos e informática.

**PRINCIPAIS SETORES QUE RECEBERAM INVESTIMENTOS ENTRE 2006 E 2007**

Fonte: PriceWaterHouseCoopers, 2007, p. 5.

Você pode acessar os [sites](#) de alguns fundos de investimento e verificar as exigências que os mesmos fazem. Em alguns casos, há mesmo um roteiro para elaboração do plano de negócio no padrão exigido pelo fundo.

[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)  
[www.gaveainvest.com.br](http://www.gaveainvest.com.br)  
[www.crp.com.br](http://www.crp.com.br)  
[www.latinvest.com.br](http://www.latinvest.com.br)  
[www.monitor.com](http://www.monitor.com)  
[www.pactual.com.br](http://www.pactual.com.br)  
[www.investidorprofissional.com.br](http://www.investidorprofissional.com.br)

16

#### 4 - O PAPEL DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO FINANCIAMENTO DA ATIVIDADE EMPREENDEDORA

Uma das principais críticas ao papel desempenhado pelas políticas públicas de apoio aos empreendedores é a sua desarticulação. Além dos recursos não serem no montante necessário, a existência de programas desvinculados pulveriza a informação e dificulta o acesso.

Entretanto, existem mecanismos públicos de fomento que precisam ser mais bem conhecidos e analisados pelos empreendedores como alternativa para viabilizar o negócio.

No Brasil, neste momento, podemos citar como principais braços públicos de fomento à atividade empreendedora as seguintes instituições:

- BNDES;
- Finep;
- Sebrae.

A seguir apresentaremos algumas das principais contribuições destas instituições, sem esquecer que em nível regional e local existem políticas públicas que podem auxiliar novos empreendimentos, especialmente no que diz respeito à concessão de crédito subsidiado.

17

**BNDES** - Entre suas ações prioritárias, o **BNDES** inclui “promover o crescimento das micro, pequenas e médias empresas de todo o país, dos setores industrial, de infra-estrutura, de comércio e serviços e agropecuário, tendo em vista o seu papel na geração e manutenção de postos de trabalho”.

O BNDES atua, fundamentalmente, por meio de instituições financeiras conveniadas, como a Caixa Econômica Federal, que possuem postos de atendimento em todo o país.

O Banco possui uma série de produtos voltados para o financiamento das pequenas e médias empresas, seja para aquisição de máquinas e equipamentos, como no caso do programa FINAME, como para obtenção de capital de giro. Para o BNDES, o porte das empresas pode ser assim definido:

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDS, 2010.

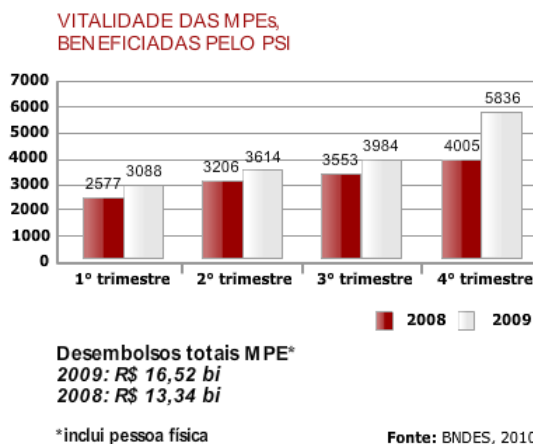
### BNDES

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Empresa pública federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Tem como objetivo financiar a longo prazo os empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do País.

Considera-se receita operacional bruta anual como a receita auferida no ano-calendário com o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.”

18

Foram desembolsados pelo BNDES às micro, pequenas e médias empresas em 2008, R\$ 13,34 bilhões, e em 2009 R\$ 16,52 bilhões. Representando, assim, 14,47 e 11,82% do total financiado pelo banco, respectivamente. Esse total refere-se a linhas de financiamentos, inclusive as linhas para giro, à disposição nos Bancos Federais, e os recursos liberados via Cartão BNDES. Veja gráfico a seguir:



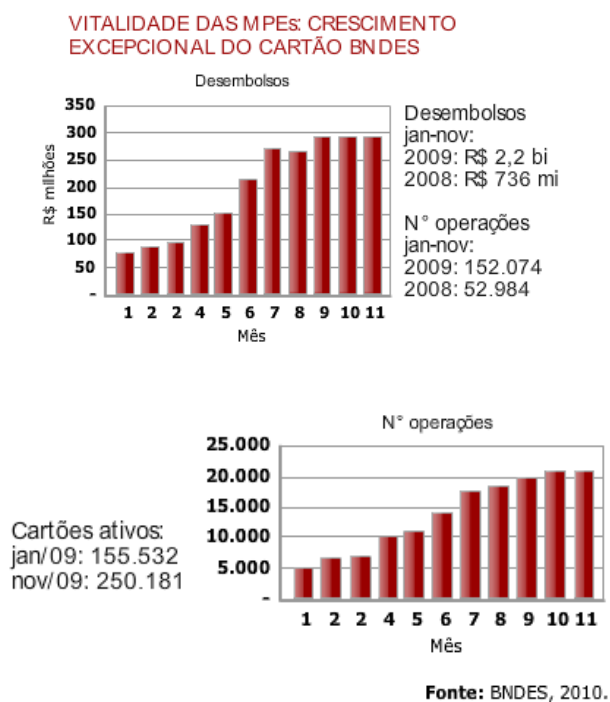
Deve-se ressaltar que, mesmo com o crescimento no volume de recursos do Sistema BNDES nos últimos anos, o percentual de participação das MPes, nos desembolsos do banco, tem caído ano a ano, em termos proporcionais, pois em 2001 e 2002, essa parcela correspondia a 23 e 22% do total desembolsado pelo banco, respectivamente.

Com aproximadamente 10 anos de existência, o Cartão BNDES é utilizado para o financiamento de investimentos, por micro, pequenas e médias empresas, ou seja, aquelas que apresentam o faturamento anual de até R\$ 300 milhões e que estejam em dia com todos os tributos federais, contribuições trabalhistas e demais contribuições devidas.

19

O Cartão BNDES teve desembolsos de R\$ 2,47 bilhões, um crescimento de 193% em relação a 2008. O número de operações (174 mil) aumentou 189%, viabilizando investimentos para um número expressivo de micro, pequenas e médias empresas e concretizando o objetivo do Banco de ampliar o acesso aos seus recursos.

Veja o desempenho ocorrido entre janeiro e novembro de 2009, conforme o gráfico a seguir.



De acordo com o BNDES (2010), atualmente, emitem o Cartão BNDES os seguintes agentes financeiros:

- Banco do Brasil;
- Caixa Econômica Federal;
- Bradesco;
- Nossa Caixa; e
- Banrisul.

Voltado para Micro, Pequenas e Médias Empresas, consiste em um crédito rotativo, pré-aprovado, de até R\$ 1 milhão, para aquisição de produtos credenciados no Portal de Operações do Cartão BNDES.



Além do cartão, o BNDES está comandando, agora, a implantação de um programa de microcrédito em nível nacional. O microcrédito possibilita o acesso ao crédito sem burocracia e, embora seja um sistema de financiamento no modo dívida, oferece alternativas como o aval solidário, onde pequenas empresas podem dividir a responsabilidade de pagamento por uma determinada quantia sem apresentar qualquer garantia real.

Várias instituições possuem experiência acumulada em microcrédito, como o chamado Banco do Povo e a Portosol, empresas que, com recursos do próprio BNDES, e de instituições variadas, desde governos estaduais e Sebrae até Organizações Não-Governamentais, concedem financiamentos que variam, em média, de R\$ 200,00 a R\$ 15.000,00, com juros subsidiados, para capital de giro e investimentos de micro e pequenos empreendimentos.

Banco do Povo: [www.bancodopovo.org.br](http://www.bancodopovo.org.br)

Portosol (Porto Alegre Solidarietà): [www.portosol.com](http://www.portosol.com)

20

A **Finep** (Financiadora de Estudos e Projetos) é uma empresa pública ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, autodenominada a agência Brasileira de Inovação. A missão da Finep é “promover e financiar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica em empresas, universidades, centros de pesquisa, governo e entidades do terceiro setor, mobilizando recursos financeiros e integrando instrumentos para o desenvolvimento econômico e social do Brasil”.

Neste intuito, a Finep exerce uma enorme contribuição, destacando-se duas ações que são especialmente importantes:

- Gestão executiva dos fundos setoriais
- Rede Inovar

**Fundos Setoriais** - É uma importante e nova fonte de financiamento disponível. Criados em 1999, os fundos setoriais, ou Fundos de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico, são instrumentos de financiamento de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação, cujos recursos provêm de uma contribuição sobre o faturamento das empresas de cada setor e de contribuição sobre a exploração de recursos naturais pertencentes à União. Ao todo, são 14 fundos setoriais, assim distribuídos:

- CT-PETRO - Fundo Setorial do Petróleo e Gás Natural;
- CT-INFRA - Fundo de Infra-Estrutura;
- CT-ENERG - Fundo Setorial de Energia;
- CT-HIDRO - Fundo Setorial de Recursos Hídricos;
- CT-TRANSPORTES - Fundo Setorial de Transportes Terrestres;
- CT-MINERAL - Fundo Setorial Mineral;
- CT-VERDE AMARELO - Universidade-Empresa;
- CT-ESPACIAL - Fundo Setorial Espacial;
- CT-INFO - Fundo Setorial para Tecnologia da Informação
- FUNTTEL - Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações;
- CT-Biotecnologia - Fundo Setorial de Biotecnologia;
- CT-Agronegócio - Fundo para o Setor de Agronegócios;
- CT-Aeronáutico - Fundo para o Setor Aeronáutico;
- CT-Saúde - Fundo Setorial de Saúde.

21

A maioria dos financiamentos concedidos pelos fundos setoriais é para organizações sem fins lucrativos, como centros de pesquisa e incubadoras, e nesse caso não são reembolsáveis.

Mas a Finep aceita solicitações de financiamento a qualquer tempo, mediante consulta prévia, e desde de que tenha vinculação com seus eixos de atuação, quais sejam:

- Ampliação do conhecimento e formação de recursos humanos;
- Aumento da competitividade de produtos, processos e serviços para o mercado internacional, visando o aumento das exportações;
- Aumento da qualidade e do valor agregado de produtos, processos e serviços para o mercado nacional sujeitos à competição internacional, visando à substituição seletiva de importação;
- Promoção da inclusão social e da redução das disparidades regionais;
- Valorização da capacidade científica e tecnológica instalada e dos recursos naturais do Brasil.

Nestes casos, a Finep pode adotar o modelo de financiamento por dívida ou equidade, dependendo do tipo de empreendimento e da sua proposta.

22

**Rede Inovar** - É uma articulação protagonizada pela Finep no intuito de fomentar o desenvolvimento do capital de risco no Brasil. Para tanto, há três anos, a Finep constituiu um portal na Internet, onde propicia o encontro e a troca de informações entre investidores e empreendedores, além de ser um espaço para discussão muito bem freqüentado por especialistas no tema. Nessa tarefa a Finep conta com a parceria de instituições como Sebrae, Anprotec, Sociedade Softex, CNPq e IEL. O projeto Inovar, do qual surgiu a rede, tem como objetivo - desenvolver um esforço conjunto de identificação e apoio a novas oportunidades de investimento, de forma a aumentar o fluxo de criação de empresas de tecnologia com potencial para futura captação de capital de risco. Além da prospecção de empreendimentos nascentes, a Rede Inovar apóia o desenvolvimento de planos de negócios e presta serviços de consultoria a empresas de base tecnológica e gestores de fundos.

[www.venturecapital.com.br](http://www.venturecapital.com.br)

23

**Sebrae** - (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) tem um papel de destaque em todos os campos de atuação voltados para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas brasileiras. Não é diferente na área de financiamento.

