



SÉRIE  
EDITORA  
**Campus**

**SBC** SOCIEDADE  
BRASILEIRA DE  
COMPUTAÇÃO

Roberto Ferrari

# EMPREENDEDORISMO PARA COMPUTAÇÃO

*Criando negócios de Tecnologia*

  
**CAMPUS**



Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro e receba gratuitamente informações sobre os lançamentos e as promoções da Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo completo e últimos lançamentos em  
**[www.elsevier.com.br](http://www.elsevier.com.br)**

Roberto Ferrari

# EMPREENDEDORISMO PARA COMPUTAÇÃO

*Criando negócios de Tecnologia*



© 2009, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela lei nº 9.610, de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

*Copidesque:* Adriana Kramer

*Revisão Gráfica:* Marília Pinto de Oliveira

*Editoração Eletrônica:* DTPhoenix Editorial

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar

04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

sac@elsevier.com.br

ISBN: 978-85-352-3417-6

**Nota:** Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

---

F427e    Ferrari, Roberto  
          Empreendedorismo para computação: criando negócios em tecnologia /  
          Roberto Ferrari. — Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.  
          – (SBC)

Inclui bibliografia  
ISBN 978-85-352-3417-6

1. Empreendimentos. 2. Empreendedores. 3. Negócios — Administração.  
4. Inovações tecnológicas. I. Título. II. Série.

09-4191

CDD: 658.4012  
CDU: 65.012.2

---

# Sumário

## *Capítulo 1*

Qual é o seu Sonho? 1

## *Capítulo 2*

Por Paixão ou por Dinheiro? 11

## *Capítulo 3*

Lanchonete ou Empresa de Tecnologia? 25

## *Capítulo 4*

Do Sonho ao Plano 41

## *Capítulo 5*

O Caminho para Transformar Novas Tecnologias e Ideias em Produtos Vendáveis 59

## *Capítulo 6*

Como Saber se o Negócio é um Bom Investimento? 85

## *Capítulo 7*

Viabilizando meu Negócio com Dinheiro dos Outros 115

## *Capítulo 8*

Patentes, Marcas e Proteção de Software 133

## *Capítulo 9*

Formas Jurídicas para Empresas de Tecnologia 147

## *Capítulo 10*

O Que É um Bom Negócio? 155

## Capítulo

# 1

# Qual é o seu Sonho?

---

### Objetivos do Capítulo

.....

- Entender as aptidões, atitudes e valores que caracterizam o comportamento empreendedor;
  - Fazer uma autoavaliação e refletir sobre seus sonhos.
- 

## 1.1 A Lenda do Velho sem Nome

Era uma vez um homem já bem velho, que vivia em um local distante, muito tempo atrás. Aquele homem ainda não tinha um nome, e essa era a sua maior frustração.

Um dia esse homem adormeceu e teve um sonho. Em seu sonho, apareceu a ele um ser, aparentemente muito poderoso, e disse: “*velho, quero que você me ajude a construir o mundo. Ainda não temos cidades no mundo; quero que me ajude a construí-las. Não temos países, me ajude a organizar alguns. Carros, navios e aviões ainda não foram inventados. Invente-os! Também quero que desen-*

*volva geladeiras, televisores, celulares e computadores. Precisaremos de empresas: indústrias e lojas, pequenas e grandes. E quero que me ajude a criar um mundo mais justo. Lute por boas causas!”*

Muito assustado com aquilo que ouvia, com voz insegura e trêmula, o velho respondeu: *“eu não sei como fazer tudo isso; não sei se vou conseguir; já sou muito velho. O que acontece se eu não conseguir? E o que eu ganho se aceitar?”*

*“Você não é obrigado a aceitar”, disse aquele ser poderoso. Aceitando ou não, vou realizar o seu maior sonho: vou te dar um nome. Mas para escolher o seu nome, preciso saber se você aceita a proposta ou não. Vou escolher o seu nome em função de sua decisão. E a questão não é se você vai ou não vai conseguir realizar tudo o que te pedi. A questão é se você vai aceitar; se vai escolher isso para sua vida. Eu gostaria muito que você aceitasse. Mas a decisão é toda sua.*

Aquele homem aceitou a proposta. Como já era bem velho, ele sabia que não conseguiria realizar completamente a missão de sua vida, nos poucos anos que lhe restavam. Então tratou de convencer cada um de seus filhos a abraçar o mesmo desafio: *“filhos, vamos construir cidades, países, máquinas, empresas e uma sociedade mais justa?”*

Aquele velho homem, seus filhos, seus netos e seus descendentes desenvolveram máquinas, criaram empresas, construíram cidades e países. Muito feliz por ter recebido um nome, o velho colocou esse mesmo nome em cada um de seus filhos. Com isso ele inventou o conceito de sobrenome. O nome que ele recebeu foi Empreendedor.

## 1.2 O Empreendedor

Empreendedor é aquele que aceita a responsabilidade de construir empresas, cidades e países. É aquele que considera que é seu papel transformar a sociedade. O empreendedor aceita fazer a diferença, exercer influência, tomar a iniciativa, intervir. Não estamos falando apenas de ser empregado ou patrão. O ponto-chave é assumir ou não, como missão de vida, a responsabilidade, a *dor e a delícia*<sup>1</sup> de empreender.

## O Empreendedor Transforma o Futuro

O empreendedor não se conforma com situações ruins, e toma a iniciativa de transformar o futuro. Se a pobreza o incomoda, ele consegue enxergar um futuro com dinheiro. O empreendedor consegue enxergar justiça social no futuro de um país, consegue enxergar prosperidade no futuro de uma empresa falida, consegue enxergar empresas que ainda não existem, tecnologias que ainda não foram desenvolvidas e soluções para problemas insolúveis.

O empreendedor cria uma visão positiva para o futuro, e espalha esperança aos que estão à sua volta. Mostra a eles que o futuro pode ser melhor. Convince-os a lutar. Forma uma equipe focada, lutando por um futuro melhor.

O empreendedor faz planos para concretizar sua visão de futuro. Planos para dez anos, sete anos, cinco anos, um ano, e poucos meses. As decisões são tomadas com foco no futuro; assim, as dificuldades do caminho ficam mais leves.

---

### Atividade 1.1

#### TRANSFORMANDO O FUTURO – FAIXA DE SEGURANÇA

Depois que você e um grupo de amigos viram uma senhora sendo atropelada, a situação passou a te incomodar muito. Por que os carros não dão preferência aos pedestres, nas faixas de segurança? Tudo sempre foi assim, mas será que no futuro tudo precisa continuar assim? Você não se conformou e decidiu transformar o futuro. Crie uma visão positiva de futuro e planos para concretizá-la. Sugestão de uso acadêmico: discussão em grupos. A seguir, cada grupo apresenta seu plano para transformar o futuro, e todos escolhem a melhor proposta. Outros exercícios sobre como transformar o futuro em Ferrari, 2009.<sup>2</sup>

---

## O Empreendedor Vive em Busca de Oportunidades

Ter senso de oportunidade significa viver em busca de oportunidades; considerar todas as situações da vida como oportunidades. Uma batida no trânsito pode ser uma oportunidade; conversar com alguém no elevador pode



**O Empreendedor...**

- Aceita o chamado para ser líder; considera que é sua responsabilidade transformar a sociedade;
- Escolhe ter papel ativo na construção de seu futuro; constrói visões positivas para o futuro; faz planos para o futuro; toma decisões focando o futuro; transforma o futuro;
- Estabelece metas de longo, médio e curto prazo; verifica o cumprimento de metas sistematicamente;
- Vive em busca de oportunidades;
- Não copia opiniões e valores; mantém a independência;
- Consegue assimilar derrotas; persiste;
- Assume riscos calculados;
- É capaz de se relacionar; forma rede de relacionamentos; exerce liderança com base em bom relacionamento com as pessoas;
- Forma equipes; enxerga as pessoas como o principal componente das soluções;
- Demonstra capacidade de comunicação e persuasão; carisma;
- Inspira sonhos elevados nas pessoas; por onde passa, espalha otimismo e esperança;
- Sonha, mas também faz planos e os executa; trabalha; dá o seu melhor em qualquer tipo de atividade.

ser uma oportunidade; uma viagem à praia pode ser uma oportunidade. Em uma situação trágica, o empreendedor se pergunta: como é possível transformar essa tragédia em vitória?

---

**Atividade 1.2****PERNA QUEBRADA: QUE OPORTUNIDADE!**

Além de quebrar a perna, você teve outras complicações no acidente. Vai ter de ficar no hospital por um bom tempo. Justo agora que você está desempregado, e precisando tanto de dinheiro. Mas ficar no hospital pode ser uma boa oportu-

tunidade! Seu desafio é identificar um modo de aproveitar o tempo no hospital para ganhar muito dinheiro. Sugestão para uso acadêmico: discussão em grupos. A seguir, cada grupo apresenta seu plano para aproveitar a oportunidade, e todos escolhem a melhor proposta. Outros exercícios sobre como aproveitar oportunidades em Ferrari, 2009.<sup>3</sup>

---

### 1.3 Empreender Faz Parte do seu Sonho?

Você já sabe se *empreender* faz parte do seu sonho de vida? As Atividades 1.3 a 1.7 podem lhe ajudar nessa decisão.

Não tenha pressa para responder as questões. Reflita bastante, e só então responda; preferencialmente em um lugar tranquilo, em meio à natureza.

Revise suas respostas regularmente: uma vez por mês, por exemplo. Não deixe de revisar ao final do estudo deste livro, e em momentos importantes de sua vida.

---

#### Atividade 1.3

##### QUEM É VOCÊ? QUAL É O SEU SONHO?

Escreva um breve parágrafo respondendo cada uma das perguntas a seguir. Se necessário, reescreva algumas das perguntas, e acrescente outras. Mas procure descrever da melhor maneira: quem é você, e qual é o seu sonho.

- Qual é o seu sonho para seu corpo: saúde e aparência?
- Qual é o seu sonho para sua família: companheiro(a) e filhos? E quanto a amizades?
- Qual é o seu sonho para sua atuação profissional? No que você quer trabalhar?
- Qual é o seu sonho para sua vida financeira? Quanto dinheiro você quer ter?
- Qual é o estilo de vida que você admira, e quer ter? Suas roupas, seu carro, seu lazer?
- Qual é a sua concepção espiritual? No que você acredita? Que papel você quer que isso tenha em sua vida?
- Que estado de espírito você gostaria de ter no dia a dia?

- Que papel você quer desempenhar na construção de seu próprio futuro? Na realização dos sonhos que listou anteriormente? Um papel mais proativo ou mais reativo? O quanto proativo você quer ser?
  - Que influência você gostaria de ter na sociedade de amanhã? Você gostaria de assumir um papel de liderança? Gostaria de ser responsável por alguma mudança social, alguma nova empresa ou tecnologia?
  - Que marcas você gostaria de deixar no mundo? Que tipo de marcas?
- 

---

**Atividade 1.4**

**O QUANTO VOCÊ DESEJA CADA PEDAÇO DO SEU SONHO?**

Atribua um valor de zero a dez para cada pedaço. Não será muito proveitoso se você atribuir dez para todos os aspectos. Procure diferenciar o que é mais importante do que é menos importante para você. Existem aspectos que são essenciais, sem os quais não pode viver. Outros aspectos são parcialmente negociáveis, ou desejáveis. Procure refletir os seus próprios valores. Faça ajustes na lista de aspectos, se necessário.

	Quanto Desejo Este Pedaço do Sonho? (0 a 10)
Corpo: saúde e aparência	
Companheiro(a) e filhos, amizades	
Atuação profissional	
Vida financeira	
Estilo de vida	
Concepção espiritual	
Estado de espírito no dia a dia	
Papel proativo na realização de seus sonhos	
Postura de liderança na sociedade	
Deixar marcas no mundo	

---

---

### Atividade 1.5

#### A IMPORTÂNCIA DE CADA ASPECTO PARA A REALIZAÇÃO DO QUE VOCÊ MAIS DESEJA

Uma coisa é identificar o que você mais deseja. Outra coisa é identificar os fatores mais relevantes para você alcançar o que mais deseja. Atribua um peso para a importância de cada aspecto, para a concretização do que você mais deseja. Ajuste a lista de aspectos, se necessário.

	Esse Aspecto É Importante para Realizar o Que Mais Desejo? (0 a 10)
Corpo: saúde e aparência	
Companheiro(a) e filhos, amizades	
Atuação profissional	
Vida financeira	
Estilo de vida	
Concepção espiritual	
Estado de espírito no dia a dia	
Papel proativo na realização de seus sonhos	
Postura de liderança na sociedade	
Deixar marcas no mundo	

---

---

### Atividade 1.6

#### O CAMINHO DO SONHO: PLANOS PARA CINCO ANOS

Considerando o que você mais deseja, e o que mais têm influência nos resultados, faça planos para os próximos cinco anos de sua vida. Não adianta apenas pensar. Escreva! Os planos devem abranger cada um dos aspectos listados nas atividades anteriores.

---

---

### Atividade 1.7

#### OS PRIMEIROS PASSOS: PLANOS PARA DOZE MESES

Faça planos, agora mais detalhados, para os próximos doze meses. Escreva! Estabeleça metas! O que está em jogo é a sua vida!

---

## 1.4 Experimente!

Empreender pode ou não fazer parte de seu sonho. Você sabe se faz parte? Já decidiu se quer ter a palavra *empreendedor* no seu sobrenome?

Você só poderá decidir se empreender faz ou não parte de seu sonho experimentando. Este livro é um convite para você experimentar.

Experimente! Passe algum tempo projetando as tecnologias que o mundo estará utilizando daqui a alguns anos. Como surgem essas tecnologias? Como surgem as empresas que as comercializam? Como uma ideia se transforma em produto, e por que alguns produtos ganham clientes e outros não? Como surgem os grandes negócios? Como surgem os empreendedores que transformam o mundo?

Se você aceitar experimentar, passo a passo irá desenvolver o projeto de um novo negócio tecnológico: empresa e tecnologias que o mundo estará utilizando daqui a algum tempo. Os Capítulos 2 e 3 têm por objetivo ajudar você a escolher seu projeto de empreendimento. Escolher um empreendimento para fazer parte de seu sonho. Você deve escolher por paixão ou por dinheiro? Será melhor uma lanchonete ou uma empresa de tecnologia?

Ao estudar os Capítulos 4 a 6, seu desafio será transformar seu sonho em um plano de negócios. Qual o caminho para transformar sonhos em tecnologias; e tecnologias em produtos que realmente vendem? E como podemos saber se o negócio é um bom investimento? Estamos falando de dinheiro agora. Dinheiro faz parte de seu sonho?

Os Capítulos 7 a 9 tratam de oportunidades importantes para a viabilização e para o sucesso de empreendimentos tecnológicos. Entre esses aspectos está a captação de investimentos para o seu empreendimento. Sim, às vezes é possível viabilizar nossos sonhos com dinheiro dos outros. Às vezes, é necessário.

No Capítulo 10 nosso objetivo é responder à seguinte pergunta: o que é um bom negócio? É uma pergunta difícil de ser respondida, por isso está no final do livro.

Ao chegar ao final do estudo deste livro, não deixe de refazer as atividades de autoavaliação deste capítulo inicial: Atividades 1.3 a 1.7.

### Convite

Experimente empreender, e então reflita sobre seus sonhos. Este é o convite.

### Referências e Leitura Adicional

1. Veloso, Caetano. *Dom de Iludir*. Citado em Pensador.Info. [http://www.pensador.info/p/cada\\_um\\_sabe\\_a\\_dor\\_e\\_a\\_delicia/1/](http://www.pensador.info/p/cada_um_sabe_a_dor_e_a_delicia/1/). Acesso em junho de 2009.
2. Ferrari, Roberto. *Mestres da Liderança: Aprenda a Liderar com Grandes Personagens da Bíblia*, p. 38-52. Capítulo 3: Moisés – *Você Pode Transformar o Futuro?* Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 2009. <http://www.cpb.com.br/>. Acesso em junho de 2009.
3. Ferrari, Roberto. *Mestres da Liderança: Aprenda a Liderar com Grandes Personagens da Bíblia*, p. 24-37. Capítulo 2: José – *Você Tem Oportunidades na Vida?* Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 2009. <http://www.cpb.com.br/>. Acesso em junho de 2009.



## Capítulo

# 2

# Por Paixão ou por Dinheiro?

---

### Objetivos do Capítulo

.....

- Realizar uma autoavaliação para se conscientizar quanto a suas razões para empreender;
  - Refletir sobre os resultados da autoavaliação, em busca de diretrizes para auxiliar na escolha de um negócio;
  - Propor um negócio que reflita sua motivação para empreender.
- 

## 2.1 Sem Lucro Vale a Pena?

O que deve ter prioridade na escolha de um negócio: um negócio que proporcione prazer, um negócio fácil de montar, ou um negócio que dá muito lucro? Aliás, é possível ficar satisfeito com um negócio que não dá lucro?

O lucro pode ser a motivação principal para alguns, mas para outros pode estar em segundo plano. Cada um tem sua própria motivação. O lucro é importante para você? Qual é a sua motivação para empreender?



## 2.2 AutoAvaliação

---

### Atividade 2.1

#### AUTOAVALIAÇÃO: MINHAS RAZÕES PARA EMPREENDER

Você tem 100 razões para distribuir entre as opções oferecidas. Por exemplo, você pode marcar cinco razões em uma opção, 10 razões em outra, 50 em outra, e assim por diante, até gastar suas 100 razões. Indique suas razões, livremente, sem se preocupar com os grupos.

#### Grupo 1

- ( ) Fui despedido / não arrumo emprego / preciso sobreviver
- ( ) Quero aumentar a renda atual / complementar o salário
- ( ) Quero aplicar o dinheiro da demissão em um negócio próprio
- ( ) Ter um negócio é uma boa alternativa de trabalho na minha área

#### Grupo 2

- ( ) Me parece uma boa oportunidade
- ( ) Quero conquistar a independência financeira
- ( ) Quero ganhar muito dinheiro
- ( ) Quero investir em empresas

#### Grupo 3

- ( ) Quero atuar naquilo que gosto / gosto da ideia de ser empresário
- ( ) Quero atingir uma posição profissional da qual sinta orgulho
- ( ) Quero mostrar que sou capaz de construir uma grande empresa
- ( ) Quero concretizar uma ideia / deixar minha marca no mundo

#### Grupo 4

- ( ) Quero lutar por uma causa
  - ( ) Quero melhorar a vida das pessoas
  - ( ) Quero gerar empregos e riquezas para a comunidade ou o país
-

---

## Atividade 2.2

### MOTIVAÇÃO PERCENTUAL

Após marcar suas 100 razões (Atividade 2.1), calcule o percentual que você marcou em cada um dos grupos, e anote na tabela:

	Total de Razões
Grupo 1	
Grupo 2	
Grupo 3	
Grupo 4	
Total geral	100

---

## 2.3 Possíveis Razões para Empreender

Emprego. Salário. Pressão pela sobrevivência. Iniciativa para gerar trabalho para si mesmo. Essas são as razões do Grupo 1. Se você termina a faculdade e não arruma emprego, pode se sentir pressionado a gerar seu próprio emprego. Se você tem dificuldade para pagar a escola das crianças, pode sentir vontade de empreender. Crises econômicas, momentos de recessão no país ou no mundo, insatisfação com a posição ou remuneração atuais são fatores que geram pressão pela sobrevivência. E muitos se sentem motivados a empreender por essa razão. O nome do Grupo 1 é: pressão pela sobrevivência. Para simplificar, vamos chamá-lo simplesmente de: *sobrevivência*.

Em vez de investir no mercado financeiro, ou em imóveis, você pode optar por comprar uma empresa, ou montar uma empresa a partir do nada. Obter uma rentabilidade maior do que a oferecida no mercado financeiro, diversificar investimentos, ganhar dinheiro como remuneração por um investimento, e não como remuneração pelo trabalho (como ocorre no Grupo 1) — esses são exemplos de motivações incluídas no Grupo 2. O nome do Grupo 2 é *investimento*.

---

**Atividade 2.3****DANDO NOMES AOS GRUPOS 3 E 4**

Que nome você daria aos grupos de razões 3 e 4? Dê uma nova olhada na Atividade 2.1 e escolha um nome para esses grupos. Escolha também um nome único para descrever o conjunto formado pelos grupos 3 e 4.

---

Que nome você deu ao Grupo 3? Algumas pessoas simplesmente gostam da ideia de empreender. Gostam mais da ideia de ser empresários do que da ideia de ser empregados, por exemplo. Se sentem melhor; mais realizados. Criar algo que ainda não existe, criar uma empresa do nada, quem sabe criar um império comercial, criar uma marca forte, deixar sua marca no mundo, trabalhar em algo que realmente gosta são exemplos de razões de quem empreende para se realizar como profissional ou como pessoa. O Grupo 3 retrata a busca pela realização. Vamos dar a esse grupo o nome: *realização*.

Alguns se sentem motivados a empreender como forma de lutar por uma causa que admiram. Melhorar as condições de vida de uma comunidade, tornar o mundo mais saudável ou mais ecológico. Esses são exemplos de causas pelas quais lutamos. Líderes sociais, comunitários e líderes de organizações não governamentais costumam empreender por uma causa. Vamos dar ao Grupo 4 o nome: *luta por uma causa*.

**Motivações para Empreender**

- Grupo 1: Sobrevivência;
- Grupo 2: Investimento;
- Grupo 3: Realização;
- Grupo 4: Luta por uma causa.

Existem outras razões para empreender, que não foram citadas nas opções da Atividade 2.1. Por exemplo, alguns empreendem simplesmente por

achar que essa é a atitude certa. Ser proativo, ter iniciativa, intervir na sociedade são atitudes muito bem-aceitas hoje em dia. Profissionais que demonstram essas atitudes são muito valorizados pelo mercado. Empreendem em empresas próprias, mas também empreendem como funcionários ou colaboradores e, conseqüentemente, são considerados excelentes funcionários ou colaboradores.

## 2.4 Implicações para a Escolha de um Negócio

Vamos definir, de forma muito simplificada, o *lucro* de uma empresa como o dinheiro que “*sobra*” após serem pagas todas as despesas. E vamos considerar que salário é despesa. Ou seja: o salário dos funcionários, e também o salário dos donos do negócio que trabalham no empreendimento, devem ser considerados como despesa, e não como lucro. Se em um determinado negócio não sobra nada de dinheiro após serem pagas todas as despesas, a empresa não deu lucro.

### Sobrevivência: Negócio Que Não Dá Lucro Vale a Pena?

Um negócio que não dá lucro pode sim valer a pena, se a principal motivação não for o lucro. Um negócio que paga um salário aos empreendedores que nele trabalham está garantindo sua sobrevivência. Se a principal motivação para empreender for a *sobrevivência*, o negócio estará cumprindo seu papel.

Muitas empresas de natureza familiar cumprem bem esse papel: garantir a sobrevivência da família. O pai é o gerente, a filha fica no caixa durante o dia e o filho durante a noite. Os três recebem um salário e sobrevivem graças ao negócio. O negócio nem sempre dá lucro. Mas como garante a sobrevivência, todos ficam satisfeitos, ou pelo menos consideram a situação como aceitável.

É claro que ninguém vai reclamar se o negócio der lucro. Um negócio sem lucro não é a situação ideal. Mas quando a sobrevivência é a principal motivação, mesmo se não der lucro, um negócio poderá sim valer a pena, se cumprir seu principal propósito: garantir a sobrevivência dos empreendedores. E, nes-

ses casos, em geral não se troca a garantia da sobrevivência pela possibilidade de um lucro maior.

### Investimento: Quando o Lucro É Essencial

Se alguém quer empreender para investir, não faz muito sentido investir em um negócio que consegue pagar apenas os salários e as demais despesas. É preciso ter lucro. É preciso proporcionar uma boa rentabilidade, ou um bom ganho de capital.

A rentabilidade do negócio precisará ser maior do que a rentabilidade de alternativas menos arriscadas de investimento, como fundos de renda fixa e imóveis. Esses números devem ser os principais critérios para a escolha do negócio.

Provavelmente, o empreendedor-investidor não trabalhará no dia a dia do negócio. Ou seja, o negócio precisará ser profissionalizado. Uma empresa “familiar” (sem gestão profissional) não será uma boa alternativa quando a motivação principal for o *investimento*.

### Paixão: Realização e Luta por uma Causa

Assim como o *dinheiro* é o elemento comum entre o Grupo 1 (*sobrevivência*) e o Grupo 2 (*investimento*), a *paixão* é o elemento comum entre o Grupo 3 (*realização*) e o Grupo 4 (*luta por uma causa*).

Quando nossa motivação é a *paixão*, queremos sentir orgulho de mostrar o negócio para os filhos, vizinhos, amigos e parentes. Mostrar os produtos que vendemos, mostrar como são duráveis, como fazem bem para a saúde, como concretizam nossos sonhos.

O empreendedor não dará seu sangue se não amar a causa, ou se não sentir muita satisfação pela área escolhida para o empreendimento. Se não sentir orgulho do que vende, não se sentirá realizado, mesmo que tiver um bom lucro.

Quando a *paixão* é a maior motivação, o primeiro passo para escolher um negócio é identificar as coisas que lhe dão prazer, lhe impressionam ou motivam. Você pode também identificar as contribuições que gostaria de dar ao mundo. Por exemplo, se te deixa muito feliz tornar as pessoas à sua volta

### Além do Lucro

“A missão de um fabricante deveria ser superar a pobreza, tirar a sociedade como um todo da miséria... promovendo, assim, a qualidade de vida em todo o mundo.”

Konosuke Matsushita, Panasonic

(Fonte: Woolfe, 2009<sup>1</sup>).

“Contribuir para o bem-estar humano com... recursos para aliviar a dor, restaurar a saúde e ampliar a vida.”

Trecho da Missão da Medtronic

(Fonte: site da Medtronic, 2009<sup>2</sup>).

mais saudáveis, essa causa deve ser considerada como uma possível área para o seu negócio.

## 2.5 Novo Negócio ou Outra Alternativa?

Quando a principal motivação for a *sobrevivência*, a alternativa de empreender em um novo negócio deve ser comparada a outras alternativas que visem o mesmo propósito, como, por exemplo, insistir na busca de um emprego, ou fazer um curso de reciclagem profissional.

Se o empreendimento for visto como um *investimento*, a opção pelo novo negócio deve ser comparada com outras alternativas de investimento. Para realmente valer a pena, provavelmente, a rentabilidade do negócio precisará ser bem maior do que a proporcionada por fundos de investimento, imóveis e outras opções.

Nos casos em que a *paixão* é o que mais importa, a alternativa de empreender em um novo negócio deve ser comparada com outras alternativas que proporcionem realização, satisfação ou sentimento de dever cumprido. Por exemplo, se alguém ama a área esportiva, deve comparar um novo negócio na área esportiva com a prática de esportes em si, com a filiação a um clube ou outras alternativas que proporcionem o mesmo convívio e satisfação.

### **Implicações para a Escolha de um Negócio**

#### **Quando a motivação principal for a *sobrevivência*:**

- O lucro é desejável, mas a garantia da sobrevivência (salário aos empreendedores que atuam no negócio) é o essencial;
- Mesmo sem lucro, um negócio pode valer a pena;
- Em geral, não se troca a garantia da sobrevivência pela possibilidade de um lucro maior.

#### **Quando a motivação principal for o *investimento*:**

- Os principais critérios para a escolha do negócio devem ser a rentabilidade e a possibilidade de ganho de capital;
- Para um negócio valer a pena, provavelmente a rentabilidade precisará ser maior do que a oferecida por outras opções de investimento, como fundos de renda fixa e imóveis;
- Uma empresa familiar não será uma boa alternativa; o negócio precisará ser profissionalizado.

#### **Quando a motivação principal for a *paixão*:**

- É preciso sentir orgulho de mostrar o negócio aos filhos, aos amigos, vizinhos e parentes. Se não se orgulhar do negócio, não terá motivação para prosseguir;
- Para escolher um negócio, identifique as atividades que lhe proporcionam prazer, lhe impressionam ou motivam. Você pode também identificar as contribuições que gostaria de dar ao mundo.

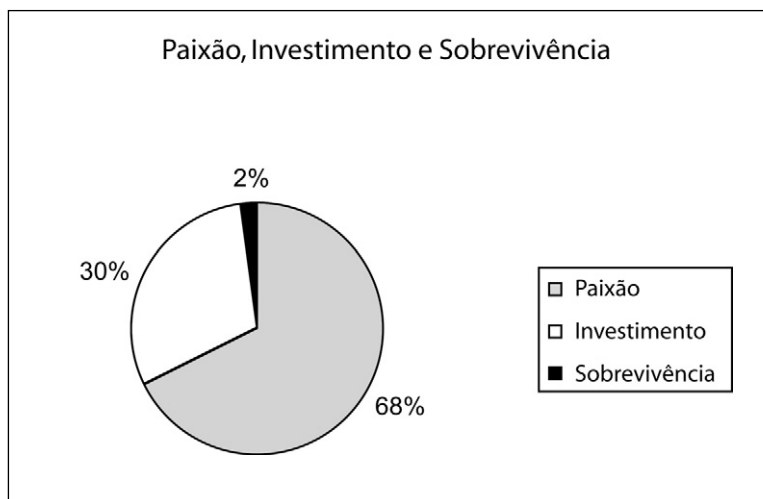
### **Combinação de Motivos**

Difícilmente alguém empreende exclusivamente por *paixão*, exclusivamente pela *sobrevivência* ou pelo *investimento*. Nossa motivação, em geral, tem um pouco dos três fatores; o que varia é a importância que damos a cada fator em determinado momento de nossas vidas.

Uma forma interessante de entender nossa motivação para empreender é considerá-la em termos percentuais. Por exemplo, suponha uma pessoa cuja

sobrevivência já esteja razoavelmente assegurada. A *sobrevivência* não seria uma preocupação muito significativa para essa pessoa. Talvez uns 2% de sua motivação para empreender tenha a ver com *sobrevivência*. Essa pessoa tem como objetivo de vida trabalhar no que gosta. A *paixão* representa 68% de sua motivação para empreender. Se, ao fazer o que gosta, ela acumular riquezas, será melhor ainda. O acúmulo de riqueza representa 30% de sua motivação para empreender.

A Figura 2.1 expressa graficamente a importância percentual que essa pessoa atribui aos fatores *paixão*, *investimento* e *sobrevivência*.



**Figura 2.1** Combinando paixão, investimento e sobrevivência

## Atividade 2.4

### VISUALIZANDO SUA MOTIVAÇÃO

Com base nos percentuais que você atribuiu aos Grupos 1, 2, 3 e 4, na Atividade 2.2, faça um diagrama de modo a visualizar sua própria motivação para empreender. Para simplificar a análise, considere os Grupos 3 e 4 em um único conjunto denominado *paixão*, como na Figura 2.1. Sugestão para uso acadêmico: esteja preparado para apresentar o seu gráfico aos colegas e discutir com eles sobre sua motivação para empreender.



### Por Paixão ou Por Dinheiro?

Mark Albion fez uma pesquisa entre 1500 profissionais que concluíram um MBA (*Master in Business Administration*) nos Estados Unidos. Ao concluírem seus estudos, 83% deles afirmaram que iriam trabalhar principalmente para ganhar dinheiro. Os demais afirmaram que trabalhariam por prazer, deixando o dinheiro em segundo plano.

Vinte anos depois, Albion encontrou 101 milionários entre esses 1500 entrevistados. Sabem quantos desses 101 milionários estavam entre aqueles 83% que priorizaram o dinheiro? Adivinhe! Apenas um. Os outros 100 milionários pertenciam ao grupo dos 17% que escolheram trabalhar naquilo que realmente gostavam.

A pesquisa de Albion sugere que se você trabalhar no que gosta terá uma chance muito maior de se tornar milionário. Uma chance 50 vezes maior.

Fonte: Mark Albion, citado por Maria Tereza Gomes, *Revista Você S.A.*, 2002.<sup>3</sup>

### Aliando Paixão e Dinheiro

Garantir a sobrevivência já é algo bom. Se, além da sobrevivência, o negócio proporcionar uma boa rentabilidade ou um bom ganho de capital, será melhor ainda. Seria querer demais acrescentar também a realização? Seria possível um empreendimento apaixonante e ao mesmo tempo rentável?

Um possível caminho para escolher o negócio, na tentativa de unir realização e rentabilidade, seria: (a) identificar as atividades ou causas que lhe proporcionam prazer ou motivação; e, em seguida: (b) descobrir um modo de ganhar dinheiro com elas.

---

### Atividade 2.5

#### FONTES DE PRAZER

Identifique pelo menos cinco áreas ou atividades que lhe proporcionam prazer.

---

---

### Atividade 2.6

#### CAUSAS

Identifique pelo menos uma contribuição que você gostaria de dar ao mundo.

---

---

### Atividade 2.7

#### ALIANDO PAIXÃO E DINHEIRO

Dentre suas respostas às Atividades 2.5 e 2.6, selecione de três a cinco alternativas. Escolha pelo menos uma contribuição à sociedade (Atividade 2.6) e pelo menos duas atividades que lhe dão prazer (Atividade 2.5). Como seria possível ganhar dinheiro em cada alternativa? Qual das alternativas parece oferecer a melhor combinação: realização e rentabilidade? Sugestão para uso acadêmico: esteja preparado para apresentar alguns de seus resultados aos colegas de classe.

	Como ganhar dinheiro com isso?
<i>Atividades que me dão prazer:</i>	
<i>Contribuições que eu gostaria de dar ao mundo:</i>	

---

---

### Atividade 2.8

#### PROPONHA UM NEGÓCIO

Proponha um negócio que reflita sua motivação para empreender. Sugestão para uso acadêmico: discussão em grupos de alunos, em sala de aula, seguida de uma breve apresentação por cada grupo, e discussão geral.

---

## Revisão dos Conceitos Apresentados

Existem diferentes razões para empreender. Para alguns, garantir a sobrevivência é a razão mais importante. Outros empreendem para se realizar, para difundir seus valores ou para dar sentido a suas vidas. Existem ainda aqueles que veem negócios como uma alternativa arrojada para investir e ganhar muito dinheiro.

Quando o fator *investimento* está em primeiro plano, o negócio precisa proporcionar uma boa rentabilidade, ou um bom ganho de capital. Já quando a principal preocupação for a *sobrevivência*, o negócio precisa, essencialmente, garantir um salário aos empreendedores. O lucro será, obviamente, bem-vindo, se vier.

Nossa motivação em geral tem um pouco de *paixão*, aliada à vontade de fazer um bom *investimento*, e com certa preocupação com a *sobrevivência*. Um possível caminho para um empreendimento ao mesmo tempo apaixonante e rentável seria: identificar as atividades ou causas que lhe proporcionam prazer ou motivação; e descobrir um modo de ganhar dinheiro com elas.

Qual é a sua motivação para empreender? Qual é o fator mais significativo para você, hoje? A consciência quanto a seu próprio conjunto de razões para empreender deve ser o ponto de partida para a escolha de um negócio.

Por Paixão ou por Dinheiro? Se você lutar por uma causa na qual realmente acredita, terá maiores chances de vencer. A paixão renova as forças nas derrotas e dá sentido às vitórias. Será mais provável e mais significativo ganhar dinheiro em um empreendimento que lhe apaixona.

## Atividades Complementares

---

### Atividade 2.9

#### POR PAIXÃO OU POR DINHEIRO?

Discuta com um grupo de amigos ou familiares a questão da motivação para empreender. Procure mostrar sua opinião e ouvir a opinião de cada um. Trocar ideias com quem você confia é uma importante forma de reflexão e afirmação do pensamento.