Embora não seja uma instituição que financie diretamente às micro e pequenas empresas, o Sebrae atua na orientação e facilitação do acesso ao crédito.

Um dos principais instrumentos gerenciados pelo Sebrae é o **Fundo de Aval**, que auxilia as empresas a integralizarem as garantias exigidas pelas instituições financeiras.

O aval do Sebrae pode ser concedido nos financiamentos com as seguintes finalidades:

- Investimentos fixos e mistos;
- Implantação de novos empreendimentos;
- Aquisição/absorção de tecnologia e assistência técnica;
- Desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e processos;
- Aquisição de equipamentos de controle de qualidade;
- Aquisição de veículos utilitários;
- Contratação de consultoria para implantação de programas de Qualidade Total;
- Cobertura de custos com processos de habilitação e certificação nas séries de normas ISO 9000/NBR-19000 e ISO 14000/NBR-14000.

Atualmente o Sebrae vem colaborando decisivamente na formulação de uma política nacional de microcrédito e no fomento às cooperativas de crédito, como forma de democratizar e ampliar o acesso aos recursos.

Outras fontes de fomentos, que quase sempre estão apoiadas em políticas públicas são aquelas oriundas do sistema bancário, composto por bancos públicos e privados. Veja as principais linhas e crédito e o custo do [dinheiro para o dia a dia \(giro e investimento\)](#).

24

## RESUMO

Um empreendedor consciente sobre a realidade do seu negócio, precisa estar atento às alternativas de financiamento existentes para viabilizá-lo.

Existem, basicamente, duas categorias de financiamento:

- por dívida;
- por equidade.

O financiamento por dívida apresenta como principal atrativo a disponibilidade, uma vez que é oferecido pelos bancos comerciais em geral que o concedem a partir de procedimentos relativamente simples, os chamados empréstimos. Já o financiamento por equidade implica no ingresso de recursos no novo negócio, seja dinheiro propriamente dito ou um ativo qualquer, que será remunerado a partir do próprio desempenho do negócio. Esse tipo de financiamento é de obtenção mais delicada, normalmente precedida de uma análise criteriosa do plano de negócio.

Considerando estes dois tipos de financiamento, as principais fontes para obtenção de recursos para novos negócios são:

- Economia pessoal;
- Angel Investors (pessoas físicas que procuram diversificar seus investimentos aplicando recursos em empresas nascentes que apresentem alto potencial de retorno);
- Parceiros Estratégicos (clientes, fornecedores e funcionários);
- Empresas de Capital de Risco (empresas tais como os fundos de investimento ou fundos de capital de risco, cuja função é administrar a carteira de investimentos de seus clientes e que buscam, para estes, alta lucratividade investindo em negócios que apresentam potencial de altas taxas de crescimento, em relação à média do mercado, em prazos pequenos, de 3 a 5 anos).

Além destas fontes de financiamento, o empreendedor deve estar atento às políticas públicas de fomento à atividade empreendedora. No âmbito federal, os principais agentes de financiamento são o BNDES e a Finep. Esta última em função de sua atuação no gerenciamento dos fundos setoriais.

Por fim, cabe destacar o papel do Sebrae que, embora não conceda financiamentos diretamente, atua na orientação para o acesso do empreendedor às linhas de crédito disponíveis no mercado, inclusive para aquelas linhas que são utilizados no dia a dia.

25

## UNIDADE 4 – IMPLEMENTANDO O PLANO DE NEGÓCIOS

### MÓDULO 2 – ASSESSORIA PARA O NEGÓCIO



## 1 - A NECESSIDADE DE ASSESSORIA PARA O NEGÓCIO

Empreender exige um conjunto de competências que, associadas, permitem ampliar as possibilidades de sucesso de um novo negócio.

Como visto, é necessário identificar uma oportunidade de negócio e planejar todos os passos, através da elaboração do plano de negócio, tendo em vista a sua adequada exploração. Foi visto, também que é necessário identificar as fontes adequadas para o financiamento do empreendimento, tarefa muitas vezes árdua, mas fundamental para a sua viabilização.

Obviamente você deve estar pensando que não é tarefa fácil reunir todas as competências necessárias para sobrepor os obstáculos que se apresentam ao processo empreendedor.

São extremamente raros os casos em que um empreendedor individualmente, ou mesmo alguns empreendedores reunidos, possuam todas as competências. O determinante para o êxito não é deter todos os atributos, mas sim saber onde buscá-los.

26

Um novo negócio enfrenta muitas dificuldades, desde sua concepção, até ser considerado um empreendimento consolidado. Grande parte das dificuldades concentra-se nos primeiros anos de existência do novo empreendimento, quando o conhecimento dos atores do mercado – concorrentes, fornecedores e clientes – ainda é superficial. Basta verificar os dados sobre a mortalidade das empresas nascentes no Brasil, que chega a 39% no primeiro ano de vida (SEBRAE, 2003).

De acordo com o IBGE (2007) 48,4% das companhias brasileiras não chegam ao oitavo ano de vida. O estudo "Demografia das empresas", feito com base no Cadastro Geral de Empresas, acompanhou a sobrevivência das quase 738 mil firmas criadas em 1997 em todo o País.

As pequenas são as que mais sofrem com a passagem do tempo: entre as firmas com até quatro pessoas criadas em 1997, pouco mais de 50% continuavam ativas em 2005. Entre as que possuem cem ou mais funcionários, esse percentual era superior a 65%.

Entretanto, segundo o SEBRAE/SP (2006), as empresas que buscam apoio/orientação têm obtidos bons resultados, e com isso têm um índice de sobrevivência maior. Um levantamento com os 3.453 empresários entrevistados mostrou que, quando se busca parceria e apoio do Sebrae, as taxas de mortalidade do terceiro ao quinto ano são de 25%, 26% e 30%.

Assim, se há uma competência que o empreendedor precisa desenvolver é a de identificar assessorias que possam auxiliá-lo a suprir lacunas que teimam em combater a sua iniciativa, especialmente no início. Hoje em dia, vasta rede de assessorias é disponibilizada aos novos empreendedores, constituindo um verdadeiro sistema voltado à identificação de oportunidades e ao fornecimento de meios para sua exploração. Incubadoras de empresas, universidades, centros de pesquisa, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e algumas organizações não-governamentais, constituem os elementos principais desta estrutura de apoio no Brasil. Conhecer os principais benefícios que estas instituições podem conferir ao negócio e procurar o tipo de assessoria mais adequado é uma competência indissociável do empreendedor que almeja sucesso.

## 2 - AS INCUBADORAS DE EMPRESAS

Um dos elementos mais importantes desse sistema de apoio à atividade empreendedora é, inegavelmente, o movimento de incubadoras de empresas.

Uma incubadora de empresas pode ser definida, segundo Dornelas (2002), como:

“(...) um mecanismo – mantido por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários etc. – de aceleração do desenvolvimento de empreendimentos (incubados ou associados), mediante um regime de negócios, serviços e suporte técnico compartilhado, além da orientação prática e profissional”.

No Brasil, o movimento de incubadoras de empresas é liderado pela Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada). Além da Anprotec, e em parceria com ela, o SEBRAE exerce um papel fundamental, com editais anuais onde concede recursos para ampliação e qualificação dos serviços das incubadoras.



O Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) é outro agente decisivo do movimento de incubadoras, desenvolvendo o Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas. O objetivo do programa é “congregar, articular, aprimorar e divulgar a maioria dos esforços institucionais e financeiros de suporte a empreendimentos, tendo em vista, ampliar e otimizar a maior parte dos recursos que irão ser canalizados para apoiar a geração e consolidação do maior número de micro e pequenas empresas inovadoras, em regime de incubação” (MCT, 2003).

A Anprotec (2003) define as incubadoras, por sua vez, como:

“(...) um ambiente flexível e encorajador onde é oferecida uma série de facilidades para o surgimento e crescimento de novos empreendimentos”.

Já o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), procura definir as incubadoras de uma forma em que fiquem mais claros os seus requisitos estruturais para que esta atinja sua finalidade. Assim, o MCT (2003) define as incubadoras de empresas da seguinte forma:

Uma incubadora é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais. Além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. Para tanto, conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços e que, necessariamente, dispõe de uma série de serviços e facilidades.

- Espaço físico individualizado, para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa admitida;
- Espaço físico para uso compartilhado, tais como sala de reunião, auditório, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais;
- Capacitação, formação, treinamento de empresários e empreendedores nos principais aspectos gerenciais, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, marketing, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, gestão da inovação tecnológica, engenharia de produção e Propriedade Intelectual;
- Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas.

29

Podemos depreender que o objetivo fundamental de uma incubadora é:

Gerar empreendimentos de sucesso, oferecendo aos empreendedores condições necessárias para que o processo empreendedor possa ser desenvolvido em sua plenitude.

ou

Identificar oportunidade de negócio, planejar o negócio, captar recursos necessários à sua implementação – desenvolver o negócio em sua plenitude.

Uma empresa pode ficar em uma incubadora, em média, por um período de 3 a 4 anos. Esse tempo é considerado suficiente para que a idéia de negócio seja mais bem definida, planejada e implementada, permitindo que a empresa graduada possa ingressar de forma competitiva no mercado.

Empresa graduada é a denominação atribuída às empresas que encerram o processo de incubação com sucesso.

30

Cada incubadora exige itens específicos.

Uma boa medida é acessar o site [www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br) para verificar as incubadoras existentes em sua região e os critérios de seleção exigidos.

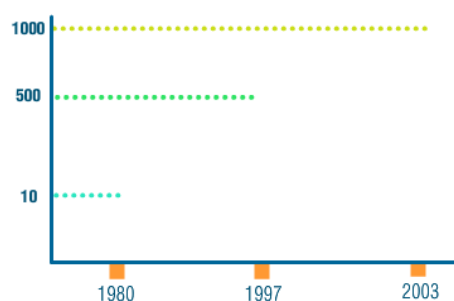
Dados citados pelo **MCT** (2003), remetem a estudos que apontam, na Europa e nos Estados Unidos, uma redução da taxa de mortalidade de novas empresas nos primeiros três anos de existência da ordem de 70% para 20% entre aquelas que vivenciaram um processo de incubação. Segundo a Anprotec (apud MCT 2003), os indicadores do desempenho das empresas graduadas no Brasil apontam para resultados similares aos citados.

Nota-se, dessa forma, que o movimento de incubadoras está intimamente ligado ao crescimento da preocupação com o empreendedorismo. Isto explica sua evolução, não só no Brasil, mas como em vários outros países, como no caso dos Estados Unidos.

31

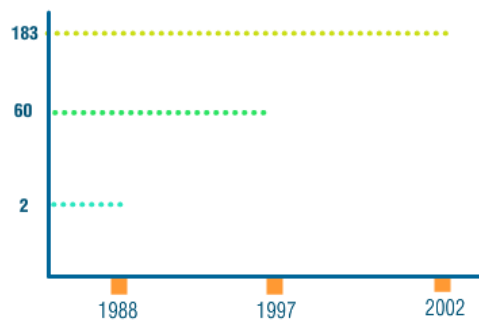
Segundo Dornelas (2002), os Estados Unidos registravam cerca de dez incubadoras no início dos anos 80, chegando a mais de 500 por volta de 1997 e a mais de 1000 incubadoras atualmente.

**Evolução das incubadoras nos Estados Unidos**



32

A evolução das incubadoras no Brasil é, também, bastante notável. Segundo a ANPROTEC (2002), havia 2 incubadoras em 1988, sendo a primeira incubadora brasileira constituída na cidade de São Carlos, Estado de São Paulo. Em 1997, registraram-se 60 incubadoras em atividade e o último levantamento, realizado em 2002, aponta para 183 incubadoras em atividade.