---

## Exercícios de Fixação

**Exercício 2.1** Cite pelo menos três diferentes motivações para empreender.

**Exercício 2.2** Um negócio que não dá lucro vale a pena? Cite uma situação em que vale a pena, e uma situação em que não vale a pena.

**Exercício 2.3** Considerando exclusivamente o fator *investimento*, quais seriam os principais critérios para a escolha de um negócio?

**Exercício 2.4** Como seria possível aliar *paixão* e *dinheiro* em um empreendimento? Qual seria o caminho para escolher um negócio?

## Referências e Leitura Adicional

1. Woolfe, Lorin. *Liderança na Bíblia: de Moisés a Mateus*. Lições Práticas de Liderança que Ensinam, Inspiram e Iluminam. São Paulo: M.Books do Brasil, 2009 p. 43, 50, 59. Citando: Stuart Crainer (*The 75 Greatest Management Decisions Ever Made*, Nova York: Amacom, 1999).
2. Medtronic. <http://www.medtronic.com/about-medtronic/our-mission/index.htm>. Acesso em junho de 2009.
3. Albion, Mark. "Making a Life, Making a Living." *Business Plus*, 2000. Citado por Maria Tereza Gomes na matéria: "Sucesso: a Paixão Faz a Diferença". *Revista Você S.A.*, edição 50, agosto de 2002, p. 42-43.
4. Albion, Mark. *True to Yourself: Leading a Values-Based Business*. Berrett-Koehler Publishers, 2006. <http://www.makingalife.com/>.
5. Cohen, Ben & Warwick, Mal. *Values-Driven Business: How to Change the World, Make Money, and Have Fun*. Berrett-Koehler Publishers; edição ilustrada, 2006.



## Capítulo

# 3

# Lanchonete ou Empresa de Tecnologia?

---

### Objetivos do Capítulo

.....

- Entender por que a *inovação tecnológica* gera competitividade empresarial e oportunidades de negócios;
- Desenvolver habilidade para identificação de oportunidades de negócios com base em novas tecnologias;
- Propor um negócio fundamentado no desenvolvimento ou na exploração comercial de novas tecnologias;
- Entender a essência de uma empresa de tecnologia; analisar algumas das diferenças em relação a outros tipos de empresas; refletir sobre sua receptividade ao desafio de empreender na área tecnológica.

---

### 3.1 Que Tal uma Franquia de Lanchonete?

Faltava menos de um ano para a formatura. Os quatro amigos estavam jantando na lanchonete preferida e discutindo o futuro. Montar um negócio era o assunto em pauta:

— *Que tal montar uma lanchonete como esta aqui? Pode até ser da mesma franquia!*

— *Espere aí; eu vou me formar em Engenharia no final do ano; você se forma em Computação. Vamos abrir um negócio de alta tecnologia!*

— *Uma lanchonete eu sei como funciona. Como funciona uma empresa de tecnologia? E eu nem sei se gosto!*

— *Qual a diferença entre montar uma lanchonete e montar uma empresa de tecnologia?*

### 3.2 Inovação

No contexto empresarial, *inovação* significa introduzir alguma novidade nos produtos, processos ou modelos de negócios, visando melhores resultados.

Se em vez de vender um software, uma empresa decide alugá-lo, ela estará introduzindo uma *inovação* no modo de comercializar o produto, ou uma *inovação no modelo de negócios*. Passar a vender geladeiras via Internet, e não apenas na loja física, também é um exemplo de *inovação no modelo de negócios*.

Teremos uma *inovação no processo* se introduzirmos uma melhoria no processo de fabricação de um automóvel ou de um software, por exemplo, tornando esses processos mais eficientes. Um novo processo para purificar a água, para sintetizar um componente de um medicamento ou fabricar uma bebida também são exemplos de *inovação no processo*. *Inovação no processo* não resulta, necessariamente, em alterações no produto. Resulta em processos melhorados, mais eficientes, possivelmente com custos reduzidos.

#### Como a Inovação se Manifesta

- Inovação no modelo de negócios.
- Inovação no processo.
- Inovação no produto:
  - Melhorias em produtos existentes;
  - Novos produtos;
  - Novos conceitos e novos paradigmas de consumo.

A *inovação no produto* pode se manifestar através de melhorias nos produtos existentes, ou através do lançamento de novos produtos. Pode implicar também em novos conceitos e em novos paradigmas de consumo.

Um computador com um disco rígido com maior capacidade, ou um software que ofereça funcionalidades mais poderosas do que as oferecidas na versão anterior são exemplos de produtos que já existiam e sofreram melhorias através da *inovação*.

Um novo material para reconstituição de dentes humanos é um exemplo de *inovação* gerando novos produtos. Um novo modelo de telefone celular, com alterações significativas, suficientes para caracterizar o surgimento de uma nova geração tecnológica também pode ser considerado um novo produto, resultante da *inovação*. Note que estamos falando de novos produtos com características distintas dos produtos já existentes. Características que apenas os novos produtos possuem.

Existem ainda casos em que a *inovação* resulta em novos conceitos e em novos hábitos de consumo. O armazenamento de dados em *pen drives* foi um conceito que passou a existir a partir da *inovação*. Antes disso, o conceito de armazenamento de dados era outro. Da mesma forma, o DVD foi um novo conceito que substituiu a fita VHS; o CD substituiu a fita cassete e o disquete, e assim por diante. Todos esses são exemplos de novos conceitos para armazenamento de dados, que surgiram a partir da *inovação*.

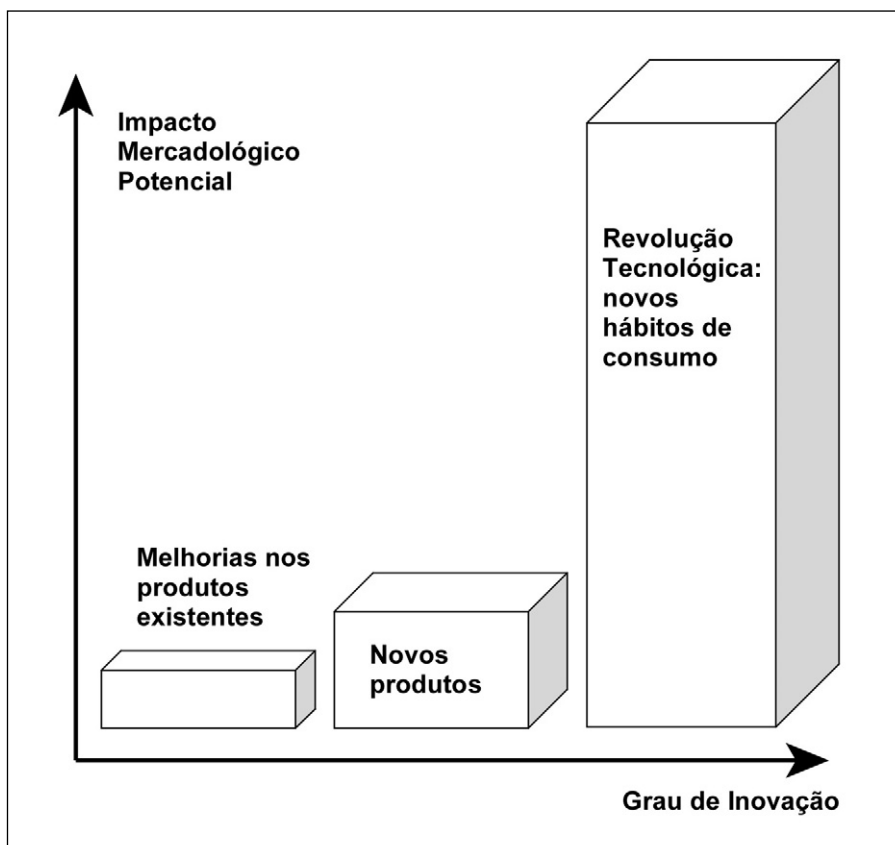
Algumas *inovações* tiveram um impacto ainda mais significativo nos hábitos de consumo. O surgimento da telefonia celular é um exemplo. Algumas décadas atrás, o mercado simplesmente não oferecia produtos e serviços de telefonia móvel. Esse era um mercado que não existia: ninguém comprava telefone celular, cartão pré-pago ou assinatura de serviço móvel. O mercado de computadores também não existia algum tempo atrás. A *inovação* possibilitou o surgimento de computadores de grande porte e, com mais um pouco de *inovação*, surgiu o conceito de computador de pequeno porte, ou computador pessoal, para cada um ter o seu. A partir de então, as pessoas e empresas começaram a comprar computadores, software e serviços relacionados. Você percebe o volume de negócios, compras, empregos e riquezas que resultaram dessas *inovações*?



### 3.3 Impacto da Inovação Tecnológica

Embora existam outras formas de inovar, estamos especialmente interessados no impacto da *inovação tecnológica*, ou seja, da *inovação* de alguma forma relacionada ao desenvolvimento de novas tecnologias.

Quanto maior for o grau de *inovação*, maior será o potencial para impacto mercadológico. Ou seja, maior será o potencial para gerar produtos, negócios, empregos e riquezas. Observe na Figura 3.1 que *inovações* relativamente pequenas resultam em melhorias nos produtos já existentes e, potencialmente, têm um impacto mercadológico relativamente pequeno. *Inovações* um pouco mais significativas resultam em novos produtos e apresentam impacto mercadológico potencialmente mais significativo.



**Figura 3.1** Impacto Potencial da Inovação Tecnológica

Quando a *inovação* é ainda maior, ocorre uma *revolução tecnológica*, ou ainda uma *quebra de paradigmas tecnológicos*. Nesses casos, o impacto mercadológico potencial é ainda maior, podendo consolidar no mercado novos conceitos e novos hábitos de consumo. Podem surgir novos e gigantescos mercados. Foi o que ocorreu quando os computadores pessoais e os celulares surgiram: novas empresas, novos hábitos de consumo, novos mercados.

## Inovação Tecnológica Gerando Oportunidades de Negócios

*Inovação tecnológica* gera oportunidades de negócios porque possibilita a criação de novos mercados consumidores. E novos mercados ainda não têm “*dono*”. Antes de surgir o mercado de computadores pessoais, ninguém vendia computadores pessoais, nem software para computadores pessoais. Nenhuma empresa dominava esse mercado, pois ele ainda não existia. De uma *revolução tecnológica* surgiu esse novo mercado consumidor e, consequentemente, empresas em todo o mundo passaram a vender produtos e serviços a esse novo mercado.

### Regra da Volta à Estaca Zero

**Quando um *paradigma tecnológico* é quebrado,  
o mercado volta à estaca zero.**

Segundo Joel Barker, em 1968 a Suíça detinha 65% do mercado mundial de relógios e 80% dos lucros. Dez anos depois, a Suíça detinha 10% do mercado mundial, e havia perdido 50 mil dos 65 mil empregos que oferecia.

Barker considera que isso ocorreu devido a uma *quebra de paradigma tecnológico*. A Suíça dominava o mercado de relógios mecânicos. Mas esse *paradigma tecnológico* foi quebrado quando surgiram os relógios eletrônicos, movidos à bateria. Essa *revolução tecnológica* levou o mercado de relógios “à estaca zero”, ou seja, tirou da Suíça o domínio do mercado e ofereceu oportunidades de negócios para novos fabricantes. Barker chama esse fenômeno de “Regra da Volta à Estaca Zero”.

Veja mais em: Barker, J. “A Questão dos Paradigmas” (DVD)<sup>1</sup>.

Você é capaz de apontar alguma grande empresa – talvez algum império comercial – que surgiu aproveitando as oportunidades geradas pela revolução tecnológica da computação pessoal?

---

### Atividade 3.1

#### INOVAÇÕES EM SUA ÁREA DE ESTUDO OU INTERESSE

No contexto de sua área de estudo ou interesse, cite pelo menos três exemplos de (a) *Inovação* implicando em melhoria nos produtos existentes; e (b) *Inovação* possibilitando o lançamento de novos produtos.

---

---

### Atividade 3.2

#### QUEBRA DE PARADIGMAS TECNOLÓGICOS EM SUA ÁREA DE ESTUDO OU INTERESSE

No contexto de sua área de estudo ou interesse, cite pelo menos dois exemplos de *revoluções tecnológicas* que tenham trazido ao mercado novos conceitos e novos hábitos de consumo.

---

## Prevendo o Futuro

Naturalmente, as *inovações tecnológicas* que não são bem-aceitas pelo mercado acabam não tendo impacto mercadológico algum. *Inovação tecnológica* não é sinônimo de impacto comercial. Tem o **potencial** para gerar impacto comercial, se for bem-aceita pelo mercado.

Para não terminar na prateleira de um laboratório, uma nova tecnologia precisa melhorar a vida das pessoas. Assim, existem dois caminhos para inovar de forma bem-sucedida. O primeiro caminho é partir das novas tecnologias que estão sendo desenvolvidas e imaginar como elas podem melhorar a vida das pessoas. Um segundo caminho seria o raciocínio oposto: identificar em quais aspectos a vida das pessoas pode melhorar, e então buscar as tecnologias necessárias para viabilizar essas mudanças.

### **Dez Tecnologias que Mudaram o Mundo**

- O ferro fundido
- A pólvora
- A eletricidade
- A borracha
- O raio-X
- O avião
- A energia nuclear
- O microprocessador
- O cartão magnético
- A Internet

*Fonte: Live Science, citado por Terra Tecnologia, 2009.<sup>2</sup>*

---

### **Atividade 3.3**

#### **NOVOS PARADIGMAS TECNOLÓGICOS E SEU POSSÍVEL IMPACTO NA VIDA DAS PESSOAS**

Quais serão os próximos *paradigmas tecnológicos* em sua área de estudo ou interesse? Faça um exercício de previsão do futuro: indique pelo menos uma *revolução tecnológica* que provavelmente ocorrerá, e o possível impacto que trará à sociedade e ao mercado. Sugestão para uso acadêmico: discussão em grupos de alunos, em sala de aula, seguida de uma breve apresentação por cada grupo, e discussão geral.

---

---

### **Atividade 3.4**

#### **O MUNDO DAQUI A SETE ANOS: MUDANÇAS SOCIAIS DESEJADAS E TECNOLOGIAS NECESSÁRIAS PARA SUA VIABILIZAÇÃO**

Como as pessoas viverão daqui a sete anos? Como as pessoas irão estudar, trabalhar, se comunicar? Escolha uma área de seu interesse e indique: (a) em quais aspectos a vida poderá ser melhor daqui a sete anos? (b) Quais tecnologias precisa-

rão ser desenvolvidas para viabilizar essa melhoria na qualidade de vida? Sugestão para uso acadêmico: discussão em grupos de alunos, em sala de aula, seguida de uma breve apresentação por cada grupo, e discussão geral.

---

### 3.4 Conceito de *Empresa de Tecnologia*

Como as *inovações* chegam ao mercado? Grandes empresas podem ter unidades dedicadas a gerar novas tecnologias. Por exemplo, uma indústria de alimentos pode ter uma unidade de pesquisa e desenvolvimento para testar novos ingredientes, novos processos industriais e desenvolver novos produtos. Mas nesse caso o foco principal da empresa é a produção de alimentos, e não o desenvolvimento tecnológico.

Também é possível trazer *Inovações* ao mercado com base em tecnologias desenvolvidas externamente. Universidades e centros de pesquisa desenvolvem novas tecnologias, mas em geral não têm vocação para atuar diretamente em sua exploração comercial. Assim, empresas podem buscar novas tecnologias desenvolvidas em universidades ou centros de pesquisa para agregar *Inovações* a seus produtos. Algumas universidades possuem *Agências de Inovação*<sup>3</sup> para facilitar a aproximação de suas pesquisas com o mercado.

Inovação	Benefícios do Produto Resultante	Desenvolvimento	Exploração Comercial
Processo para obtenção do Extrato de Pariparoba  Patente PI0204130-8	Combate ao envelhecimento cutâneo, câncer de pele e aos danos da exposição excessiva à luz do sol	USP, com financiamento da FAPESP	Distribuição nacional e internacional por indústria da área de cosméticos, higiene e perfumaria

Fonte: Garnica, 2007.<sup>4</sup>

Finalmente, algumas empresas têm como missão trazer novas tecnologias ao mercado, para melhorar a vida das pessoas. Essas *empresas de base tecnoló-*

*gica*, ou *empresas de tecnologia*, podem desenvolver – elas mesmas – as novas tecnologias, ou podem garimpar novas tecnologias em universidades, centros de pesquisa ou em outras empresas, visando sua exploração comercial.

### **Essência de uma Empresa de Tecnologia**

Transformar tecnologia em qualidade de vida. Sonhar com um futuro melhor, viabilizado através de novas tecnologias.

---

### **Atividade 3.5**

#### **GARIMPANDO INOVAÇÕES**

Faça uma pesquisa em busca de inovações tecnológicas ou pesquisas científicas que envolvam o desenvolvimento de novas tecnologias. Escolha três inovações, pesquisas ou novas tecnologias e, para cada uma delas, indique possíveis benefícios à vida das pessoas e formas de exploração comercial. Não deixe de consultar sites como o *Live Science*<sup>5</sup>, Inovação Tecnológica<sup>6</sup>, Agência USP de Inovação – Seção Tecnologias em Destaque<sup>7</sup> e Agência Fapesp<sup>8</sup>. Sugestão para uso acadêmico: atividade extraclasse, possivelmente avaliativa.

---

### **Atividade 3.6**

#### **PROJETO DE NEGÓCIO TECNOLÓGICO**

Proponha um negócio fundamentado no desenvolvimento ou na exploração comercial de novas tecnologias. Primeiramente reveja os resultados das Atividades 3.3, 3.4 e 3.5. A seguir defina um foco: uma área tecnológica específica (por exemplo, tecnologias de comunicação), ou uma área de aplicação específica (por exemplo, saúde). Identifique e documente as razões que o levaram a escolher esse foco. Sugestão para uso acadêmico: atividade extraclasse, possivelmente avaliativa, com breve apresentação e discussão em aula.

---

A *Inovação* é tão importante para gerar produtos, negócios, empregos e riquezas, que os governos costumam subsidiar, e em alguns casos custear integralmente, os gastos das empresas com *Inovação*. Em um capítulo posterior, estudaremos essa oportunidade para *empresas de tecnologia*.

### 3.5 *Empresa de Tecnologia versus Lanchonete*

Que diferenças podemos apontar entre uma lanchonete e uma *empresa de tecnologia*? Utilizaremos esse contexto para entender alguns conceitos mercadológicos relevantes para *empresas de tecnologia*.

#### Valor Agregado

Uma primeira diferença entre uma lanchonete e uma empresa de tecnologia diz respeito ao *valor agregado*. O termo *valor agregado* refere-se aos benefícios adicionados à matéria-prima, ou ao produto original.

Um quilo de batata, crua, sem descascar, vendido no supermercado, tem um baixo *valor agregado*, um baixo processamento industrial. Se a batata for orgânica (produzida sem adubos químicos e sem agrotóxicos), lavada e embalada, o *valor agregado* aumenta. Esses benefícios adicionados tornarão o produto mais atraente ao consumidor. E o quilo do produto será mais caro. Um quilo de batata frita, salgada e embalada a vácuo, vendida no mesmo supermercado, será mais caro ainda, pois o processamento ou benefício adicionado — o *valor agregado* — é ainda maior.

**Valor Agregado:** benefícios adicionados à matéria-prima ou ao produto original.

Como regra geral, quanto maior for o processamento industrial, quanto maior for o desenvolvimento tecnológico envolvido, maior será o *valor agregado* e, conseqüentemente, maior será também o preço do produto. Um “quilo” de telefone celular, um “quilo” de robô, de equipamentos cirúrgicos de alta

precisão ou de ônibus espacial certamente custa mais caro do que um quilo de batata frita. O *valor agregado* é maior.

Mais tecnologia → maior valor agregado → maior preço.

### Acesso a Mercado Global

Uma pequena lanchonete no Brasil não vai vender refeições rápidas na Europa ou na Ásia, pois não é viável. Mas uma pequena *empresa de tecnologia* no Brasil pode fornecer equipamentos médicos de alta precisão para boa parte do mundo, se o grau de inovação dos equipamentos e a competitividade da empresa forem suficientemente altos. É viável.

É possível exportar batatas *in natura* para regiões que não produzem batatas, e também é possível montar uma rede de lanchonetes mundo afora. Produtos com baixo *valor agregado* podem, sim, ganhar o mercado mundial. Mas, em geral, quanto maior for o *valor agregado*, quanto maior for a tecnologia envolvida, maior será o potencial para acesso ao mercado global. E acesso a mercado global possibilita vendas em alta escala e maior lucratividade.

Mais tecnologia envolvida → Maior o potencial para acesso  
ao mercado global e vendas em alta escala.

### Vantagem Competitiva

Se montar uma lanchonete, você não será o único a servir refeições rápidas no bairro. Provavelmente seus concorrentes também servirão hambúrguer e batata frita. Você precisará se diferenciar de seu concorrente com mudanças no cardápio, bom atendimento, embalagem bonitinha, preço mais baixo em alguns produtos ou promoções tipo “pague dois, leve três”. A embalagem bo-



nitinha, por exemplo, provavelmente vai atrair a criançada do bairro. Isso dará a você uma grande vantagem em relação a seus competidores. O nome disso é *vantagem competitiva*.

A sua *vantagem competitiva* vai durar apenas certo tempo. Quando a lanchonete ao lado da sua perceber que as crianças gostaram da embalagem bonitinha, eles vão correr atrás do prejuízo e vão dar um bichinho de pelúcia, pequenininho e bonitinho, para cada criança que comprar um lanche. Então você terá de planejar outra *vantagem competitiva* para o seu negócio.

Desenvolvimento tecnológico é uma *vantagem competitiva* duradoura. Enquanto, de uma semana para outra, você pode adicionar um bichinho de pelúcia ao lanche da garotada, um novo modelo de *Smart Phone* pode demorar vários meses para sua concorrência desenvolver; um equipamento cirúrgico de precisão pode levar alguns anos, uma nova vacina pode levar vários anos, e um equipamento espacial pode levar uma década.

Desenvolvimento tecnológico é uma *vantagem competitiva* duradoura.

Sim, é possível usar a criatividade para se diferenciar da concorrência e estabelecer *vantagens competitivas* para sua lanchonete. Existem outras *vantagens competitivas* duradouras que não o desenvolvimento tecnológico: uma marca forte, por exemplo. Mas o desenvolvimento tecnológico é uma *vantagem competitiva* seguramente mais duradoura do que promoções do tipo brinquedo no lanche ou pague dois, leve três.

Em alguns casos específicos, você poderá inclusive conseguir uma patente, e exclusividade na venda de produtos com as características do seu. Quer *vantagem competitiva* melhor do que exclusividade na venda de certo produto? Em um capítulo posterior, estudaremos como funciona esse tipo de recurso.

### Compartilhar Mercado ou Criar Novo Mercado?

O mercado de refeições rápidas é um mercado que já existe. O hambúrguer e a batata frita já foram inventados e bem-aceitos pelos consumidores.

Você já sabe que as pessoas gostam de sanduíches. Já compram, e continuarão comprando. Mas você não será o único a servir refeições rápidas. Você terá de *compartilhar* esse mercado com seus concorrentes.

Se você criar um produto totalmente novo, através de um desenvolvimento tecnológico, terá uma séria preocupação: o mercado de um produto totalmente novo ainda não existe. Você não sabe se os consumidores vão gostar do novo produto. É um sério risco. Mas há também uma grande vantagem: se o produto for realmente novo, só você o estará vendendo, pelo menos durante algum tempo.

Uma das diferenças entre *compartilhar mercado* e *criar um novo mercado* é a estratégia para determinar preços. Quando você compartilha um mercado, precisa levar em consideração o preço de seu concorrente. Dificilmente você conseguirá vender hambúrguer pelo triplo do preço da lanchonete vizinha. O resultado disso em geral é uma redução na margem de lucro.

Quando só você vende determinado produto, pode estabelecer um tipo de monopólio. Poderá determinar o preço pelo valor do produto para o cliente. Você não conseguirá vender por um preço que seu cliente considerar absurdo, mas não terá de se preocupar com o preço da “*lanchonete vizinha*”, pois pelo menos durante algum tempo, ela não terá um produto igual ao seu.

#### **Determinação de Preço**

**Compartilhando mercado:** preço em função da concorrência.

**Produtos exclusivos:** preço em função do valor do produto para o cliente.

### **Revisão dos Conceitos Apresentados**

Inovação significa introduzir novidades nos produtos, processos ou modelos de negócios, visando melhores resultados para as empresas.

*Inovação* em geral é fruto da criatividade. *Inovação tecnológica* é aquela que se relaciona de algum modo ao desenvolvimento de novas tecnologias.

Produtos com maior desenvolvimento tecnológico têm maior *valor agregado, vantagens competitivas* mais duradouras, maior acesso a mercado global e vendas em alta escala. *Inovação tecnológica* possibilita a geração de produtos novos e exclusivos, com preços determinados em função do valor para o cliente, e não em função da concorrência.

*Inovação* é fundamental para qualquer tipo de empresa, pois gera competitividade empresarial e oportunidades de negócios. Quanto maior for o grau de *inovação*, maior será o potencial para impacto mercadológico. *Revoluções tecnológicas* – como a da computação pessoal, a da telefonia móvel e a da Internet – criaram novos e gigantescos mercados.

A essência de uma *empresa de tecnologia* é transformar tecnologia em qualidade de vida, ou seja, trazer novas tecnologias ao mercado para melhorar a vida das pessoas. O empreendedor tecnológico sonha e luta por um futuro melhor, viabilizado através de novas tecnologias.

## Atividades Complementares

---

### Atividade 3.7

#### REFLEXÃO SOBRE SUA RECEPTIVIDADE A EMPREENDIMENTOS NA ÁREA TECNOLÓGICA

As Atividades 3.3, 3.4, 3.5 e 3.6 lhe deram um vislumbre da atuação do empreendedor tecnológico. Além disso, algumas discussões deste capítulo estimularam a comparação entre empreendimentos tecnológicos e empreendimentos de outra natureza, simbolizados por uma lanchonete. Reflita: você achou interessante o desafio de empreender na área tecnológica? O que lhe atrai mais: “lanchonete” ou tecnologia?

---

---

### Atividade 3.8

#### PRÊMIOS DE INOVAÇÃO

Faça uma pesquisa sobre prêmios de incentivo à Inovação. Consulte os critérios utilizados para selecionar os projetos vencedores. Sugestão: faça uma busca na

Internet com os termos “prêmio de inovação”. Não deixe de consultar os critérios de julgamento do Prêmio Finep de Inovação.<sup>9</sup>

---

## Exercícios de Fixação

**Exercício 3.1** O que significa o termo *valor agregado*? Qual a relação entre desenvolvimento tecnológico e *valor agregado*?

**Exercício 3.2** Por que o desenvolvimento tecnológico é uma *vantagem competitiva* duradoura? Cite um exemplo de *vantagem competitiva* menos duradoura do que o desenvolvimento tecnológico.

**Exercício 3.3** A *inovação* pode gerar melhorias em produtos já existentes. De que outras maneiras ela pode se manifestar?

**Exercício 3.4** Por que a inovação tecnológica gera oportunidades de negócios? O que tem maior potencial para impacto no mercado: uma pequena *inovação* melhorando um produto já existente, ou uma *revolução tecnológica*? Explique por meio de exemplos.

**Exercício 3.5** O que é uma empresa de tecnologia? Caracterize a atuação do empreendedor tecnológico. Em que sentido o empreendedor tecnológico precisa “prever o futuro”? Por que ele precisa melhorar a vida das pessoas?

**Exercício 3.6** Qual a diferença entre compartilhar mercado e criar um novo mercado? Qual a diferença em relação à determinação de preços?

**Exercício 3.7** O que significa a “Regra da volta à estaca zero”?

## Referências e Leitura Adicional

1. Barker, Joel A. *A Questão dos Paradigmas* (DVD). ChartHouse. Distribuição: Siamar. <http://www.siamar.com.br/>. Acesso em junho de 2009.
2. Live Science <http://www.livescience.com/>, citado por *Terra Tecnologia*, 2009, <http://tecnologia.terra.com.br/interna/0,,OI3755578-EI4799,00-Veja+tecnologias+que+revolucionaram+o+mundo.html>. Acesso em junho de 2009.
3. Agências de Inovação: ADI Portugal – <http://www.adi.pt/>, UFSCar – <http://www.inovacao.ufscar.br/>, UNICAMP – <http://www.inova.unicamp.br/>, USP – <http://www.inovacao.usp.br/>. Acesso em junho de 2009.
4. Garnica, Leonardo Augusto. *Transferência de Tecnologia e Gestão da Propriedade Intelectual em Universidades Públicas no Estado de São Paulo* (Dissertação de Mestrado). São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2007.

5. *Novas tecnologias*: Live Science (<http://www.livescience.com/>), Inovação Tecnológica (<http://www.inovacaotecnologica.com.br/>), Agência USP de Inovação – Tecnologias em Destaque (<http://www.inovacao.usp.br/tecnologias.php>), Agência Fapesp (<http://www.agencia.fapesp.br/>). Acesso em junho de 2009.
6. *Novas tecnologias – Inovação Tecnológica*. <http://www.inovacaotecnologica.com.br/>. Acesso em junho de 2009.
7. *Novas tecnologias – Agência USP de Inovação – Tecnologias em Destaque*. <http://www.inovacao.usp.br/tecnologias.php>. Acesso em junho de 2009.
8. *Novas tecnologias – Agência Fapesp*. <http://www.agencia.fapesp.br/>. Acesso em junho de 2009.
9. *Prêmio Finep de Inovação*. <http://www2.finep.gov.br/premio/>. Acesso em junho de 2009.

## Capítulo

# 4

## Do Sonho ao Plano

---

### Objetivos do Capítulo

.....

- Conhecer os principais passos para a construção de um negócio tecnológico;
  - Entender o que é, para que serve e qual a importância de desenvolver e manter atualizado um plano de negócios;
  - Saber quais informações um plano de negócios deve conter; entender a organização das informações em um plano de negócios;
  - Conhecer modelos de planos de negócios e seus diferentes usos;
  - Desenvolver habilidades iniciais para elaborar um plano de negócios, em especial no que se refere a escolha dos tópicos e sua organização em um documento;
  - Iniciar o desenvolvimento de um plano de negócios.
- 

### 4.1 Por Que Não Deu Certo?

“Eu achei que ia vender mais!”. “Os clientes gostam, e até encomendam; mas como é que eu vou fazer uma entrega a 3.000 quilômetros daqui?”. “Sim,

estava dando lucro. O que eu não sabia é que precisaria de um investimento tão alto, e logo no primeiro ano.”

Essas frases são apenas exemplos de decepções. Pedras no caminho de quem está construindo um negócio. Como podemos evitar esse tipo de decepção? Uma das atitudes fundamentais é planejamento. Para não se decepcionar com as vendas, é preciso fazer uma previsão de vendas realista. Para não se decepcionar com o lucro, é necessário um planejamento financeiro preciso. O que mais deve ser planejado?

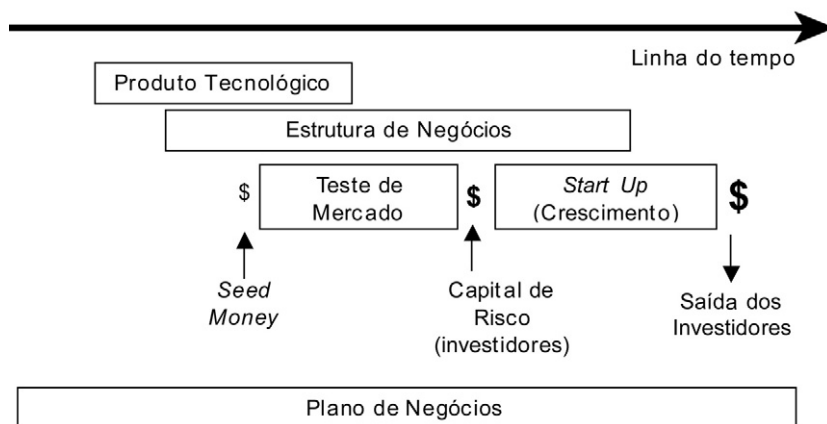
Neste capítulo estudaremos um instrumento de planejamento chamado Plano de Negócios. Nos concentraremos nas seguintes perguntas: Qual o caminho para a construção de um negócio de alta tecnologia? Que aspectos do negócio precisam ser planejados? Que informações um plano de negócios deve conter? Como essas informações devem ser organizadas?

## 4.2 O Caminho para um Negócio

Qual a diferença entre construir um negócio de alta tecnologia e montar uma barraquinha de suco na praia? Uma primeira diferença refere-se ao produto. Na barraquinha de suco, o produto é o suco. Em alguns minutos é possível fazê-lo e entregá-lo a um cliente. Em um negócio de natureza tecnológica, em geral, o produto tecnológico precisa ser concebido e desenvolvido.

A Figura 4.1 mostra uma linha do tempo e apresenta alguns dos elementos que encontramos no caminho para a viabilização de um negócio tecnológico. O primeiro elemento que aparece é o produto tecnológico. Note na Figura 4.1 que o retângulo que representa o produto tecnológico avança um pouco na linha do tempo. Isso indica que, ao contrário do que ocorre com o suco, desenvolver um produto tecnológico costuma demorar algum tempo.

Além do produto em si, a viabilização de um negócio depende de uma Estrutura de Negócios. Equipe de vendas, equipe de produção, distribuidores, assistência técnica, fornecedores, empresa, sede, escritaninha, telefone e nota fiscal — esses são apenas alguns exemplos do que está envolvido em uma estrutura de negócios mais complexa.



**Figura 4.1** *Linha do Tempo na Construção de um Negócio Tecnológico*

É preciso dinheiro também. Para desenvolver o produto, é preciso um pouco de dinheiro. Na Figura 4.1 esse pouco de dinheiro é representado pelo elemento *Seed Money* — dinheiro para semear, e depois colher os lucros. Para vender no país inteiro, ou quem sabe no mundo inteiro, é preciso uma quantidade maior de dinheiro. E essa quantidade maior de dinheiro pode vir de você mesmo, de algum dos seus sócios ou de outros investidores. Estes entram como sócios do negócio e, algum tempo depois, podem sair dele, deixando de ser sócios, e, espera-se, com um bom lucro. Investidores de risco costumam financiar a fase de *Start Up*, ou crescimento do negócio.

Também está representado na Figura 4.1 um teste de mercado. Para que serve um teste de mercado? Imagine que inicialmente o preço do produto foi estipulado em R\$2 mil, e a expectativa de vendas era de 800 unidades ao mês. Em vez de sair vendendo no mundo inteiro (o que consumiria um alto investimento), podemos optar por fazer um teste, em uma porção menor do mercado. O investimento em vendas será bem menor. Nesse teste podemos descobrir se a nossa expectativa de vendas é realista ou não, dado o produto, o preço e as demais premissas propostas para o negócio. Se o teste comprovar a expectativa de vendas, podemos partir para a venda no resto do mundo com muito mais segurança. Mas o teste pode indicar a necessidade de ajustes na expectativa de vendas, ajustes no preço, no produto, ou pode ainda mostrar



que o negócio é inviável. Assim, um teste de mercado serve para validar e eventualmente ajustar premissas do negócio – como preço e expectativa de vendas — antes de um investimento mais significativo.

### 4.3 Conceito de Plano de Negócios

Um plano de negócios é uma forma estruturada de planejar e documentar todo o ciclo de vida de um negócio. Veja na Figura 4.1 que o plano de negócios está representado em toda a linha do tempo. Isso indica que deve ser usado para orientar o desenvolvimento do produto, a implantação da estrutura de negócios, os testes de mercado, a captação de investimentos, o crescimento, a operação, eventuais ajustes e expansão do negócio.

#### Quando Deve Ser Elaborado?

Um plano de negócios deve ser elaborado ao iniciarmos o planejamento de uma nova empresa ou de uma nova unidade de negócios em uma empresa já existente. Podemos também elaborar um plano de negócios para o lançamento de um novo produto, para expandir as vendas a novos mercados ou ainda para negociar com investidores. Esses são apenas alguns exemplos de situações.

#### **Quando Elaborar um Plano de Negócios?**

- Planejamento de uma nova empresa;
- Nova unidade de negócios;
- Lançamento de novo produto;
- Expandir vendas a novos mercados;
- Negociar com investidores.

#### Para Que Serve?

Um plano de negócios serve primeiramente para auxiliar na concepção e gestão de um empreendimento. Os diversos aspectos envolvidos no negócio

- desenvolvimento do produto, expectativa de vendas, lucro, investimento etc.
- precisam ser sincronizados e harmonizados. O resultado esperado é uma maior probabilidade de sucesso do empreendimento.

### **Para Que Serve um Plano de Negócios?**

#### **Planejamento / Análise / Gestão**

- Fornecer uma visão clara dos objetivos do negócio e da forma de atingi-los;
- Disciplinar o pensamento, organizar ideias, harmonizar diferentes aspectos de um empreendimento;
- Auxiliar o acompanhamento da implantação e da operação;
- Controlar os riscos; aumentar a probabilidade de sucesso.

#### **Comunicação / Integração de Equipes**

- Focar os esforços da equipe nos maiores desafios do negócio;
- Facilitar a comunicação entre os membros da equipe;
- Integrar esforços dos diferentes membros da equipe, comprometendo-os com um objetivo comum;

#### **Comunicação / Negociação**

- Transmitir a imagem da equipe e do negócio a potenciais parceiros;
- Demonstrar a potenciais investidores ou parceiros por que é interessante investir no empreendimento;
- Obter financiamentos.

Um plano de negócios pode nos auxiliar a perceber que é preciso mudar os rumos do negócio. Na pior das hipóteses, pode mostrar que o melhor a fazer é desistir do negócio, antes de maiores investimentos e prejuízos.

Um plano de negócios pode servir também para integração de equipes. A viabilização de um negócio depende de profissionais de diversas áreas, como: produção, marketing, finanças e tecnologia. Todos esses profissionais precisam trabalhar de forma integrada, visando atingir um objetivo comum. Um

plano de negócios pode facilitar a comunicação e a integração desses diferentes profissionais envolvidos no negócio.

Uma terceira motivação para um plano de negócios é auxiliar na comunicação, persuasão e negociação com potenciais parceiros e investidores. Os investidores precisam estar convencidos de que vale a pena investir no negócio, e um plano de negócio pode ajudar bastante nisso.

### Características Desejáveis

A redação de um plano de negócios deve ser clara e direta. O plano deve ser conciso, o tanto quanto possível, e ao mesmo tempo detalhado o suficiente para que as informações forneçam credibilidade às projeções. O plano não pode focar um único aspecto do negócio. Por exemplo, o plano não pode se concentrar exclusivamente no produto ou serviço tecnológico que será comercializado. Outros aspectos, como marketing e finanças, devem ser tratados equilibradamente.

#### **Características Desejáveis em um Plano de Negócios**

- **Objetivo:** propósitos como financiamentos e parcerias, quando existentes, devem ser claramente declarados;
- **Claro:** minimizando termos técnicos e obscuros;
- **Conciso:** o tanto quanto possível, sem omissão de detalhes;
- **Detalhado:** o suficiente para dar credibilidade;
- **Abrangente:** os diversos aspectos do negócio (produto, marketing, finanças etc.) devem ser cobertos, sem foco excessivo em um único aspecto;
- **Honesto:** riscos e fraquezas devem estar documentados, premissas financeiras devem ser absolutamente realistas;
- **Contínuo:** o documento deve estar sempre em desenvolvimento.

Os riscos e as fraquezas do negócio devem também estar documentados. Isso auxiliará a encontrar soluções para as fraquezas e formas de eliminar, minimizar ou controlar os riscos. Premissas de mercado ou financeiras, como

preço, expectativa de vendas, número de clientes e projeção de lucros, devem ser realistas. Deve ser fácil acreditar nelas.

O plano de negócios deve ser considerado como um documento em contínuo desenvolvimento. Ou seja, se, em determinado momento, um teste de mercado indicar a necessidade de rever a expectativa de vendas, isso deve ser imediatamente ajustado no documento. Naturalmente, se a expectativa de vendas for ajustada, precisaremos ajustar também as previsões financeiras, dentre outros elementos.

## 4.4 Que Informações um Plano de Negócios Deve Conter?

---

### Atividade 4.1

#### MODELOS DE PLANOS DE NEGÓCIOS

Pesquise, na Internet, modelos para planos de negócios. Seu objetivo deve ser se familiarizar com as informações que devem estar presentes em um plano de negócios. Use, por exemplo, como chave de pesquisa os termos “modelo de plano de negócios”. Você pode ainda usar o termo em inglês: “*business plans*”. No final deste capítulo você encontra algumas referências a sites que disponibilizam modelos de planos de negócios.

---

---

### Atividade 4.2

#### EXEMPLOS DE PLANOS DE NEGÓCIOS

Consulte, na Internet, exemplos de planos de negócios prontos. Seu objetivo será o mesmo proposto para a Atividade 4.1: familiarizar-se com as informações que devem estar presentes em um plano de negócios. Se tiver dificuldade para achar exemplos de planos de negócios em português, faça uma busca com os termos em inglês “*business plans examples*”, e você encontrará diversos exemplos. No final deste capítulo, há referências a sites que disponibilizam exemplos de planos de negócios.

---

## Comparando Modelos

Os modelos de planos de negócios, as informações neles contidas e sua organização podem variar bastante. Compare, na Tabela 4.1, o modelo de plano de negócios utilizado no software SP-Plan (Sebrae-SP)<sup>1</sup>, com as informações do modelo básico utilizado no software MakeMoney<sup>2</sup>.

A definição de um modelo e a seleção das informações que um plano de negócios deve conter dependem de fatores como:

- Tamanho do negócio, quantidade de produtos;
- Empresa nova ou já existente;
- Tipo de negócio (produto, serviço, comércio ou indústria?);
- Objetivo (captação de investimentos ou planejamento interno?).

Para uma empresa já existente, o plano de negócios deve conter informações históricas sobre a empresa como, por exemplo, informações que demonstrem a situação financeira atual. Já para um plano de negócios de uma empresa que está sendo ainda projetada, as informações históricas simplesmente não existem.

Quando o negócio que está sendo planejado é uma indústria, é relevante incluir informações sobre a linha de produção. Mas informações sobre linha de produção não são pertinentes quando o negócio é um comércio ou um serviço.

Se um plano de negócios tem por finalidade captar investimentos, a oferta aos potenciais investidores precisa ser apresentada. Por exemplo: “O objetivo deste plano de negócios é captar R\$5 milhões em investimentos, para custear vendas no mercado internacional. Oferecemos, aos investidores, 30% das ações da empresa. Para os próximos cinco anos, projetamos uma rentabilidade de 100% ao ano para o capital investido.” Quando o plano de negócios não tem por finalidade atrair investimentos, esse tipo de informação não faz sentido.

## Perguntas a Serem Respondidas

Algumas das perguntas que devem ser respondidas em um plano de negócios são:

**Tabela 4.1** Comparação entre os Modelos SPPlan e MakeMoney

Software SPPlan <sup>1</sup>	Software MakeMoney Básico <sup>2</sup>
<p><b>Sumário Executivo</b> – Pontos principais e mais interessantes do Plano.</p> <p><b>Descrição da Empresa</b> – Sumário da empresa, modelo de negócio, história, estrutura legal, localização, objetivos, estratégias e missão.</p> <p><b>Produtos e Serviços</b> – Descrição dos produtos e serviços da empresa, suas características, forma de uso, especificações, estágio de evolução.</p> <p><b>Estrutura Organizacional</b> – Como a empresa está organizada internamente, número de funcionários, principais posições, perfil do profissional.</p> <p><b>Plano de Marketing</b> – Setor, o mercado, as tendências, a forma de comercialização, distribuição e divulgação dos produtos, preços, concorrentes e vantagens competitivas.</p> <p><b>Plano Operacional</b> – Descrição do fluxo operacional, cadeia de suprimentos, controle de qualidade, serviços associados, capacidade produtiva, logística e sistemas de gestão.</p> <p><b>Estrutura de Capitalização</b> – Quem faz parte da sociedade, necessidades de capital de terceiros, forma de remuneração e estratégias de saída.</p> <p><b>Plano Financeiro</b> – Situação histórica, fluxo de caixa, análise do investimento, demonstrativo de resultados, projeções de balanços e outros indicadores.</p>	<p><b>Resumo Executivo</b> – Enunciado do projeto, empreendedores, os produtos, serviços e a tecnologia, o mercado potencial, elementos de diferenciação, projeção de vendas, rentabilidade e projeções financeiras, necessidades de financiamento.</p> <p><b>A Empresa</b> – Histórico, missão, planejamento estratégico, estrutura organizacional, equipe dirigente, plano de operações, parcerias, responsabilidade social e meio ambiente.</p> <p><b>Plano de Marketing</b> – Análise de mercado: setor, clientela, concorrência, fornecedores, estratégia de marketing: produtos e serviços, preço, distribuição, promoção e publicidade, relacionamento com os clientes.</p> <p><b>O Projeto</b> – Plano de implementação, cronograma, investimentos, pessoal da produção, pessoal da administração, terceirização, distribuição de lucros, despesas administrativas, produtos, serviços e insumos, receitas, impostos e taxas, empréstimo e estrutura de capital, fontes e usos, balanço inicial.</p> <p><b>Plano Financeiro</b> – Investimentos, projeção dos resultados, despesas – mão de obra &amp; dividendos; investimentos, depreciação e seguros; compras e insumos, receitas, impostos e taxas, financiamentos, amortização de empréstimos, fontes e usos, projeção de fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, análise de investimento, projeção de balanço.</p>

- Qual é exatamente o público-alvo?
- O negócio atende a uma necessidade do público-alvo que não está sendo bem atendida pelo mercado? Qual é essa necessidade?
- Qual é exatamente o produto ou serviço oferecido?
- Qual é a fonte de receita? Quais são os preços?

- e) Como o produto oferecido satisfaz as necessidades do público-alvo?
- f) Quanto vale, monetariamente, para o público-alvo, o produto ou serviço oferecido?
- g) Qual é o mercado atual, em número de clientes e em volume financeiro? Qual é o mercado futuro? O mercado está crescendo? Que mercado você já detém e que mercado planeja deter no futuro?
- h) Qual é a ação da concorrência? Quais seus pontos fortes e fracos? Que parcela das necessidades do público-alvo é bem atendida pela concorrência?
- i) Como o produto oferecido se diferencia dos concorrentes atuais?
- j) Será possível manter essa diferenciação ao longo do tempo?
- k) Como você pretende atingir todo o seu público-alvo?
- l) Qual é a expectativa de vendas?
- m) Que infraestrutura tecnológica será necessária para viabilizar o negócio (linha de produção, equipamentos para desenvolvimento, assistência técnica etc.)?
- n) Quais parcerias já foram celebradas, e quais devem ser buscadas?
- o) Qual é a equipe de empreendedores? Que aptidões estão bem supridas? Que aptidões precisam ser buscadas?
- p) Em que estágio está o desenvolvimento? Quais os próximos passos e o cronograma?
- q) Quais são as receitas e despesas atuais? Quais serão as receitas e despesas ao longo dos próximos anos?
- r) De quanto investimento o negócio precisa para se viabilizar? Em que momento exatamente esse investimento será necessário? No que esse dinheiro será investido (vendas, produção etc.)?
- s) Que montante você está solicitando de um potencial investidor? O que você oferece em troca (percentual da empresa, taxa de retorno)?
- t) Quais os principais riscos do negócio? Como eliminá-los ou minimizá-los?
- u) Qual é a missão da empresa? Qual a sua visão estratégica? Quais seus pontos fortes e fracos? Qual a situação pretendida para o futuro?

---

### Atividade 4.3

#### ONDE VOCÊ RESPONDERIA?

Compare essas perguntas com os modelos de planos de negócios que você consultou na Atividade 4.1, ou ainda com os modelos simplificados apresentados na Tabela 4.1. Identifique a seção do plano de negócios na qual você responderia:

- as perguntas i, j
- a pergunta l
- a pergunta m
- a pergunta s
- as perguntas t,u
- as perguntas a,b,e,f

É possível que em alguns dos modelos você tenha encontrado dificuldade para identificar a seção do plano em que determinada pergunta deveria ser respondida. Isso é um sinal de que você pode e deve tomar como base os modelos que encontrou, mas ajustá-los para suas necessidades, desenvolvendo seu próprio modelo.

---

---

### Atividade 4.4

#### PROPONHA SEU MODELO

Proponha seu próprio modelo para um plano de negócios, visando atender as necessidades do seu projeto.

---

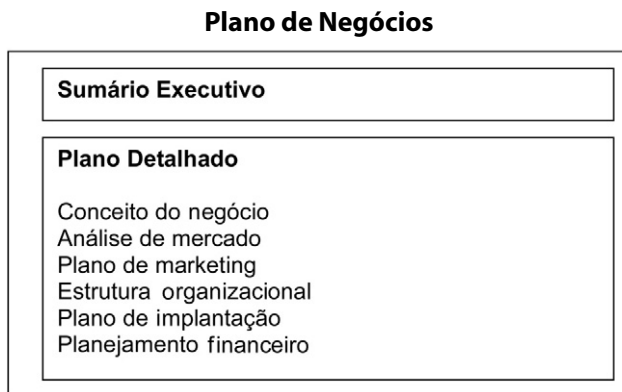
## 4.5 Como Organizar as Informações?

Uma primeira e fundamental estratégia de organização é dividir o plano de negócios em duas partes: uma parte resumida e uma parte mais detalhada. A porção resumida é normalmente chamada de sumário executivo.

O sumário executivo não deve conter nenhuma informação nova em relação ao restante do plano. Ele deve destacar as informações mais relevantes. Deve dar ao leitor vontade de consultar mais detalhes no resto do plano.



Uma possível organização das informações em um plano de negócios é apresentada na Figura 4.2.



**Figura 4.2** *Possível Organização para um Plano de Negócios*

---

### **Atividade 4.5**

#### **EM QUAL SEÇÃO?**

Considerando a organização proposta na Figura 4.2, identifique em qual seção do plano detalhado você responderia cada uma das perguntas citadas na Atividade 4.3, indicadas pelas letras a até u.

---

O conceito do negócio refere-se à descrição dos produtos ou serviços que estão sendo oferecidos, e a uma descrição do foco de atuação da empresa. Para contextualizar o produto e a empresa, é importante também descrever o público-alvo, suas necessidades que não vêm sendo bem atendidas e como o negócio proposto pode satisfazer as necessidades desse público.

A seção sobre o Mercado tem por objetivo quantificar o público-alvo em termos de número de clientes e volume de compras. Também abrange a identificação da concorrência, de seus pontos fortes e fracos e se as necessidades do público-alvo vêm sendo bem atendidas (pela concorrência).

Como o público-alvo ficará sabendo que sua empresa e seu produto existem? Em que loja o cliente poderá adquirir o produto? Quem fará a entrega e

a assistência técnica? Qual será o preço? Qual é a expectativa de vendas? Essas são algumas das informações que devem constar no Plano de Marketing.

A estrutura organizacional da empresa envolve uma descrição do quadro de pessoal, da estrutura legal da empresa, dos investidores, dos contratos, patentes e marcas da empresa, da linha de produção, quando pertinente, da equipe de desenvolvimento, dentre outros elementos.

No plano de implantação são identificados os principais passos em direção a implantação ou crescimento do negócio, resultados esperados em cada

**Tabela 4.2** Conteúdo das seções do Plano Detalhado

Conceito do Negócio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público-alvo;</li> <li>• Necessidades do público-alvo;</li> <li>• Produto(s);</li> <li>• Valor para o cliente – como o produto satisfaz as necessidades não atendidas, e o quanto isso vale.</li> </ul>
Análise de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho do mercado;</li> <li>• Crescimento;</li> <li>• Concorrência;</li> <li>• Vantagens sobre a concorrência.</li> </ul>
Plano de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto(s) ou serviço(s);</li> <li>• Preço(s);</li> <li>• Praça — onde e como serão vendidos;</li> <li>• Promoção – como o público-alvo será convidado a adquirir o produto?</li> <li>• Expectativa de vendas.</li> </ul>
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missão e visão da empresa;</li> <li>• Estrutura Legal da empresa, quadro de sócios, investidores;</li> <li>• Quadro de pessoal;</li> <li>• Propriedade intelectual – patentes e marcas;</li> <li>• Infraestrutura tecnológica – Linha de produção, equipe de desenvolvimento.</li> </ul>
Plano de Implantação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fases, resultados esperados;</li> <li>• Cronograma;</li> <li>• Riscos e forma de tratá-los.</li> </ul>
Planejamento Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeção de fluxo de caixa (em geral cinco anos);</li> <li>• Necessidades de financiamento;</li> <li>• Fontes de financiamento / rodadas de negociação com investidores;</li> <li>• Resultados previstos: lucratividade, rentabilidade, retorno do investimento (taxas anuais).</li> </ul>

fase, cronograma e outros elementos para auxílio ao gerenciamento do projeto. Também podem estar listados no plano de implantação os principais riscos do projeto e a melhor maneira de tratá-los.

O planejamento financeiro costuma mostrar a situação financeira atual (no caso de empresa já existente), a expectativa de movimentação financeira para os próximos anos (projeção de fluxo de caixa), os investimentos necessários para viabilizar o negócio, o planejamento das negociações com investidores, quando pertinente, e a projeção dos principais resultados: lucratividade, rentabilidade e retorno dos investimentos realizados.

Essa organização proposta para o plano detalhado é apenas um possível modelo. É possível adaptá-lo às necessidades específicas de um determinado projeto. Faça isso ao elaborar o seu projeto.

## 4.6 Fases de Desenvolvimento

O sumário executivo é o primeiro elemento a ser desenvolvido. Mas se o plano detalhado ainda não o foi, como podemos elaborar o sumário executivo, que é um resumo do plano detalhado? Elabore o sumário e ajuste-o, gradativamente, à medida que for desenvolvendo as seções do plano detalhado (Tabela 4.3).

---

### Atividade 4.6

#### PRIMEIRA REDAÇÃO DO SUMÁRIO EXECUTIVO

Elabore uma primeira versão do sumário executivo para o seu projeto de negócio. Se possível, discuta com seus sócios, ou com um grupo de colegas de classe. Considere que você pode utilizar no máximo duas páginas para o sumário. Use no máximo meia página para descrever o produto ou serviço. Não se esqueça de descrever outros elementos relevantes, como tamanho do mercado, forma de venda, investimentos e rentabilidade. Claro, será uma primeira versão, que você irá melhorar bastante. Fique à vontade para usar elementos gráficos, figuras, fotos, tabelas etc., mas não ultrapasse duas páginas.

---

**Tabela 4.3** Fases para desenvolvimento do Plano de Negócios

Fase	Objetivos
1	Primeira redação do sumário executivo.
2	Desenvolver o conceito do negócio; Revisar o sumário executivo.
3	Desenvolver a análise de mercado; Revisar o conceito do negócio; Revisar o sumário executivo.
4	Desenvolver o plano de marketing; Revisar o conceito do negócio e a análise de mercado; Revisar o sumário executivo.
5	Desenvolver a estrutura organizacional e o plano de implantação; Revisar os elementos já desenvolvidos do plano detalhado; Revisar o sumário executivo.
6	Desenvolver o plano financeiro; Revisar os elementos já desenvolvidos do plano detalhado; Revisar o sumário executivo.
7	Gerar a primeira versão completa do plano, com especial atenção ao estilo de redação.
8	Revisar o plano em função do teste de mercado.
9	Gerar versão do plano para negociação com investidores.
10	Revisão semestral, em função de resultados; outras revisões; outras versões (documento em contínuo desenvolvimento).

## Revisão dos Conceitos Apresentados

Construir um negócio de alta tecnologia possui semelhanças, mas também diferenças, em relação a montar um quiosque de suco na praia. Algumas das diferenças: em um negócio de alta tecnologia, o desenvolvimento do produto costuma demandar investimento, de tempo e dinheiro, bem maior do que o necessário para a preparação de um suco. Além disso, é possível que o produto de alta tecnologia precise ser vendido no mundo inteiro, e não apenas para quem passar em frente ao quiosque.

Desenvolvimento do produto tecnológico, concorrência global, equipe de vendas, assistência técnica, representação em outros países, teste de mercado,

captação de investimentos, rentabilidade — todos esses aspectos precisam ser harmonizados, para que o empreendimento seja bem-sucedido.

Um plano de negócios é primeiramente um instrumento de planejamento. Uma forma para organizar e harmonizar os diferentes aspectos relevantes ao sucesso de um empreendimento. No fundo, o primeiro objetivo é evitar decepções, imprevistos, e aumentar as chances de sucesso. O plano de negócios pode servir também para facilitar a negociação com possíveis investidores e melhorar a comunicação e a integração da equipe que trabalha no empreendimento.

Devem ser incluídas informações sobre o produto ou serviço oferecido, sobre a empresa, o mercado, como serão feitas as vendas e elementos financeiros essenciais, como investimentos e sua rentabilidade.

Não há um modelo único para organização das informações em um plano de negócios. Você pode e deve definir seu próprio modelo, em função das necessidades de seu projeto.

Dedicaremos os próximos capítulos a um estudo mais detalhado das principais seções do plano de negócios.

## Atividades Complementares

---

### Atividade 4.7

#### SOFTWARES PARA PLANOS DE NEGÓCIOS

Existem softwares que auxiliam a elaboração de planos de negócios. Alguns deles possuem versões de demonstração, gratuitas, que podem auxiliar na familiarização com as informações típicas de um plano de negócios e sua organização. Busque na Internet uma versão gratuita de algum software para elaboração de planos de negócios, faça o download e navegue nos exemplos fornecidos. Tenha como objetivo familiarizar-se com as informações e sua organização. Dois possíveis softwares são o *MakeMoney*<sup>2</sup> e o *SPPlan*<sup>1</sup>.

---

## Exercícios de Fixação

**Exercício 4.1** Descreva os principais passos para a construção de um negócio de alta tecnologia. Quais os principais elementos ou fases? Disponha esses elementos graficamente em uma linha do tempo.

**Exercício 4.2** O que é e para que serve um plano de negócios?

**Exercício 4.3** Quais informações um plano de negócios deve conter? Que perguntas precisam ser respondidas? Apresente informalmente.

**Exercício 4.4** Proponha um modelo, ou seja, a organização (os tópicos) para um plano de negócios.

**Exercício 4.5** Quais informações financeiras um plano de negócios deve conter? Quais os possíveis objetivos dessas informações?

**Exercício 4.6** O que quer dizer a frase: “o plano de negócios deve ser um documento em contínuo desenvolvimento”?

**Exercício 4.7** Explique por que um plano de negócios pode ser considerado como um instrumento de planejamento, um instrumento de integração de equipes e um instrumento para facilitar a captação de investimentos.

## Referências e Leitura Adicional

1. *Software para planos de negócios SP-Plan*, Sebrae – SP. <http://www.sebraeshop.com.br/spplan/estrutura.asp?>. Acesso em junho de 2009.
2. *Software para planos de negócios MakeMoney*. Starta . <http://www.starta.com.br>. Acesso em junho de 2009.
3. *Exemplos de planos de negócios*. PaloAlto Software. [http://www.bplans.com/sample\\_business\\_plans.cfm](http://www.bplans.com/sample_business_plans.cfm). Acesso em junho de 2009.
4. *Exemplos de planos de negócios*. Moot Corp. <http://www.businessplans.org/businessplans.html>. Acesso em junho de 2009.
5. *Exemplos de planos de negócios*. Alunos da UFSCar. <http://www.dc.ufscar.br/bsi/materiais/emp/planos/exemplos.html>. Acesso em junho de 2009.
6. *Recursos para aprendizado sobre planos de negócios*. Small Business Administration – SBA. Acesso em junho de 2009. <http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/plan/writeabusinessplan/index.html>. Acesso em junho de 2009.



# **O Caminho para Transformar Novas Tecnologias e Ideias em Produtos Vendáveis**

---

## **Objetivos do Capítulo**

.....

- Estudar mais detalhadamente as seguintes seções de um plano de negócios: conceito do negócio, análise de mercado e plano de marketing;
  - Entender um plano de marketing não como um plano de vendas, mas sim como a concepção de produtos com base em necessidades do mercado;
  - Conhecer o caminho para transformar boas ideias, inovações e novas tecnologias em produtos vendáveis;
  - Avançar o desenvolvimento de seu plano de negócios, em relação aos aspectos estudados no capítulo.
- 

### **5.1 Tecnologia Revolucionária Que Não Vende**

Foram três semanas inteiras sem nenhuma venda. “Como é possível?”, ela se perguntava. “É uma tecnologia revolucionária, barata, ecologicamente correta!”. Só que ninguém comprava.



A tecnologia revolucionária era um sistema incrivelmente portátil e eficiente para captação de energia solar e sua transformação em energia elétrica. E o primeiro produto gerado com essa nova tecnologia foi um carregador de bateria para telefones celulares e outros pequenos aparelhos.

Três semanas tentando, e nenhuma venda. O que há de errado? Será que o avanço tecnológico não é grande o suficiente? Será que o vendedor não está sendo claro ao expor os benefícios? Será que não é o produto certo? Será que o produto não foi oferecido para o comprador certo?

Boas ideias, inovações ou novas tecnologias não implicam, necessariamente, sucesso nas vendas. Neste capítulo vamos estudar mais detalhadamente as seções do plano de negócios que tratam da concepção do produto, da análise de mercado e do planejamento de marketing. O objetivo é entender o caminho para transformar ideias, inovações, ou novas tecnologias, em produtos vendáveis: o produto certo, para o comprador certo, no lugar certo, pelo preço certo.

## 5.2 O Que é Marketing?

Qual a primeira ideia que lhe vem à mente ao ouvir a palavra marketing? Marketing pode ser encarado como sinônimo de esforço de venda: alguém projeta um produto e, em um segundo momento, ocorre um esforço de venda, ou seja, uma tentativa de *convencer* alguém a comprar o produto *já concebido*.

Mas o marketing pode ser compreendido de uma forma mais ampla: entender o consumidor; descobrir suas necessidades e desejos não satisfeitos; e então conceber um produto que satisfaça a essas necessidades e desejos. Nessa compreensão mais ampla, o marketing não começa *após* a concepção do produto, e sim antes!

Se o produto realmente atender às necessidades e desejos do comprador, não será preciso *convencer* o comprador a adquiri-lo. O comprador estará ávido para comprar. Basta tornar o produto disponível, e este “se vende sozinho” (Peter Druker, citado em Pensador.Info<sup>1</sup>).

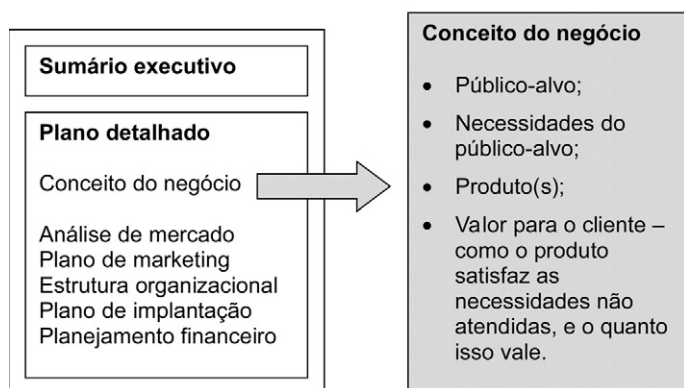
## Marketing

Marketing não é sinônimo de esforço de venda. O marketing envolve a compreensão das necessidades e dos desejos do público-alvo, para a concepção de produtos que visem a plena satisfação ou realização de tais necessidades e desejos.

## 5.3 Conceito do Negócio

Se o objetivo é entender as necessidades do consumidor para gerar um produto que as satisfaça, temos uma primeira pergunta a responder: quem é o nosso consumidor? Essa é uma das perguntas que precisa ser respondida no *conceito do negócio* – uma das seções do plano de negócios (Figura 5.1).

### Plano de Negócios



**Figura 5.1** *Conceito do Negócio*

### Público-alvo

Um equívoco comum é caracterizar o público-alvo de forma genérica: “qualquer pessoa que queira comprar”, ou ainda: “empresas de pequeno ou médio porte”. Essas são descrições muito genéricas do público-alvo.

É claro que ninguém é proibido de comprar. A questão não é definir quem pode e quem não pode comprar. O ponto é definir precisamente o grupo de

pessoas ou empresas com maior probabilidade de comprar, e entender a alma dessas pessoas. Para exemplificar, imagine que você está jogando um videogame em que precisa matar diversos monstros. Você pode atirar em qualquer monstro, mas os monstros verdes valem 10 pontos e os monstros vermelhos valem 1.000 pontos. Você só tem cinco tiros. Em que cor de monstro você investiria seus cinco tiros?

Caracterizar o público-alvo significa identificar precisamente quem são os seus “monstros vermelhos”, ou seja, quem são as pessoas ou empresas com maior probabilidade de comprar. É nesses “monstros” que você precisa investir. É claro que você pode sair atirando para todo lado, ou seja, tentando vender para “qualquer pessoa que queira comprar”. Mas fazer isso seria o mesmo que atirar nos monstros sem olhar a cor. Você provavelmente faria um mau uso de seus tiros.

### Segmentação

Uma estratégia interessante para refinar a caracterização do público-alvo é a *segmentação*. Você pode segmentar – ou seja: dividir – seu público-alvo por localização geográfica, idade, faixa de renda, hábitos de consumo, interesses ou outros critérios.

Divida seu público-alvo em grupos menores e, em seguida, atribua um peso, ou um valor, para cada um dos segmentos. Você provavelmente vai descobrir que seu produto produz benefícios de forma mais evidente a um ou dois desses segmentos. Isso lhe permitirá refinar seu público-alvo. Você pode perceber que seu produto tem valor muito mais evidente para mulheres casadas, que trabalham e ganham de quatro a seis salários mínimos, por exemplo (Tabela 5.1).

Pessoas diferentes têm necessidades, interesses e valores diferentes. Um mesmo produto pode gerar benefícios diferentes para diferentes pessoas. Por exemplo, um grupo de pessoas pode interessar-se por um alimento devido a seu sabor. Um outro grupo de pessoas pode estar mais atento ao efeito que o produto faz à saúde. É preciso entender as necessidades, os interesses e os sonhos das pessoas e empresas, para poder satisfazê-los.

**Tabela 5.1** Exemplo de atribuição de valor por segmento

Segmentos	Renda (salários mínimos)			
	1 a 3	4 a 6	7 a 10	11 ou +
Mulheres solteiras que trabalham	Ruim	Médio	Ruim	Ruim
Mulheres casadas que trabalham	Médio	<b>BOM</b>	Médio	Médio
Mulheres que não trabalham	Médio	Médio	Médio	Médio
Homens	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim

### Caso Energia Solar

Público-alvo é quem vai comprar, efetivamente. Vamos supor, por exemplo, que Marisa – a cientista que inventou o carregador de bateria movido à energia solar — idealizou um segundo produto derivado da mesma tecnologia: um carregador de bateria para ser incorporado a carros elétricos. Ela identificou como público-alvo desse produto os fabricantes de carros elétricos.

É natural que as necessidades das pessoas e empresas que comprarão os carros elétricos sejam também consideradas na concepção do produto. A descrição do público-alvo pode e deve considerar esse *público-alvo indireto*. Mas é essencial identificar claramente o público-alvo direto, ou seja, aquele que vai efetivamente comprar o produto. Nesse caso, os fabricantes de carros elétricos.

Em alguns casos, é possível identificar o público-alvo tão precisamente que um dos resultados desse esforço será uma lista com nome, endereço e telefone de cada possível comprador. No caso dos fabricantes dos carros elétricos, por exemplo, seria possível elaborar essa lista.

---

### Atividade 5.1

#### QUAL REVISTA?

Considere que você quer vender uma revista a um potencial comprador. Você pode oferecer uma única revista. Quais informações você precisaria saber sobre essa pessoa para poder oferecer a revista certa?

---

---

## Atividade 5.2

### TAMANHO DO PÉ E O QUE MAIS?

Considere que você quer vender um sapato a uma possível compradora. Você pode oferecer um único sapato. Além do tamanho do pé, que outras informações sobre a possível compradora você precisaria saber?

---

### Necessidades e Desejos do Público-alvo

Pense em uma pessoa com uma corda amarrada ao seu pescoço e presa ao teto por essa corda. E pense que essa pessoa está se equilibrando em cima de um banquinho prestes a cair. Você vai até ela mostrando uma enorme tesoura, capaz de cortar imediatamente a corda que a pendura ao teto. Você acha que esse cliente iria se interessar pela tesoura?

Para esse cliente, a tesoura gigante é um produto de extremo valor. Não é necessário convencê-lo a comprar. A tesoura satisfaz sua principal necessidade do momento: cortar a corda. A mesma tesoura não teria valor para uma pessoa sem a corda no pescoço.

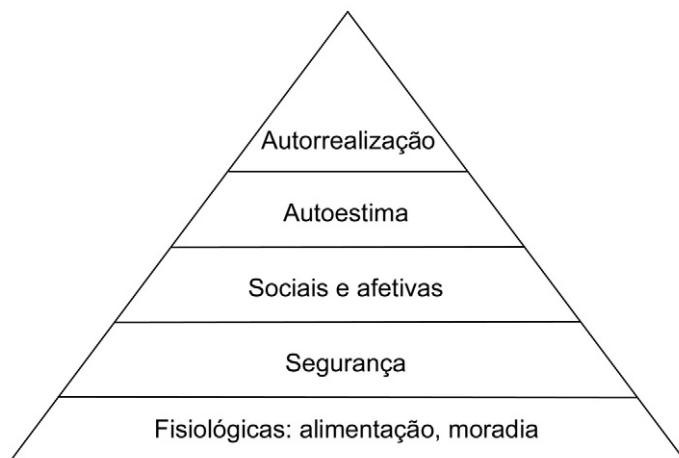
É um desperdício de tempo e dinheiro tentar vender o produto errado à pessoa errada. Essa é a razão para refinar e compreender as necessidades do público-alvo.

Para oferecer a revista certa, ou o sapato certo, é necessário saber o sexo, a idade, as condições de vida, as necessidades e os sonhos. Identificar precisamente o público-alvo e entender suas necessidades é essencial para oferecer o produto certo à pessoa certa.

Para entender as necessidades do público-alvo, você precisará detalhar o perfil dos compradores, respondendo perguntas como: do que eles gostam? Quanto dinheiro têm? O que costumam comprar? O que os faz felizes? Quais necessidades e desejos eles vêm conseguindo satisfazer, e de que maneira? E quais de suas necessidades ou sonhos eles não vêm conseguindo satisfazer ou realizar?

Abraham Maslow identificou cinco conjuntos de necessidades do ser humano: necessidades fisiológicas (alimentação, descanso), necessidade de se sentir seguro, necessidades sociais e afetivas (família, amigos), necessidades

relacionadas à autoestima e necessidade de autorrealização. A Figura 5.2 apresenta a *Pirâmide de Necessidades de Maslow* (Fonte: Wikipedia, 2009<sup>2</sup>).