Esse total está assim distribuído:

Região	Incubadoras
Norte	06
Nordeste	23
Centro-Oeste	07
Sudeste	63
Sul	84
<b>Total</b>	<b>183</b>

A região Centro-Oeste, que passou de 1 incubadora em 2001 para 7 incubadoras em 2002, e a Região Sul, que de 60 incubadoras contabilizadas em 2001 registrou 84 em 2002, são as regiões onde o número de incubadoras mais cresce. A região Sul, onde o Rio Grande do Sul se destaca com suas 61 incubadoras, é também a região com a maior concentração de incubadoras do país.

33

O movimento de incubadoras no Brasil, vale destacar, aparenta um traço distintivo em relação ao surgimento destes empreendimentos nos Estados Unidos. Enquanto lá as incubadoras surgiram como elementos constitutivos de parques ou pólos tecnológicos, no Brasil, o vigor das incubadoras é que vem motivando as entidades que as constituem a planejar e constituir parques ou pólos tecnológicos. Sem dúvida esta é uma contribuição extraordinária que as incubadoras vêm dando ao desenvolvimento de muitas regiões e cujos resultados ainda serão observados com maior precisão.

O crescente número de incubadoras gerou a preocupação de além de conceituá-las, classificá-las. O critério para classificar as incubadoras relaciona-se com o tipo de empresa que ela abriga, levando também em conta o grau de inovação representado pelo empreendimento.

Assim, segundo o MCT (apud Dornelas, 2002, p. 21-22), as incubadoras de empresas podem ser de três tipos, a saber:

- **“Incubadora de Empresas de Base Tecnológica**  
É a incubadora que abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado;

- **Incubadora de Empresas dos Setores Tradicionais**

É a incubadora que abriga empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico que empregam. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias;

- **Incubadora de Empresas Mistas**

É a incubadora que abriga empresas dos dois tipos acima descritos.”

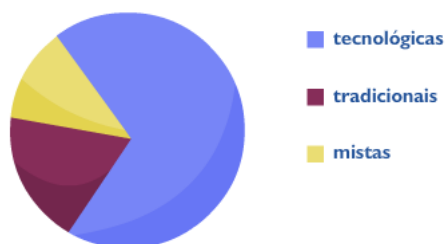
Segundo a Anprotec (2003), Parques Tecnológicos são áreas geralmente ligadas a um importante centro de ensino ou pesquisa, com infra-estrutura necessária para instalação de empresas produtivas baseadas em pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Pela limitação da área física, própria dos Parques Tecnológicos, este instrumento de inovação tecnológica se adapta melhor às necessidades de pequenas empresas que têm, na Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, seu principal insumo.

Pólos Tecnológicos São grandes áreas com infra-estrutura necessária para unidades produtivas que realizam atividades de baixa ou grande escala, baseadas em pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Nessas áreas, são oferecidos serviços que facilitam a obtenção de recursos tecnológicos e humanos de alto nível, acesso a centros de investigações, bibliotecas e serviços de documentação especializada e de contratação de projetos tecnológicos.

34

Outra modalidade de incubadora surgiu com muita força por volta de 1997, as chamadas incubadoras de Internet.

Esta modalidade está voltada principalmente para abrigar negócios virtuais, as chamadas empresas **ponto.com**, e envolvem, em geral, a participação da incubadora no capital da empresa incubada. Outra característica que distingue esta modalidade das demais são os fins lucrativos de seus proprietários. As demais incubadoras são, via de regra, mantidas por entidades governamentais, associações empresariais e universidades, ao passo que as incubadoras de Internet constituíam-se em negócios eminentemente privados. Este tipo de incubadora praticamente sucumbiu frente à crise das **ponto.com** em 1999, embora algumas poucas, remodeladas, possam ainda ser identificadas. Segundo os dados fornecidos pela Anprotec (2002), as incubadoras brasileiras estão assim distribuídas:



Conhecer o tipo em que uma incubadora se enquadra é fundamental para que o empreendedor procure ingressar na modalidade mais compatível com seu negócio.

35

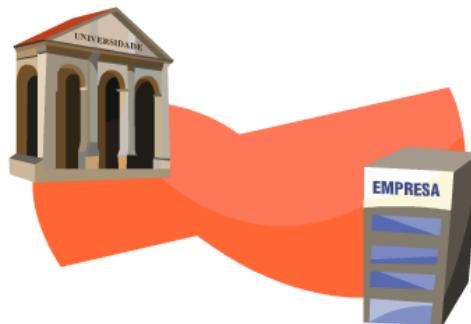
### 3 - UNIVERSIDADES E INSTITUTOS DE PESQUISA

Ao identificar o universo de possibilidades de apoio ao seu negócio o empreendedor não pode deixar de lado uma das principais fontes de informação e conhecimento:

- Universidades;
- Institutos de pesquisa.

Muitos empresários nutrem uma grande desconfiança quanto à possibilidade das Universidades lhe prestarem auxílio. Vários argumentos são listados para justificar esse comportamento, sendo o mais conhecido deles a falta de compromisso dos professores e pesquisadores com resultados de curto prazo. Por parte dos professores e pesquisadores, por sua vez, a queixa de que o empresário nem sempre está disposto ao investimento requerido por suas contribuições.

A interação universidade-empresa é um dos principais fatores de desenvolvimento das concentrações de negócios de alta tecnologia do mundo, como o Vale do Silício, nos Estados Unidos.



36

No Brasil, vários programas já foram desenvolvidos para aproximar universidade e empresa e viabilizar resultados importantes para ambos e que, via de regra, apresentam impactos regionais e nacionais importantes.

Referência neste aspecto é o Programa Disque Tecnologia da Universidade de São Paulo (Dornelas, 2001). O programa, por intermédio de um serviço de atendimento telefônico, e hoje também via consulta virtual, recebe as demandas de empresas carentes de soluções tecnológicas para seus problemas. Estas são encaminhadas pelo programa aos pesquisadores da USP, integrantes do seu banco de especialistas, que oferecem ou desenvolvem a solução mais adequada.

Experiência similar foi desenvolvida na cidade de Porto Alegre por meio do Programa Porto Alegre Tecnópolis, em projeto denominado Tecnópolis a Domicílio.

Hoje, em parceria com faculdades conveniadas, a Prefeitura de Porto Alegre dá seqüência ao projeto como o serviço de Extensão Empresarial.

Estes dois projetos, o Tecnópole a Domicílio e o Extensão Empresarial seguem a mesma lógica do Disque Tecnologia: propiciar o contato de empresas de pequeno e médio porte com o conhecimento acumulado e em desenvolvimento nas instituições acadêmicas.



A proximidade com a Universidade e Institutos de Pesquisa é fundamental, especialmente quando vivenciamos um cenário de acirrada competitividade, onde a capacidade de inovar é decisiva para a identificação de oportunidades de negócio. O conhecimento necessário, em muitos casos, está largamente acessível nas instituições acadêmicas, o que não pode ser menosprezado, especialmente por quem está começando.

[www.cecae.usp.br/disque/](http://www.cecae.usp.br/disque/)

[www.tecnopole.palegre.com.br](http://www.tecnopole.palegre.com.br)

37

#### 4 - SEBRAE

O papel do Sebrae no apoio às micro e pequenas empresas é um consenso, tanto na esfera pública quanto junto ao público-alvo do Sebrae, ou seja, entre os empreendedores. O Sebrae é considerado referência na América Latina e está entre os melhores serviços do mundo de apoio aos empreendedores.





Na verdade, são muitas as ofertas de apoio do Sebrae, em sua organização nacional e em suas regionais. Entre os principais programas, vamos destacar os seguintes:

- **Formação do Empreendedor e Disseminação da Cultura Empreendedora:** o Sebrae oferece uma vasta programação de cursos e treinamentos para os empreendedores, iniciantes ou não. Desde o primeiro contato com o tema até questões específicas de um determinado setor ou oportunidade de negócios, há opções para buscar informação, inclusive com cursos à distância oferecidos no Ambiente de Educação Sebrae. Este processo inclui, ainda, o contato com casos de sucesso, diretamente relatados por empreendedores que estão bem posicionados no mercado ou através de publicações dos casos. Além da formação, este serviço consolida e dissemina a cultura empreendedora, contribuindo para que mais e mais pessoas assumam o desafio de constituir seu próprio negócio ou de buscar melhorias contínuas em suas organizações;

<http://educacao.sebrae.br>

38

- **Identificação de Oportunidades de Negócio:** o Sebrae divulga constantemente os dados com os investimentos e ações necessárias para desenvolver determinado tipo de negócio. Para o empreendedor que não conhece bem o seu mercado, isso permite contato inicial com a realidade de negócios similares ao seu. Para empreendedor em ação há algum tempo, isso contribui para acesso a informações contrapostas aos resultados que ele vem atingindo, servindo como termo de comparação, despertando-o para outras oportunidades;
- **Apoio à Comercialização:** um dos principais obstáculos enfrentados na formatação e implementação do negócio está na comercialização. Seu peso tem caráter decisivo para a viabilidade do negócio, razão pela qual o Sebrae oferece um programa nacional que envolve formação e acompanhamento para que o empreendedor venda mais e melhor;
- **Orientação para o Financiamento:** discutimos o papel do Sebrae quanto ao financiamento no módulo anterior. Destacamos, mais uma vez, o papel do Sebrae na consolidação de iniciativas de investimento na modalidade de capital de risco, bem como sua atuação na preparação do empreendedor para identificar a fonte de financiamento adequada e saber lidar com os recursos auferidos;
- **Orientação Legal:** o Sebrae oferece todas as informações para abertura do negócio, bem como informa sobre os tributos que a empresa deverá recolher em sua atividade. Além disso, divulga e orienta sobre questões mais específicas, que atingem, prioritariamente, empresas de alta tecnologia, em temas como propriedade intelectual, registro de marcas e patentes e comercialização de tecnologia;
- **Apoio à Inovação Tecnológica:** promover o acesso à inovação e tecnologia, desenvolvendo e apoiando programas voltados à identificação e resolução de problemas que envolvem aspectos de inovação tecnológica, nos seguintes aspectos de: getão, produção e produto;
- **Promoção de Negócios:** o Sebrae atua, também, como um animador de negócios, promovendo feiras, como a Feira do Empreendedor, e várias rodadas de negócios, onde aproxima os

empreendedores de seus mercados e os coloca frente a frente com as principais inovações em seu segmento;

39

- **Cooperação Interempresarial:** uma das principais linhas de atuação do Sebrae hoje. Baseia-se em experiências internacionais de sucesso que demonstram, especialmente para empresas nascentes e micro e pequenas empresas, que a receita para atingir o mercado e consolidar-se em um determinado nicho está na cooperação. Assim, tanto na formação de consórcios de exportação, redes de empresas ou no apoio a arranjos produtivos locais, o Sebrae vem oferecendo a metodologia necessária para que a cooperação possa ser compreendida e usufruída pelos empreendedores;
- **Empreendimentos Cooperativos:** as cooperativas e o associativismo vêm sendo apoiados pelo Sebrae de maneira especial. Desde orientações sobre como constituir essas organizações até as noções de empreendedorismo aplicadas a essas atividades específicas, o Sebrae tem uma linha de atuação diretamente voltada para as necessidades deste tipo de empreendimento que tem se mostrado como uma alternativa importante para a geração de novos empregos e novas fontes de renda;
- **Desenvolvimento Local:** o Sebrae tem procurado oferecer o conjunto do seu know-how para o desenvolvimento de regiões atrasadas economicamente e a consolidação de outras em processos de recuperação, através da identificação das potencialidades locais e o estímulo da atividade empreendedora. Trata-se de uma ação sistêmica que constitui estratégias de desenvolvimento regionais sustentáveis, assentadas sobre a dinâmica da atividade empreendedora;
- **Liderança do Movimento Empreendedor:** enfim, podemos comentar o papel do Sebrae na defesa dos interesses das micro e pequena empresa. Nesse sentido, ele é um interlocutor fundamental para que o novo empreendedor ofereça suas contribuições e apresente suas dificuldades.