**Figura 5.2** *Pirâmide de Necessidades de Maslow* (Baseado em Wikipedia, 2009<sup>2</sup>)

Esses cinco conjuntos de necessidades podem servir como ponto de partida para uma compreensão mais precisa e específica das necessidades do público-alvo.

---

### **Atividade 5.3**

#### **CARRO DE LUXO E CARRO POPULAR**

Discutir: qual necessidade está sendo satisfeita por um consumidor que compra um carro popular? E qual necessidade está sendo satisfeita por um consumidor que compra um carro esportivo, de luxo?

---

---

### **Atividade 5.4**

#### **DISCUSSÃO DO CASO ENERGIA SOLAR – NECESSIDADES E SONHOS**

Marisa, inventora do carregador de bateria à energia solar, desconfiou que poderia refinar seu público-alvo. Ela então pensou em filiados e simpatizantes de

movimentos ecológicos. Reflita sobre as necessidades e os sonhos desse grupo de pessoas. Se concentre em necessidades e sonhos não realizados, visando projetar produtos que os ajudem a satisfazer suas necessidades e a realizar os seus sonhos.

---

## Produto e Benefícios

O público-alvo certamente terá um grande conjunto de necessidades e desejos que estão sendo satisfeitos por meio de produtos e serviços disponíveis no mercado. Mas, em um plano de negócios, a ênfase deve estar na identificação de necessidades e desejos não satisfeitos. O produto ou serviço proposto deve ser uma alternativa evidente para satisfação dessas necessidades e desejos não satisfeitos. Podemos chamar a satisfação dessas necessidades ou desejos não satisfeitos de *benefícios*.

A apresentação do produto no *conceito do negócio* deve evidenciar os *benefícios* do produto, ou seja, deve mostrar como o produto oferecido satisfaz necessidades ou desejos ainda não satisfeitos, de um público-alvo bem específico.

Pense novamente naquela pessoa com uma corda amarrada ao pescoço e ao teto. Você vai até essa pessoa, mostra a tesoura gigante e diz: quer que eu corte a corda? Você não falou que a tesoura é de aço inoxidável e não mencionou o fato de que o cabo é emborrachado. Você se concentrou nos benefícios mais desejados pelo seu público-alvo pendurado ao teto. É esse o significado de se concentrar nos benefícios ao apresentar o produto.

A descrição do produto pode – e deve – conter imagens do produto e diagramas ilustrando os benefícios de sua utilização.

### **Caso Energia Solar**

Marisa, a inventora, percebeu que simpatizantes de movimentos ecológicos gostam de divulgar a causa. Até então ela tinha pensado em um produto cujo objetivo fosse carregar baterias. Ao entender melhor seu público-alvo, ela pensou: por que não um produto que carregue baterias e, além disso, divulgue a causa?

## Valor para o Cliente

Quanto vale para o público-alvo a satisfação de suas necessidades ou desejos? Quanto vale uma tesoura gigante para uma pessoa pendurada ao teto por uma corda?

O conceito do negócio precisa apresentar uma estimativa de valor dos benefícios proporcionados pelo produto ou serviço oferecido. Essa estimativa deve ser apresentada em termos monetários, inclusive. Os benefícios precisam ter um alto valor, facilmente perceptível pelo seu público-alvo. O nome dessa estimativa é *valor do produto para o cliente*.

Note a sequência das perguntas que estão sendo respondidas no *conceito do negócio*: qual o público-alvo? Quais suas necessidades e desejos? Quais dessas necessidades ou desejos não estão sendo satisfeitos no momento? Qual o produto ou serviço? Como esse produto ou serviço satisfaz as necessidades ou desejos não satisfeitos? Qual o valor desses benefícios para o público-alvo?

### **Conceito do Negócio – Perguntas**

Qual o público-alvo?

Quais suas necessidades e desejos?

Quais dessas necessidades e desejos não estão sendo satisfeitos no momento?

Qual produto ou serviço está sendo oferecido?

Como esse produto ou serviço atende as necessidades ou os desejos não satisfeitos do público-alvo?

Qual o valor desses benefícios para o público-alvo?

---

## **Atividade 5.5**

### **APARELHO DE BARBEAR**

Pense em um comercial de aparelho de barbear, veiculado na TV, em que aparece um homem fazendo a barba, e, logo em seguida, encostando o rosto em uma linda mulher. Interprete o comercial e responda: (a) Qual o público-alvo? (b) Qual o *benefício* que está sendo divulgado?

---



---

**Atividade 5.6****DISCUSSÃO DO CASO ENERGIA SOLAR – PÚBLICO-ALVO,  
NECESSIDADES E PRODUTOS**

Na introdução deste capítulo mencionamos o exemplo hipotético de uma nova tecnologia: um sistema portátil para captação de energia solar, e sua transformação em energia elétrica. Comece a desenvolver um *conceito de negócio* com base nessa nova tecnologia. Primeiramente identifique um público-alvo bem específico, constituído de pessoas ou empresas. Não é necessário que seja um único grupo de pessoas ou empresas. Ou seja, se conveniente, descreva separadamente vários grupos de pessoas ou empresas como público-alvo. Procure caracterizar o mais precisamente possível necessidades e desejos de cada grupo do público-alvo, em especial as necessidades e desejos não satisfeitos. A seguir proponha um ou mais produtos ou serviços desenvolvidos com base na nova tecnologia de captação de energia solar. Não se prenda ao produto inicialmente concebido pela Marisa, nossa inventora. Projete novos produtos em função das necessidades e dos sonhos de seu público-alvo. Você pode propor diferentes versões do produto para diferentes grupos do público-alvo, por exemplo, uma versão para empresas e outra versão para pessoas. Sugestão de uso acadêmico: discussão em grupos de alunos, seguida de breve discussão geral.

---

---

**Atividade 5.7****DISCUSSÃO DO CASO ENERGIA SOLAR – EXERCÍCIO DE  
REDAÇÃO E APRESENTAÇÃO – FOCO NOS BENEFÍCIOS**

Prepare duas apresentações de cada produto que projetou: (a) uma apresentação enfatizando os avanços tecnológicos; e (b) uma apresentação enfatizando os benefícios. O objetivo é perceber o contraste entre as duas apresentações. Sugestão de uso acadêmico: discussão em grupos de alunos, seguida de breve discussão geral.

---

## 5.4 Análise de Mercado

Além de tornar bem específico o público-alvo e entender suas necessidades, é preciso determinar qual seu tamanho, ou ainda, qual o tamanho desse mercado (Figura 5.3).



**Figura 5.3** *Análise de Mercado*

### Tamanho do Público-alvo

Quantas empresas fabricam ou poderão fabricar carros elétricos, e possivelmente se interessar por uma bateria carregada via energia solar? Quantas pessoas são filiadas e militantes em movimentos ecológicos? Em que países essas pessoas vivem? Quais países possuem maior número de militantes da causa ecológica? Quantas pessoas têm uma corda amarrando seu pescoço ao teto, e vão gostar muito de uma grande tesoura para libertá-las? Quantos são os “monstros vermelhos”, ou seja, as pessoas ou empresas com maior probabilidade de comprar?

O tamanho do público-alvo, ou ainda, o tamanho do mercado, deve ser definido de forma quantitativa e de forma monetária. As perguntas anteriores ilustram uma definição em termos quantitativos. Definir o tamanho do mercado em termos monetários significa estimar o volume financeiro movimentado pelo público-alvo para a satisfação das necessidades em questão. Nesse caso as perguntas seriam: quanto os militantes em movimentos ecológicos

costumam gastar anualmente em produtos que apoiem e divulguem a causa? Que volume de dinheiro é movimentado por todo o conjunto dos “monstros vermelhos”?

### Crescimento do Mercado

É importante determinar se um mercado está crescendo, se está estagnado ou se está diminuindo. Se um mercado está crescendo, o objetivo é determinar o quanto ele cresce a cada ano.

Um mercado que não cresce é um mercado de difícil acesso a novos empreendimentos. Por exemplo, se em determinado país o mercado de geladeiras não está crescendo, será mais arriscado montar uma nova fábrica de geladeiras nesse país, do que em um país onde o consumo de geladeiras cresce 15% ao ano.

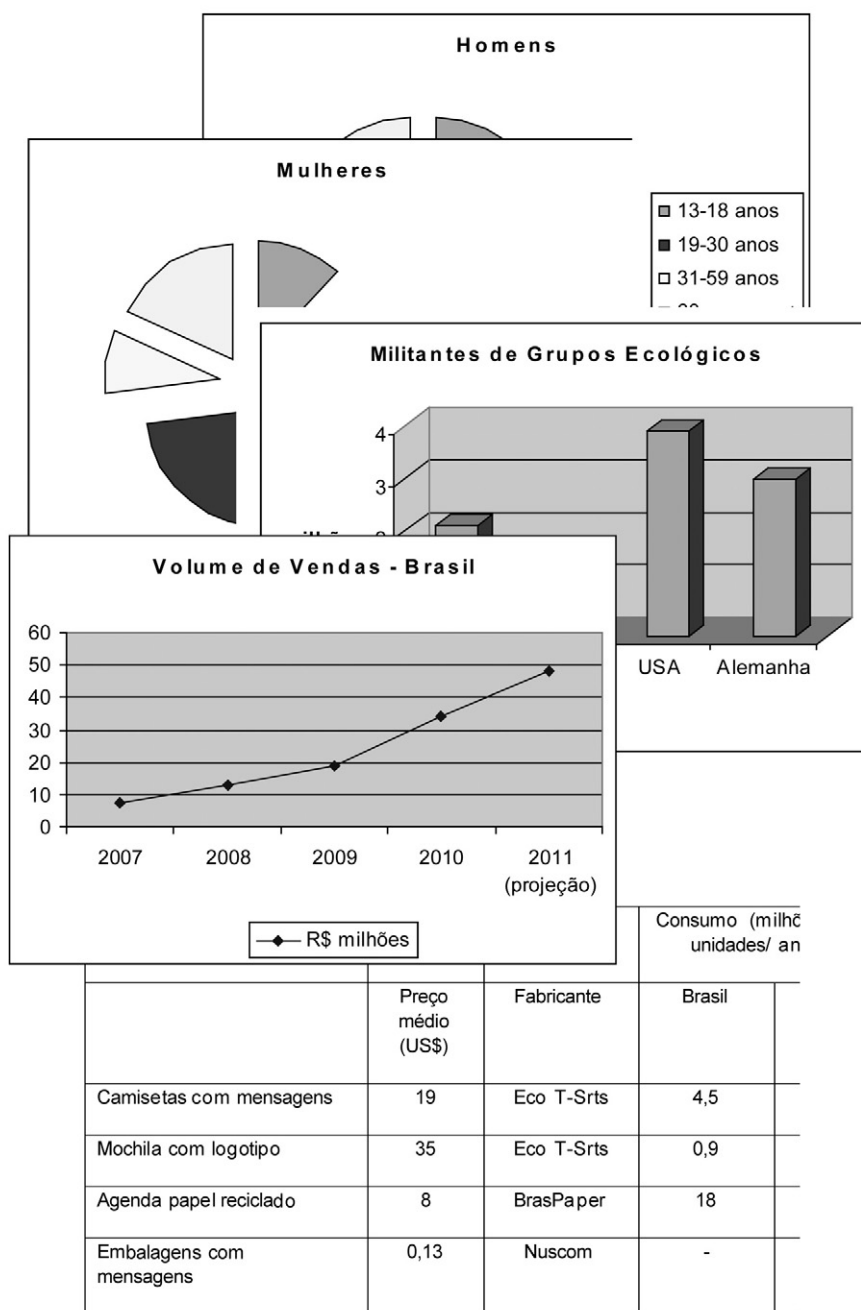
### Credibilidade Fundamentada em Dados

A análise de mercado precisa ser fundamentada em dados. Ou seja, não adianta afirmar: o mercado é grande, e está crescendo muito. Análises e conclusões são importantes, mas, para terem credibilidade, precisam estar fundamentadas em dados de fontes confiáveis.

Não é fácil obter dados sobre o mercado. É possível encontrar informações em associações de empresas de determinado setor, em revistas ou portais de negócios focados em determinado setor de consumo, em institutos de pesquisas (como IBGE<sup>3</sup>, Ibope<sup>4</sup> e Gallup<sup>5</sup>), ou em jornais de negócios (como *Valor Econômico*<sup>6</sup>). Agências de incentivo ao empreendedorismo e ao desenvolvimento, como o Sebrae<sup>7</sup> e a unidade de Inteligência Comercial da Apex Brasil<sup>8</sup>, também podem auxiliar na coleta de dados, organização e interpretação de informações sobre o mercado.

### Pesquisa de Mercado e Teste de Mercado

Certamente você não encontrará prontas todas as informações de que precisa. Provavelmente precisará elaborar você mesmo, ou encomendar, pesquisas ou testes de mercado.



Fonte: Associação Brasileira de

Atenção: dados meramente ilustrativos.

**Figura 5.4** Exemplos de Dados Sobre o Mercado

O ponto-chave de uma pesquisa de mercado é consultar uma pequena amostra, muito bem planejada, de seu público-alvo, de modo que seja possível fazer estimativas sobre seu comportamento como um todo. Por exemplo, você pode querer consultar uma pequena amostra dos simpatizantes da causa ecológica a fim de identificar a cor preferida para o carregador de bateria; determinar que preço estariam dispostos a pagar pelo produto; ou ainda estimar o percentual do seu público-alvo que compraria o carregador logo no primeiro contato.

### **Pesquisa de Mercado**

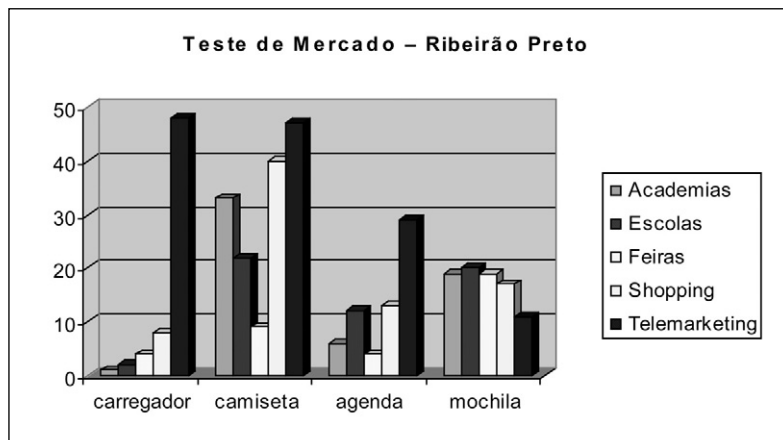
- Definir: objetivos da pesquisa, público-alvo, amostra significativa, método e instrumento para coleta de dados;
- Coletar dados junto à amostra;
- Processamento e organização dos dados; produção de informações mais significativas; estimativas referentes a todo o público-alvo;
- Análise e conclusões.

Leia mais em: *Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado*. Isabela Motta Gomes. Sebrae – MG, 2005<sup>9</sup>.

Perguntar a um grupo de pessoas se eles comprariam determinado produto, caso o produto existisse, já produz informações relevantes. Teremos informações ainda mais precisas se realmente oferecermos o produto à venda, para uma amostra planejada. Isso se chama *Teste de mercado*.

### **Teste de Mercado**

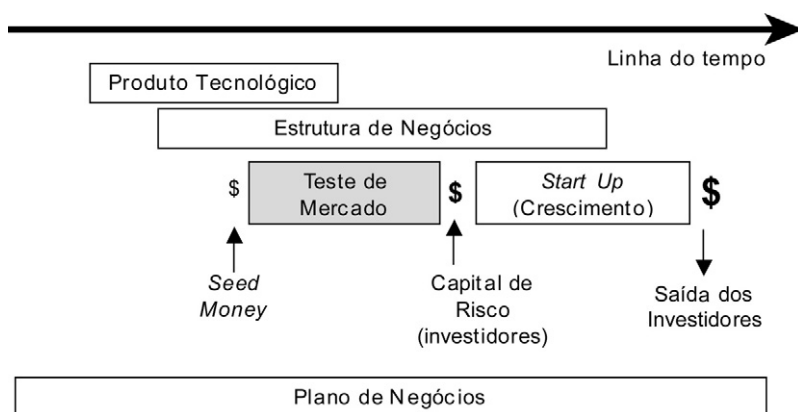
Venda efetiva do produto a uma amostra planejada do público-alvo, para validar e eventualmente ajustar premissas do negócio.



Atenção: dados meramente ilustrativos.

**Figura 5.5** Ilustração de Teste de Mercado

Desencadear as vendas a todo o público-alvo pode consumir um alto investimento. Iniciar as vendas em uma pequena amostra do mercado implicaria em um investimento em vendas bem menor. A partir dos resultados desse *teste de mercado*, seria possível ajustar a expectativa de vendas, o preço ou outras premissas do negócio, antes de maiores investimentos, na fase de crescimento do negócio (Figura 5.6).



**Figura 5.6** Teste de Mercado Antes do Crescimento do Negócio

## Concorrência

*“O produto é novo, único; só nós produzimos e vendemos. Logo, não temos concorrentes!”*

Considerar que não há concorrência é um erro. A sua concorrência não é formada apenas por empresas que comercializam produtos iguais aos que você vende. Essa é a concorrência direta. A concorrência é formada por empresas que vendem, no momento, ou que possam vender no futuro, produtos que satisfaçam necessidades equivalentes, ou produzam benefícios similares aos proporcionados pelo seu produto.

Uma boneca pode concorrer com um livro. Ambos os produtos podem ser opções para um presente de aniversário a uma garota que gosta tanto de bonecas quanto de livros. Uma camiseta construída com fibra reciclável pode ser considerada concorrente de um carregador de bateria a energia solar, pois ambos os produtos podem satisfazer o desejo de apoiar e divulgar uma mesma causa.

Empresa	Equipamento	Sistema	Preço	Mensalidade
Autotrak	Satelital Caminhoneiro Autotrak Celular	Satélite	6.390	81
		Satélite	7.661	Não tem
		Celular	3.590	35
BRSAT	BRSAT D+ Cell/GSM	Satélite	3.650	80
		Celular	1.490	103
Combat	CBT Extreme	Celular	3.200	209
Control Loc	Total Cell 4000	Satélite/Celular	4.500	200
		Celular	1.500	69
Control Sat	Control Cell Plus	Celular	2.600	140
		Satélite	+ 4.000	Variável
Graber	Rastr Graber	Satélite/Celul	3 X 199	90
Ituran	Ituran RF Ituran RF/GPS Gps 505 SAT	Rádio Freq	820	35
		Rádio Freq/Cel	2.500	250
		Celular	1.480	98

Atenção: dados meramente ilustrativos.

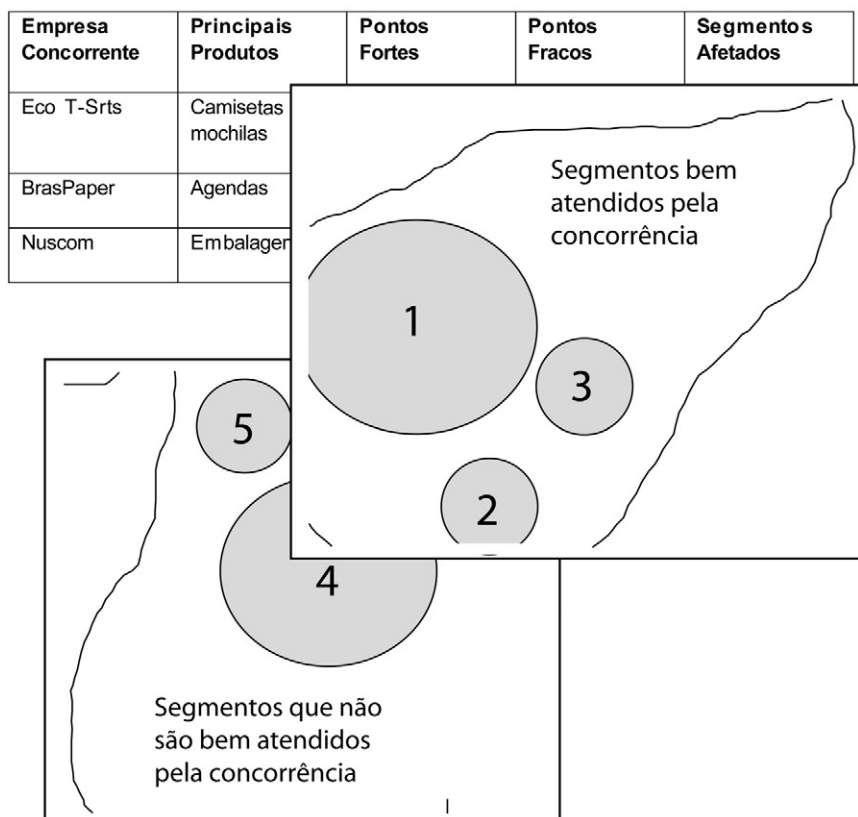
Adaptado de *Plano de Negócios*, de Leite, Custódio e Tofoli, 2006<sup>10</sup>.

**Figura 5.7** Exemplo de Dados Sobre a Concorrência (Leite, Custódio e Tofoli, 2006<sup>10</sup>)

### Concorrência

Empresas que comercializam, ou venham a comercializar no futuro, benefícios equivalentes, ou satisfação de necessidades similares.

Sua empresa ou seu produto não precisam ser “*melhores*” do que os produtos da concorrência, considerados todos os possíveis compradores. A concorrência pode atender melhor as necessidades de alguns segmentos do mercado consumidor. Nesses segmentos, seu produto não terá muitas chances.



Atenção: dados meramente ilustrativos.

**Figura 5.8** Ilustração de Análise da Concorrência



Mas seu produto pode, sim, atender melhor do que toda a concorrência um segmento bem específico dos potenciais compradores. Nesse segmento específico, seu produto é imbatível. Esse é o seu público-alvo mais valioso; esses são os seus “monstros vermelhos”. Como descobri-los?

Para descobrir os seus “monstros vermelhos”, além de conhecer muito bem o público-alvo e suas necessidades, é preciso conhecer bem a concorrência. É preciso saber quais segmentos do público-alvo têm suas necessidades bem atendidas pela concorrência. Os seus “monstros vermelhos” estão, provavelmente, nos segmentos que não estão sendo bem atendidos pela concorrência.

### Vantagens sobre a Concorrência

A análise da concorrência deve deixar evidente quais são as vantagens competitivas do negócio. Ou seja, a razão pela qual seu produto vai vencer a concorrência, em um segmento específico do mercado.

A vantagem competitiva deve ser o mais duradoura possível. Idealmente, deve ser uma *barreira à entrada da concorrência* naquele mercado. Um bom exemplo de *barreira à entrada da concorrência* é a patente. Sendo obtida, uma patente pode literalmente impedir a comercialização de produtos com as mesmas características do produto patenteado. Em um capítulo posterior, estudaremos mais detalhadamente esse recurso.

#### **Análise de Mercado – Perguntas**

Qual é o tamanho do mercado? Quantos são os clientes em potencial? Qual é o volume financeiro?

Qual é o mercado atual? Qual é o futuro? O mercado está crescendo?

Que mercado você já detém e que mercado pretende deter no futuro?

Qual é a ação da concorrência? Quais são seus pontos fortes e fracos? Que segmentos do público-alvo têm suas necessidades bem atendidas pela concorrência? Em quais segmentos a concorrência não atua eficazmente?

Quais são suas vantagens competitivas, ou barreiras à entrada da concorrência? Podem ser mantidas no longo prazo?

## 5.5 Plano de Marketing

Um plano de marketing precisa descrever detalhadamente os “4 Ps do marketing”: *Produto*, *Preço*, *Praça* e *Promoção*. Deve apresentar também a expectativa de vendas (Figura 5.9).



**Figura 5.9** Plano de Marketing

Se no conceito do negócio o foco da descrição do produto ou serviço está nos benefícios proporcionados, no *plano de marketing* é preciso complementar essa descrição, deixando absolutamente claras todas as condições comerciais.

O software será vendido? Ou será alugado, através de uma licença de uso? A venda inclui assistência técnica e instalação? Garantia de quantos meses? Qual será o *preço*? Qual será o nome do produto? Que mensagem terá na embalagem? Essas questões são exemplos de condições comerciais que precisam ser esclarecidas, pois fazem parte da concepção do produto.

É possível projetar diferentes versões de um produto, cada uma voltada a um segmento específico do público-alvo. Essas versões podem se diferenciar por características técnicas, pelo preço, ou por alguma outra condição comercial.

O termo *Praça* refere-se à descrição da forma de distribuição do produto. Em que regiões o produto será vendido? Será vendido em lojas? Quais? Ou será vendido via telemarketing? Como será feita a entrega do produto? Onde

Software	Versão	Preço R\$
TeleMed 1.0	Standard	580.000
TeleMed1.0	CompleteCare	1.000.000

(Baseado em plano de negócios desenvolvido por Almeida, 2008<sup>11</sup>)

Ferro de Passar Roupa Inova Eletro	Bateria Interna duração/recarga (hs)	Preço R\$
Sem fio, a seco.	2hs / 1h	99
Sem fio, a vapor.	2hs / 1h	172
Sem fio, vapor, spray.	4hs / 1h	205

(Baseado em plano de negócios desenvolvido por Manera e outros, 2008<sup>12</sup>)

Atenção: dados meramente ilustrativos.

**Figura 5.10** Exemplo de Diferentes Versões de um Produto

o produto ficará estocado? Haverá algum representante comercial? Como será a equipe de vendas?

O último dos 4 Ps do marketing – *Promoção* – deve trazer uma descrição das ações de divulgação do *produto* ao público-alvo, bem como das ações de comercialização efetiva. Exemplos de questões que devem ser respondidas: como o público-alvo ficará sabendo da existência do produto? Como o produto será oferecido efetivamente ao público-alvo? Em quanto tempo todo o público-alvo terá uma oportunidade concreta de adquirir o produto?

**Caso Energia Solar**

Marisa, a inventora, pensou: por que não fazer uma parceria com movimentos ecológicos, para que eles próprios se encarreguem de vender o carregador a seus filiados? Poderíamos inclusive lançar uma versão personalizada do produto, com o logotipo do movimento na embalagem, talvez.

Como mencionado na Seção 5.2, marketing não é sinônimo de esforço de vendas. Marketing envolve a identificação do público-alvo e a compreensão de suas necessidades, para a concepção de um produto que realmente satisfaça essas necessidades e “se venda sozinho” (Peter Druker<sup>1</sup>).

Uma vez identificado o público-alvo, e compreendidas suas necessidades, devemos responder à seguinte questão: qual a melhor configuração para esses 4 Ps – *Produto, Preço, Praça e Promoção* – de modo que o produto se venda sozinho? Quais características deve ter o *produto* para que ele se venda sozinho? Para quem ele deve ser oferecido, para que se venda sozinho? Por qual *preço* o produto se venderia sozinho? Qual a forma de distribuição ideal, e qual a forma de divulgação e comercialização, de modo que o produto se venda sozinho?

### **Caso Tesoura Gigante**

Suponha que identificamos 100.000 empresas com uma corda amarrando seu pescoço ao teto. Entendemos tão bem as necessidades dessas empresas que não temos mais nenhuma dúvida: essas empresas estão ávidas para comprar uma enorme tesoura. Essas, e não outras empresas, pois são elas que têm uma corda amarrando seu pescoço ao teto.

A tesoura gigante produz os benefícios mais desejados por essas empresas. Logo, é o produto certo. O preço certo é o preço que essas empresas podem e estão dispostas a pagar. Em uma pesquisa ou teste de mercado, descobrimos o preço certo.

Essas empresas precisam da tesoura sendo vendida e entregue exatamente no local onde elas estão amarradas ao teto. Não adianta vender em outro local; elas não vão comprar em outro local. E o momento de oferecer a tesoura é exatamente o momento em que as empresas estão presas ao teto. Antes desse momento elas não compram; depois também já não interessa mais. O momento certo é quando estão amarradas ao teto. A tesoura precisa estar lá, à pronta entrega. Encomenda não vai funcionar.

O produto certo, para o comprador certo, no lugar certo, momento certo, pelo preço certo. *Produto, preço, praça e promoção* concebidos de acordo com as necessidades do público-alvo. Assim, o produto se vende sozinho.

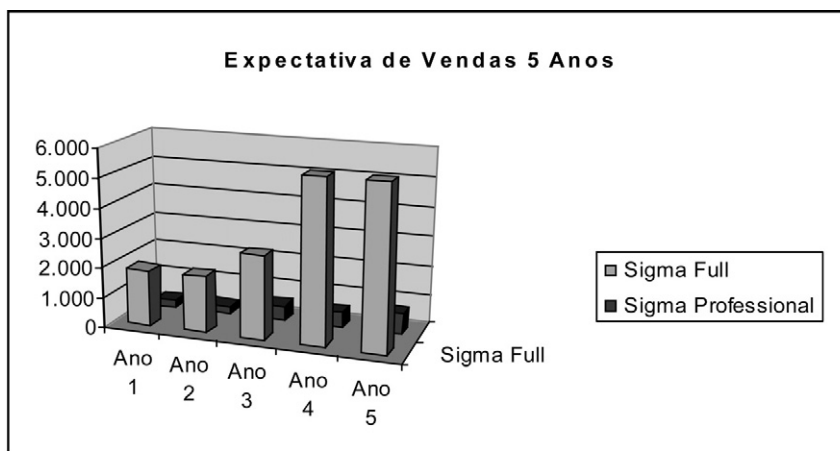
## Expectativa de Vendas

A expectativa de vendas precisa ser uma consequência natural dos componentes anteriores do plano de negócios. Se o público-alvo é composto por 100.000 empresas; se o teste de mercado identificou que 20% do público-alvo adquire o produto logo no primeiro contato; e se a estratégia de marketing prevê a oferta do produto à metade do público-alvo em 12 meses, qual será a previsão de vendas para o primeiro ano? Será 20% de 50.000 empresas, ou seja, serão 10.000 vendas no primeiro ano.

A expectativa de vendas deve ser apresentada separadamente para cada versão do produto, e para cada segmento do público-alvo, como ilustrado na Figura 5.11.

	<b>Empresas de Segurança</b>	<b>Condomínios</b>	<b>Escolas</b>	<b>total</b>
Sigma Full	810	930	160	1900
Sigma Professional	216	25	12	253

Previsão de vendas no primeiro ano, por versão e por segmento.



Atenção: dados meramente ilustrativos.

**Figura 5.11** Exemplo de Previsão de Vendas

### **Plano de Marketing – Perguntas**

Qual é o produto que o público-alvo mais gostaria de comprar?

Que preço o público-alvo estaria disposto a pagar?

Onde e sob quais condições comerciais o público-alvo mais gostaria de adquirir o produto?

Como todo o público-alvo ficará sabendo que o produto está disponível? Quanto tempo levará?

Qual é a expectativa de vendas?

## **Revisão dos Conceitos Apresentados**

Boas ideias, inovações ou novas tecnologias não implicam, necessariamente, sucesso nas vendas. Tentar convencer alguém a comprar um produto não desejado não é o melhor caminho.

### **Transformando Novas Tecnologias e Ideias em Produtos Vendáveis**

Considere novas tecnologias, ou ideias criativas, apenas como um ponto de partida.

Identifique um público-alvo bem específico; segmente; refine; compreenda as necessidades do público-alvo, em especial as necessidades não satisfeitas.

Defina o tamanho de cada segmento do público-alvo; estude a concorrência, os pontos fortes, os fracos, os segmentos cujas necessidades são bem atendidas pela concorrência.

Concentre-se nos segmentos de maior volume, maior crescimento e cujas necessidades não vêm sendo bem atendidas pela concorrência.

Com base nas novas tecnologias ou ideias, defina um produto que satisfaça uma clara necessidade ou desejo do público-alvo; defina o preço e condições comerciais também em função do público-alvo.

Faça uma previsão de vendas com base no tamanho do público-alvo, e com base em testes de mercado.

O caminho para transformar novas tecnologias e ideias criativas em produtos vendáveis passa por uma caracterização precisa do público-alvo, compreensão de suas necessidades e concepção de produtos que realmente as satisfaçam.

Projete produtos que satisfaçam necessidades e realizem desejos de um grupo de pessoas e avise-as de que o produto está disponível. Não será necessário convencê-las a comprar; elas estarão ávidas por isso.

Ofereça o produto certo, para o comprador certo, no lugar certo, pelo preço certo. Não será necessário insistir.

## Atividades Complementares

---

### Atividade 5.8

#### CREDIBILIDADE

Discutir: como é possível dar credibilidade a dados como tamanho do público-alvo e expectativa de vendas?

---

---

### Atividade 5.9

#### ANÁLISE CRÍTICA DE PLANOS DE NEGÓCIOS – CONCEITO DO NEGÓCIO,

#### ANÁLISE DE MERCADO E PLANO DE MARKETING

Faça uma pesquisa, na Internet ou em outros locais, buscando exemplos de planos de negócios. Faça uma análise crítica de alguns planos de negócios. Observe se há um público-alvo bem específico, se foram identificadas necessidades não atendidas, e se os benefícios do produto satisfazem claramente essas necessidades. Observe os dados sobre o mercado e a expectativa de vendas, e verifique se têm credibilidade, ou seja, se você acredita facilmente nos dados apresentados. Identifique os 4 Ps do marketing, perguntando se o produto e as condições comerciais realmente atendem a necessidades do público-alvo, de modo que o produto se venda sozinho. É possível que em alguns dos exemplos você não encontre uma caracterização apropriada para alguns desses itens. Desenvolva senso crítico com relação a planos de negócios: identifique bons exemplos e maus exemplos. Se

tiver dificuldade para achar exemplos de planos de negócios em português, faça uma busca com os termos em inglês “*business plans examples*”. No final deste capítulo você encontra referências a sites que disponibilizam exemplos de planos de negócios.<sup>13,14,15,16,17,18</sup>

---

---

### Atividade 5.10

#### AVANÇAR O DESENVOLVIMENTO DO SEU PLANO DE NEGÓCIOS – *CONCEITO DO NEGÓCIO, ANÁLISE DE MERCADO E PLANO DE MARKETING*

Avance o desenvolvimento do seu plano de negócios, em relação aos aspectos estudados no capítulo. Transforme inovações, criatividade e novas tecnologias em produtos vendáveis.

---

### Exercícios de Fixação

**Exercício 5.1** Por que o marketing não equivale exclusivamente a esforço de vendas? O que, além de vendas, inclui o marketing?

**Exercício 5.2** O que quer dizer a expressão: “o produto se vende sozinho” (Peter Druker<sup>1</sup>)?

**Exercício 5.3** Quais são os 4 Ps do marketing? Qual o significado de cada um?

**Exercício 5.4** O que é segmentação? Cite exemplos de critérios de segmentação.

**Exercício 5.5** Em um plano de negócios, quais perguntas fundamentais devem ser respondidas com respeito ao *Conceito do Negócio*? E com relação à *Análise de Mercado*? E com relação ao *Plano de Marketing*?

### Referências e Leitura Adicional

1. Peter Druker, citado por Pensador.Info. [http://www.pensador.info/p/frases\\_de\\_peter\\_drucker/1/](http://www.pensador.info/p/frases_de_peter_drucker/1/). Acesso em junho de 2009.
2. *Pirâmide de Necessidades de Maslow*. Wikipedia, 2009. [http://pt.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A2mide\\_de\\_Maslow](http://pt.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A2mide_de_Maslow). Acesso em junho de 2009.
3. *Institutos de pesquisas – IBGE*: <http://www.ibge.org.br/>. Acesso em junho de 2009.