40

Outras instituições que desenvolvem trabalhos na mesma linha do Sebrae merecem destaque. Em especial, mencionamos aqui o Instituto Endeavor, na promoção da capacitação e de rodadas de negócios.

Além dele, várias associações empresariais prestam serviços de apoio, como, por exemplo, a Associação Brasileira de Franquias, em relação aos empreendedores que optam por este modelo de negócio.

Segundo a ABF, em seu Código de Auto-Regulamentação do Franchising, Franquia Empresarial, Franchising ou Sistema de Franquia é o “sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

**Master Franquia:** termo utilizado para designar a concessão do direito de exploração de um conceito de negócio, em determinado território, pelo master franqueado ou por terceiros por este nomeado.

**Franqueador:** pessoa jurídica detentora dos direitos de uso e exploração de um conceito de negócio e das marcas comerciais que o identificam.

**Franqueado:** pessoa física ou jurídica a quem é outorgado o direito de uso e exploração do conceito de negócio e demais direitos concernentes a um determinado Sistema de Franquia”.

[www.endeavor.org.br](http://www.endeavor.org.br)

[www.abf.com.br](http://www.abf.com.br)

41

## RESUMO

A profundidade e a velocidade das mudanças às quais está sujeito o ambiente competitivo, em todos os segmentos, faz com que a criação e o desenvolvimento de um novo negócio não possam prescindir do apoio de uma rede de parceiros e assessoria. Estas relações são fundamentais para que o empreendimento obtenha as competências necessárias para o seu sucesso, competências que, por limitações de recursos ou de conhecimento, não se encontram internalizadas.

Para o desenvolvimento de novos empreendimentos, notadamente micro e pequenas empresas, há uma rede de apoio constituída. Dentre os instrumentos e instituições de apoio existentes, pode-se destacar alguns protagonistas:

As incubadoras de empresas, espaços mantidos por universidades, governos locais, grupos comunitários e outras instituições, que oferecem um conjunto de serviços de assessoria empresarial, visando a consolidação de empresas nascentes;

As universidades e institutos de pesquisa, com seus programas voltados à interação universidade-empresa, dando suporte à resolução de problemas técnicos e tecnológicos que possam impedir o desenvolvimento adequado das empresas;

O Sebrae, com seus programas de orientação, capacitação, cooperação e desenvolvimento local, voltados para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

42

## UNIDADE 4 – IMPLEMENTANDO O PLANO DE NEGÓCIOS

### MÓDULO 3 – ASPECTOS LEGAIS PARA A ABERTURA DE NOVOS NEGÓCIOS

#### 1 - OS ASPECTOS LEGAIS EM NOVOS NEGÓCIOS

Muitas dificuldades enfrentadas pelos empreendedores podem ser evitadas com boa orientação jurídica e contábil que, por sua vez, permita a antecipação de muitos problemas.

Estes temas são geralmente os mais áridos para o empreendedor que, preocupado com o foco do seu

negócio, via de regra, não está preparado para fazer as melhores opções na formatação jurídica do seu negócio.

De fato, não é necessário que o empreendedor se torne um especialista nesses assuntos. No entanto, mesmo tendo em conta a necessidade de uma assessoria jurídica qualificada, o empreendedor deve tomar conhecimento dos aspectos básicos ao qual seu empreendimento estará sujeito.



43

Assim, pode-se destacar três aspectos legais absolutamente relevantes:

- A natureza jurídica do negócio, ou seja, a forma legal sob a qual a oportunidade de negócio identificada será desenvolvida, forma esta que será função do tipo de negócio, do número de sócios e do modelo de gestão adotado.
- As questões fiscais que afetam o negócio, isto é, os tipos de impostos, taxas e outras contribuições vigentes para as quais o empreendedor deve estar preparado.
- A proteção da oportunidade de negócio identificada, isto é, uma análise de um tema emergente no Brasil e que pode definir a viabilidade de muitos negócios, qual seja, sua precaução com marcas e patentes.

Estes assuntos, evidentemente, não esgotam todas as demandas jurídicas que um empreendimento pode apresentar. Basta levar em conta as necessidades de orientação legal para negócios que envolvem franquias ou, ainda, negócios que dependem de uma relação direta com o governo, como a participação em licitações.



Todavia, acredita-se que perpassam as escolhas e cuidados fundamentais que o empreendedor deve tomar, sempre analisados à luz das especificidades do ramo de negócio específico que estiver sendo considerado. Isto reforça nossa colocação inicial sobre o caráter imprescindível de uma assessoria qualificada para o novo empreendimento.

44

## 2 - A NATUREZA JURÍDICA DA EMPRESA

A natureza jurídica da empresa é, senão a primeira, uma das primeiras questões legais com que o empreendedor terá que se defrontar.

Não se trata, simplesmente, da necessária e recomendável preocupação com a formalização do negócio e sua adequação aos parâmetros legais. É, na verdade, uma decisão estratégica que, embora possa ser revista a qualquer momento, deve guardar coerência com a estratégia global do negócio projetado.

Segundo o Departamento Nacional de Registros Comerciais (2010), órgão federal que consolida as informações das Juntas Comerciais de todo o país, o Brasil registrou a constituição de 8.915.890 empresas entre 1985 e 2005. Isto é, uma média de 445.794 empresas criadas ao ano.

Pode-se observar a distribuição das empresas criadas, segundo o formato jurídico adotado – Tabela por tipo Jurídico.

45

CONSTITUIÇÃO DE EMPRESAS POR TIPO JURÍDICO - BRASIL - 1985-2005						
ANOS	FIRMA INDIVIDUAL	SOCIEDADE LIMITADA	SOCIEDADE ANÔNIMA	COOPERATIVAS	OUTROS TIPOS	TOTAL
1985	168.045	148.994	1.140	363	66	318.608
1986	277.350	238.604	1.034	297	204	517.489
1987	222.847	195.451	857	319	161	419.635
1988	208.017	184.902	1.214	404	128	394.665
1989	240.807	209.206	1.251	437	151	451.852
1990	279.108	246.322	748	438	141	526.757
1991	248.590	248.689	611	447	156	498.493
1992	221.604	207.820	594	515	132	430.665
1993	254.608	240.981	697	757	161	497.204
1994	264.202	245.975	731	657	207	511.772
1995	263.011	254.581	829	879	187	519.487
1996	252.765	226.721	1.025	1.821	360	482.692
1997	275.106	254.029	1.290	2.386	410	533.221
1998	239.203	223.689	1.643	2.258	335	467.128
1999	244.185	229.162	1.422	2.330	246	477.345
2000	225.093	231.654	1.466	2.020	369	460.602
2001	241.487	245.398	1.243	2.344	439	490.911
2002	214.663	227.549	1.012	1.556	371	445.151
2003	228.597	240.530	1.273	1.503	310	472.213
2004	222.020	236.072	1.366	2.438	303	462.199
2005	240.306	246.722	1.800	1.297	413	
TOTAL	4.569.288	4.300.257	20.080	21.731	4.534	8.915.890

Fonte: Juntas Comerciais

46

Pode-se verificar que a forma jurídica preferencialmente escolhida pelas empresas criadas no Brasil, de 1985 a 2005, foi a firma individual, 51,25% dos casos. Em seguida, tem-se a sociedade empresária por cotas de responsabilidade limitada, responsável por 48,23% dos dados, as cooperativas, com 0,24%, as sociedades anônimas, com 0,22%, e outros tipos com 0,06%.

A seguir, veja os dados por Estado e Regiões.

A seguir têm-se a evolução da extinção de empresas no Brasil, entre os anos de 1985-2005, período em que foram extintas 1.465.501, ou uma média anual de 73.275 empresas.

Considerando os dados disponíveis para o ano de 2005, verifica-se a extinção de 73.275, com a criação de 445.794, ou seja, um saldo líquido de 372.519 novas empresas.

Deve-se ressaltar que este saldo não representa a realidade, pois segundo dados do SEBRAE (2010), apenas 32% das empresas que encerram as atividades, dão baixa de acordo com o processo legal.

Uma interpretação bastante plausível para este dado é que a maioria dos empreendedores buscou a firma individual por que esta apresenta o registro mais simples e de menor investimento. Como aponta Chér (2002).

“A firma individual está relacionada ao mundo dos micronegócios, ao comércio praticado pessoalmente pelo empreendedor. É a pequena venda, a papelaria, o borracheiro, a manicure, o cabeleireiro. (...) Afora a responsabilidade ilimitada do empreendedor na firma individual, que responde com seus bens particulares pelas obrigações advindas de sua atividade empresarial, a sua constituição jurídica é a mais simples e a menos onerosa, razão pela qual a maioria opta pela firma individual” (Chér, 2002, p.162).

CONSTITUIÇÃO DE EMPRESAS POR ESTADO E REGIÃO - 2000-05						
REGIÃO/ESTADO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>NORTE</b>	<b>23.444</b>	<b>23.612</b>	<b>19.878</b>	<b>20.466</b>	<b>21.026</b>	<b>22.563</b>
Acre	1.177	1.101	901	1.222	1.097	1.165
Amapá	1.311	1.361	1.253	1.526	1.211	1.331
Amazonas	4.611	4.964	4.269	4.071	4.041	4.386
Pará	8.196	8.159	6.852	7.095	7.609	8.372
Rondônia	3.795	3.506	2.939	3.009	3.318	3.292
Roraima	1.076	1.143	827	913	859	894
Tocantins	3.278	3.378	2.837	2.630	2.891	3.123
<b>NORDESTE</b>	<b>85.038</b>	<b>87.971</b>	<b>79.951</b>	<b>79.606</b>	<b>78.188</b>	<b>89.983</b>
Alagoas	4.582	3.851	3.709	3.642	3.809	4.041
Bahia	27.313	28.703	26.220	24.922	25.858	28.952
Ceará	13.305	13.850	13.330	12.977	13.006	14.467
Maranhão	6.994	8.841	6.841	6.423	6.139	7.693
Paraíba	6.235	5.954	5.603	4.210	4.078	4.534
Pernambuco	15.177	15.190	13.794	12.907	14.290	15.783
Piauí	3.216	3.562	2.886	3.193	3.014	3.934
Rio Grande do Norte	4.765	4.976	4.824	8.603	5.017	7.457
Sergipe	3.451	3.014	2.744	2.729	2.977	3.122
<b>CENTRO-OESTE</b>	<b>37.143</b>	<b>45.025</b>	<b>39.456</b>	<b>39.649</b>	<b>43.432</b>	<b>49.388</b>
Distrito Federal	8.974	9.482	9.127	7.935	7.809	15.168
Goiás	12.716	18.292	15.450	16.938	19.794	18.210
Mato Grosso	8.982	10.204	8.895	8.877	9.533	9.885
Mato Grosso do Sul	6.471	7.047	5.984	5.899	6.296	6.125
<b>SUDESTE</b>	<b>209.646</b>	<b>222.480</b>	<b>207.132</b>	<b>230.659</b>	<b>212.508</b>	<b>217.734</b>
Espírito Santo	8.284	9.187	8.862	8.953	8.849	9.383
Minas Gerais	51.014	51.154	46.712	45.801	47.443	49.405
Rio de Janeiro	27.285	29.788	27.530	39.872	27.031	27.598
São Paulo	123.063	132.351	124.028	136.033	129.185	131.348
<b>SUL</b>	<b>105.331</b>	<b>111.853</b>	<b>98.734</b>	<b>101.833</b>	<b>105.826</b>	<b>110.874</b>
Paraná	36.280	38.883	35.584	36.349	37.640	40.482
Rio Grande do Sul	44.589	46.960	39.080	42.812	44.266	44.745
Santa Catarina	24.462	26.010	24.070	22.672	23.920	25.647
<b>BRASIL</b>	<b>460.602</b>	<b>490.911</b>	<b>445.151</b>	<b>472.213</b>	<b>460.980</b>	<b>490.542</b>