4. *Institutos de pesquisas – Ibope*: <http://www.ibge.org.br/>. Acesso em junho de 2009.
5. *Institutos de pesquisas – Gallup*: <http://www.gallup.com/>. Acesso em junho de 2009.
6. *Jornais de negócios – Valor Econômico*: <http://www.valoronline.com.br/>. Acesso em junho de 2009.
7. *Agências de incentivo ao empreendedorismo e ao desenvolvimento – Sebrae* – [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acesso em junho de 2009.
8. *Agências de incentivo ao empreendedorismo e ao desenvolvimento – Unidade de Inteligência Comercial da Apex Brasil* – [http://www.apexbrasil.com.br/portal\\_apex/publicacao/engine.wsp?tmp.area=9](http://www.apexbrasil.com.br/portal_apex/publicacao/engine.wsp?tmp.area=9). Acesso em junho de 2009.
9. Gomes, Isabela Motta. *Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado*. Sebrae – MG, 2005. <http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/planodemercado/mercado.pdf>. Acesso em junho de 2009.
10. Leite, Daniel S.; Custódio, Igor, V.; Tofoli, Rodrigo. B; RID: “Soluções em Monitoramento Automotivo”, 2006. Exemplos de planos de negócios. Alunos da UFSCar. <http://www.dc.ufscar.br/bsi/materiais/emp/planos/exemplos.html>. Acesso em junho de 2009.
11. Almeida, Ricardo A. P. de; TeleMed® – *Software para auxílio no tratamento médico de doenças*, 2008. Exemplos de planos de negócios. Alunos da UFSCar. <http://www.dc.ufscar.br/bsi/materiais/emp/planos/exemplos.html>. Acesso em junho de 2009.
12. Manera, Aline F.; Tsuruda, Andressa T.; Gracioso, Caroline V.; Tsuruda, Renata M.; Ferreira, Tatiane T. *Inova Eletro: Pesquisa & Desenvolvimento de Eletrodomésticos Inteligentes*, 2008. Exemplos de planos de negócios. Alunos da UFSCar. <http://www.dc.ufscar.br/bsi/materiais/emp/planos/exemplos.html>. Acesso em junho de 2009.
13. *Exemplos de planos de negócios. PaloAlto Software*. [http://www.bplans.com/sample\\_business\\_plans.cfm](http://www.bplans.com/sample_business_plans.cfm). Acesso em junho de 2009.
14. *Exemplos de planos de negócios. Moot Corp*. <http://www.businessplans.org/businessplans.html>. Acesso em junho de 2009.
15. *Exemplos de planos de negócios*. Alunos da UFSCar. <http://www.dc.ufscar.br/bsi/materiais/emp/planos/exemplos.html>. Acesso em junho de 2009.
16. *Software para planos de negócios SP-Plan*, Sebrae – SP. <http://www.sebraeshop.com.br/spplan/estrutura.asp?>. Acesso em junho de 2009.
17. *Software para planos de negócios MakeMoney*. Starta. <http://www.starta.com.br>. Acesso em junho de 2009.
18. *Recursos para aprendizado sobre planos de negócios*. Small Business Administration – SBA. <http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/plan/writeabusinessplan/index.html>. Acesso em junho de 2009.

*Capítulo*

# 6

## **Como Saber se o Negócio é um Bom Investimento?**

---

### **Objetivos do Capítulo**

.....

- Entender o significado prático de conceitos financeiros fundamentais, tais como: lucro, lucratividade, rentabilidade e ganho de capital;
  - Desenvolver habilidades para elaborar o planejamento financeiro de novos empreendimentos: projeção de fluxo de caixa, cálculo do investimento necessário e estimativa de retorno sobre o investimento;
  - Desenvolver habilidades para analisar negócios como um investimento; obter subsídios para estimar o valor de uma empresa; desenvolver senso crítico para concluir, por seus próprios critérios e valores, se um negócio é um bom investimento ou não;
  - Avançar o desenvolvimento de seu plano de negócios, em relação aos aspectos estudados no capítulo.
-

## 6.1 Empresa Muito Lucrativa, mas Pouco Rentável: O Que Significa Isso?

***Petrobras é a empresa mais lucrativa, mas uma das menos rentáveis da América Latina, aponta estudo.***

SÃO PAULO – A estatal Petrobras é a empresa de capital aberto mais lucrativa da América Latina nos nove primeiros meses do ano. A constatação é da consultoria Econômica. De janeiro a setembro deste ano, a Petrobras lucrou US\$8,951 bilhões...

A Econômica indica também, que apesar de ser a mais lucrativa, a Petrobras é a segunda menos rentável dentro do ranking (das 17 de maior lucro)... Neste outro ranking, a Petrobras ocupa o penúltimo lugar, com um ROE de 16,91%, melhor apenas que a mexicana Cemex, com 12,87%.

Valor Online, 2007<sup>1</sup>

Sim, é possível ter um lucro alto e uma rentabilidade baixa. Neste capítulo vamos considerar negócios como um investimento, e responder perguntas como: qual a diferença entre lucro e rentabilidade? Que números um negócio deve apresentar para ser considerado um bom investimento? Como posso calcular esses números para o meu empreendimento?

## 6.2 A Diferença entre Lucro e Rentabilidade

Geraldo e Cláudia têm uma loja de chocolates. É uma franquia. Somando o dinheiro recebido por todos os chocolates e cafés que eles venderam no último ano, chegaremos ao valor de R\$420 mil. Vamos chamar esse valor total das vendas de *receita bruta anual*, ou ainda *faturamento bruto anual*.

O que Geraldo e Cláudia fizeram com a *receita bruta*? Tiveram de pagar a conta de luz, água e telefone da loja, o salário dos três funcionários, os tributos e os impostos. Tiveram de pagar também os chocolates que compraram do franqueador para vender aos clientes, e tiveram de pagar seus próprios salários. Ou seja, eles pagaram todas as despesas da loja com a *receita bruta* e, para

sua felicidade, ainda sobrou dinheiro! Sobraram R\$63 mil. Vamos chamar esses R\$63 mil de *lucro líquido anual*.

A *lucratividade* é obtida ao dividirmos o *lucro líquido* pela *receita bruta* de um determinado período. É, portanto, um valor percentual. Indica o percentual da *receita bruta* que “sobra” após serem pagas todas as despesas. Ou seja, o percentual de lucro.

Na loja de Geraldo e Cláudia, se dividirmos o lucro líquido (R\$63 mil) pela receita bruta (R\$420 mil) e multiplicarmos por 100, chegaremos a 15% de *lucratividade*. Isso significa que 15% do que entra no negócio através das vendas é convertido em lucro.

Para montar o negócio, Geraldo e Cláudia investiram R\$200 mil nas instalações, além de R\$45 mil na taxa de franquia. E ainda tiveram de deixar à disposição do negócio R\$50 mil de capital de giro, ou seja, dinheiro em caixa para manter o negócio funcionando no dia a dia. Somando tudo, eles investiram R\$295 mil no negócio. Esse é o valor do *investimento*.

Você pode fazer um investimento na caderneta de poupança, ou em um fundo de renda fixa, ou ainda em um negócio, por exemplo. A *rentabilidade* é um parâmetro que indica o quanto rendeu, percentualmente, um investimento realizado na caderneta de poupança, ou em um fundo de renda fixa, ou em um negócio.

A *rentabilidade* de um negócio é determinada pelo *lucro líquido* em um período, dividido pelo *investimento total* — todo o investimento realizado no negócio até o momento.

### **Conceitos Financeiros**

Receita Bruta = dinheiro proveniente das vendas.

Lucro Líquido = Receita Bruta – Todas as Despesas.

Lucratividade =  $(\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Bruta}) \times 100$ .

Rentabilidade =  $(\text{Lucro Líquido no Período} / \text{Investimento Total}) \times 100$ .

Por exemplo, a *rentabilidade anual* da loja de chocolates de Geraldo e Cláudia é obtida dividindo-se o *lucro líquido anual* (R\$63 mil) pelo *investimento total* (R\$295 mil). Ou seja, a loja de chocolates rendeu 21% no ano. Se em vez de investir os R\$295 mil no negócio eles tivessem aplicado esse dinheiro na caderneta de poupança, teriam ao final do ano a *rentabilidade anual* da poupança aplicada a esses R\$295 mil. Se tivessem aplicado em fundos de renda fixa, teriam ao final do ano a *rentabilidade anual* do fundo de renda fixa escolhido, aplicada aos R\$295 mil. Mas eles escolheram aplicar esses R\$295 mil no negócio. Assim, obtiveram ao final do ano a rentabilidade do negócio (21%) aplicada a esses R\$295 mil. Em períodos de inflação controlada e taxas de juros relativamente baixas, 21% é uma rentabilidade bem maior do que a da poupança e dos fundos de renda fixa.

#### **Exemplo: Loja de Chocolates**

Receita Bruta Anual = R\$420 mil.

Lucro Líquido = Receita Bruta – Todas as Despesas = R\$63 mil.

Lucratividade =  $(63 \text{ mil} / 420 \text{ mil}) \times 100 = 15\%$ .

Investimento (instalações + taxa de franquia + giro) = R\$295 mil.

Rentabilidade Anual =  $(63 \text{ mil} / 295 \text{ mil}) \times 100 = 21\%$ .

Fonte dos Parâmetros Financeiros Adotados: *As Melhores Franquias do Brasil*, 2006<sup>2</sup>, e *Meu Negócio Próprio*, 2006<sup>3</sup>.

---

### **Atividade 6.1**

#### **FRANQUIA DE LIVRARIA E PAPELARIA**

Considere um investimento inicial nas instalações de R\$45 mil, taxa de franquia R\$35 mil e capital de giro R\$30 mil. Considere ainda que a lucratividade é 12% do faturamento bruto, e que o faturamento médio mensal é de R\$60 mil. Calcule o *lucro líquido anual* e a *rentabilidade anual*. Dados baseados no anuário *As Melhores Franquias do Brasil*, 2006,<sup>4</sup> e na revista *Meu Negócio Próprio*, 2006<sup>5</sup>.

---

---

### Atividade 6.2

#### FRANQUIA DE LANCHONETE

Com base no anuário *As Melhores Franquias do Brasil, 2006*<sup>6</sup>, uma franquia de lanchonete necessita de R\$1 milhão de investimento inicial, além de R\$85 mil de taxa de franquia e R\$10 mil de capital de giro. Segundo a mesma fonte, o faturamento médio mensal da loja seria de R\$180 mil. Supondo que o negócio tenha uma lucratividade de 15% do faturamento bruto, calcule o lucro líquido anual e a rentabilidade anual do empreendimento. Descubra também em quanto tempo ocorre a recuperação do investimento. Ou seja: em quanto tempo os lucros gerados pelo negócio alcançam o valor do investimento realizado. Considere o valor do investimento sem correção monetária.

---

---

### Atividade 6.3

#### LUCRATIVIDADE NECESSÁRIA PARA RETORNO DO INVESTIMENTO EM 84 MESES

Com base no anuário *As Melhores Franquias do Brasil, 2006*<sup>6</sup>, uma franquia de lanchonete necessita de R\$1,2 milhão de investimento inicial, além de R\$110 mil de taxa de franquia e R\$10 mil de capital de giro. Segundo a mesma fonte, o faturamento médio mensal da loja seria de R\$280 mil, e o prazo de retorno do investimento, 84 meses. Calcule a lucratividade necessária para que o retorno do investimento ocorra em 84 meses. Considere o valor do investimento sem correção monetária.

---

## 6.3 Planejamento Financeiro de Novos Negócios

Uma das seções de um plano de negócios é o Planejamento Financeiro. O plano financeiro para novos negócios precisa apresentar pelo menos os seguintes elementos: *projeção de fluxo de caixa*, *investimento necessário*, planejamento da *negociação com investidores*, e *projeção da rentabilidade e do retorno sobre cada investimento realizado* (Figura 6.1).



**Figura 6.1** *Planejamento Financeiro para Novos Empreendimentos*

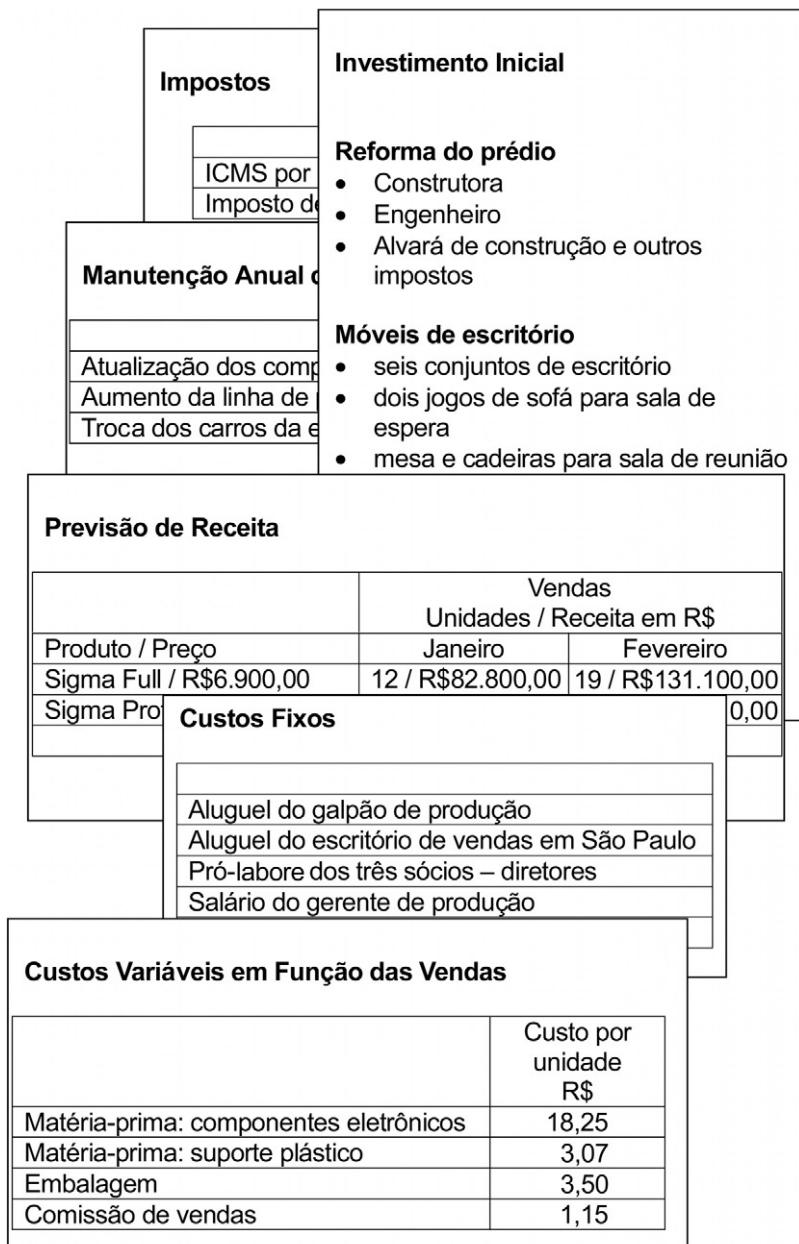
### Projeção de Fluxo de Caixa

O termo *fluxo de caixa* é uma alusão à caixa registradora – uma velha máquina, que guardava o dinheiro da empresa em uma gaveta e registrava todas as entradas e as saídas. *Fluxo de caixa* é um documento que faz exatamente isso: registra todas as entradas e as saídas de dinheiro do negócio.

Se fizermos um plano de negócios para uma empresa ou unidade de negócios já existente, podemos registrar dados históricos, ou seja, as entradas e saídas de dinheiro nos últimos anos. Quando estamos planejando um novo empreendimento, não temos dados históricos. Mas podemos fazer uma *projeção de fluxo de caixa*, ou seja, uma previsão de quais serão as entradas e as saídas de dinheiro da empresa no futuro.

O primeiro passo para elaborar a projeção de fluxo de caixa para um novo empreendimento é traduzir em despesas ou em receitas todos os demais elementos do plano de negócios (Figura 6.2).

No plano de marketing, temos uma previsão de vendas e o preço dos produtos ou serviços. No plano financeiro essas informações precisam ser traduzidas para uma previsão de receita proveniente das vendas. Analogamente para os custos: se o plano de marketing prevê uma equipe de vendas composta por 25 pessoas, o salário e os encargos referentes à contratação dessas pessoas precisam aparecer como despesa no plano financeiro. Linha de produção, im-



**Figura 6.2** *Previsão de Receitas e Despesas*

postos, aluguel, despesas com viagens; enfim, todas as despesas para a instalação e para o dia a dia do negócio devem ser previstas.



Para que a projeção de fluxo de caixa seja realista e tenha credibilidade, é preciso absoluta coerência entre as receitas e despesas do plano financeiro, e o previsto nas demais seções do plano de negócios. Todas as receitas e despesas devem ser resumidas e associadas ao tempo em que irão efetivamente ocorrer. É usual uma projeção detalhada, mensal, para os primeiros 12 meses e, em um segundo documento, uma previsão mais resumida, para os próximos cinco anos (Tabela 6.1).

**Tabela 6.1** Projeção de fluxo de caixa para cinco anos

(R\$ mil)	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Saldo Anterior</b>					
(a) Saldo Anterior	0	+50	+50	+1000	+4050
<b>Dinheiro saindo do caixa da empresa</b>					
(b) Investimento inicial e manutenção do investimento	-500	-50	-50	-50	-50
(c) Despesas operacionais	-100	-500	-600	-900	-1100
<b>Dinheiro entrando no caixa da empresa</b>					
(d) Receita bruta (vendas)	0	+200	+1600	+4000	+5800
(e) Injeção de capital (investimento dos sócios ou empréstimos)	+650	+350	0	0	0
<b>Resultados do período</b>					
(f) Lucro líquido = (d) – (c)	-100	-300	+1000	+3100	+4700
(g) Liquidez (a) – (b) – (c) + (d) + (e)	+50	+50	+1000	+4050	+8700

A Tabela 6.1 apresenta o dinheiro entrando e saindo do negócio ao longo dos próximos cinco anos. Naturalmente esses totais devem refletir as previsões detalhadas apresentadas em outros documentos, como os exemplificados na Figura 6.2.

O dinheiro que sai do negócio é composto por *despesas operacionais* (linha b – Tabela 6.1), e também pelo *investimento inicial e manutenção do investimento* (linha c – Tabela 6.1). Despesas operacionais são aquelas do dia a dia

da empresa, tais como salários, impostos sobre vendas, contas de água e de luz. Investimento inicial e manutenção do investimento incluem despesas com as instalações (construção ou reforma do prédio), compra de móveis, compra de equipamentos para linha de produção e escritório. Nessa mesma categoria de despesa estão incluídas as manutenções periódicas nas instalações ou equipamentos, para que o investimento realizado não se corrompa.

O dinheiro que entra no negócio é composto pela receita bruta (linha d – Tabela 6.1), que é o dinheiro referente à venda de produtos ou serviços. Também é possível a entrada de dinheiro através de *injeção de capital* pelos sócios, ou através de empréstimos (linha e – Tabela 6.1).

### Investimento Necessário

Para que serve uma *projeção de fluxo de caixa*? Um primeiro objetivo é responder às seguintes perguntas: qual o investimento necessário para viabilizar o negócio? Quando exatamente esse dinheiro é necessário?

Observe na Tabela 6.1 a coluna referente ao ano de 2010. Por ser o primeiro ano do negócio, não houve entrada de dinheiro referente a vendas. Mas a Tabela mostra R\$600 mil de despesas no ano de 2010. Essas despesas precisam ser pagas de alguma maneira. Se ainda não temos dinheiro proveniente das vendas, será necessário um *investimento* no negócio. A linha (e) da Tabela 6.1 mostra que, para viabilizar o negócio, no ano de 2010 foi planejado um investimento de R\$650 mil, e no ano de 2011, R\$350 mil.

**Tabela 6.2** Investimento necessário para viabilizar o negócio

(R\$ mil)	2010	2011	2012	2013	2014
(e) Injeção de capital (investimento dos sócios ou empréstimos)	+650	+350	0	0	0

A última linha da Tabela 6.1 (linha g) mostra a *liquidez* do negócio. Liquidez, nesse contexto, significa o saldo no caixa da empresa. A liquidez nunca pode ser negativa. Não estamos falando de lucro ou prejuízo; estamos falando de dinheiro para pagar as contas. Uma empresa pode ter prejuízo por algum

tempo, desde que tenha dinheiro para pagar suas contas, vindo de empréstimos, ou novos investimentos. Mas a empresa não pode ficar sem dinheiro para pagar as contas. Não ter dinheiro para pagar as contas tem somente um significado: a falência.

**Tabela 6.3** Projeção de liquidez para cinco anos

(R\$ mil)	2010	2011	2012	2013	2014
(g) Liquidez (a) – (b) – (c) + (d) + (e)	+50	+50	+1000	+4050	+8700

Uma *projeção de fluxo de caixa* serve para planejar os investimentos ou empréstimos necessários de modo que a liquidez nunca seja negativa. Assim, a empresa sempre terá dinheiro para pagar as suas despesas.

### Lucro Líquido

A linha (f) da Tabela 6.1 mostra a projeção do *lucro líquido* ao longo dos anos. Nos dois primeiros anos o lucro líquido é negativo. Ou seja, a empresa dará prejuízo nos dois primeiros anos e passará a dar lucro a partir do terceiro ano. Note que o lucro líquido está sendo calculado a partir da *receita bruta* (linha d) menos as *despesas operacionais* (linha c). O dinheiro referente à *injeção de capital* na empresa (linha e) não está sendo computado no cálculo do *lucro líquido*. Também não estão entrando no cálculo do lucro líquido as despesas computadas como investimento inicial e manutenção (linha b). Assim, o lucro líquido está refletindo a diferença entre a receita das vendas e as despesas do dia a dia da empresa.

**Tabela 6.4** Projeção do lucro líquido anual

(R\$ mil)	2010	2011	2012	2013	2014
(c) Despesas Operacionais	-100	-500	-600	-900	-1100
(d) Receita bruta (vendas)	0	+200	+1600	+4000	+5800
<b>Resultados do período</b>					
(f) Lucro líquido = (d) – (c)	-100	-300	+1000	+3100	+4700

## Atualização do Investimento Total e Projeção da Rentabilidade

A *rentabilidade* é definida pelo *lucro líquido* no período dividido pelo *investimento total*. Já temos o lucro líquido projetado para cinco anos. Qual é o investimento total? Qual será o investimento total daqui a cinco anos?

Para simplificar, vamos considerar como investimento total o dinheiro (externo) injetado no negócio. A linha (e) da Tabela 6.1 apresenta os valores injetados. Foram injetados R\$650 mil no primeiro ano, e mais R\$350 mil no segundo ano. Ou seja, foram injetados R\$1 milhão no negócio.

O cálculo do investimento total fica mais realista se os valores forem corrigidos. Na Tabela 6.5, a linha (e2) apresenta o investimento total corrigido a uma taxa de 15% ao ano.

**Tabela 6.5** Investimento total e rentabilidade

(R\$ mil)	2010	2011	2012	2013	2014
(e) Injeção de capital (investimento dos sócios ou empréstimos)	650	350	0	0	0
(e1) Investimento total	650	650+350 = 1000	1000	1000	1000
(e2) Investimento total corrigido 15% ao ano	650x1,15 = 747,5	(747,5+350) x 1,15 = 1262,13	1262,13*1,15 = 1451,44	1669,16	1919,53
(f) lucro líquido = (d) – (c)	-100	-300	+1000	+3100	+4700
(h) Rentabilidade = (f) / (e2)	-100 / 747,5 = -13,4%	-300 / 1262,13 = -23,8%	1000 / 1451,44 = 69%	3100 / 1669,16 = 186%	4700 / 1919,53 = 245%
(h1) Rentabilidade Média no período = 92,56% (média aritmética da rentabilidade de cada ano)					

A *rentabilidade* de cada um dos cinco primeiros anos pode então ser projetada a partir do *lucro líquido* de determinado ano, dividido pelo *investimento total*, corrigido, conforme mostra a linha (h) da Tabela 6.5. No exemplo, a *ren-*

*tabilidade* nos dois primeiros anos é negativa, mas assume valores positivos e muito expressivos nos anos três, quatro e cinco.

Em um período de implantação do negócio, a variação da *rentabilidade* de um ano para o outro é muito alta: em um dos anos é negativa, em outro período ultrapassa os 200%. Nesses casos é significativo analisar a tendência (no caso, de forte crescimento), e a *rentabilidade média* no período. A rentabilidade média nos cinco primeiros anos, obtida pela média aritmética da rentabilidade de cada um dos cinco anos, é de 92,56%.

### **Projeção de Fluxo de Caixa**

- Resume as entradas e saídas de dinheiro na empresa ao longo do tempo;
- Deve haver plena coerência entre os números da projeção e os dados e previsões das demais seções do plano de negócios;
- É recomendável elaborar uma projeção mensal para o primeiro ano e uma projeção anual para os próximos cinco anos;
- Outros documentos devem apresentar o detalhamento de receitas e despesas por categoria: custos fixos, custos variáveis em função das vendas, investimento inicial, impostos etc.;
- Permite identificar os investimentos ou empréstimos necessários para que a empresa tenha condições de pagar todas as despesas;
- Fornece dados para projeção da Rentabilidade e da Taxa de Retorno do Investimento.

---

## **Atividade 6.4**

### **AJUSTAR A PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA**

A situação econômica mundial piorou. E, além disso, você percebeu que terá alguns gastos a mais do que havia estimado. Tome como ponto de partida a *projeção de fluxo de caixa* da Tabela 6.1 e ajuste da seguinte forma: a nova *receita bruta* será 90% da *receita bruta* anterior, nos cinco anos. O *investimento inicial* (linha b) no

primeiro ano não será mais R\$500 mil, e sim de R\$750 mil. E as *despesas operacionais* do segundo e do terceiro ano serão de R\$700 mil. Faça os ajustes na *projeção de fluxo de caixa*, recalculando o *lucro líquido*, a *injeção de capital* (linha e) necessária e a *rentabilidade*. Não se esqueça de que a liquidez nunca poderá ser negativa.

---

---

### Atividade 6.5

#### NOVA CORREÇÃO NO VALOR DO INVESTIMENTO TOTAL

Para calcular a *rentabilidade*, em vez de corrigir o *investimento total* a 15% ao ano, corrija a 10% ao ano. Calcule o novo valor da *rentabilidade* para cada um dos cinco anos e o valor da *rentabilidade média anual*.

---

## 6.4 Quanto Vale uma Empresa?

Alguns investidores podem estar interessados em *ganho de capital*. Ganho de capital ocorre, por exemplo, quando você compra uma casa por um preço baixo, e algum tempo depois vende por um preço mais alto. O interesse não está em receber o aluguel da casa todo final de mês. O objetivo é vender o imóvel por um valor mais alto do que o valor pago, com uma boa valorização. Esse raciocínio vale para imóveis, e vale para a compra e venda de empresas também. Se um investidor está interessado em ganho de capital, ele quer comprar uma empresa por um valor baixo e vendê-la algum tempo depois por um valor bem mais alto.

Temos, portanto, de responder às seguintes perguntas: como podemos estimar o *valor de mercado* de uma empresa? Quanto vale uma empresa hoje? Quanto estará valendo daqui a cinco anos?

Para determinar o valor da empresa, o *lucro líquido* é um parâmetro mais significativo do que a *rentabilidade*, pois o *lucro líquido* é um valor absoluto e não um valor percentual. Uma pequena livraria pode ter uma *rentabilidade* de 90%, e uma grande companhia petrolífera uma *rentabilidade* de 10%. Mas sabemos que a grande companhia petrolífera vale mais do que a pequena

livraria. Dentre outros fatores, porque o *lucro líquido* da petrolífera é maior do que o da livraria.

Uma forma bastante simples de estimar o valor de mercado de um negócio é multiplicar o lucro líquido anual por um Fator F. Esse Fator F pode variar significativamente em função do tipo de negócio, em função do momento econômico mundial e outros fatores. Observe na Tabela 6.6 alguns pequenos negócios, sem patrimônio significativo, e em áreas não tecnológicas, colocados à venda por uma ou duas vezes o valor do seu lucro líquido anual. Empresas sólidas, negociadas em bolsa de valores, como Petrobras e Vale do

**Tabela 6.6** Valor de mercado sobre lucro líquido anual

Preços Excepcionais em Negócios Estratégicos

	(A) Lucro Líquido Anual	(B) Valor de Mercado	Fator F: (B) / (A)
Yahoo	US\$660 mi	US\$44,6 bi	67
Inco	US\$836 mi	US\$ 24 bi	28,7

Fontes: G1, 2008<sup>7</sup>, G1, 2006<sup>8</sup>

Grandes Empresas Negociadas em Bolsa de Valores

	(A) Lucro Líquido Anual	(B) Valor de Mercado	Fator F: (B) / (A)
Petrobras	R\$22 bi	R\$246 bi	11,2
Vale do Rio Doce	R\$20 bi	R\$136 bi	6,8

Fontes: Valor Online, 2009<sup>9</sup>, e Financial Times, 2009<sup>10</sup>

Pequenas Empresas à Venda

	(A) Lucro Líquido Anual	(B) Valor de Mercado	Fator F: (B) / (A)
Papelaria	R\$24 mil	R\$60 mil	2,5
Matérias de Construção	R\$12 mil	R\$250 mil	2,38
Panificadora	R\$72 mil	R\$120 mil	1,67

Fontes: Bolsa Brasil Negócios, 2009<sup>11</sup>

Rio Doce, tiveram seu valor de mercado estimado em 6,8 e 11,2 vezes o *lucro líquido anual*. Algumas aquisições estratégicas alcançam valores excepcionais, chegando a 28 ou 67 vezes o valor do lucro líquido anual.

Para estimar o valor de novos negócios, em áreas tecnológicas, podemos considerar um Fator  $F = 5$  como cenário conservador, Fator  $F = 10$  como cenário otimista, e Fator  $F = 15$  como cenário excepcional.

#### Estimando o Valor de Mercado de Novos Negócios Tecnológicos

- Cenário conservador: Valor de Mercado = 5 x lucro líquido anual.
- Cenário otimista: Valor de Mercado = 10 x lucro líquido anual.
- Cenário excepcional: Valor de Mercado = 15 x lucro líquido anual.

A Tabela 6.7 apresenta a projeção de *valor de mercado* com base no *lucro líquido anual*, com um Fator  $F$  em cenário conservador, ou seja,  $F = 5$ . Ao final do terceiro ano, o lucro líquido anual será R\$1 milhão, e o valor de mercado da empresa será, portanto, R\$5 milhões. Analogamente, ao final do quarto ano a empresa estará valendo R\$15,5 milhões, e ao final do quinto ano, R\$23,5 milhões.

**Tabela 6.7** Valor de mercado conservador = 5 x lucro líquido anual

(R\$ mil)	2010	2011	2012	2013	2014
(f) Lucro Líquido	-100	-300	+1.000	+3.100	+4.700
(i) Valor de Mercado = 5 x Lucro Líquido Anual			1.000 x 5 = 5.000	3.100 x 5 = 15.500	4.700 x 5 = 23.500

Existem métodos mais sofisticados para estimar o *valor de mercado* de uma empresa, que levam em consideração outros parâmetros financeiros como, por exemplo, o patrimônio. Uma pequena escola, que quase não dá lucro, mas que tem em seu patrimônio um terreno no centro de uma grande cidade, terá seu valor de mercado determinado, essencialmente, pelo valor do imóvel.



Para aprender mais sobre métodos para estimar o valor de mercado de uma empresa, consulte as referências fornecidas ao final deste capítulo<sup>12,13</sup>.

---

### Atividade 6.6

#### ESTIMAR VALOR DAS EMPRESAS

Com base no método do Fator F multiplicado pelo lucro líquido anual, estime o valor das empresas do Exercício 6.1, Exercício 6.2 e da loja de chocolates de Geraldo e Cláudia, utilizada como exemplo no início deste capítulo. Use um Fator  $F = 5$ .

---

---

### Atividade 6.7

#### PESQUISAR VALOR DE MERCADO DE EMPRESAS

Faça uma pesquisa, na Internet ou em outros veículos, e encontre o *valor de mercado* de algumas empresas, procurando relacionar a parâmetros financeiros do negócio. Em anuários, como os do *Financial Times*<sup>10</sup>, você encontrará o valor de mercado das maiores empresas do mundo. O valor de mercado de pequenas empresas você pode encontrar em anúncios em bolsas de negócios<sup>11</sup>. Também poderá encontrar notícias anunciando aquisições de empresas (como em<sup>7</sup> e em<sup>8</sup>).

---

## 6.5 Negociação com Investidores

Na projeção do fluxo de Caixa — Tabela 6.1 linha (e) — identificamos os investimentos necessários para viabilização do negócio: R\$650 mil no primeiro ano e R\$350 mil no segundo ano. De onde virá esse dinheiro?

Os próprios sócios fundadores podem injetar capital no negócio, se tiverem esses recursos. Podem também realizar um empréstimo, ou buscar esse capital com investidores.

Vamos supor que, no exemplo que estamos desenvolvendo, parte do capital será fornecido pelos sócios fundadores, e parte do capital será obtido junto a investidores. A Tabela 6.8 mostra que dos R\$650 mil necessários para o primeiro ano, os *sócios fundadores* fornecerão R\$300 mil. Assim, os *fundadores*

**Tabela 6.8** Planejamento das Fontes dos Investimentos

(R\$ mil)	2010	2011	2012	2013	2014
(e) Injeção de capital (investimento dos sócios ou empréstimos)	+650	+350	0	0	0
<b>Fontes dos investimentos</b>					
Sócios fundadores	300				
Investidor 1	350				
Investidor 2		350			

precisarão buscar R\$350 mil com um investidor no primeiro ano (*investidor 1*), e outros R\$350 mil no segundo ano (*investidor 2*).

Os sócios fundadores já sabem o que pedir aos investidores — duas parcelas de R\$350 mil. Mas o que eles podem oferecer aos investidores? Em que estão interessados? Estudaremos a relação com investidores mais detalhadamente em um capítulo posterior. Mas, desde já, podemos partir do princípio que investidores em geral se interessam por *ganho de capital*. Querem comprar partes da empresa por um valor relativamente baixo e vender sua participação na empresa algum tempo depois, com uma boa valorização. Precisamos mostrar aos investidores um parâmetro de desempenho que reflita o ganho de capital, ou seja, o aumento do *valor de mercado* do negócio. Esse parâmetro é a *Taxa de Retorno do Investimento*.

Os parâmetros de desempenho que estimamos até o momento — lucro líquido, lucratividade e rentabilidade — referem-se à empresa como um todo. Precisamos de um parâmetro que reflita o desempenho de investimentos individuais. Precisamos medir o desempenho, especificamente, dos R\$350 mil injetados pelo investidor 1 no primeiro ano, e dos outros R\$350 mil injetados pelo investidor 2 no segundo ano de operação. Ou seja, precisamos estimar, ou propor, uma *taxa de retorno* para cada um dos investimentos realizados.

### Propondo uma Taxa de Retorno para Cada Investimento Realizado

Considere que queremos oferecer ao investidor 1 uma Taxa de Retorno de 90% ao ano, e ao investidor 2 uma Taxa de Retorno de 70% ao ano. Qual

é o significado prático disso? Como mostra a Tabela 6.8, com uma Taxa de Retorno de 90%, os R\$350 mil do investidor 1 passam a valer, após o primeiro ano, R\$665 mil. Ao final do segundo ano, estarão valendo R\$1.263 mil, e assim sucessivamente. Uma Taxa de Retorno de 90% ao ano significa que após cinco anos, os R\$350 mil do investidor 1 estarão valendo R\$8.666 (oito milhões, seiscentos e sessenta e seis mil reais). Ou seja, o capital investido teve uma valorização de 90% ao ano, ou ainda, o ganho de capital obtido foi de 90% ao ano. Analogamente, os R\$350 mil do investidor 2, a uma Taxa de Retorno de 70% ao ano, estarão valendo, após quatro anos, R\$2.963 (dois milhões, novecentos e sessenta e três mil reais).

**Tabela 6.9** Taxa de Retorno para investidor 1 e investidor 2

(R\$ mil)	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Taxa de Retorno Oferecida</b>					
Investidor 1 – <b>90%</b> ao ano	$350 \times 1,9 = 665$	$665 \times 1,9 = 1263$	$1263 \times 1,9 = 2400$	$2400 \times 1,9 = 4561$	$4561 \times 1,9 = 8666$
Investidor 2 – <b>70%</b> ao ano		$350 \times 1,7 = 595$	$595 \times 1,7 = 1011$	$1011 \times 1,7 = 1719$	$1719 \times 1,7 = 2923$

Por que oferecer uma Taxa de Retorno de 90% ao investidor 1 e de 70% para o investidor 2? São apenas exemplos, mas o investidor 1 estará entrando no primeiro ano do negócio, e assumindo, portanto, um risco maior. É coerente que seja oferecida ao investidor 1 uma Taxa de Retorno maior do que a oferecida ao investidor 2.

### Cálculo da Participação de Cada Investidor

Tanto o investidor 1 quanto o investidor 2, na prática, receberão uma participação no negócio (ou seja, um percentual das ações da empresa) em troca dos R\$350 mil investidos. Através de seus investimentos, cada investidor está comprando uma participação na empresa. Mas qual percentual? Essa pergunta pode ser formulada da seguinte forma: qual percentual da empresa estará

valendo R\$8.666 mil (investidor 1) ao final do quinto ano? E qual percentual da empresa estará valendo R\$2.923 mil (investidor 2) ao final do quinto ano?

Já projetamos (Tabela 6.7) que o valor de mercado da empresa será R\$23.500 mil ao final do quinto ano. Se esses R\$23.500 mil equivalem a 100% do valor da empresa, quantos por cento da empresa significam R\$2.923 mil? Dividindo R\$2.923 mil por R\$23.500 mil, e multiplicando por 100, chegamos ao valor 12,4%. Essa deve ser a participação oferecida ao investidor 2 para que ele obtenha os 70% ao ano de Taxa de Retorno em quatro anos. Analogamente, ao dividirmos R\$8.666 mil por R\$23.500 mil e multiplicarmos por 100, chegaremos a 36,9%. Isso significa que, para oferecer ao investidor 1 uma Taxa de Retorno de 90% ao ano, em cinco anos, teremos de dar a ele 36,9% das ações da empresa.

**Tabela 6.10** Participação do investidor 1 e do investidor 2

(R\$ mil)	Investimento Realizado	Taxa de Retorno	Participação no Negócio	Valor da Participação ao Final do 5º Ano
Sócios Fundadores	R\$300 mil (1º ano)	108% ao ano	50,7%	R\$11.911mil
Investidor 1	R\$350 mil (1º ano)	90% ao ano	36,9%	R\$8.666 mil
Investidor 2	R\$350 mil (2º ano)	70% ao ano	12,4%	R\$2.923 mil
Total			100%	R\$23.500 mil

Como chegamos aos 108% da Taxa de Retorno dos sócios fundadores? A técnica mais simples é a da aproximação: experimente uma taxa T. Multiplique os R\$300 mil cinco vezes seguidas por essa taxa T, cumulativamente, e verifique se o valor obtido equivale ao valor da participação dos sócios fundadores ao final do quinto ano (R\$11.911). Experimente uma taxa menor, ou maior, sucessivamente, até encontrar a Taxa de Retorno que transformará os R\$300 mil investidos inicialmente em R\$11.911. Calculadoras financeiras e planilhas eletrônicas possuem funções que realizam automaticamente esses cálculos.

## Diferença entre Rentabilidade e Taxa de Retorno

Se calcularmos a média das Taxas de Retorno (108%, 90%, 70%), ponderada pelo percentual de participação (50,7%, 36,9%, 12,4%), obteremos o valor 96,65%. É um valor próximo ao valor da rentabilidade média anual, calculada anteriormente (Tabela 6.5 – 92,56%). Mas as Taxas de Retorno podem ser diferentes para cada investidor, em função do risco assumido e outros fatores. Já a rentabilidade é única para o negócio. Além disso, a Taxa de Retorno reflete diretamente o ganho de capital, ou seja, o aumento do valor de mercado do negócio. Já a rentabilidade reflete, percentualmente, quanto rende o Investimento.

---

### Atividade 6.8

#### NOVAS TAXAS DE RETORNO

Você percebeu que, com a redução das taxas de juro, poderia oferecer Taxas de Retorno menores. Em vez de oferecer 90% e 70% ao investidor 1 e ao investidor 2, você decidiu oferecer, respectivamente, 70% e 50%. Refaça os cálculos. Primeiramente, calcule o ganho de capital referente às novas taxas (ou seja, identifique quanto o capital injetado estará valendo ao final do quinto ano). Depois calcule a nova participação do investidor 1 e do investidor 2 no negócio.

---

### Atividade 6.9

#### NOVA PARTICIPAÇÃO DOS SÓCIOS FUNDADORES

A partir dos cálculos realizados na Atividade 6.8: (a) ajuste também a participação percentual dos sócios fundadores no negócio. (b) Determine quanto estará valendo a participação dos sócios fundadores ao final do quinto ano. (c) Estime a Taxa de Retorno da injeção de capital feita pelos sócios fundadores.

---

### Atividade 6.10

#### REFLETIR E DISCUTIR: TAXAS DE RETORNO DIFERENCIADAS PARA OS CENÁRIOS OTIMISTA E EXCEPCIONAL?

Ao estimarmos o valor de mercado da empresa ao final do quinto ano, utilizamos um Fator F conservador ( $F = 5$ ). Seria possível propor Taxas de Retorno diferen-

ciadas ao investidor 1 e ao investidor 2, nos cenários conservador ( $F = 5$ ), otimista ( $F = 10$ ) e excepcional ( $F = 15$ )?

---

## 6.6 Como Saber se o Negócio é um Bom Investimento?

Como vimos no Capítulo 2, *investimento* não é a única motivação para empreender. Mesmo que um negócio não for um bom investimento, ele pode garantir a sobrevivência dos empreendedores, ou torná-los realizados. Mas neste momento estamos analisando negócios exclusivamente como investimentos.

### Critérios Não-financeiros

Para analisar a viabilidade de investimentos, há critérios financeiros e critérios não-financeiros. Dentre os não-financeiros, podemos destacar o risco, a liquidez e o ônus de gestão. Um investimento é seguro se não há risco de o dinheiro investido ser perdido, roubado ou corrompido de alguma outra maneira.

Liquidez, no contexto da análise de investimentos, refere-se à facilidade de converter o investimento em dinheiro vivo. Uma aplicação em um fundo de renda fixa tem alta liquidez, pois é só solicitar o resgate no banco, e temos o dinheiro vivo em muito pouco tempo. Já um investimento em imóveis tem uma liquidez bem menor, pois é preciso vender o imóvel para ter o dinheiro vivo.

O ônus de gestão é o trabalho que dá para gerenciar o investimento. Ao investir em um fundo de renda fixa, o ônus de gestão (ao investidor) é muito baixo. O investidor não precisa fazer praticamente nada. Mas gerenciar (a participação em) um negócio, ou mesmo uma carteira de imóveis, dá mais trabalho.

#### **Critérios Não-financeiros para Análise de Investimentos**

Risco: é seguro?

Liquidez: é fácil de vender?

Ônus de Gestão: dá trabalho para gerenciar?

Atividade 6.11

COMPARAR RENDA FIXA, FUNDO DE AÇÕES E PARTICIPAÇÃO EM UM NEGÓCIO

Considere como alternativas de investimento a aplicação de capital em um fundo de renda fixa, a aplicação em um fundo de ações e a injeção de capital em troca de participação acionária em um negócio. Compare essas três alternativas de investimento com os critérios não-financeiros: risco, liquidez e ônus de gestão. Preencha a tabela a seguir com valores relativos (risco alto, médio ou baixo, liquidez alta ou baixa e assim por diante).

	Fundo de Renda Fixa	Fundo de Ações	Participação em um Negócio
Risco			
Liquidez			
Ônus de Gestão			

Embora o risco possa variar bastante de um negócio para o outro, é bastante provável que um fundo de renda fixa tenha um risco bem menor. A liquidez de um negócio é, em geral, baixa. Ou seja, não é fácil vender. Nos casos em que a empresa negocia ações em bolsa de valores, a liquidez aumenta significativamente. E o ônus de gestão de um negócio tende a ser consideravelmente maior do que o dos fundos.

Pelos critérios não-financeiros, investir em um negócio apresenta algumas desvantagens em relação a investimentos em fundos. Podemos concluir, portanto, que para ser vantajoso, o investimento em um negócio precisa ser muito bom nos critérios financeiros. E o que significa ser *muito bom* nos critérios financeiros?

Atividade 6.12

CONSULTE A RENTABILIDADE ATUAL E RECENTE DOS FUNDOS DE INVESTIMENTO, VALORIZAÇÃO DAS AÇÕES, E VALOR DE MERCADO DE ALGUMAS EMPRESAS

Consulte, em um jornal ou portal de negócios<sup>14,15</sup> (ou outro), a rentabilidade dos últimos 12 meses de um fundo de renda fixa. Consulte também a rentabilidade

dos últimos três anos de um fundo de ações ou do índice Bovespa<sup>16</sup>. Se possível, verifique o quanto valorizaram as ações de algumas empresas nos últimos anos. Finalmente, consulte novamente o valor de mercado de algumas empresas em função de seus índices de desempenho<sup>10, 11</sup> (pesquisa realizada na Atividade 6.7).

---

### Critérios Financeiros

O *lucro líquido* é relevante para determinar o *valor de mercado* do negócio. Existem outros parâmetros que influenciam o valor de mercado como, por exemplo, o *patrimônio* da empresa. Mas o lucro líquido não pode ser desconsiderado. Se seu objetivo é saber quanto vale uma empresa, ou saber se o preço proposto para um negócio está caro ou barato, correlacione o valor de mercado ao lucro líquido e compare o índice obtido ao encontrado em outras empresas do mesmo setor.

A *rentabilidade* é um parâmetro essencial para os investidores que se interessam por receber seu percentual dos lucros ou dividendos a cada final de ano. Para ser um *investimento* interessante, a rentabilidade de um negócio precisa ser bem mais alta do que a proporcionada por fundos de renda fixa, por exemplo, dadas as desvantagens em relação a liquidez, risco e ônus de gestão.

Vou lucrar na hora de vender? Se seu interesse é comprar a participação na empresa por um preço baixo e vender por um preço bem mais alto, verifique a Taxa de Retorno oferecida. Esse é o parâmetro que melhor reflete a valorização e o ganho de capital. Compare a Taxa de Retorno oferecida com a valorização recente de ações de empresas do mesmo setor.

Altas Taxas de Retorno são mais facilmente obtidas em empresas que apresentam perspectivas de forte crescimento nos próximos anos. Veja na Figura 6.3 que o momento preferencial para a entrada dos investidores de risco no negócio é pouco antes da fase de crescimento, ou *start up*. Antes da fase de crescimento, o lucro líquido é baixo, e a empresa vale pouco. Após um forte crescimento, o valor da empresa é bem maior, o que implica em ganho de capital na venda da participação. Ganho de capital é, em geral, o maior interesse dos investidores de risco, conforme estudaremos em um capítulo posterior.



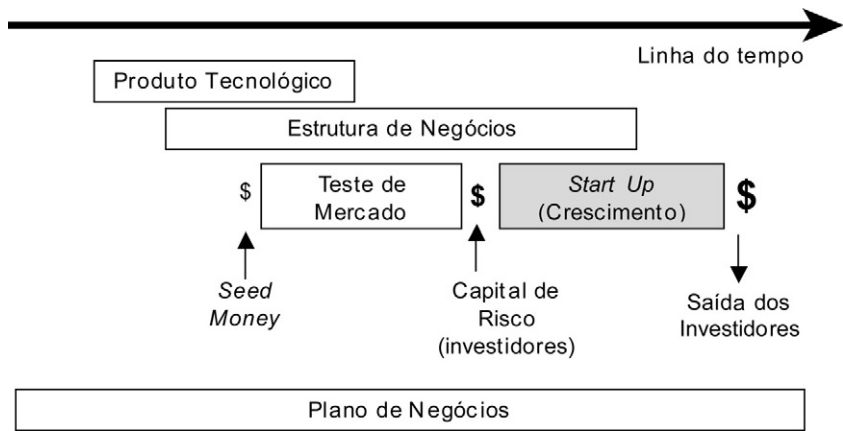


Figura 6.3 Melhor Momento para ganho de capital: Fase de Start Up

Atividade 6.13

ESTRATÉGIA DE SAÍDA ALTERNATIVA: RECOMPRA

Investidores interessados em *ganho de capital* querem entrar no negócio, e em algum momento querem sair dele vendendo sua participação com a maior valorização possível. Uma possível estratégia de saída dos investidores é a opção de recompra das ações pela própria empresa, por um preço prefixado, em geral não muito alto. Os investidores podem tentar vender suas ações com uma boa valorização. Mas, se não conseguirem um bom preço, podem optar pela recompra. Analise a projeção de fluxo de caixa da Tabela 6.1, em especial a liquidez disponível no quinto ano, e verifique se seria possível propor a recompra da participação do investidor 1 e do investidor 2, por uma Taxa de Retorno prefixada em 35% ao ano.

Critérios Financeiros para Análise de Investimentos	
Perguntas	Parâmetros Financeiros Mais Significativos
Quanto vale uma empresa? O preço de venda está alto ou baixo?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Correlacione o <i>valor de mercado</i> ao <i>lucro líquido</i>.</li><li>• Se possível observe também o <i>patrimônio</i>.</li></ul>
Vou receber quanto de lucros ou dividendos no final do ano?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verifique a <i>rentabilidade</i>. Precisar ser alta.</li></ul>
Vou lucrar na hora de vender?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Observe a <i>Taxa de Retorno</i> proposta.</li><li>• Observe também o potencial de crescimento do negócio.</li></ul>

O planejamento financeiro pode abranger outros estudos, que não foram abordados neste capítulo: balanço patrimonial, ponto de equilíbrio, depreciação, custos de produção e outros. Foram apresentados realmente os elementos essenciais para o projeto de novos negócios de natureza tecnológica.

---

### **Atividade 6.14**

#### **POTENCIAL DE CRESCIMENTO DE NEGÓCIOS TECNOLÓGICOS**

“Altas Taxas de Retorno são mais facilmente obtidas em empresas que apresentam perspectivas de forte crescimento nos próximos anos.” Você concorda com essa frase? Explique suas razões. Como um negócio tecnológico se encaixa nesse perfil de empresa (empresas que apresentem um forte potencial de crescimento nos próximos anos)? Sugestão para uso acadêmico: discussão em grupos, seguida de breve discussão geral.

---

---

### **Atividade 6.15**

#### **ENTENDENDO OS INTERESSES DE UM INVESTIDOR**

##### **– PERFIL DA CARTEIRA DE INVESTIMENTOS**

Para saber o que propor a um investidor, é preciso entender seus interesses. Procure raciocinar como um investidor: se você fosse um investidor, qual seria o perfil de sua carteira de investimentos? Você estaria mais interessado em uma forte valorização do negócio, ou em uma boa rentabilidade? Qual seria uma rentabilidade atrativa para você? Qual seria um ganho de capital atrativo? Que tipo de negócios você acharia interessante ter em sua carteira de investimentos? Que características buscaria em um negócio? Quais critérios da análise de investimentos seriam mais significativos para você? Reflita, discuta e apresente conclusões pessoais. Sugestão para uso acadêmico: discussão em grupos, seguida de breve discussão geral.

---

---

### Atividade 6.16

#### ENTENDENDO OS INTERESSES DE UM INVESTIDOR

##### – NEGÓCIO DE TECNOLOGIA OU FRANQUIA DE LANCHONETE? PRÓS E CONTRAS

Mantenha a perspectiva de um investidor. Ou seja, não considere a *paixão* ou qualquer outro critério que não o *investimento*. Quais seriam os prós e os contras de investir em um negócio tecnológico, se comparado a um negócio “não-tecnológico”, como uma franquía de lanchonete ou livraria, por exemplo? Compare inclusive em relação ao risco e à possibilidade de ganho de capital em uma fase de crescimento acelerado, como ilustrado na Figura 6.3. Sugestão para uso acadêmico: discussão em grupos, seguida de breve discussão geral.

---

### Revisão dos Conceitos Apresentados

Um negócio pode estar vendendo bastante, mas pode não estar dando lucro. E mesmo um negócio que dá lucro pode não ser considerado um bom investimento.

O desempenho financeiro do investimento em um negócio é medido, fundamentalmente, através do lucro líquido, da rentabilidade e do ganho de capital. O lucro líquido acontece quando a receita bruta (proveniente das vendas) supera o valor das despesas. Uma boa rentabilidade significa que o lucro é proporcionalmente alto, em relação ao investimento realizado. Ganho de capital ocorre quando você compra a empresa valendo pouco e tem a oportunidade de vendê-la por um preço bem mais alto.

Investir em um negócio implica em certo risco, possível dificuldade de converter o investimento em dinheiro vivo e, em alguns casos, certo trabalho para gerenciar o investimento. Mas pode proporcionar *rentabilidade* e *ganho de capital* elevados, se comparado a aplicações mais conservadoras.

Que tipo de investidor é você? Você está mais interessado em rentabilidade ou em ganho de capital? Que nível de rentabilidade ou de ganho de capital tornam um negócio atrativo para você? Que tipo de negócio se encaixa em sua carteira de investimentos? Negócios tecnológicos são investimentos atra-  
tivos para você?

## Atividades Complementares

---

### Atividade 6.17

#### CONSULTAR DADOS SOBRE FRANQUIAS

Busque dados financeiros sobre algumas franquias. Busque informações recentes e procure identificar o investimento necessário, o lucro líquido, a lucratividade e a rentabilidade anual do negócio. Anuários sobre franquias fornecem alguns dados iniciais, e os próprios franqueadores fornecem informações mais detalhadas a possíveis interessados. Essas informações são apenas parâmetros, que podem ser verificados, por exemplo, através de contato com os proprietários de uma das unidades franqueadas.

---

### Atividade 6.18

#### CREDIBILIDADE

Discutir: como é possível dar credibilidade a dados financeiros futuros como lucro líquido, rentabilidade e valor da empresa ?

---

### Atividade 6.19

#### ANÁLISE CRÍTICA DE PLANOS DE NEGÓCIOS – PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Faça uma pesquisa, na Internet ou em outros locais, buscando exemplos de planos de negócios. Observe as principais planilhas financeiras. Observe inclusive as planilhas que não foram discutidas neste capítulo, como, por exemplo, o balanço patrimonial. Procure observar também os principais indicadores de desempenho do negócio, sua coerência e credibilidade. Se encontrar algum indicador sem muita credibilidade, procure identificar por que não está sendo fácil acreditar nos números. Procure não repetir os mesmos equívocos em seu próprio plano de negócios. Se tiver dificuldade para achar exemplos de planos de negócios em português, faça uma busca com os termos em inglês "*business plans examples*". No final deste capítulo você encontra referências a sites que disponibilizam exemplos de planos de negócios.<sup>17,18,19,20,21,22</sup>

---

---

**Atividade 6.20****AVANÇAR O DESENVOLVIMENTO DO SEU PLANO DE NEGÓCIOS****– PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Avance o desenvolvimento do seu plano de negócios em relação aos aspectos estudados no capítulo. Transforme inovações, criatividade e novas tecnologias em lucro líquido, rentabilidade e ganho de capital.

---

**Exercícios de Fixação**

**Exercício 6.1** Qual a diferença entre lucro e rentabilidade?

**Exercício 6.2** “Um dos objetivos de fazer uma projeção de fluxo de caixa é garantir que a liquidez nunca seja negativa.” O que significa liquidez nesse caso? Como é possível garantir que a liquidez nunca será negativa? Explique a frase.

**Exercício 6.3** Em uma *projeção de fluxo de caixa* o termo liquidez tem um significado (discutido no Exercício 6.2). No contexto da análise de investimentos, o termo *liquidez* tem outro significado. O que significa liquidez no contexto da análise de investimentos?

**Exercício 6.4** Se você tivesse de estimar quanto vale uma empresa, ou se tivesse de concluir se um valor estimado está apropriado, que parâmetros financeiros buscaria saber? Por quê? Se para formar sua opinião você tivesse de escolher entre lucratividade e lucro líquido, qual desses escolheria? Por quê?

**Exercício 6.5** Se você quisesse convencer um investidor a injetar dinheiro no seu negócio, o que ofereceria a ele? Que parâmetros financeiros você mostraria ou proporia ao investidor? Por quê?

**Exercício 6.6** “Para um negócio valer a pena como investimento, a *rentabilidade* proporcionada precisa ser muito maior do que a da renda fixa.” Você concorda com essa frase? Por quê?

**Exercício 6.7** Que critérios podem ser utilizados para analisar se um investimento é bom ou ruim? Cite critérios financeiros e critérios não-financeiros.

**Exercício 6.8** Qual a diferença entre rentabilidade e taxa de retorno do investimento?

**Exercício 6.9** Como posso calcular a lucratividade de um negócio? E como posso calcular a rentabilidade?

**Exercício 6.10** Que elementos você apontaria como essenciais no planejamento financeiro de um novo negócio?

**Exercício 6.11** Como posso determinar o investimento necessário para um novo negócio?

## Referências e Leitura Adicional

1. Petrobras é a empresa mais lucrativa, mas uma das menos rentáveis da América Latina, aponta estudo. *Valor On Line* 16/11/2007. <http://economia.uol.com.br/ultnot/valor/2007/11/16/ult1913u78994.jhtm>. Acesso em junho de 2009.
2. *As Melhores Franquias do Brasil*, 2006, p. 84-85. Acesso em junho de 2009.
3. *Meu Negócio Próprio Ano 4*, Número 37, 2006, p. 40. Acesso em junho de 2009.
4. *As Melhores Franquias do Brasil*, 2006, p. 88-89. Acesso em junho de 2009.
5. *Meu Negócio Próprio Ano 4*, Número 37, 2006, p. 53. Acesso em junho de 2009.
6. *As Melhores Franquias do Brasil*, 2006, p. 80-81. Acesso em junho de 2009.
7. *Notícias*: Proposta de compra da Yahoo pela Microsoft. G1, 2008; [http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL283125-9356,00.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL283125-9356,00.html). Acesso em junho de 2009.
8. *Notícias*: compra da Inco pela Vale do Rio Doce. G1, 2006; [http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,AA1322545-9356,00.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,AA1322545-9356,00.html). Acesso em junho de 2009.
9. Lucro líquido informado pelo Anuário Valor 1000 – *Valor Online*. <http://www.valoronline.com.br/>. Acesso em junho de 2009.
10. Valor de Mercado estimado pelo *Financial Times*. <http://media.ft.com/cms/8289770e-4c79-11de-a6c5-00144feabdc0.pdf>. Acesso em junho de 2009.
11. *Valores fornecidos pelos vendedores, segundo anunciado na Bolsa Brasil Negócios* – <http://www.bolsa-brasilnegocios.com.br/>. Acesso em junho de 2009.
12. *Small Business Valuation Guide*. <http://www.valuadder.com/valuationguide/business-valuation-guide.html>. Acesso em junho de 2009.
13. Quanto Vale a sua Empresa? Blog do Empreendedor. <http://blog.blogdoempreendedor.com/2007/04/18/quanto-vale-a-sua-empresa/>. Acesso em junho de 2009.
14. Jornais de negócios – *Valor Econômico*: <http://www.valoronline.com.br/>. Acesso em junho de 2009.
15. Jornais de negócios – *Financial Times*: <http://www.financialtimes.com>. Acesso em junho de 2009.
16. Bovespa. <http://www.bovespa.com.br/>. Acesso em junho de 2009.
17. *Exemplos de planos de negócios. PaloAlto Software*. [http://www.bplans.com/sample\\_business\\_plans.cfm](http://www.bplans.com/sample_business_plans.cfm). Acesso em junho de 2009.
18. *Exemplos de planos de negócios. Moot Corp*. <http://www.businessplans.org/businessplans.html>. Acesso em junho de 2009.
19. *Exemplos de planos de negócios*. Alunos da UFSCar. <http://www.dc.ufscar.br/bsi/materiais/emp/planos/exemplos.html>. Acesso em junho de 2009.

20. Software para planos de negócios SP-Plan, Sebrae – SP. <http://www.sebraeshop.com.br/spplan/estrutura.asp?> . Acesso em junho de 2009.
21. Software para planos de negócios MakeMoney. Starta . <http://www.starta.com.br>. Acesso em junho de 2009.
22. Recursos para aprendizado sobre planos de negócios. Small Business Administration – SBA. <http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/plan/writeabusinessplan/index.html>. Acesso em junho de 2009.

# **Viabilizando meu Negócio com Dinheiro dos Outros**

---

## **Objetivos do Capítulo**

.....

- Entender como funciona o investimento de risco: seu papel na viabilização de negócios, o interesse dos investidores e características de negócios com potencial para receber esse tipo de investimento;
  - Compreender a concessão de recursos não-reembolsáveis para empresas de tecnologia; entender o tipo de projeto com potencial para captação desses recursos;
  - Desenvolver habilidade para identificar fontes de recursos para viabilização de negócios tecnológicos; desenvolver senso crítico para escolher a alternativa adequada a cada fase do empreendimento;
  - Avançar o desenvolvimento de seu plano de negócios: refletir sobre as oportunidades estudadas no capítulo e definir como podem colaborar na viabilização de seu projeto.
-



## 7.1 Que Pena: eu Não Tenho Dinheiro

A tecnologia é realmente inovadora, o mercado é grande, a perspectiva de retorno financeiro é excepcional. Mas para que tudo isso ocorra, é necessário um investimento. E não tenho esse dinheiro. E agora?

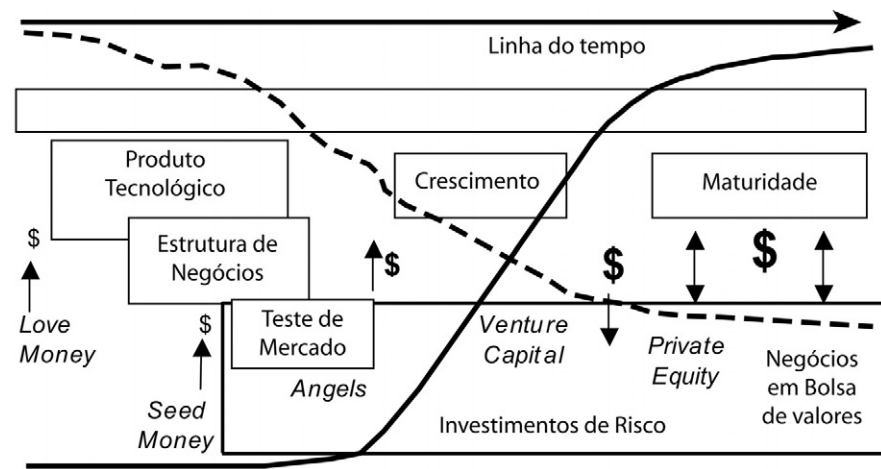
Será que posso conseguir dinheiro com um investidor? No que exatamente um investidor está interessado? Corro o risco de procurar um investidor e ele roubar minha ideia? Qual seria o momento certo para procurá-lo? Como encontro um investidor? E enquanto não encontro um investidor, como posso conseguir dinheiro para injetar no negócio?

## 7.2 Risco em Negócios Tecnológicos

Quando um negócio tecnológico é concebido, o risco de insucesso é muito alto. Existe o *risco tecnológico* e o *risco de mercado*. O risco tecnológico ocorre quando o produto ainda não foi completamente desenvolvido e, portanto, ainda existe a possibilidade de algo dar errado. Idealizamos um carregador de bateria baseado em uma nova tecnologia para captação de energia solar. O desenvolvimento avança, mas o produto resultante não é portátil segundo o que fora idealizado. Imaginamos um carregador pequeno, de bolso, mas obtivemos um carregador grande e pesado, inviável de ser transportado. Ou seja, não foi possível desenvolver o produto exatamente como foi concebido. Esse é um exemplo de risco tecnológico.

Inicialmente imaginamos que o produto vai vender bem, mas ainda não temos certeza se vai vender bem mesmo. Isso se chama risco de mercado. A realização de um teste de mercado diminui significativamente o risco de mercado, mas ele continua existindo. Vai diminuindo aos poucos, conforme as vendas avançam.

A Figura 7.1 mostra uma linha do tempo e algumas fases referentes à concepção e implantação de um negócio tecnológico: desenvolvimento do produto, estrutura de negócios, teste de mercado, crescimento das vendas e maturidade da empresa. O *risco* é representado pela curva pontilhada. Inicialmente o risco é muito alto porque existem o risco tecnológico e o risco de



**Figura 7.1** Risco, Receita e Injeção de Capital ao Longo do Tempo

mercado. Quando o desenvolvimento do produto é concluído, termina o risco tecnológico, mas o risco de mercado ainda é grande. O teste de mercado diminui significativamente o risco, pois é nesse momento que as primeiras vendas são feitas. Na fase de crescimento do negócio, na qual as vendas se expandem sensivelmente, o risco de mercado também diminui de forma acentuada. Em uma fase de maturidade, na qual o crescimento não é tão significativo, o risco continua diminuindo, mas de forma menos significativa. E note: o risco nunca deixa de existir.

A curva ascendente, em linha contínua, representa o *faturamento bruto* do negócio. Inicialmente, o faturamento bruto é zero. As primeiras vendas ocorrem no teste de mercado, e o aumento mais significativo ocorre na fase de crescimento.

### 7.3 Captação de Recursos ao Longo do Tempo

A Figura 7.1 também mostra a captação de recursos ao longo do tempo. Alguns dos termos foram mantidos em inglês, pois são mais conhecidos dessa forma.

Os primeiros gastos referem-se aos estudos iniciais para concepção do produto e do negócio. É a fase em que o *risco* é maior: não existe produto, não existe estrutura de negócios, não existe plano de negócios, muito menos vendas. Mas existem gastos. *Love Money* é o termo utilizado para os recursos que financiam os estudos iniciais. “*Love*” porque, como o risco é altíssimo, esse dinheiro virá de você mesmo, ou de alguém que te ama. Apenas quem realmente te ama – alguém de suas relações pessoais – pode acreditar em você o suficiente para aceitar esse nível de *risco*.

*Seed Money* é o dinheiro para semear. Semear, esperar a semente crescer e colher os frutos mais tarde. Na fase do *Seed Money*, o risco ainda é alto. Ainda há o risco de mercado, e certo risco tecnológico. O *Seed Money* será usado para custear o desenvolvimento de um protótipo, finalizar o desenvolvimento do produto (eliminando o risco tecnológico), avançar o desenvolvimento do plano de negócios e realizar um teste de mercado (reduzindo o risco de mercado).

O termo *Venture Capital* (em português: *capital de risco*) é usado em referência à injeção de capital em troca de uma participação acionária na empresa, em uma fase específica do negócio: a fase de crescimento. Em geral, a intenção é um investimento temporário, visando *ganho de capital*. Note na Figura 7.1 que há uma seta indicando a entrada e outra seta indicando a saída de capital, antes e ao final da fase de crescimento. O *venture capital* é usado para custear despesas típicas da fase de crescimento, como aumento da linha de produção e estruturação para vendas em larga escala. Não é comum o uso do termo *venture capital* para investimentos que custeiam despesas iniciais, como desenvolvimento de um protótipo. O termo para esses investimentos é mesmo *Seed Money*.

Quando o investimento ocorre em uma fase ainda mais madura do empreendimento, o termo utilizado é *Private Equity*. (A expressão em português – ativos privados – não é muito difundida.) Nessa fase a empresa já cresceu, o *faturamento bruto* já é alto, já não há um crescimento tão acentuado das vendas e o *risco* já é menor.

Empresas maduras que atingem um alto grau de credibilidade no mercado podem optar por negociar suas ações publicamente, em bolsas de valores.

As negociações são bem mais ágeis e bem mais frequentes do que em contratos de *Venture Capital* e *Private Equity*, mas a empresa terá de ser transformada em uma *empresa de capital aberto* (conceito definido em capítulo posterior) e cumprir certas exigências legais.

Os termos investimento de risco e investimento na modalidade de risco são usados de forma mais genérica, em referência a qualquer investimento em empresas em troca de uma participação acionária. Se a empresa falir, ou se os rendimentos forem menores do que o esperado, o investidor terá prejuízo. O investidor assume parte dos riscos do negócio. Por isso o uso do termo risco. Sob essa caracterização mais genérica, *Venture Capital*, *Private Equity* e negociações em bolsa de valores são *investimentos na modalidade de risco*. O termo *Angels* é usado para investimentos de risco feitos por pessoa física, ou investidor não profissional, em geral em estágios iniciais do negócio.

## 7.4 *Seed Money* para Empresas de Tecnologia

Se você não tiver capital próprio para o desenvolvimento de um protótipo, para a estruturação inicial do negócio e para um teste de mercado, precisará captar *Seed Money* a fim de custear essas despesas. Onde você poderá obter os recursos necessários?

### Linhas de Crédito Especiais para Inovação Tecnológica

Empréstimos podem ser uma alternativa para *Seed Money*. Existem linhas de crédito que oferecem condições especiais para financiar o desenvolvimento de novos produtos ou processos tecnológicos, ou seu aprimoramento através da inovação. Dentre essas linhas de crédito podemos destacar: Finep Juro Zero<sup>1</sup>, Finep Inova Brasil<sup>2</sup>, BNDES Capital Inovador e BNDES Inovação Tecnológica<sup>3</sup>.

Por exemplo, o programa BNDES Inovação Tecnológica<sup>3</sup> apoia projetos de inovação que envolvam *risco tecnológico* e oportunidades de mercado. O valor mínimo para cada operação é de R\$1 milhão, a uma taxa de juros de 4,5% ao ano, e prazo de até 14 anos. A critério do BNDES, a empresa solicitante poderá ser dispensada da apresentação de garantias reais, para financiamentos inferiores a R\$10 milhões.

A taxa de juros e a possibilidade de não apresentação de garantias reais são condições bastante favoráveis, que visam incentivar a inovação nas empresas.

### Recursos Não-reembolsáveis

Sim, é possível obter recursos não-reembolsáveis como *Seed Money*, ou seja, recursos que não precisam ser devolvidos. A empresa recebe o dinheiro em troca do que então? A motivação é incentivar a inovação nas empresas, o surgimento de novas empresas, o avanço científico e tecnológico do país. O país ganha muito com isso: empregos, competitividade, desenvolvimento.

Não se trata de uma doação, que a empresa recebe e gasta no que quiser. É uma injeção de recursos visando propósitos específicos, sempre ligados à inovação tecnológica. A concessão e a fiscalização da aplicação dos recursos costumam ser feitos com rigor. A Tabela 7.1 apresenta algumas das linhas de fomento que fornecem recursos não-reembolsáveis, para incentivo da inovação tecnológica nas empresas.