Fonte: Juntas Comerciais



EXTINÇÃO DE EMPRESAS POR TIPO JURÍDICO - BRASIL - 1985-2005						
ANOS	FIRMA INDIVIDUAL	SOCIEDADE LIMITADA	SOCIEDADE ANÔNIMA	COOPERATIVAS	OUTROS TIPOS	TOTAL
1985	25.066	14.344	96	81	54	39.641
1986	20.057	12.952	121	42	17	33.189
1987	23.132	15.792	96	39	8	39.067
1988	26.583	18.250	86	34	20	44.973
1989	29.181	19.017	83	9	16	48.306
1990	35.667	22.039	98	10	24	57.838
1991	34.189	21.131	176	5	30	55.531
1992	41.602	29.528	246	19	42	71.437
1993	35.806	25.886	117	26	34	61.869
1994	30.121	22.243	119	33	44	52.560
1995	23.494	20.567	464	16	34	44.575
1996	22.417	21.769	951	30	42	45.209
1997	25.030	24.393	1.040	48	34	50.545
1998	29.170	27.156	1.324	47	30	57.727
1999	37.085	31.763	458	61	51	69.418
2000	54.402	44.771	655	88	50	99.966
2001	46.288	35.346	336	74	40	82.084
2002	80.129	56.029	388	126	61	136.733
2003	68.586	53.175	837	120	96	122.814
2004	76.007	56.163	142	126	55	132.493
2005	67.179	52.018	144	125	60	119.526
TOTAL	831.191	624.332	7.977	1.159	842	1.465.501

Fonte: Juntas Comerciais

49

A partir de 2003, no entanto, os procedimentos de registro de empresas, e os formatos jurídicos disponíveis para tal, sofreram alterações decorrentes da entrada em vigor do Novo Código Civil Brasileiro (NCCB).

Assim, os procedimentos de registro de empresas, e os formatos jurídicos disponíveis para tal, sofreram alterações decorrentes da entrada em vigor do Novo Código Civil Brasileiro (NCCB).

50

## Constituição e Legalização de um Empreendimento

### Registro de empresa no Novo Código Civil:

- entrada em vigor (art. 2.044).
- um ano após a publicação = 11/01/2003.
- As empresas terão até 11/01/2007 para se adaptarem às novas regras (lei 11.127/2005)

**E como se dividiam as empresas?** Atividades mercantis, atividades civis e autônomo. **Nova divisão no Novo Código Civil:** empresário, sociedade empresária, sociedade simples.

### Direito da empresa – Mudanças:

- Desaparece a terminologia Firma Mercantil Individual;
- Não existe mais a figura do sócio gerente;
- Desaparece a terminologia Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada;
- Vedação de sociedade entre cônjuges que forem casados sob o regime de comunhão universal de bens.

### O que muda na capacidade civil? (Artigos. 3º e 4º):

- Menor de 16 anos: absolutamente incapaz.
- Maior de 16 e menor 18 anos: relativamente incapaz.
- 18 anos: habilitado à prática de todos os atos da vida civil.
- Cessará, para os menores a incapacidade (Art. 5º):

- Pela concessão dos pais;
- Pelo casamento;
- Pelo exercício de emprego público efetivo;
- Pela colação de grau em curso de nível superior,
- Pela economia própria.

#### • Surge:

- empresário;
- sociedade empresária;
- sociedade simples.

**E o que é empresário?** (Art. 966) “quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”. Exemplos: mecânico, salão de beleza, lanchonete.

**E quem não se considera empresário?** (Art. 966 § único) “quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento da empresa”. Exemplos: contador, professor, médico.

### SOCIEDADES PERSONIFICADAS:

- SOCIEDADES SIMPLES;
- SOCIEDADES EMPRESÁRIAS.

51

**Sociedades empresárias** (Art. 983): Constituída por pessoas com o fim de explorar atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços que constituem elemento da empresa. Exemplos: setor varejista de comércio, indústria, sociedade de profissionais que contratam terceiros.

**Constituição:** Pode constituir-se segundo os tipos societários regulados nos Artigos 39 a 1092:

- Sociedade em nome Coletivo;
- Sociedade em Comandita Simples;
- **Sociedade Limitada (mais comum);**
- Sociedade Anônima;
- Sociedade em Comandita por Ações.

**Sociedade limitada:**

- Características:
  - responsabilidade dos sócios;
  - capital social;
  - administração;
  - conselho fiscal;
  - deliberações dos sócios;
  - aumento e redução de capital;
  - dissolução.

**Sociedades simples** (Art. 997): é formada por pessoas que exercem profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, mesmo se contar com auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento da empresa. Exemplos: dois médicos constituem um consultório médico. Dois dentistas constituem um consultório odontológico.

- Características:
  - sociedades de: médicos, advogados, contadores etc.
  - capital social integralizado: em bens ou em serviços.
  - obrigações dos sócios;
  - administração;
  - dissolução.

**Do registro:**

- Junta comercial: empresários e sociedades empresariais;
- Cartório de registro civil de pessoas jurídicas: sociedades simples.

**Do nome empresarial:** pode ser firma ou denominação. Para o empresário, só pode utilizar firma a qual

deverá indicar o nome completo ou abreviado do empresário, aditando se quiser designação mais precisa de sua pessoa (apelido ou nome como é mais conhecido) ou do gênero de atividade.

**Exemplos:**

- Nome: José Machado Pereira.
- Atividade: Papelaria.
- Apelido: Zequinha.
- Opções de nome:
  - José Machado Pereira;
  - J. Machado Pereira;
  - J. M. Pereira;
  - J. M. Pereira Papelaria;

**J. M. PEREIRA – ZEQUINHA PAPELARIA.**

52

**Da sociedade limitada:** pode ser firma ou denominação.

- **Firma:** Sobrenome dos sócios acrescido da expressão Ltda.
- **Denominação:** deve designar o objeto da sociedade, sendo permitido acrescentar o nome de um dos sócios ou expressão de fantasia.

**Exemplos:**

- Nome dos Sócios: Maria Cavalcante Souza e João Araújo Fonseca.
- Atividade: Minimercado.
- Firma: Souza & Fonseca Ltda.
- Souza & Cia Ltda.
- Denominação:
  - Arco Dourado Minimercado Ltda.
  - Souza & Fonseca Minimercado Ltda.

**Instrumentos de constituição:** contrato social, estatuto social e requerimento do empresário.

**Registros fiscais e atos obrigatórios:**

- SRF – emissão do CNPJ (federal);
- SEFP – emissão da DIF (estadual);
- Administração Regional – emissão do alvará e inscrição municipal.

**Entidades públicas regionais.** Exemplo: saúde pública (empresas alimentícias); segurança pública (vigilância e segurança).

**Entidades de classe:** conselho regional de regulamentação e fiscalização: CRC, CREA, CRECI, CORE, outros.

**Livros fiscais:**

- Sociedade limitada: final de cada exercício elaborar: inventário, balanço patrimonial, balanço do resultado econômico. Indispensável: diário.

#### **Escrituração:**

- Sistema de contabilidade, mecanizado, ou não, com base em escrituração uniforme de seus livros, e a levantar anualmente balanço patrimonial e o de resultado econômico. Pequeno empresário é dispensado dessas exigências (art. 179, §2º).

53

As alterações fundamentais são o fim da firma individual, com a criação do registro de empresário, e a criação de dois tipos básicos de sociedades:

sociedades simples;

sociedades empresárias.

O registro de empresário é destinado às mesmas atividades previstas para a firma individual.

Considera-se empresário, segundo o NCCB,

“(...) quem exerce regularmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços” (SEBRAE, 2003b).

Este tipo de registro, que deve ser feito na Junta Comercial do Estado onde o mesmo pretende atuar, ou do Distrito Federal, apresenta a facilidade e o baixo custo do registro como atrativos, embora sejam ilimitadas as obrigações advindas da atividade de empresário, isto é, o empresário responderá inclusive com seu patrimônio pessoal pelas obrigações contraídas.

54

A sociedade simples destina-se a ocupações como escritórios de advocacia, consultórios odontológicos, atividades artísticas ou intelectuais, onde dois ou mais profissionais estabelecem compromissos recíprocos para o exercício de atividade econômica que requeira elementos de empresa. O registro desta sociedade deve ser solicitado no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas.

Por fim, o Novo Código prevê a constituição de sociedades empresárias, definida como aquela em que é exercida atividade econômica para a produção e/ou distribuição de produtos ou para a prestação de serviços.

As sociedades empresárias envolvem, entre outras, a sociedade limitada, ou seja, aquela em que os sócios respondem pelas obrigações da empresa até o limite de sua participação no capital social, e as sociedades anônimas.

Portanto, há uma simplificação no novo código, especialmente quando estivermos lidando com micro e pequenas empresas. Mesmo assim, a assessoria de um advogado e de um contador, experientes em registro de empresas, é fundamental, já que os detalhes de cada tipo de registro podem surpreender o empreendedor desavisado.

Em 2009, surgiu uma nova modalidade de pessoa jurídica, o Empreendedor Individual, baseado nos artigos 18-A a 18-C da Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008 relativos ao Empreendedor Individual produzem efeitos a partir de 01/07/2009.

Considera-se EI o empresário individual a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 36.000,00 e que seja optante pelo Simples Nacional.

55

### 3 - AS OBRIGAÇÕES SOCIAIS E TRIBUTÁRIAS DO NEGÓCIO

As obrigações sociais (previdenciárias e trabalhistas) e tributárias estão entre as questões mais decisivas nas considerações sobre a viabilidade de um negócio.

Ao calcular-se, por exemplo, o preço unitário dos produtos que serão vendidos por uma determinada empresa, a fim de estimar sua receita, e daí os demais indicadores financeiros decorrentes, não se pode deixar de fora a consideração dos tributos e demais obrigações.

Para se ter uma ideia dessa importância, focando na análise das questões tributárias, basta citar dado divulgado pela própria Receita Federal: de 1990 a 2007 a carga tributária no Brasil subiu 7,4 pontos percentuais, passando de 29,6% (1990) para 37,0% do Produto Interno Bruto (2007).

56

A Receita Federal analisa ainda, que os maiores responsáveis por esta elevação em 2002 foram, por um lado, o aumento real do Imposto de Renda sobre a Pessoa Jurídica e, por outro, o aumento das chamadas contribuições econômicas, como a CIDE (Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico).

Evidencia-se, portanto, porque a preocupação com as obrigações sociais e tributárias é um dos temas centrais quando se discute a competitividade e, dessa forma, a viabilidade de um negócio.