**Tabela 7.1** Exemplos de recursos não-reembolsáveis para inovação em empresas

Programa	Descrição
PIPE FAPESP <sup>4</sup>	Fase 1 (Análise de Viabilidade Técnica): até R\$125 mil, por nove meses. Fase 2 (Desenvolvimento da Pesquisa): até R\$500 mil, dois anos. Uma mesma empresa pode solicitar vários projetos. Complementarmente, podem ser solicitadas bolsas.
PRIME / FINEP <sup>5</sup>	Contratação de consultoria empresarial, ou recursos humanos especializados, até R\$120 mil, por até 12 meses.
FINEP / Subvenção <sup>6</sup>	Subvenção à inovação em empresas.
RHAE Pesquisador na Empresa <sup>7</sup>	Bolsas para empresas contratarem pesquisadores, visando o desenvolvimento de projetos de ciência e tecnologia nas empresas.
FUNTEC / BNDES <sup>8</sup>	Contratação de Instituição Tecnológica para desenvolvimento de projeto em benefício da empresa.
PITE FAPESP <sup>9</sup>	Desenvolvimento de projetos em parceria entre empresas e institutos de pesquisa ou universidades.
Veja mais em Finep, <sup>10</sup> BNDES, <sup>11</sup> FAPESP, <sup>12</sup> SBIR/STIR/SBA, <sup>13</sup> Weisz, 2009. <sup>14</sup>	

O PIPE<sup>4</sup> é um programa da Fapesp que destina recursos à pesquisa e inovação tecnológica, visando promover o desenvolvimento empresarial e aumentar a competitividade das pequenas e microempresas. Concede, em uma primeira fase, até R\$125 mil, e em uma segunda fase, mais R\$500 mil (esses valores e demais condições podem ser atualizados; consulte a descrição atual<sup>4</sup>).

Os recursos são concedidos por projeto, ou seja, uma mesma empresa pode aprovar vários projetos. Podem também ser solicitadas bolsas para contratação de pesquisadores a fim de atuar nos projetos aprovados. Mesmo os sócios da empresa podem pleitear bolsas para atuar no projeto, desde que tenham disponibilidade e sejam qualificados para isso.

Os recursos não podem ser utilizados, por exemplo, para aumentar a linha de produção, ou financiar a comercialização de produtos em larga escala. Os recursos do PIPE servem para atestar a viabilidade técnica de uma nova tecnologia (fase 1) ou desenvolver efetivamente essa nova tecnologia (fase 2). Trata-se realmente de *Seed Money*, ou seja, dinheiro para custear as fases iniciais de um novo negócio tecnológico, ou de novos produtos tecnológicos em empresas já existentes.

#### **Exemplos de Projetos Aprovados no PIPE FAPESP**

- Sistema de inteligência artificial para detecção e localização de vazamentos em dutos.
- Estudo da viabilidade técnica do uso de sensores RFID para rastreabilidade suína.
- Artizima – ferramenta computacional para evolução *in silico* de enzimas utilizadas em biorefinarias.
- Controle de processos industriais – uma abordagem através de inteligência computacional.
- Construção de um banco de dados proteogenômico de *Mycobacterium Tuberculosis*.
- Desenvolvimento de nanocompósitos de nanografite ou grafite expandida com polipropileno.

Fonte: FAPESP/PIPE/Projetos aprovados em março de 2009<sup>4</sup>.

Todos os programas citados na Tabela 7.1 visam incentivar a inovação e/ou a competitividade nas empresas, mas cada programa apresenta características próprias. O PIPE FAPESP<sup>4</sup> enfatiza o desenvolvimento de *pesquisa* visando a inovação e competitividade nas empresas. Sua concessão depende, portanto, da elaboração de um sólido projeto de *pesquisa*. Já o PRIME FINEP<sup>5</sup> se dispõe a custear a contratação de *consultoria empresarial*, para aumentar a competitividade da empresa.

---

### Atividade 7.1

#### CRITÉRIOS DE CONCESSÃO

Estude os critérios de concessão de cada um dos fundos citados na Tabela 7.1, tendo como objetivo entender o perfil de projetos com potencial de aprovação. Quando disponível (por exemplo, no caso do Pipe Fapesp), consulte também o resumo de projetos aprovados e as razões para não aprovação de projetos.

---

## 7.5 Investimentos na Modalidade de Risco

O objetivo dos investidores na modalidade de risco é a participação acionária em empresas, predominantemente em caráter temporário, visando retorno financeiro. Os gestores dos fundos costumam participar ativamente da gestão do negócio e auxiliar em alianças estratégicas.

O Guia de *Private Equity e Venture Capital* 2007-2008<sup>15</sup> apontou a existência de 89 gestores de fundos atuando no Brasil, com um capital de US\$16,72 bilhões comprometidos em diferentes tipos de empresas. A Tabela 7.2 apresenta o perfil de alguns desses fundos.

Os fundos de investimento costumam ter um foco específico. Os grupos Intel Capital e Invest Tech, por exemplo, possuem foco na área de tecnologia da informação; o grupo Internet Equities, foco em empresas de Internet; o foco do grupo MiFactory é Internet móvel e sem fio. Já o grupo Franchising Ventures busca participações em empresas franqueadoras e gestoras de marca como Livraria Nobel, Centro Britânico idiomas e Café Donuts.

**Tabela 7.2** Perfil de alguns grupos de investimento

Grupo Investidor / Perfil
<b>FIR Capital Partners</b> – <a href="http://www.fircapital.com">www.fircapital.com</a> . Foco em projetos e empresas inovadoras. US\$87 milhões comprometidos em empresas como: Prodimol Biotecnologia, ISM Automação, Leme Informática, Meantime Games. Parceria com Draper Fisher (US\$5 bilhões de capital, em empresas como Hotmail, Skype e DivX).
<b>Intel Capital</b> – <a href="http://www.intel.com/capital">www.intel.com/capital</a> . Investe em inovações tecnológicas: empresas de hardware, software, tecnologias para o lar, mobilidade, saúde, Internet e semicondutores. Prioridade à fase de expansão e produtos em fase comercial. Desde 1991, investiu mais de US\$6 bilhões, em 1.000 empresas em mais de 40 países. Dentre elas: Automatos, Neovia Telecomunicações S.A., Certisign, Ativi, Spring Wireless, Yavox, Digitron da Amazonia S.A.
<b>Internet Equities do Brasil</b> – <a href="http://www.i-equities.com">www.i-equities.com</a> . Foco: Internet (e-commerce/ serviços/ entretenimento). Empresas: Plataforma ecommerce do Brasil, eHub Commerce, All-in Media, Construclick, Internet Services do Brasil etc.
<b>Invest Tech</b> – <a href="http://www.investtech.com.br">www.investtech.com.br</a> . O objetivo é a participação minoritária em empresas de tecnologia da informação e serviços, com faturamento anual entre R\$1 milhão e R\$10 milhões. Capital: US\$20 milhões. Portfólio: Invest Tech, Latin Technology, Technology Supply, Attachmate.
<b>Mifactory Venture Capital</b> – <a href="http://www.mifactory.com">www.mifactory.com</a> . Foco em tecnologias e aplicações para Internet móvel e serviços sem fio na América Latina. Investe de 0,4 a 2 milhões por projeto, com preferência ao período inicial. O objetivo é o retorno financeiro. Empresas: Spring Wireless, Ativi.
<b>Franchising Ventures</b> – <a href="http://www.franchisingventures.com.br">www.franchisingventures.com.br</a> . Foco em participações em empresas franqueadoras e gestoras de marca. Empresas: Livraria Nobel, Centro Britânico idiomas, Café Donuts.
<b>Axial Participações</b> – <a href="http://www.axialpar.com.br">www.axialpar.com.br</a> . Foco em agronegócios, novos materiais, biodiversidade, biotecnologia, nutrição e biopolímeros. Investimento mínimo de 1,5 e máximo de 15 milhões.
<b>Gávea Investimentos</b> – <a href="http://www.gaveainvest.com.br">www.gaveainvest.com.br</a> . A missão de longo prazo é gerar retornos superiores aos obtidos no mercado financeiro. O total gerido pelo fundo é de cerca de US\$2,3 bilhões. Investimento mínimo de 10 e máximo de 50 milhões. Empresas: BRA Transportes Aéreos, Shopping Leblon, Aliansce Shopping Centers, McDonald's Latin América.
<b>GP Investimentos</b> – <a href="http://www.gp-investments.com">www.gp-investments.com</a> . Desde sua criação, adquiriu mais de 42 companhias em 11 setores. Desde 2006, movimentou US\$4,9 bilhões. Investimento mínimo: 30 milhões. Empresas: Telemar, América Latina Logística, Hopi Hari.

Fonte/Consulte mais detalhes em: Guia de *Private Equity* e *Venture Capital* 2007-2008.<sup>15</sup>

Alguns grupos preferem fazer investimentos menores – R\$400 mil a R\$2 milhões por investimento (Mifactory). Outros grupos estabelecem um mínimo de R\$10 milhões (Gávea) ou mesmo R\$30 milhões (GP) por operação



de investimento, em empresas como Telemar, Leblon Shopping, Hopi Hari e McDonald's Latin América.

Pode haver preferência também pela fase do negócio. Em fundos de *Private Equity*, a tendência é a participação acionária em negócios mais maduros; nos fundos de *Venture Capital*, a tendência é o investimento em empresas emergentes, com forte potencial de crescimento. Alguns fundos focam as fases iniciais do empreendimento. Ou seja, fornecem *Seed Money* na modalidade de risco. A Tabela 7.3 apresenta a relação de alguns fundos que atuam em uma fase específica do negócio, segundo análise do Instituto de Inovação, da Agência USP<sup>16</sup>.

**Tabela 7.3** Investimento de risco nas diferentes fases do negócio

<b><i>Seed Money</i></b> (fase de grande risco tecnológico)	<b><i>Venture Capital</i></b> (fase de risco comercial, e crescimento)	<b><i>Private Equity</i></b> (fase de maior maturidade)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intel Capital</li> <li>• Novarum JB Partners</li> <li>• Criatec BNDES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRP</li> <li>• Votorantim</li> <li>• Rio Bravo</li> <li>• BNDESPar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fir Capital</li> <li>• GP Investimentos</li> <li>• Rio Bravo</li> <li>• BNDESPar</li> </ul>

Fonte: Agência USP de Inovação.<sup>16</sup>

### Fundos Governamentais que Contratam na Modalidade de Risco

Algumas agências governamentais também fornecem recursos na modalidade de risco. Normalmente, têm por objetivo fornecer capital em áreas estratégicas e/ou em fases iniciais do negócio.

O BNDES CRIATEC<sup>17</sup> é um fundo que tem por objetivo fornecer *Seed Money*, na modalidade de risco, a micro e pequenas empresas inovadoras. O fundo atua apenas em áreas estratégicas: tecnologia da informação, biotecnologia, novos materiais, nanotecnologia, agronegócios e outras. O valor máximo de investimento por empresa é de R\$1,5 milhão.

O PROSOFT<sup>18</sup> é outra linha do BNDES que contrata na modalidade de risco. O foco do PROSOFT é a indústria de software e serviços de tecnologia da informação. Contrata operações a partir de R\$400 mil, aceitando como garantia até 40% do capital social da empresa. O BNDES possui também fundos

para capitalização de empresas em outros setores estratégicos, como aeronáutica e TV digital.<sup>19</sup>

### No Que um Investidor Está Interessado?

Investidores estão interessados em retorno financeiro. Aceitam assumir riscos, em troca de rendimentos maiores do que os oferecidos por investimentos mais conservadores. As taxas de retorno precisam ser altas. E o empreendimento precisa apresentar características que possibilitem a obtenção desse retorno: potencial para crescimento, mercado grande e bem definido, inovação como diferencial, vantagens competitivas de longo prazo.

O retorno esperado varia em função do risco assumido. Negócios mais maduros possuem um risco menor. Um investimento nas fases iniciais do negócio implica em um risco mais alto. Espera-se um retorno financeiro também mais alto nesses casos.

Cada fundo costuma ter um foco específico. Esse foco pode ser em um setor de consumo como tecnologia da informação, bioenergia ou agronegócios. Se um fundo concentra investimentos em determinado setor, a tendência é que tenha gestores especializados nesse setor. Assim os investidores podem participar ativamente na gestão do empreendimento e facilitar a celebração de parcerias estratégicas.

Não bastam boas ideias, ou mesmo um bom plano de negócios. O investidor está interessado também na pessoa do empreendedor. O empreendedor precisa demonstrar idoneidade (sua vida será investigada antes do investimento), capacidade, comprometimento e paixão.

Em geral, a pretensão é que o investimento seja temporário. Deve haver uma clara estratégia de saída para o investidor, após alguns anos.

O Ministério da Ciência e Tecnologia, através da FINEP, promove regularmente *Venture Fóruns* e *Seed Fóruns*, que são eventos para reunir empreendedores em busca de investimentos e investidores em busca de boas oportunidades. A FINEP seleciona empresas para participar desses encontros e prepara os empreendedores para negociar com os investidores.

Os critérios de seleção para participar desses eventos, em resumo, são os seguintes:<sup>20</sup>

- Áreas tecnológicas: tecnologia da informação, biotecnologia, saúde, química, energia, meio ambiente, máquinas e equipamentos, automação;
- Inovação como elemento de diferenciação;
- Produtos com características proprietárias (desenvolvimento próprio) e de inovação, implicando em vantagens competitivas explícitas;
- Mercado com altas taxas de crescimento (ou potencial);
- Retorno financeiro: a rentabilidade, em função do investimento e de receitas projetadas;
- As alternativas de saída do investidor, no futuro.

A Tabela 7.4 apresenta o perfil de algumas empresas selecionadas para um *Seed Fórum*<sup>21</sup> e para um *Venture Fórum*<sup>22</sup>, ambos promovidos no ano de 2008.

**Tabela 7.4** Perfil de empresas selecionadas para o *Seed Fórum*<sup>21</sup> e para o *Venture Fórum*.<sup>22</sup>

<p><i>Venture Fórum</i><sup>22</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ARVUS – Agricultura e Silvicultura de Precisão.</li> <li>• BIOLOGICA – Software. Biometria: Impressão digital, Face e Assinatura.</li> <li>• BOLDCRON – e-Business e Nota Fiscal Eletrônica.</li> <li>• FIVEWARE – Empresa de TI que oferece soluções e serviços para o mercado financeiro.</li> <li>• ST2 – Distribuidora, produtora e promotora de conteúdo relacionado ao entretenimento.</li> <li>• SUNTECH – Interceptação Legal (ISS), Data Retention, Network Assurance e VAS.</li> <li>• WIAXIS – Captura de transações financeiras através de terminais móveis (aparelhos celulares, smartphones e PDAs).</li> </ul>
<p><i>Seed Fórum</i><sup>21</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AiLeader – Software para a extração de informações de imagens de documentos.</li> <li>• D'Accord – Software educacional musical e jogos musicais.</li> <li>• Hive.log – Soluções de TI para gerenciamento de operações logísticas.</li> <li>• Mobilicidade – Comércio eletrônico e meios alternativos de pagamento de serviços on-line.</li> <li>• QualiHouse – Automação residencial e predial.</li> <li>• SUATI – Software para compra e venda de energia por meio de leilões em tempo real na Internet.</li> </ul>

### Como Procurar um Investidor?

É possível contatar diretamente o gestor de um fundo. Certifique-se de buscar um fundo que tenha como foco o perfil de seu empreendimento. Outra alternativa é participar de eventos como o *Seed Fórum*<sup>21</sup> e o *Venture Fórum*<sup>22</sup>.

Encontrar diversos investidores em um mesmo local já é uma vantagem. Além disso, você passará por um treinamento, visando preparar você e seu empreendimento para essa rodada de negociações. Participar desses encontros é uma alternativa certamente vantajosa para empreendedores menos experientes.

---

### Atividade 7.2

#### CRITÉRIOS DE FUNDOS GOVERNAMENTAIS

Estude os critérios de concessão de fundos governamentais que contratam na modalidade de risco, como o PROSOFT<sup>18</sup> e o CRIATEC.<sup>17</sup> Procure entender o tipo de empresa/negócio com potencial de receber investimentos.

---

---

### Atividade 7.3

#### PERFIL DE FUNDOS PRIVADOS

Estude detalhadamente o perfil de fundos privados que contratam na modalidade de risco. Procure entender o tipo de empresa/negócio com potencial de receber investimentos. Você pode iniciar a pesquisa sobre o perfil dos principais fundos privados que atuam na modalidade de risco no Guia de *Private Equity* e *Venture Capital* 2007-2008.<sup>15</sup>

---

---

### Atividade 7.4

#### COMPARAÇÃO: FUNDOS PRIVADOS X FUNDOS GOVERNAMENTAIS

**Discussão:** Identifique semelhanças e diferenças, vantagens e desvantagens dos fundos governamentais em relação a fundos privados da modalidade de risco.

---

---

### Atividade 7.5

#### CONSULTA AO PORTAL VENTURE CAPITAL<sup>23</sup>

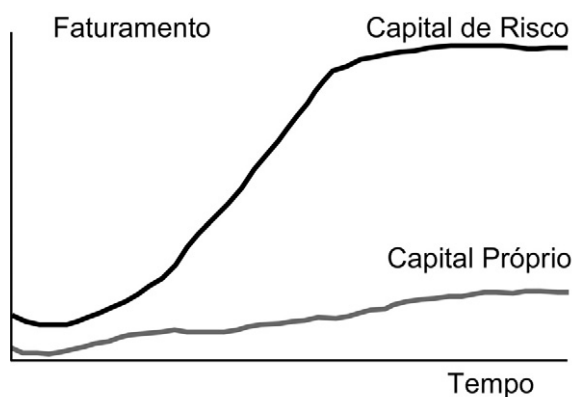
Consulte o Portal *Venture Capital*, do Ministério da Ciência e Tecnologia, estude o perfil das empresas que participaram dos diversos fóruns e demais informações sobre investimentos de risco disponíveis no portal.

---

## Vale a Pena?

Uma motivação fundamental para buscar um investimento de risco é viabilizar o negócio ou acelerar seu crescimento. Crescer com capital próprio, ou com capital proveniente da receita do próprio empreendimento, pode significar um crescimento lento (Figura 7.2). Em alguns casos, um crescimento lento pode até mesmo inviabilizar o sucesso, em função da concorrência ou de outros fatores.

“Mas se eu buscar um investidor, ele será meu patrão?” Sim, você não será mais o único dono do negócio. Isso pode ser visto como uma desvantagem, mas em geral representa uma vantagem. Ao aceitar um investidor de risco, você terá de profissionalizar o negócio. Provavelmente o investidor poderá lhe ajudar bastante nisso. Devido a uma boa experiência em determinado setor do mercado, o investidor pode ajudar o negócio a ser bem-sucedido.



**Figura 7.2** *Motivação: Acelerar o Crescimento do Negócio*

## Quando Procurar um Investidor?

“E se o investidor roubar minha ideia?” Normalmente investidores não estão interessados em ideias. Boas ideias até têm certo valor, mas valem muito menos que bons projetos, boas empresas e menos ainda que bons empreendedores. Ao buscar um investidor, esteja seguro de que você será identificado como a melhor pessoa do mundo para implementar os planos que apresenta.

### Investimentos de Risco

**O que um investidor busca?** Taxas de retorno, participação temporária, estratégias de saída, inovação, vantagens competitivas duradouras, potencial de crescimento, empreendedor comprometido e capaz.

**O que um investidor oferece?** Viabilização de seu negócio; aceleração do crescimento; auxílio na gestão e na profissionalização; contatos no setor.

**Como Buscar?** Ache um fundo interessado no perfil de seu empreendimento. Alternativamente, participe de encontros entre investidores e empreendedores.

**Indispensável:** Plano de negócios sólido e realista, sumário executivo extremamente objetivo, preparo para uma boa comunicação e negociação.

Mas ainda assim é possível um investidor roubar minha ideia? Se você acha que sua ideia é extremamente valiosa, procure um investidor em um estágio mais avançado do empreendimento, em que as ideias já foram transformadas em produtos, patentes (veja estudo sobre patentes em um capítulo posterior), ou pelo menos em desenvolvimento tecnológico considerável. E para avançar o negócio até esse estágio, use capital próprio, recursos não-reembolsáveis ou empréstimos (Seção 7.4).

---

### Atividade 7.6

#### AVANÇAR O DESENVOLVIMENTO DO SEU PLANO DE NEGÓCIOS

##### – PLANEJAMENTO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Avance o desenvolvimento do seu plano de negócios, em relação aos aspectos estudados no capítulo. Reflita sobre as oportunidades de captação de recursos e defina: é possível e interessante solicitar recursos não reembolsáveis? Investimentos na modalidade de risco são importantes para viabilizar seu projeto? Caso sejam, quais fundos têm perfil de investimento convergente com as características do seu negócio? Que passos você precisa dar para negociar com esses fundos? Qual o melhor momento para contatá-los?

---

---

### Atividade 7.7

#### RACIOCINANDO COMO UM INVESTIDOR

Discussão em grupo. Apresente seu projeto aos colegas de classe. A classe, ao ouvir a apresentação de um projeto, deve raciocinar como um investidor, indicando os projetos com maior potencial para receber investimentos.

---

### Revisão dos Conceitos Apresentados

Os estudos iniciais precisam ser custeados com recursos próprios, ou de alguém de suas relações pessoais — esse é o *Love Money*.

Desenvolvimento de um protótipo, finalização do produto, estruturação inicial do negócio e realização de teste de mercado são custeados com *Seed Money*. Se não tiver recursos próprios para *Seed Money*, você pode obter através de empréstimos em condições diferenciadas: juros baixos e, em alguns casos, a não exigência de garantias reais. Se sua inovação for realmente significativa, pode ser parcialmente custeada com recursos não-reembolsáveis. É possível também buscar *Seed Money* em fundos de investimento com foco em negócios em estágios iniciais.

Investimentos de risco podem acelerar o crescimento do negócio. Em alguns casos, podem ser essenciais para viabilizá-lo. A associação com investidores profissionais pode ter uma influência positiva na gestão do empreendimento. Busque investimentos para a fase de crescimento do negócio em fundos de *Venture Capital*. Negócios em estágios mais avançados podem buscar investimentos em fundos de *Private Equity*, ou ainda em bolsas de valores.

Projetos de negócios baseados em inovação tecnológica têm condições excepcionais para captação de recursos: empréstimos em condições diferenciadas, fundos de investimento focados em setores tecnológicos e até mesmo recursos não-reembolsáveis.

## Atividades Complementares

---

### Atividade 7.8

#### RECURSOS NÃO-REEMBOLSÁVEIS

Faça o esboço de um projeto para captar recursos não-reembolsáveis. Tome como base o seu projeto de negócio.

---

---

### Atividade 7.9

#### PROPOSTA PARA UM INVESTIDOR

Faça o esboço de uma proposta para um investidor de risco. Tome como base o seu projeto de negócio.

---

## Exercícios de Fixação

**Exercício 7.1** Qual a diferença entre *Venture Capital* e *Private Equity*?

**Exercício 7.2** Também é possível investimento na modalidade de risco nas fases iniciais (*Seed Money*)? Mencione exemplos.

**Exercício 7.3** Qual o interesse das agências governamentais ao fornecer recursos não-reembolsáveis para empresas? Que tipo de projeto possui potencial para captar esse tipo de recurso? Em que fase do empreendimento é possível captar esses recursos? Cite exemplos de fundos que fornecem recursos não-reembolsáveis.

**Exercício 7.4** Qual o interesse de um investidor de risco?

**Exercício 7.5** Quais as vantagens de buscar investimentos de risco?

**Exercício 7.6** Como você pode se preparar para buscar um investimento de risco? Qual o momento certo?

## Referências e Leitura Adicional

1. Finep Juro Zero. *Financiadora de Estudos e Projetos*. <http://www.jurozero.finep.gov.br/>. Acesso em junho de 2009.
2. Finep Inova Brasil. *Financiadora de Estudos e Projetos*. <http://www.finep.gov.br/programas/inovabrasil.asp>. Acesso em junho de 2009.



3. *BNDES Capital Inovador e BNDES Inovação Tecnológica*. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. [http://www.bndes.gov.br/inovacao/linhas\\_inovacao.asp#tecnologica](http://www.bndes.gov.br/inovacao/linhas_inovacao.asp#tecnologica). Acesso em junho de 2009.
4. PIPE FAPESP. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. <http://www.fapesp.br/materia/58/pipe/pipe.htm>. Acesso em junho de 2009.
5. PRIME / FINEP. Financiadora de Estudos e Projetos. <http://www.finep.gov.br/programas/prime.asp>. Acesso em junho de 2009.
6. FINEP / Subvenção Econômica à Inovação. Financiadora de Estudos e Projetos. [http://www.finep.gov.br/programas/subvencao\\_economica.asp](http://www.finep.gov.br/programas/subvencao_economica.asp). Acesso em junho de 2009.
7. *RHAE Pesquisador na Empresa*. Brasil – Ministério da Ciência e Tecnologia. <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/77674.html#tlt>. Acesso em junho de 2009.
8. FUNTEC / BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. <http://www.bndes.gov.br/programas/outros/funtec.asp>. Acesso em junho de 2009.
9. PITE FAPESP. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. <http://www.fapesp.br/materia/61/pite/pite.htm>. Acesso em junho de 2009.
10. Finep. Financiadora de Estudos e Projetos. <http://www.finep.gov.br/estatuto/estatuto.asp>. Acesso em junho de 2009.
11. BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. <http://www.bndes.gov.br/>. Acesso em junho de 2009.
12. FAPESP. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. <http://www.fapesp.br/>. Acesso em junho de 2009.
13. SBIR/STIR/SBA. Small Business Administration. <http://www.sba.gov/SBIR/indexsbir-sttr.html>. Acesso em junho de 2009.
14. Weisz, J. *Projetos de Inovação Tecnológica*. PROTEC / SNI / SENAI / IEL, 2009, p. 123-148. <http://www.iel.org.br/portal/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=FF80808121E03C8F0121F4B11D7A78F1>. Acesso em junho de 2009.
15. Guia de *Private Equity e Venture Capital* 2007-2008. *Guia Especial Valor Financeiro*. Disponibilizado pela Agência USP de Inovação. [http://www.inovacao.usp.br/images/pdf/Guia\\_PV&VC.pdf](http://www.inovacao.usp.br/images/pdf/Guia_PV&VC.pdf). Acesso em junho de 2009.
16. Agência USP de Inovação. <http://www.inovacao.usp.br/industria/spinoff.php>. Acesso em junho de 2009.
17. CRIATEC. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. <http://www.bndes.gov.br/programas/outros/criatec.asp>. Acesso em junho de 2009.
18. PROSOFT. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. <http://www.bndes.gov.br/programas/industriais/progsoft.asp>. Acesso em junho de 2009.
19. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. <http://www.bndes.gov.br/inovacao/default.asp>. Acesso em junho de 2009.
20. Portal *Venture Capital*. Ministério da Ciência e Tecnologia. [http://www.venturecapital.gov.br/fm/cadastro\\_empresendedores.asp](http://www.venturecapital.gov.br/fm/cadastro_empresendedores.asp). Acesso em junho de 2009.
21. 5º *Seed Fórum* – Perfil das empresas selecionadas. Recife, 21 de Novembro de 2008. [http://www.venturecapital.gov.br/VCN/seed5\\_GN.asp](http://www.venturecapital.gov.br/VCN/seed5_GN.asp). Acesso em junho de 2009.
22. 6º *Venture Fórum Finep* – Perfil das empresas selecionadas. Rio de Janeiro, 15 de abril de 2008. [http://www.venturecapital.gov.br/VCN/vf16\\_GN.asp](http://www.venturecapital.gov.br/VCN/vf16_GN.asp). Acesso em junho de 2009.
23. Portal *Venture Capital*. Ministério da Ciência e Tecnologia. <http://www.venturecapital.gov.br/>. Acesso em junho de 2009.

# **Patentes, Marcas e Proteção de Software**

---

## **Objetivos do Capítulo**

.....

- Entender a propriedade intelectual como uma forma de proteger o investimento, e como uma alternativa para estabelecer vantagens competitivas de longo prazo;
- Compreender os seguintes instrumentos de proteção à propriedade intelectual: patentes, marcas e registro de software;
- Compreender em que situações cada instrumento pode ser aplicado;
- Refletir sobre os conceitos estudados no capítulo e sobre como podem colaborar na proteção de seu empreendimento.

---

### **8.1 Posso Patentear minha Ideia Brilhante?**

“Tive uma ideia brilhante. Posso patentear minha ideia, para que ninguém copie?” Não, não pode. “E se eu projetar um software com funcionalidades inovadoras, posso garantir que ninguém desenvolva as mesmas funcio-

nalidades?” Também não pode. “Para que serve patente então? Para que serve o registro de uma marca? Como faço para proteger um software?”

A proteção à propriedade intelectual é fator relevante para a viabilização do empreendimento, a fim de torná-lo atrativo a um investidor. Pode também ter implicações significativas na concepção do produto e do modelo de negócios.

Neste capítulo estudaremos marcas, patentes e proteção de software. O objetivo é entender o que é e o que não é passível de proteção. Também procuraremos desenvolver senso crítico para planejar instrumentos de proteção à propriedade intelectual, visando estabelecer vantagens competitivas de longo prazo para o empreendimento.

## 8.2 Patentes

O conceito de *patente* existe para duas finalidades: (1) proteger o investimento realizado no desenvolvimento de novas tecnologias; e (2) acelerar o progresso da ciência. Funciona assim: você investe em pesquisa e desenvolve um produto inovador, muito bom para a sociedade, e que até então ninguém havia desenvolvido. Então solicita que durante algum tempo apenas você, ou quem você autorizar, possa fabricar ou vender essa sua invenção. Ou seja, você solicita exclusividade na exploração comercial de sua invenção.

Se seu produto for realmente bom, e se apenas você puder fabricá-lo e vendê-lo, isso é uma excelente vantagem competitiva, não é? Se outras empresas estivessem concorrendo com você, vendendo o mesmo produto, seu retorno financeiro seria menor. A exclusividade na exploração comercial é uma recompensa pelo fato de você ter investido em pesquisa, visando o desenvolvimento de produtos inovadores. É uma proteção a seu investimento, e um incentivo para que você continue investindo em pesquisa e em desenvolvimento tecnológico.

Ao solicitar uma *patente* você precisa revelar detalhadamente como funciona sua invenção. Assim o direito à exploração comercial fica sendo exclusivamente seu, mas toda a sociedade pode consultar seu projeto e aprender com seus resultados de pesquisa. Isso acelera o progresso da ciência.

## O Que Pode Ser Patenteado?

A Lei da Propriedade Industrial<sup>1</sup>, em seu artigo 8º, define três critérios básicos para que algo seja patenteável: aplicação industrial, novidade e atividade inventiva.

O primeiro critério, *aplicação industrial*, implica que o objeto da patente deve ser um produto concreto, fabricável, ou um processo de fabricação.

O segundo critério é a *novidade*. Não podem ser patenteadas invenções que já fazem parte do “estado da técnica”. Produtos ou processos de fabricação já utilizados, ou já conhecidos, não podem ser patenteados.

### Exemplos de Patentes

Sensor In-Line;  
Mira Laser;  
Sensor Biodisel;  
Biorreator;  
Papel Sintético;  
Filme Ecológico.

Fonte: Carteira de Patentes – Agência de Inovação da UFSCar<sup>5</sup>.

O terceiro critério é atividade inventiva. O artigo 13º da Lei da Propriedade Industrial<sup>1</sup> diz que “a invenção é dotada de atividade inventiva sempre que, para um técnico no assunto, não decorra de maneira evidente ou óbvia do estado da técnica”. A inovação precisa ser significativa.

Um software, em si, não é concreto; não pode ser fabricado e, portanto, não é patenteável. Mas um software embarcado em um equipamento eletrônico, concreto, fabricável, pode, sim, *fazer parte* de um produto patenteável. Planos comerciais, planos de negócios não podem ser patenteados. Ideias são concepções abstratas; também não podem ser patenteadas.

**Não São Patenteáveis**

- Programas de computador em si;
- Planos, princípios ou métodos comerciais;
- Descobertas, teorias científicas; concepções puramente abstratas;
- Obras literárias, artísticas ou qualquer criação estética; apresentação de informações;
- Todo ou parte de seres vivos, exceto transgênicos.

Fonte: Lei da Propriedade Industrial<sup>1</sup>, artigos 10º e 18º.

Uma patente é emitida somente mediante criteriosa análise. Pode ser concedida por um período de até 20 anos. Sua validade é o território nacional. Ou seja, se você quiser obter a exclusividade da exploração comercial no Brasil e também em outros países, deverá fazer o pedido de patente no Brasil e nesses outros países também.

No Brasil os pedidos de patentes devem ser encaminhados ao INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial.<sup>2</sup> O INPI disponibiliza, em sua página na Internet, os critérios de concessão, os procedimentos para solicitação de uma patente, exemplos de pedidos de patentes<sup>3</sup> e um mecanismo de busca de patentes em seu banco de dados.<sup>4</sup>

**Pesquisa de Patentes**

No momento de conceber um produto tecnológico, considere que a patente é um forte valor agregado ao seu produto. O primeiro passo é fazer uma busca verificando a existência de patentes com características de seu produto.

Se você fizer uma pesquisa na base de patentes do INPI<sup>4</sup> usando como palavras-chave “capacete MP3”, achará, dentre outros resultados, o pedido de patente PI0605134-0, referente a um capacete com tocador MP3 embutido. Se fizer uma busca no Escritório Europeu de Patentes<sup>6</sup>, usando como palavras chave “*usb cell phone*” encontrará, dentre outros resultados, o pedido “US2009023475 – *Smart Interface System for Mobile Communications Devices*”,

depositado pela Microsoft. Existem outras bases de dados para busca de patentes como, por exemplo, *Dialog*<sup>7</sup> e *Delphion*<sup>8</sup>.

Elaborar um pedido de patente não é tarefa trivial. Considere a contratação de um escritório especializado. Algumas universidades, através de suas agências de inovação<sup>17</sup>, possuem profissionais para auxiliar seus pesquisadores e alunos na busca de patentes e na elaboração de pedidos.

---

### Atividade 8.1

#### REFLEXÃO: MEU PRODUTO É PATENTEÁVEL?

Considere em especial o critério da aplicação industrial, e verifique se seu produto é patenteável. Se não for, haveria alguma mudança no projeto que poderia torná-lo patenteável? Sugestão de uso acadêmico: discussão em grupos.

---

---

### Atividade 8.2

#### PESQUISA DE PATENTES

Faça uma busca de patentes na página do INPI<sup>4</sup> e no escritório Europeu de Patentes<sup>6</sup>. Se possível, com palavras-chave que reflitam produtos que você está desenvolvendo em seu empreendimento.

---

## Licenciamento

Uma vez obtida uma patente, o titular pode licenciá-la, ou seja, pode permitir que terceiros se encarreguem da exploração comercial da inovação. Por exemplo, a patente PI0204130-8 (Pothomorphe Umbellata, para evitar envelhecimento e câncer de pele) foi depositada pela USP e pela FAPESP. Mas a exploração comercial é realizada, no Brasil e no exterior, por indústria da área de cosméticos, higiene e perfumaria (*Fonte: Garnica 2007*<sup>16</sup> e Base de Patentes do INPI<sup>4</sup>).

O artigo 68º da Lei da Propriedade Industrial<sup>1</sup> diz que a não exploração do objeto da patente no território brasileiro pode implicar em um licenciamento

compulsório. Ou seja, *patentes* são concedidas para benefício da sociedade, e nunca para evitar que esta desfrute os benefícios das inovações.