Os principais encargos sociais, ou seja, encargos trabalhistas e previdenciários, que uma empresa tem que arcar podem ser resumidos no quadro:

ENCARGOS SOCIAIS	
PREVIDENCIÁRIOS	TRABALHISTAS
<b>INSS</b> Empresário: alíquota variável, com máximo de 28,8%, sobre o total da folha de pagamento. Empregados: Desconto progressivo em quatro faixas de acordo com o salário, variando de 7,65% a 11%, sendo obrigação da empresa retê-lo do salário do empregado e depositá-lo para o INSS.	<b>FGTS</b> O empregador deve recolher, ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, 8% sobre a remuneração mensal paga ao empregado.
	<b>PIS</b> Alíquota de 0,65% sobre a receita bruta.
	<b>CONTRIBUIÇÃO SINDICAL</b> Empresário: desconto de acordo com a tabela do sindicato patronal respectivo. Empregados: anualmente é descontado um dia de salário.
	<b>AVISO PRÉVIO</b> Valor correspondente a um mês de salário.
	<b>FÉRIAS</b> Férias Vencidas: no mês em que o empregado goza férias o salário é acrescido de 1/3 do seu valor. Férias Proporcionais: 1/12 sobre o salário do empregado, para cada mês ou fração superior a 15 dias trabalhados, contados a partir do dia de admissão até se completar um ano, e assim sucessivamente.
	<b>13º SALÁRIO</b> Valor correspondente a um mês de salário, a ser pago 50% até o dia 20 de novembro de cada ano e 50% até o dia 20 de dezembro do mesmo ano, podendo estes prazos serem reduzidos em função de acordos coletivos definidos em algumas categorias funcionais.

Fonte: adaptado de Dornelas (2001).

Evidentemente, estes encargos devem ser analisados e administrados de acordo com a especificidade de cada ramo, o que retoma nosso argumento sobre a conveniência de uma assessoria especializada sobre estes temas quando da concepção do plano de negócio e mais ainda, quando de sua implementação.

57

As **questões tributárias** são as que mais atraem o debate público sobre as obrigações das empresas.

Recentemente, a discussão e aprovação da reforma tributária direcionou novamente as atenções para este tema. A tecnicidade de muitos pontos da reforma, entretanto, ainda não permite uma compreensão acabada dos efeitos que ela trará. Mesmo assim, analistas especializados tem apontado que a reforma consolida algumas conquistas importantes em termos de desoneração das exportações e de tributação das micro e pequenas empresas. Este último caso, se refere particularmente à ratificação e possibilidades de ampliação do escopo do Sistema de Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições, o SIMPLES.

Um dos complicadores da administração tributária de uma empresa está na diversidade de tributos e, talvez ainda mais, nas várias esferas governamentais envolvidas na cobrança desses tributos.

Um caso exemplar dessas dificuldades está na sobreposição, no caso brasileiro, de dois impostos sobre o valor agregado na produção, o ICMS e o IPI, o primeiro de âmbito estadual e o segundo de âmbito federal. Conforme aponta estudo da Receita Federal.

“Uma das peculiaridades da estrutura tributária brasileira é a coexistência de dois impostos sobre o valor agregado em diferentes esferas de governo: o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), de competência estadual, e o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), de competência federal. Como consequência, os contribuintes têm que manter, separadamente, controles específicos de créditos e débitos, além de acompanhar a complexa legislação que envolve os dois tributos. Para a administração tributária, os custos também são elevados, pois há que se lidar com 27 regulamentos distintos do ICMS (um para cada unidade federada) e um regulamento específico do governo central para o IPI” (Receita Federal, 1999).

Os principais tributos aos quais as empresas estão submetidas, bem como as esferas governamentais responsáveis por eles, podem ser observados de forma sintética no quadro:

Imposto de Competência Estadual, incide sobre o valor adicionado na circulação de mercadorias e na prestação de serviço de transporte interestadual e intermunicipal e de telecomunicação. Suas alíquotas são estabelecidas pela unidade federada competente e podem ser seletivas em função da essencialidade do produto ou serviço.

Imposto de competência federal, incide sobre as operações que caracterizem industrialização de produtos e suas alíquotas devem ser seletivas em função da essencialidade do mesmo. Portanto é um imposto com uma base mais restrita que o ICMS, incidindo apenas sobre mercadorias industrializadas. Porém, sua base é suficientemente ampla para descaracterizá-lo como um imposto seletivo.



Tributos e respectivas competências tributárias	
COMPETÊNCIA	TRIBUTO
UNIÃO	Imposto de Renda – IR
	Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI
	Impostos sobre o Comércio Exterior
	Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural – ITR
	Imposto sobre Operações Financeiras – IOF
	Contribuição para o Financiamento, da Seguridade Social – Cofins
	Contribuição para o PIS/PASEP
	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL
	Contribuição Prov. sobre Mov. Financeira – CPMF
	Contribuição, para o INSS (Patronal e Trabalhador)
	Imposto sobre Circulação de Merc. e Serviços – ICMS
ESTADOS	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores, – IPVA
	Imposto sobre Transmissão <i>Causa Mortis</i> e Doação – ITCD
	Imposto sobre Serviços – ISS
MUNICÍPIOS	Imposto sobre Propriedade Territorial Urbana – IPTU
	Imposto sobre Transmissão <i>Inter Vivos</i> de Bens Imóveis – ITBI

Fonte: adaptado de Receita Federal (1999).

58

Esta característica do sistema tributário nacional, em especial no que tange aos impostos sobre o valor agregado na produção, faz com que a carga tributária possa variar internamente de acordo com o Estado ou mesmo município considerado.

Em nível federal, a tentativa de estimular as micro e pequenas empresas a se manterem legalizadas perante o fisco e os esforços dos órgãos representativos do interesse das micro e pequenas empresas, como o Sebrae, deram origem a Lei 9317, de 05 de dezembro de 1996, a Lei do Simples.

O **Simples** tem como principal atrativo o pagamento mensal unificado dos seguintes tributos federais:

Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas

Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

Contribuição para o PIS/PASEP

COFINS

IPI

Contribuição para o INSS – parcela patronal

Para os efeitos de adesão ao Simples, às microempresas foram definidas como aquelas em que a receita bruta anual não excede R\$ 240.000,00, ao passo que as pequenas empresas, ou empresas de pequeno porte, como denomina a legislação, são aquelas com receita bruta anual entre R\$ 240.001,00 mil e R\$ 2.400.000,00.

59

O valor devido mensalmente será determinado mediante a aplicação, sobre a receita bruta mensal acumulada até o mês correspondente, dos seguintes percentuais:

60

A legislação do Simples oferece a possibilidade de sua extensão do pagamento unificado ao ICMS, de competência estadual, e ao ISS, de competência municipal. Para tanto, deve haver um convênio entre a União e o Estado ou Município interessado e o respeito aos limites previstos na lei para as alíquotas estaduais e municipais na modalidade Simples.

**Limite de acréscimo nas alíquotas do Simples para ICMS e ISS, segundo esfera governamental conveniada ao Simples**

Porte da Empresa	Convênio com o Estado	Acréscimo na alíquota do Simples	Convênio somente com Município	Acréscimo na alíquota do Simples
<b>Microempresa</b>	microempresa contribuinte exclusivamente do ICMS	até 1(um) ponto percentual	microempresa contribuinte exclusivamente do ISS	até 1 (um) ponto percentual
	microempresa contribuinte do ICMS e do ISS	até 0,5 (meio) ponto percentual	microempresa contribuinte do ISS e do ICMS	até 0,5 (meio) ponto percentual
<b>Empresa de Pequeno Porte (Pequena Empresa)</b>	empresa de pequeno porte contribuinte exclusivamente do ICMS	até 2,5 (dois e meio) pontos percentuais	empresa de pequeno porte contribuinte exclusivamente do ISS	até 2,5 (dois e meio) pontos percentuais
	empresa de pequeno porte contribuinte do ICMS e do ISS	até 2 (dois) pontos percentuais	empresa de pequeno porte contribuinte do ISS e do ICMS	até 0,5 (meio) ponto percentual

61

Sem dúvida, o Simples é um avanço e tem possibilitado que muitas empresas deixem a informalidade e consigam operar dentro do marco legal estabelecido. Com isso, ganham os empresários, as autoridades tributárias e a sociedade em geral.

Infelizmente, a expansão do Simples para Estados e Municípios ainda é tímida. Esse foi um dos pontos onde a recente discussão da reforma tributária avançou. Ela ratificou a possibilidade de expansão aos entes da federação e possibilitou que Estados e Municípios utilizem o enquadramento que julgarem adequados para as micro e pequenas empresas, de acordo com as especificidades regionais.

Todavia, a consolidação do Simples não elimina a necessidade de que o empreendedor busque orientação. Até porque há empreendimentos que mesmo passíveis de enquadramento como micro e pequenas empresas, não podem, em função de sua atividade específica, aderir ao Simples. Esses casos, por sua especificidade, requerem assessoria especializada. Além disso, como você certamente notou, a expansão do negócio vai tornando a questão tributária mais complexa, ao passo que para as empresas de médio e grande porte as idiosincrasias do nosso sistema tributário ainda são um obstáculo considerável para sua competitividade.

62

## 4 - MARCAS E PATENTES

Destacou-se o papel do registro de marcas e patentes, bem como, as barreiras à entrada em determinados mercados, fator a ser considerado quando da análise estratégica do novo negócio.

Relembrando alguns conceitos, sabe-se que, segundo o INPI (2003):

- Marca: é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas.
- Patente: é um título de propriedade temporário outorgado pelo Estado, por força de lei, ao inventor/autor ou pessoas cujos direitos derivem do mesmo, para que esta ou estas executem terceiros, sem sua prévia autorização, de atos relativos à matéria protegida, tais como fabricação, comercialização, importação, uso, venda, etc.

Se, ao analisar as condições de determinado mercado, procura-se identificar a existência de registros de marcas e patentes que possam impedir nossa entrada, isto, por si só, já demonstra a importância de procurar proteger os aspectos inovadores do negócio.

Instituto Nacional de Propriedade Industrial, órgão do governo federal que analisa e concede, à luz da legislação brasileira, o registro de marcas e patentes.

63

Assim, o registro de marcas e patentes deve ser uma preocupação constante do empreendedor, pois pode conter o elemento central da sustentabilidade de seu potencial competitivo.

O registro de patentes e o sucesso do negócio, na verdade, parecem ter uma relação diretamente proporcional. A Embraco, empresa com sede em Santa Catarina, líder mundial na fabricação de compressores para refrigeradores, foi responsável, isoladamente, por 25% das patentes brasileiras registradas em 2001 (Exame, 2003). Não é a toa que esse caso seja uma das referências quando se fala de atividade inovadora e de competitividade no Brasil.

O processo de registro, no entanto, ainda é bastante complexo.

No caso das marcas, a primeira etapa é efetuar uma busca, para verificar se a mesma já existe. Caso a marca seja de fato inédita, seu registro terá uma validade de 10 anos, prorrogáveis por períodos iguais e sucessivos.

Os custos iniciais para a solicitação do registro da patente giram em torno de R\$ 400,00, e podem ser reduzidos para algo em torno de R\$ 150 a R\$ 200,00 quando o solicitante for pessoa física, instituição de ensino ou microempresa. A expedição da carta-patente tem um custo de R\$ 75,00 e, a partir desse momento, o requisitante deverá arcar com uma anuidade perante o INPI. Essa anuidade gira em torno de R\$ 600,00 nos primeiros anos de vigência da patente e se eleva até R\$ 900,00 nos últimos anos.

No entanto, dependendo da complexidade do invento que se está patenteando, pareceres e análises necessárias poderão retardar o processo. Além disso, a estrutura do INPI, atualmente, não dispõe de avaliadores em todas as áreas, o que pode tornar o tempo de registro bastante moroso.

Independentemente destas questões, uma vez registrada a marca ou a patente, o empreendedor precisa valer-se dos meios legais para que seus direitos não sejam violados ou que ele possa assegurá-los quando da confecção de contratos de concessão da exploração de sua marca ou patente.

Com o acirramento da competitividade e a crescente velocidade de difusão da informação, cuidados legais com o registro dos diferenciais que o empreendedor conseguiu estabelecer constituem um dos aspectos mais importantes nas considerações sobre a viabilidade de um negócio. Para isso, contar com uma assessoria jurídica especializada nestas questões, certamente, reduz as incertezas quanto ao sucesso do empreendimento.

64

## RESUMO

Uma boa orientação jurídica (e contábil) pode dirimir uma série de problemas enfrentados na consolidação do negócio.

Entre os aspectos legais a serem considerados pelo empreendedor, que podem variar de negócio para negócio, três questões gerais absolutamente relevantes precisam ser consideradas.

- A natureza jurídica do empreendimento.
- As questões fiscais.
- Os registros que assegurem a proteção da oportunidade identificada.

Quanto à natureza jurídica do empreendimento, segundo o Novo Código Civil, o novo negócio pode ser uma sociedade simples ou uma sociedade empresária.

As sociedades simples destinam-se a abrigar ocupações como escritórios de advocacia, consultórios odontológicos, atividades artísticas ou intelectuais, onde dois ou mais profissionais estabelecem compromissos recíprocos para o exercício de atividade econômica que requeira elementos de empresa.

As sociedades empresárias envolvem, entre outras, a sociedade limitada, ou seja, aquela em que os sócios respondem pelas obrigações da empresa até o limite de sua participação no capital social, e as sociedades anônimas.

Quanto as obrigações sociais e tributárias do novo negócio, estas variarão de acordo com o ramo de atuação e porte da empresa.

Os principais encargos sociais podem ser considerados: o recolhimento do INSS, o recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), o pagamento do PIS, da Contribuição Sindical, e as provisões para pagamento do Aviso Prévio, das Férias e do 13º Salário.

Já os encargos tributários são diferenciados e possuem obrigações de recolhimento diversas entre as três esferas governamentais. Para as micro e pequenas empresas, o SIMPLES, recolhimento simplificado dos tributos federais, confere um tratamento diferenciado em termos de alíquota e concentra em um único pagamento o recolhimento dos tributos devidos. Com a reforma tributária ora em curso, o SIMPLES deverá ser estendido a todos os estados da federação.

Por fim, uma questão fundamental são os registros de marcas e patentes.

Uma marca é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas.

Já uma patente é um título de propriedade temporário outorgado pelo Estado, por força de lei, ao inventor/autor ou pessoas cujos direitos derivem dele. Assim, podem executar terceiros de atos relativos à matéria protegida, tais como fabricação, comercialização, importação, uso, venda, etc., sem sua prévia autorização.

Em muitos negócios, o registro de marcas e patentes é fundamental para assegurar uma vantagem competitiva ao empreendimento e, até mesmo, sua viabilidade.

65

## UNIDADE 4 – IMPLEMENTANDO O PLANO DE NEGÓCIOS

### MÓDULO 4 – CHECK-LIST: RECOMENDAÇÕES FINAIS PARA O “START-UP”

#### 1 - O PLANO DE NEGÓCIO ESTÁ PRONTO?

Chegar ao final da disciplina significa ter um Plano de Negócio?

As várias seções do plano são interligadas, possuem uma lógica interna que precisa ser respeitada para que o plano seja coerente e transmita informações fidedignas, mas é preciso lembrar que um dos objetivos fundamentais do plano é reduzir as incertezas de um possível investidor, ou outro tipo de parceiro, sobre a viabilidade do negócio.

O Plano é também uma ferramenta para a condução do negócio e, somente um conjunto de informações ricas, objetivas e coerentes permitem alcançar isto.



66

As informações devem ser:

- **Consistentes:** as informações do plano devem reunir todos os detalhes necessários para não deixar margem à ambigüidades. Tudo que o empreendedor, ou a quem ele delegou a elaboração do plano, tem conhecimento ou sabe, deve estar relacionado.
- **Objetivas:** todas as informações devem estar embasadas, referenciadas em dados que o empreendedor mencione, sejam estes provenientes de: pesquisas, publicações especializadas e experiência prática do empreendedor.
- **Coerentes:** o plano é dividido em seções, de forma a imprimir uma determinada lógica de apresentação que facilite sua leitura e análise. Isto não significa que ele seja “compartimentado”. Cada seção do plano está intimamente ligada à outra. Vejamos: é possível realizar o cálculo dos indicadores de viabilidade econômico-financeira sem prever adequadamente os custos com aquisição de equipamentos? Ou ainda, como pensar a estratégia do empreendimento, sem ter uma análise de mercado em mãos? Assim, o plano tem uma lógica de apresentação seccionada, mas uma lógica de composição, análise e implementação que não pode ser vista senão como um conjunto único.

Assim, antes de concluir o Plano, é preciso relembrar as informações fundamentais que devem estar contidas nele e sem as quais dificilmente poder-se-ia demonstrar a existência de um empreendimento viável.

Os requisitos para a elaboração de um bom Plano, como já discutido, podem variar de negócio para negócio. Assim, determinados itens podem ser mais enfatizados, enquanto que em outros, podem ser informados com um menor grau de detalhamento.

67

Considerando como propósito compreender uma estrutura genérica, que possa ser adaptada a situações específicas, pode-se montar um “check-list”, que irá permitir verificação final dos fundamentos do plano de negócio. Veja o modelo abaixo, mas construa o seu próprio check-list, dependendo das especificidades do negócio que estiver planejando.

Caso seja um Plano de Negócio para empresa nova, o modelo deve ser o seguinte:

Seção do Plano	Aspectos Fundamentais	Dica
<b>Capa</b>	Apresentar todas as informações básicas de forma clara e objetiva: nome da empresa, nome de quem elaborou o plano, contatos da empresa e de seus responsáveis.	A capa é o primeiro contato do leitor/analista com o plano. Assim, capriche na apresentação, mostrando o profissionalismo do projeto.
<b>Sumário</b>	Listagem das seções e subseções mais relevantes e suas respectivas páginas.	Muito planos de negócio são analisados por profissionais diferentes, conforme o item do plano considerado. Faça uma distribuição adequada das seções e subseções, de forma que o leitor não tenha que ficar procurando um determinado item importante.
<b>Sumário Executivo</b>	Deve apresentar o plano, mencionando os dados principais do mesmo e os elementos cruciais para definir a viabilidade do negócio.	O sumário executivo deve ser a última seção a ser redigida, para espelhar com fidelidade o conteúdo do plano. Não esqueça de manter uma linguagem objetiva, profissional, mas trabalhando cada parágrafo, cada frase, de forma a despertar o interesse na leitura completa do plano.
<b>Descrição da Empresa</b>	A descrição da empresa envolve diversos aspectos, como a identificação da oportunidade de negócio que será explorada, a caracterização geral da empresa, as competências da equipe gerencial, a política de gestão de pessoas e os parceiros do negócio. Certifique-se de ter dado a atenção devida a cada um desses itens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser o mais descritivo possível;</li> <li>- Redigir com linguagem profissional, mas incisiva, os pontos fortes do negócio;</li> <li>- Procure descrever claramente a oportunidade de negócio. Não é necessário descrever todo o processo que conduziu a identificação, como a etapa de geração de idéias. Porém, os aspectos decisivos que o fizeram investir na elaboração do plano devem ser consistentemente justificados. Além disso, as características da empresa devem ser descritas com cautela, procurando indicar a relação da estrutura proposta com a oportunidade. Lembre-se: uma empresa deve ser originada de uma oportunidade de negócio. Sua estrutura, portanto, não deve exceder ou ficar aquém das exigências para atender essa oportunidade.</li> <li>- Caso uma seção como política de gestão</li> </ul>

		<p>de pessoas requeira um cuidado especial e tenha ficado muito extensa ou sem o destaque que você gostaria de dar, não há problema em criar uma seção exclusiva para este tema. Neste caso, crie esta seção logo após a descrição da empresa. Em alguns casos, isto pode ocorrer, também, com a descrição dos produtos e serviços.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Não modifique as informações. Assegure-se da consistência dos dados. Reconheça os limites e problematize sobre formas de superá-los.</li> <li>- As questões legais, como estrutura societária e demais registros pertinentes, devem ser objetivamente tratadas.</li> <li>- Não esqueça dos parceiros, como várias assessorias que você pode precisar para viabilizar seu negócio.</li> </ul>
<b>Análise de Mercado</b>	<p>A análise de mercado envolve uma descrição do setor, do nicho de mercado focado e, dentro deste, do comportamento dos consumidores e concorrentes. O objetivo da seção é que o empreendedor demonstre o conhecimento pleno do mercado, considerando seu potencial e as dificuldades que serão enfrentadas.</p>	<p>O Empreendedor deve ser “senhor” do seu nicho de mercado. Conhecer concorrentes e clientes é um pressuposto para o sucesso. Um analista de plano de negócio buscará identificar se o empreendedor tem estes conhecimentos e se ele avalia adequadamente o seu segmento.</p>
<b>Análise Estratégica</b>	<p>A análise estratégica deve expressar a missão e a visão da empresa, bem como uma consideração objetiva sobre os pontos fortes e pontos fracos, oportunidade e ameaças com que o novo empreendimento irá se deparar. A estratégia é a base para a ação da empresa em longo prazo, logo, condicionando as ações de curto e médio prazo que estão listadas nas outras seções.</p>	<p>Um método simples e eficaz para uma boa análise estratégica é utilizar a análise SWOT. Procure incorporar todos os elementos necessários. Definida a visão e a missão da empresa, e concluída a análise SWOT, estão dadas as condições para estabelecer um plano de objetivos e metas que transmita as diretrizes da empresa para os próximos anos. As considerações estratégicas devem apontar, ainda, para os aspectos centrais da implementação do novo negócio.</p>
<b>Plano de Marketing</b>	<p>O plano de marketing deve prever o tratamento de cada um dos itens do mix de marketing: preço, produto, praça e promoção.</p>	<p>O plano de marketing deve guardar coerência com a estratégia e demonstrar como os clientes potenciais identificados serão acessados. Em cada negócio, o mix terá um equilíbrio diferente. Não se deixe levar por receitas genéricas, abordando cada item com a exigência concreta do</p>



		negócio em questão.
<b>Plano Operacional</b>	Descrever como funciona o empreendimento na parte operacional, nos aspectos que envolvem o quadro de necessidade de pessoal e política de recursos humanos, produção, logística, processos e políticas comerciais.	Para descrever é preciso pensar na empresa em operação plena, visualizando todas as áreas.
<b>Plano Financeiro</b>	O plano financeiro deve apresentar os principais demonstrativos contábeis, projetados para períodos de 3 a 5 anos, e os indicadores pertinentes para a análise da viabilidade e atratividade do investimento requerido para o negócio.	O plano financeiro é a seção mais procurada por muitos analistas. Ele condensa e expressa em números tudo que foi argumentado até aqui. Por isso, discrepâncias entre o que foi previsto nas demais seções e os dados inseridos no plano são risco muito grande para a consistência de todo o trabalho. Assegure-se de que não há divergências. Outro aspecto importante é contextualizar seus resultados. Veja se você comparou seus resultados com os resultados médios do setor. Caso seu negócio seja muito novo e não possua uma comparação fácil com outros similares, recorra a criatividade mostrando a evolução de negócios inovadores, mesmo que em outros setores.

69

## 2 - PROBLEMAS COMUNS COM O PLANO DE NEGÓCIO



Muitos empreendedores, mesmo os mais experientes, tiveram todos os cuidados destacados aqui, e ainda assim seus planos não ficaram adequados. Equívocos na definição de alguns fundamentos do plano podem conduzir a um trabalho completo, porém tecnicamente comprometido.

Uma lista destaca alguns pontos negativos que podem ocorrer no Plano.

70

Plano desenvolvido sobre uma concepção equivocada da oportunidade de negócio	A definição precisa da oportunidade de negócio deve conter claramente a necessidade de mercado que será suprida. A partir daí, o planejamento de produtos e serviços deve ser direcionado para atendê-la, bem como a estrutura de toda empresa. Uma oportunidade mal identificada, por sua vez, fará com que o plano seja estabelecido em bases irreais e, mesmo que bem estruturado, trará resultados não confiáveis.
Análise de Mercado <i>versus</i> Adivinhações de mercado	Empreendedores tendem a extrapolar seus desejos, imaginando que sejam desejos do mercado. “Adivinhar” o que o mercado quer é uma aventura invariavelmente mal sucedida. Uma pesquisa de mercado, mesmo que modesta, deve ser o ponto de partida para identificar as condições em que a futura atividade irá operar.
“O negócio é tão bom, que não há concorrência!”	Já discutimos o perigo do empreendedor considerar sua idéia como única, original, sem expô-la ao mínimo debate, à crítica. Isto se reflete, de outro modo, no ato de subestimar a concorrência. Muitas vezes não se compreende certos limites do mercado, estando do lado de fora. Além disso, é preciso considerar concorrentes diretos e indiretos, para evitar surpresas desagradáveis.
Imprecisão na definição da estrutura societária	A sociedade é, muitas vezes, a única forma de viabilizar um empreendimento. Entretanto, o papel de cada sócio e os demais regramentos da sociedade devem estar muito bem definidos antes da operação.
Parcerias descompromissadas	Parcerias são fundamentais para viabilizar um negócio, já discutimos isto. No entanto, é preciso que os compromissos destas parcerias sejam muito bem esclarecidos. O ideal é que contratos sejam firmados. Citar uma parceria no plano, sem demonstrar as bases em que ela

	está estabelecida, pode ser um “gol contra”.
Analisando o valor para definir preço	O valor de um produto ou serviço é definido pelo mercado. Assegure-se de que sua estrutura de custos está adequada e de estar com preços compatíveis com os diferenciais de seu produto perceptíveis na avaliação dos clientes.
Qualidade percebida pelo cliente	Quem define a qualidade é o cliente. Não deixe de ofertar, no mínimo, aquilo que o cliente espera. Busque, sempre, surpreendê-lo.
Capitalização do negócio	Os investimentos no negócio acompanham toda a sua existência. Apresentar um planejamento de como o negócio será capitalizado é fundamental.

**Adaptado de Salim et al. (2001)**

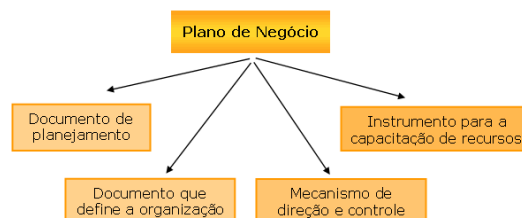
71

### 3 - NÃO DEIXE O PLANO NA GAVETA!

Agora sim! Plano bem elaborado, coerente, com informações bem colocadas. Finalmente, plano aprovado. O chefe autorizou a implantação do projeto da nova filial, ou foi autorizado o financiamento necessário para começar nosso próprio negócio! Ou, ainda, um investidor importante associou-se a nossa proposta e poderemos, finalmente, fazer as coisas como queríamos!



Você conhece todas as aplicações de um plano de negócio. Como visto no início da disciplina ele pode ser usado como:



Assim, é hora de utilizar todas as suas potencialidades. É momento de utilizar o plano como ferramenta operacional, como auxílio no acompanhamento dos resultados e na avaliação sobre medidas que precisam ser tomadas para correção de rumos ou ainda, para assegurar o fluxo previsto da operação.

72

O plano é um instrumento dinâmico, vivo, e sua aplicabilidade é diretamente proporcional a sua atualização. Assim, ele pode ser entendido como um documento sempre em aperfeiçoamento, passível de tantas versões quanto forem necessárias para que não se torne peça de ficção.

Todos estamos sempre comentando como as coisas mudam, como a vida hoje é diferente de alguns anos atrás, como a economia se transformou, como o mercado está integrado e internacionalizado e como a competição se acirrou.

Nesse contexto, é possível desprezar uma ferramenta como o plano de negócio? É possível que ele fique estagnado frente a todas essas modificações? Evidente que não.

Se os dados que embasaram o plano sofrem modificações, ele também deve ser alterado. Novos concorrentes, novos tributos, mudanças estruturais no processo produtivo, novas tecnologias, um novo mercado, são exemplos de fatos corriqueiros no mundo dos negócios e que podem colocar em xeque muitas previsões contidas no plano.

O plano de negócio é a ferramenta que orienta todo o processo empreendedor. Mas para isso, ele não pode estar dentro de uma gaveta esquecido, ou empoeirando numa estante, de onde só sai quando o empreendedor quer orgulhosamente mostrá-lo a alguém.

O Plano de Negócio é ferramenta poderosa, pois confere a possibilidade de transformar o potencial empreendimento em negócios reais, viáveis, que podem mudar os rumos do mercado, dos negócios e da sociedade em geral.

Não se pode deixar que eventuais dificuldades esmoreçam a motivação e reduza esforços até aqui empreendidos. Neste momento há um requisito para aqueles que conheceram bem esta ferramenta: utilizá-la!

73

#### 4 - VOCÊ VAI CAPTAR FINANCIAMENTO?

Se a resposta for sim, o primeiro passo será o contato com o(s) agente(s) financeiro(s) e formular a proposta de financiamento. A proposta deverá ser elaborada de forma condizente com as normas que rege(m) a(s) operação(ões) pleiteada.

**Proposta de financiamento** – Deverá indicar o seguinte:

- o(s) valor(es) pleiteados;
- a(s) linha(s) de crédito a ser acessada;

- a taxa de juros;
- prazos;
- garantias;
- outras informações relevantes.

74

**Exemplo:****1. Valor**

A empresa propõe que lhe seja concedido financiamento no valor de, pelo menos, R\$ 5.431.097,00 (cinco milhões, quatrocentos e trinta e um mil, noventa e sete reais) com funding do BNDES Automático e FINAME, por meio de Banco (definir o Agente do BNDES) – Catolé do Rocha (PB), para os seguintes itens:

Tabela Nº 01 – Valor de Financiamento Pretendido

VALOR DO FINANCIAMENTO PRETENDIDO	
DESCRIÇÃO	VALOR DO FINANCIAMENTO
BNDS Automático (Construção Civil + Giro Associado)	3.203.407,00
FINAME 1 – Linha de Produção (Máq. e Equipamentos)	594.970,00
FINAME 2 – Secador (Máq. e Equipamentos)	712.720,00
FINAME 3 – Forno Túnel (Máq. e Equipamentos)	920.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.431.097,00</b>

Os investimentos planejados, o valor pretendido, a forma de amortização, o prazo, a carência e a taxa de juros estão de acordo com as normas operacionais que regulam as linhas de crédito do BNDES (Vide Capítulo X – O Projeto e Capítulo X – Investimento e Financiamento).

A empresa propõe, também, que a definição da linha de crédito seja feita somente após a análise e aprovação do projeto.

**1.2 PRAZO**

A empresa propõe, neste ato, que lhe sejam concedidos os seguintes prazos:

- Prazo para resgate do financiamento: 120 meses;
- Prazo de carência: 24 meses;
- Prazo de amortização: 96 meses;

**1.3 TAXA DE JUROS**

A empresa solicita uma taxa de juros na faixa de 3 a 4,5% a.a. + TJLP na linha de crédito do BNDES. A Taxa de Juros solicitada inclui o spread básico do BNDES para empresas de pequeno e médio portes somados ao del credere do agente financeiro.

75

## 1.4 GARANTIAS OFERECIDAS

Como garantia do financiamento pretendido, a empresa oferece o terreno onde será instalada a indústria e as construções e edificações, as máquinas e equipamentos e as minas de argila com aproximadamente 1.100.000 m<sup>3</sup> de argila em lavra (com solicitação de Alvará do DNPM em andamento, bem como licenciamento ambiental), cuja descrição e valores encontram-se na tabela a seguir:

Tabela Nº 02 – Garantias Oferecidas

GARANTIAS OFERECIDAS	
Descrição	Valor
<b>Garantia Pré-Constituída</b>	<b>8.947.500,00</b>
01 (um) Terreno, sito à BR 135, km XXX, s/no, com área de 90.000 m <sup>2</sup> , em Rxxxxx dxx Nxxxxx – XY – CEP 00.000-000.	22.500,00
01 Imóvel rural com área de 17 ha., que contém uma reserva de argila (Mina de argila 1)	20.000,00
Mina de argila 1, com área de 17 ha. ou 170.000m <sup>2</sup> , com profundidade média de 3m, perfazendo um total de 510.000m <sup>3</sup> , com valor estimado em R\$ 8,00/m <sup>3</sup> .	4.080.000,00
01 Imóvel rural com área de 20 ha., que contém uma reserva de argila (Mina de argila 2)	25.000,00
Mina de argila 1, com área de 20 ha. ou 200.000m <sup>2</sup> , com profundidade média de 3m, perfazendo um total de 600.000m <sup>3</sup> , com valor estimado em R\$ 8,00/m <sup>3</sup> .	4.800.000,00
<b>Garantia Evolutiva (Pós-Constituída)</b>	<b>6.803.103,00</b>
PARQUE INDUSTRIAL (Obras e Máquinas e Equipamentos)	6.803.103,00
<b>TOTAL</b>	<b>15.750.603,00</b>

Como alternativa ao reforço de garantias poderá ser negociado garantias adicionais, até o término da obra, as garantias a seguir:

Tabela Nº 03 – Garantias Adicionais

GARANTIAS OFERECIDAS	
Descrição	%
<b>Recebíveis</b>	<b>sobre o valor do financiamento</b>
Recebíveis de contratos do grupo empresarial (ROTA ENGENHARIA)	120%
Seguro garantia/fiança (seguradora de primeira linha)	120%

## 1.5 OUTRAS INFORMAÇÕES

O cronograma de liberações proposto está detalhado na planilha CUF – Cronograma de Usos e Fontes – (Apêndice nº 0X), no Orçamento e Cronograma Físico-Financeiro do Projeto (Anexo nº XY) e na planilha

Financiamento Pretendido (Apêndice nº 0X a 0Y)

O plano de amortização está detalhado na planilha Financiamento Pretendido (Apêndice nº 0X a 0Y). O plano de amortização adotado está em consonância com as normas operacionais do BNDES e trata-se do SAC – Sistemas de Amortizações Constantes.

76

## RESUMO

Antes de considerar que foi feito um plano de negócio adequado, deve-se verificar se foram observados todos os fundamentos necessários, analisando seção a seção.

Depois de feita esta verificação, deve-se ter em conta que é possível incorrer em erros graves, que não se restringem a confecção do plano em si, mas à concepção sobre alguns itens do negócio.

Os principais equívocos em que os empreendedores costumam incorrer são:

• plano desenvolvido sobre uma concepção equivocada da oportunidade de negócio;
• análise de mercado baseada em “adivinhações”;
• subestimar a concorrência;
• não definir adequadamente a estrutura societária;
• estabelecer parcerias descompromissadas;
• definir o preço apenas com base nos custos;
• definir isoladamente os padrões de qualidade, sem ouvir os clientes;
• não apresentar os planos de capitalização do negócio.

Tomados todos os cuidados necessários, resta agora não deixar o plano na gaveta, para que ele cumpra todas as suas funções. Dando aplicabilidade ao potencial que esta ferramenta oferece, é preciso manter os dados atualizados e utilizar o plano como instrumento de implementação do novo empreendimento.

Caso a empresa venha optar por um financiamento elabore a proposta, com a devida atenção para os seguintes itens: valor, linha de crédito, taxa de juros, prazo, garantias e outras informações relevantes.