Os artigos 71º a 74º da Lei da Propriedade Industrial<sup>1</sup> regulamentam as demais condições quanto ao licenciamento de patentes.

### 8.3 Marcas

*Marcas* fazem parte de nosso dia a dia. Quando você vai ao supermercado e encontra à venda diversas latinhas de molho de tomate, como diferencia uma da outra? Como você escolhe?

*Marca* é um sinal visualmente perceptível<sup>1</sup>, que tem por objetivo distinguir um molho de tomate do outro, uma lanchonete da outra, uma escola da outra e assim por diante. Marcas reconhecidas agregam valor a produtos. Se o consumidor confia na marca, vai preferir os produtos daquela marca.

O objetivo do registro das marcas é garantir que você tenha como diferenciar o seu produto de outros similares.

#### Tipos de Marcas

*Marcas* podem ser *nominativas*, *figurativas*, *mistas* ou *tridimensionais*.<sup>9</sup> *Marca nominativa* é aquela constituída por palavras. Você pode registrar uma marca nominativa para o nome do seu produto, por exemplo. *Marca figurativa* é composta por desenhos ou imagens, por exemplo, um logotipo. *Marca mista* é composta por uma combinação de palavras e imagens. Um exemplo de marca tridimensional é um formato especial e distintivo para uma garrafa de refrigerante.

Em todos os casos, a marca precisa ser um sinal distintivo e visualmente perceptível.

#### Classes

O registro de *marcas* é restrito a uma *classe* de produtos ou serviços. Ao consultar a base de marcas do INPI<sup>10</sup> com a palavra-chave “*Belíssima*”, você encontrará o registro de uma *Marca nominativa* na *Classe 28* – Jogos e Brinquedos. Encontrará também uma *Marca mista* com registro na *Classe 21* –

Utensílios de casa ou cozinha, e uma outra *Marca Mista* na *Classe 11* – Utensílios de iluminação. Três empresas diferentes podem registrar uma mesma marca para produtos de *classes* distintas. Nesse exemplo, é possível que uma boneca, uma escova de cabelo e uma luminária — três produtos de empresas diferentes — sejam identificados por uma mesma marca: *Belíssima*.

Dentro de uma mesma classe, as marcas precisam ser distintas. Ao utilizar a palavra-chave “computador” em uma pesquisa na base de marcas do INPI<sup>10</sup>, escolhendo as opções de busca: “marca” e “pesquisa radical”, você encontrará o registro de duas marcas nominativas na mesma *Classe 11* – Revistas, Jornais e Publicações Periódicas. Ambas as marcas contêm a palavra-chave computador. Mas o texto integral das marcas é distinto: “*Apple* Computadores” e “Microcomputador – Curso Básico”. Essas são marcas registradas respectivamente pelas empresas Apple Computer e Editora Globo.

Ao contrário do que ocorre com as patentes, para registrar uma marca não é necessário associá-la a uma novidade ou invenção, mas ela precisará estar disponível na *classe* desejada.

Não é possível registrar marcas de alto renome, marcas notoriamente conhecidas, símbolos nacionais ou imitações de marcas de terceiros. Consulte outras restrições nos artigos 124º, 125º e 126º da Lei da Propriedade industrial<sup>1</sup>.

O registro de uma *marca* é concedido por 10 anos, mas pode ser renovado indefinidamente. Para manter o registro da marca, é preciso efetivamente usá-la (artigo 143º). Por exemplo, se você registra uma marca de perfume, precisará efetivamente comercializar o perfume com esta marca para poder manter o registro.

### Licença de Marcas

Marcas também podem ser licenciadas (artigos 139º a 141º). Franquias exemplificam situações em que o detentor dos direitos sobre uma marca (o franqueador) autoriza terceiro (o franqueado) a seu uso.

### Marcas e Domínios de Internet

Não há uma associação direta entre registro de marcas e registro de domínios de Internet. Marcas são registradas no INPI<sup>10</sup>, e domínios são registrados pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil<sup>11</sup>.



---

### Atividade 8.3

#### PESQUISA DE MARCAS

Faça o planejamento das marcas que utilizará em seu empreendimento. Em seguida, na página do INPI<sup>10</sup>, faça uma pesquisa de disponibilidade das marcas pretendidas, nas classes de seu interesse.

---

## 7.4 Proteção de Software

A base jurídica para a proteção de software é a Lei do Direito Autoral – Lei 9.610/89<sup>12</sup>. Para entender a proteção software, é preciso entender os fundamentos do direito autoral.

O direito autoral protege livros, textos em geral, desenhos, músicas, filmes e outras obras artísticas (artigo 7º). A proteção garante exclusividade na exploração comercial até 70 anos após a morte do autor (artigo 41º).

### Direitos Morais e Patrimoniais

No direito autoral existem os direitos morais e os direitos patrimoniais (artigo 22º). O direito moral garante que o autor de uma obra seja identificado como tal. Por exemplo, *Tom Jobim* é o autor da música “Desafinado”. O direito moral garante que *Tom Jobim* deve sempre ser apontado como o autor da música “Desafinado”.

O direito patrimonial garante ao autor o direito exclusivo à exploração comercial de sua obra (artigos 28º, 29º). Para algum cantor gravar, em seu CD, a música “Desafinado”, precisará da autorização do autor ou de seus herdeiros.

O direito patrimonial – ou seja, o direito à exploração comercial — pode ser cedido, vendido ou licenciado (artigo 49º). Mas o direito moral não pode ser transferido (artigos 27º e 49º). *Tom Jobim* terá sempre o direito a ser apontado como o autor da música “Desafinado”.

### O Registro É Opcional

Ao contrário do que ocorre com as patentes e marcas, não é necessário haver registro, ou solicitação, para a validade do direito autoral. Existem, sim,

escritórios para registro. O registro de livros, por exemplo, pode ser feito na Biblioteca Nacional<sup>13</sup>, e o registro de software é feito no INPI<sup>2</sup>. O registro é uma forma de garantir o direito; uma forma de provar a autoria. Mas mesmo sem registro, o direito autoral é válido. Sem registro, o autor precisará buscar um modo de provar sua autoria, em caso de disputa legal.

*Art. 8º Não são objeto de proteção como direitos autorais de que trata esta Lei:*

*I – as ideias...;*

*Fonte: Lei do Direito Autoral<sup>12</sup>.*

### Não Protege Ideias

O artigo 8º indica que o Direito Autoral não protege ideias. Também não protege fatos. O que é passível de proteção é a expressão de ideias ou fatos, mas não as ideias ou os fatos em si.

Por exemplo, se você estudar três bons livros de matemática e quiser escrever um quarto livro, poderá apresentar os conceitos que aprendeu. Mas precisará fazê-lo em suas próprias palavras. Se você copiar integralmente o texto de um dos livros que estudou, estará infringindo a lei do direito autoral. Você não pode reproduzir, integralmente, a forma com que os outros três autores expressaram os conceitos matemáticos. Mas os conceitos matemáticos, em si, você pode apresentar, desde que em suas próprias palavras. O mesmo vale para ideias.

### Software

A proteção de software no Brasil é regida pela Lei 9.609/98<sup>14</sup>. O regime de proteção é o do direito autoral, salvo pelos ajustes descritos na Lei do Software<sup>14</sup>. Os direitos sobre um programa de computador valem por 50 anos a partir de sua criação ou publicação (artigo 2º, §2º<sup>14</sup>).

### Proteção ao Código-fonte

Assim como o direito autoral não protege ideias, as funcionalidades (em si) de um software não são passíveis de proteção. Se você desenvolve um soft-

ware que possui uma funcionalidade até então inédita, uma outra pessoa poderá, sim, desenvolver um novo software com funcionalidade similar. Mas essa pessoa não poderá copiar o seu código-fonte.

### Processo de Registro de Software

O registro do software é opcional, assim como ocorre no registro de livros, mas é recomendável, para fins de facilitar a demonstração da autoria. No Brasil o registro de software é feito no INPI<sup>2</sup>. Trata-se de um procedimento simples: entregar uma cópia do software, em mídia digital, dentro de um envelope.<sup>15</sup>

Ao fazer o registro do software será necessário indicar uma pessoa física como seu criador.<sup>15</sup> O criador será o detentor dos direitos morais; o titular será o detentor dos direitos patrimoniais. O titular, este sim, pode ser pessoa física ou pessoa jurídica. Por exemplo, uma empresa pode registrar como criadores do software dois de seus funcionários e manter a titularidade sobre os direitos patrimoniais.

### Licença de Uso

“O uso de programa de computador no país será objeto de contrato de licença” (artigo 9º<sup>14</sup>). Um dos objetivos do uso de licenças é esclarecer os termos do uso: o que o usuário pode e o que não pode fazer com o programa.

A licença de uso é um importante instrumento de proteção à propriedade intelectual. Mas as licenças não podem eximir o fabricante do software de responsabilidades quanto a defeitos, e também não podem eximir o usuário do respeito ao direito autoral (artigo 10º).

---

## Atividade 8.4

### PESQUISA: LICENÇA DE SOFTWARE

Faça uma pesquisa sobre licenças de software. Consulte pelo menos duas ou três licenças, disponíveis no passo a passo da instalação de um software, por exemplo. Procure identificar os principais pontos abordados na licença. Tenha em mente, se possível, necessidades referentes a seu empreendimento. Sugestão de uso acadêmico: apontar aos colegas os principais tópicos abordados em uma licença.

---

## Revisão dos Conceitos Apresentados

*Patentes* são aplicáveis a invenções concretas, passíveis de *aplicação industrial*. É preciso também haver *novidade* e *atividade inventiva* (inovação significativa; *não óbvia*). Software, em si, por ser abstrato, não é passível de proteção por *patente*, salvo quando embutido em um equipamento. *Patentes* podem dar a você exclusividade na exploração comercial de suas invenções. A exclusividade é uma recompensa pelo investimento em pesquisa, além de uma forte vantagem competitiva.

Marcas podem proteger nomes, figuras ou formas tridimensionais, associados a produtos, ou à empresa como um todo. *O objetivo* é diferenciar seu produto dos produtos similares.

Software pode ser protegido através do *registro*, e através de *licenças* de uso. Como a base de proteção é o direito autoral, o que é passível de proteção é o código-fonte. Funcionalidades inéditas não são passíveis de proteção.

Ideias brilhantes, em si, não são passíveis de proteção. Apenas a forma com que são expressas é protegida pelo direito autoral. Mas ideias brilhantes podem resultar em produtos concretos – estes, sim, passíveis de proteção através de *patentes*, marcas, *registros* e *licenças* de software.

No momento de conceber produtos tecnológicos, não deixe de fazer uma pesquisa sobre as marcas e *patentes* possivelmente envolvidas. Pode valer a pena, inclusive, ajustar a concepção dos produtos em função do resultado das pesquisas. Estabelecer vantagem competitiva forte, baseada em propriedade intelectual, aumenta a possibilidade de captar investimentos e as chances de sucesso.

## Atividades Complementares

---

### Atividade 8.5

#### CONSULTA À LEI DO SOFTWARE

Faça uma consulta à Lei do Software<sup>14</sup> e aos procedimentos de registro. Tenha em mente, se possível, necessidades de registro referentes a seu empreendimento.

---

## Exercícios de Fixação

**Exercício 8.1** O que pode ser protegido por uma patente?

**Exercício 8.2** Por que um software independente não pode ser patenteado, e um software embarcado pode?

**Exercício 8.3** Por que uma patente pode ser uma vantagem competitiva?

**Exercício 8.4** Por que a patente protege o investimento em novas tecnologias? E como ela ajuda o avanço da ciência?

**Exercício 8.5** Quais são os tipos de marcas?

**Exercício 8.6** Em que circunstâncias é possível duas empresas distintas registrarem marcas idênticas?

**Exercício 8.7** O que é patenteável? Quais os critérios fundamentais?

**Exercício 8.8** O regime de proteção ao software é o direito autoral, e o direito autoral não protege ideias em si, apenas a forma com que são expressas. Tendo isso em vista, quais porções do software são passíveis de proteção (e quais porções não são passíveis de proteção)?

## Referências e Leitura Adicional

1. *Lei da Propriedade Industrial (Lei 9279/96)*. [http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/pasta\\_legislacao/Lei9279.pdf](http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/pasta_legislacao/Lei9279.pdf). Acesso em junho de 2009.
2. INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. <http://www.inpi.gov.br/>. Acesso em junho de 2009.
3. *Exemplos de Pedidos de Patentes*. INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. [http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/pasta\\_oquee/exemplos\\_html](http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/pasta_oquee/exemplos_html). Acesso em junho de 2009.
4. *Pesquisa de Patentes*. INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. <http://pesquisa.inpi.gov.br/MarcaPatente/jsp/servimg/servimg.jsp?BasePesquisa=Patentes>. Acesso em junho de 2009.
5. *Carteira de Patentes*. Agência de Inovação da UFSCar. Financiadora de Estudos e Projetos. [http://www.inovacao.ufscar.br/patente\\_listar.php?categoria=13](http://www.inovacao.ufscar.br/patente_listar.php?categoria=13). Acesso em junho de 2009.
6. *Escritório Europeu de Patentes*. <http://ep.espacenet.com/>. Acesso em junho de 2009.
7. *Dialog*. <http://www.dialog.com/products/sourceone/patents.shtml>. Acesso em junho de 2009.
8. *Delphion*. <http://www.delphion.com/research/>. Acesso em junho de 2009.
9. *O Que É Marca?* INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. [http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marca/marca/oculto/dirma\\_oqueemarca4](http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marca/marca/oculto/dirma_oqueemarca4). Acesso em junho de 2009.
10. *Pesquisa de Marcas*. INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. <http://pesquisa.inpi.gov.br/MarcaPatente/jsp/servimg/servimg.jsp?BasePesquisa=Marcas>. Acesso em junho de 2009.
11. *Registro de Domínios*. Comitê Gestor de Internet no Brasil. <http://www.registro.br/>. Acesso em junho de 2009.
12. *Lei do Direito Autoral*. [http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/programa/pasta\\_legislacao/lei\\_9610\\_1998\\_html/](http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/programa/pasta_legislacao/lei_9610_1998_html/). Acesso em junho de 2009.

13. Biblioteca Nacional. <http://www.bn.br/portal/>. Acesso em junho de 2009.
14. *Lei do Software*. [http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/programa/pasta\\_legislacao/lei\\_9609\\_1998\\_.html](http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/programa/pasta_legislacao/lei_9609_1998_.html). Acesso em junho de 2009.
15. *Processo de Registro de Software*. [http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/programa/copy\\_of\\_index.html](http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/programa/copy_of_index.html). Acesso em junho de 2009.
16. Garnica, Leonardo Augusto. *Transferência de Tecnologia e Gestão da Propriedade Intelectual em Universidades Públicas no Estado de São Paulo* (Dissertação de Mestrado). São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, 2007.
17. *Agências de Inovação*. UFSCar – <http://www.inovacao.ufscar.br/>, UNICAMP – <http://www.inova.unicamp.br/>, USP – <http://www.inovacao.usp.br/>, ADI Portugal – <http://www.adi.pt/>. Acesso em junho de 2009.



# Formas Jurídicas para Empresas de Tecnologia

---

## Objetivos do Capítulo

.....

- Conhecer as formas jurídicas usuais para empresas de tecnologia: Sociedade Limitada e Sociedade Anônima; entender a diferença entre elas, e as situações em que são aplicáveis;
  - Refletir sobre a diferença entre o exercício profissional feito pelo indivíduo (pessoa física) e a atividade empresarial;
  - Refletir sobre a forma jurídica mais apropriada para seu empreendimento.
- 

### 9.1 Profissão: Autônomo

Quando alguém presta serviços à sociedade como “autônomo”, através de uma *empresa individual*, não há separação legal entre a “empresa” e o indivíduo. Os lucros da atividade profissional são lucros da pessoa. Precisam, portanto, constar na declaração de imposto de renda da pessoa física. As dívidas e responsabilidades da empresa individual também são da pessoa. Empresa



individual endividada significa pessoa endividada; empresa individual falida significa família falida.

Felizmente, através do uso de uma das formas jurídicas que estudaremos neste capítulo, é possível estabelecer uma clara separação entre o que é pessoal e o que é da empresa. Estudaremos as formas jurídicas mais comuns para empresas de tecnologia: a *Sociedade Limitada* e a *Sociedade Anônima*. O objetivo é entender as principais diferenças entre essas formas jurídicas, e as situações em que seu uso é recomendável.

## 9.2 Sociedade Limitada

Em uma *Sociedade Limitada*, duas ou mais pessoas ou empresas celebram entre si um contrato. Esse contrato define as principais regras da sociedade: nome da empresa, atividades que a empresa irá desempenhar, forma com que a empresa será administrada, *capital social* e divisão das quotas.

### O Que Deve Constar no Contrato Social de uma Sociedade Limitada

1. Qualificação dos sócios (pessoas físicas ou jurídicas);
2. Indicação do tipo jurídico da sociedade: sociedade limitada;
3. Nome da empresa;
4. Endereço comercial da sede e de filiais declaradas;
5. Objeto social: atividades a serem desenvolvidas;
6. Capital social: valor nominal de cada quota, e o total de quota(s) de cada sócio;
7. Responsabilidade dos sócios: declaração da responsabilidade dos sócios ser restrita ao valor de suas quotas e, solidariamente, pela integralização do capital social;
8. Prazo de duração da sociedade: indeterminado ou determinado;
9. Administração: forma de administração, administradores.

*Fonte:* Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Algumas cláusulas foram omitidas. Consulte as orientações<sup>1</sup> e modelo sugerido<sup>2</sup> para as demais cláusulas.

---

## Atividade 9.1

### CONTRATO SOCIAL

Consulte as orientações<sup>1</sup> e o modelo<sup>2</sup> para contrato de *Sociedade Limitada*, fornecidas pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

---

*Capital Social* é uma declaração do capital da sociedade. Consta no contrato de constituição da sociedade. Note que já há uma separação entre o dinheiro das pessoas que são membros da sociedade e o dinheiro da sociedade.

*Capital social* é diferente do saldo da conta corrente da empresa, e também é diferente do patrimônio (bens) da sociedade. É uma declaração legal, contratual, do capital da empresa. Por exemplo, vamos supor que você e seus sócios declarem no contrato da sociedade o capital social de R\$10 mil. A empresa cresce, tem lucro, pouco a pouco vai adquirindo bens: carros, imóveis etc. Em determinado momento, o patrimônio da empresa é de R\$200 mil. Se o contrato da sociedade não for ajustado, o capital social continuará sendo R\$10 mil.

Cada membro da sociedade possui um número determinado de quotas. Essa divisão de quotas irá determinar também a divisão dos lucros e das responsabilidades (prejuízos) da sociedade. Por exemplo, se no contrato da sociedade consta que você possui 30% das quotas da sociedade, você terá direito a 30% dos lucros (salvo se o contrato estipular divisão diferente).

### Conceito de Responsabilidade Limitada

Para exemplificar o conceito de responsabilidade limitada, vamos supor que a sua empresa, que tem capital social de R\$10 mil e patrimônio de R\$200 mil, cause um prejuízo trágico e irreversível de R\$1 milhão. De onde sairá o dinheiro para cobrir o prejuízo? Primeiramente do patrimônio da empresa. Os R\$200 mil de patrimônio cobrirão parte da dívida. Mas faltarão ainda R\$800 mil. Será que a fazenda de sua família está ameaçada?

Segundo o Código Civil Brasileiro, na *Sociedade Limitada*, “a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas” (Lei 10.406/2002, artigo 1.052<sup>93</sup>). E o valor das quotas de cada sócio é calculado proporcionalmente ao

valor do capital social da empresa. Se você possui 30% das quotas, e se o capital social da empresa é de R\$10 mil, a sua responsabilidade pelos prejuízos da empresa é “*limitada*” a R\$3.33 mil. Veja a clara diferença entre prejuízo pessoal e prejuízo da sociedade. Graças a essa diferença, a fazenda da família está salva.

E aqueles R\$800 mil de prejuízo não cobertos pelo patrimônio da empresa? Não serão, obrigatoriamente, cobertos com recursos pessoais dos sócios. Para evitar esse tipo de inadimplência, algumas empresas estipulam um valor mínimo para o capital social das empresas que contratam. Essa exigência é bastante comum em licitações de obras públicas, por exemplo.

Na *Sociedade Limitada*, um grupo específico de pessoas (físicas ou jurídicas) constitui uma sociedade e, pela forma jurídica escolhida, entende-se que a intenção é que a sociedade continue exatamente entre essas pessoas. Qualquer alteração no quadro societário deve resultar em alteração do contrato social. A venda das quotas pode ser, inclusive, impedida. Essa é uma característica das Sociedades de Pessoas. Em uma *Sociedade de Pessoas*, “a realização do objeto social depende fundamentalmente dos atributos individuais dos sócios” (Wikipedia<sup>5</sup>). Ou seja, importa quem são os sócios.

### **Sociedades Limitadas**

- A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas quotas, proporcionalmente ao Capital Social da empresa, mas o patrimônio da empresa pode ser utilizado para cobrir as responsabilidades da sociedade, independente do valor do Capital Social;
- É uma Sociedade de Pessoas: importa quem são os sócios. Alterações na sociedade precisam ser registradas no Contrato Social. A venda das quotas pode ser impedida, ou estar sujeita a aprovação dos demais sócios;
- Custo administrativo mais barato;
- Indicadas para empresas pequenas ou em estágio inicial, sem a participação de investidores.

Leia mais em: *Código Civil Brasileiro*, artigos 1052º a 1087º<sup>3</sup>.

*Sociedades Limitadas* são mais simples de administrar, e de custo administrativo menor, se comparadas às *Sociedades Anônimas*. São mais indicadas a pequenos negócios, ou a negócios em fases iniciais, sem a participação de investidores.

Para a abertura de uma *Sociedade Limitada*, além de elaborar e registrar *Contrato Social*, é preciso obter o CNPJ na Receita Federal, o Alvará na prefeitura, obter a Inscrição Estadual, fazer o registro na Previdência e obter autorização para imprimir as notas fiscais. O Sebrae<sup>7</sup> costuma oferecer palestras gratuitas orientando sobre os procedimentos para abertura de empresas. Disponibiliza também orientações escritas<sup>8</sup>.

Outras características das *Sociedades Limitadas* podem ser consultadas no Código Civil Brasileiro, em seus artigos 1052<sup>o</sup> a 1087<sup>o</sup><sup>3</sup>.

### 9.3 Sociedades Anônimas

Em uma *Sociedade Anônima Aberta*, as ações da empresa são negociadas em bolsa de valores. É uma negociação pública: não importa quem está comprando as ações da empresa; o que importa é que está pagando um bom valor. Especificamente nessas operações de compra e venda em bolsa, não há mais aquela característica das *Sociedades de Pessoas*. Há, sim, uma característica das *Sociedades de Capitais*. Em uma *Sociedade de Capitais*, “as aptidões, a personalidade e o caráter do sócio são irrelevantes para o sucesso ou insucesso da empresa explorada pela sociedade” (Wikipedia<sup>5</sup>). Ou seja, não importa quem são os sócios.

As *Sociedades Anônimas Fechadas* não têm suas ações negociadas em bolsa de valores. É uma forma jurídica que mistura características das *Sociedades de Pessoas* e das *Sociedades de Capitais*.

*Sociedades Anônimas* precisam cumprir exigências legais mais rígidas do que as *Sociedades Limitadas*: publicação de balanços em jornais e convocação de assembleias, por exemplo. Na prática, são mais transparentes do que as *Sociedades Limitadas*. Isso dá maior segurança a acionistas minoritários, ou que não participam diretamente da gestão da empresa. Ou seja, é a forma jurídica adequada para que investidores participem do negócio.

### Sociedades Anônimas

- A responsabilidade dos acionistas é limitada ao preço das suas ações;
- Podem ser *fechadas* ou *abertas*. Nas *abertas* as ações são comercializadas publicamente (em bolsas de valores). Nessas negociações em bolsa, não importa a pessoa que adquire, e sim o capital que oferece. Nas *fechadas* as ações são negociadas através de contratos privados;
- Controle mais rígido; maior transparência; custo administrativo mais alto;
- Maior proteção a sócios minoritários e a sócios que não participam do dia a dia da empresa. Mais adequadas para investidores participarem do negócio.

Leia mais em: *Lei das Sociedades Anônimas*<sup>6</sup> e *Comissão de Valores Mobiliários*<sup>4</sup>.

Devido à maior transparência e rigidez na gestão, o custo administrativo das *Sociedades Anônimas* tende a ser maior do que o das *Sociedades Limitadas*.

A responsabilidade dos sócios, em uma *Sociedade Anônima*, também é limitada. Nesse caso, é “limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas” (Lei das Sociedades Anônimas, artigo 1º<sup>6</sup>).

### Revisão dos Conceitos Apresentados

Constituir uma sociedade empresarial significa criar uma nova entidade jurídica: a empresa. Essa nova entidade jurídica deve possuir critérios de funcionamento bem definidos, estabelecidos em um contrato.

O capital da empresa – o Capital Social – é separado do capital pessoal de cada sócio. A separação entre as finanças da empresa e as finanças de seus sócios é essencial para um exercício profissional baseado no profissionalismo.

*Sociedades Limitadas* são mais simples de administrar, e de custo administrativo menor, se comparadas às *Sociedades Anônimas*. São mais indicadas a pequenos negócios, ou a negócios em fases iniciais, sem a participação de investidores. *Sociedades Anônimas* precisam cumprir exigências legais mais rígidas do que as *Sociedades Limitadas*. Por isso, são mais transparentes e mais seguras para os investidores.

É possível iniciar o negócio como uma *Sociedade Limitada*, e depois mudar a forma jurídica para *Sociedade Anônima Fechada*, no momento de captar recursos junto a um investidor. Posteriormente, com o amadurecimento do negócio, é possível “abrir o capital”, ou seja, transformar a empresa em *Sociedade Anônima Aberta*, para negociação de ações em bolsa de valores.

## Atividades Complementares

---

### Atividade 9.2

#### DEFINIR FORMA JURÍDICA PARA SEU EMPREENDIMENTO

Discuta com os colegas de grupo as formas jurídicas apresentadas e identifique aquela mais adequada ao seu empreendimento no momento. Faça um planejamento do período ideal para ajuste da forma jurídica, a fim de possibilitar a captação de investimentos, se isso for pertinente.

---

---

### Atividade 9.3

#### REFLEXÃO: SÓCIOS OU EXERCÍCIO INDIVIDUAL?

Reflita sobre as vantagens e desvantagens do exercício profissional individual, se comparado à constituição de sociedade empresarial. Sugestão de uso acadêmico: discussão em grupos.

---

## Exercícios de Fixação

**Exercício 9.1** O que significa o termo “responsabilidade limitada”?

**Exercício 9.2** O que significa Capital Social?

**Exercício 9.3** Compare as formas jurídicas Ltda. e S.A. Aponte vantagens e desvantagens, e situações em que o uso de cada alternativa é recomendável.

**Exercício 9.4** O que diferencia uma *Sociedade Anônima Fechada* de uma *Sociedade Anônima Aberta*?

## Referências e Leitura Adicional

1. *Orientações para Elaboração de Contrato de Sociedade Limitada*. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. [http://www.dnrc.gov.br/Servicos\\_dnrc/Orientacoes\\_e\\_modelos/elaboracao\\_contrato.htm](http://www.dnrc.gov.br/Servicos_dnrc/Orientacoes_e_modelos/elaboracao_contrato.htm). Acesso em junho de 2009.
2. *Modelo para Contrato de Sociedade Limitada*. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. [http://www.dnrc.gov.br/Servicos\\_dnrc/Orientacoes\\_e\\_modelos/modelo\\_basico\\_contrato.htm](http://www.dnrc.gov.br/Servicos_dnrc/Orientacoes_e_modelos/modelo_basico_contrato.htm). Acesso em junho de 2009.
3. *Código Civil Brasileiro – Lei Complementar 123/2006*. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. <http://www.dnrc.gov.br/>. Seguir guia Legislação e em seguida Lei Complementar 123/06. Acesso em junho de 2009.
4. *Comissão de valores Mobiliários*. <http://www.cvm.gov.br/>. Acesso em junho de 2009.
5. Definição de ‘Sociedade Empresaria’. *Wikipedia*. [http://pt.wikipedia.org/wiki/Sociedade\\_Empres%C3%A1ria](http://pt.wikipedia.org/wiki/Sociedade_Empres%C3%A1ria). Acesso em junho de 2009.
6. *Lei das Sociedades Anônimas – Lei 6.404/76*. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/L6404consol.htm>. Acesso em junho de 2009.
7. *Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. <http://www.sebrae.com.br/>. Acesso em junho de 2009.
8. *Guia Prático para Registro de Empresas*. Sebrae Amapá. [http://www.sebrae.com.br/uf/amapa/areas-de-atuacao/uai/conheca-seu-negocio/guia-pratico-para-o-registro-de-empresas/BIA\\_14/integra\\_bia?](http://www.sebrae.com.br/uf/amapa/areas-de-atuacao/uai/conheca-seu-negocio/guia-pratico-para-o-registro-de-empresas/BIA_14/integra_bia?). Acesso em junho de 2009.
9. Meloche, G.; Lamonde, L. & Mascarenhas, G. “O Empreendedor e os Aspectos Jurídicos.” In: *Boa Ideia! E Agora?*, de Louis J. Filion & Fernando Dolabela, p. 154-163. Cultura Editores Associados, 2000.
10. Lopes, M. A. R. *Lei de Sociedades Anônimas*. Editora Revista dos Tribunais, 1997.

# **O Que É um Bom Negócio?**

---

## **Objetivos do Capítulo**

.....

- Entender como empreendedores e seus negócios são avaliados;
- Identificar as características mais relevantes de bons planos de negócios e de bons negócios;
- Desenvolver habilidade para analisar empreendimentos através de sumários executivos e planos de negócios;
- Tirar suas próprias conclusões quanto a o que é um bom negócio;
- Refletir criticamente sobre as características de seu empreendimento e de seu plano de negócios.

---

### **10.1 Critérios de Concursos e Eventos**

Como negócios são avaliados? Teremos argumentos mais objetivos para responder essa pergunta após analisar critérios de concursos e de eventos que selecionam os melhores empreendimentos.



## Prêmio Santander de Empreendedorismo

O Prêmio Santander de Empreendedorismo<sup>1</sup> é voltado ao público universitário. Desde 2005 premia “projetos de estudantes com perfil e postura empreendedora” (item 1.2 do regulamento 2009<sup>2</sup>). São quatro categorias: indústria, cultura e educação, tecnologia da informação e comunicação, e biotecnologia. Em paralelo ocorre também o Prêmio Santander de Ciência e inovação, com foco mais na inovação do que no negócio em si.

Os critérios utilizados para seleção dos projetos vencedores, segundo consta no regulamento do Prêmio Santander de Empreendedorismo, edição 2009<sup>2</sup>, são os seguintes:

- Objetivos gerais e específicos do projeto na área de aplicação;
- Viabilidade financeira e infraestrutura para implantação do projeto (viável é entendido como passível de implementação);
- Valor criado para a sociedade brasileira; impacto para o seu desenvolvimento;
- Descrição dos indicadores dos resultados esperados (quantitativos e qualitativos);
- Caráter inovador: inovação de produto ou de processo;
- Potencial para geração de riqueza e empregos no país;
- Análise de impacto social e ambiental – riscos e benefícios.

A seleção dos projetos vencedores acontece em três fases principais. Em um primeiro momento, os grupos se inscrevem e submetem um sumário executivo do seu projeto de empreendimento. Em uma segunda fase, os grupos selecionados através do sumário executivo precisam submeter um plano de negócios completo. Ocorre mais uma seleção, e os finalistas então comparecem em pessoa a uma cerimônia, para a premiação.

## Desafio GV-Intel *Venture Capital* e Empreendedorismo

O Desafio GV-Intel<sup>3</sup> busca projetos de estudantes e jovens empreendedores, com potencial para alcançar o mercado global. O Desafio oferece a investidores a oportunidade de entrar em contato com esses projetos. O Desafio

é promovido pelo GVcepe — Centro de Estudo em *Private Equity* e *Venture Capital* da Fundação Getúlio Vargas<sup>8</sup>, e pela Intel<sup>7</sup>, que opera fundos de capital de risco na área de tecnologia.

O processo de seleção também é feito com base em um plano de negócios. Os sumários executivos precisam responder à seguinte pergunta: por que é interessante investir nesse negócio?

Dezesseis projetos são selecionados para uma fase que envolve a apresentação do projeto pelos empreendedores, e arguição por banca avaliadora composta por profissionais de mercado.

Os critérios de seleção do Desafio GV-Intel são apresentados no Quadro 10.1.

**Quadro 10.1** Critérios de Seleção do Desafio GV-Intel

**Critérios de Seleção do Desafio GV-Intel Venture  
Capital e Empreendedorismo**

- **Consistência do Plano de Negócio (peso 1):** Mercadológica, técnica, financeira, jurídica, operacional.
- **Ideia inovadora (peso 2):** Possibilidade de proteção da ideia, facilidade de cópia/imitação, originalidade, inovação.
- **Viabilidade na criação do negócio (peso 1):** Viabilidade econômico-financeira, sazonalidade do setor, efeitos da economia, controles governamentais, barreiras à entrada da empresa no mercado, possibilidade de retaliação.
- **Capacidade de Globalização (peso 1):** Escalabilidade do negócio, grau de internacionalização, localização geográfica.

Fonte: Desafio GV-Intel Venture Capital e Empreendedorismo.<sup>3</sup>

### Intel+UC Berkeley Technology Entrepreneurship Challenge

Além de prêmios em dinheiro, os projetos vencedores do Desafio Intel-GV representam o Brasil em um concurso internacional de empreendedorismo – o Intel+UC Berkeley Technology Entrepreneurship Challenge.<sup>4</sup> Esse desafio internacional visa identificar, no mundo inteiro, projetos com poten-

cial para gerar alto retorno financeiro, através de novas tecnologias, em áreas como semicondutores, nanotecnologia, tecnologia móvel e sem fio, software, e equipamentos eletrônicos.

### *Venture e Seed Foruns*

Conforme exposto no Capítulo 7, o Ministério da Ciência e Tecnologia, através da Finep, promove regularmente fóruns para reunir empreendedores em busca de investimentos, e investidores em busca de boas oportunidades. A Finep seleciona empreendedores para participar desses encontros de acordo com os seguintes critérios<sup>6</sup>:

- Áreas tecnológicas: tecnologia da informação, biotecnologia, saúde, química, energia, meio ambiente, máquinas e equipamentos, automação;
- Inovação como elemento de diferenciação;
- Produtos com características proprietárias (desenvolvimento próprio) e de inovação, implicando em vantagens competitivas explícitas;
- Mercado com altas taxas de crescimento (ou potencial);
- Retorno financeiro: a rentabilidade, em função do investimento e de receitas projetadas;
- As alternativas de saída do investidor, no futuro.

### *Prêmio Empreendedores do Novo Brasil*

O Prêmio Empreendedores do Novo Brasil<sup>5</sup>, promovido pela *Você S/A*<sup>10</sup> e pelo Instituto Empreender Endeavor<sup>9</sup>, apresenta um foco na pessoa do empreendedor. A seleção é feita em três etapas: formulário eletrônico, entrevista com o empreendedor e apresentação a uma banca. Os critérios de julgamento são:

- **Comunicação e apresentação pessoal e do negócio;**
- **Relevância da história pessoal e do negócio em relação aos objetivos do programa;**
- **Pioneirismo e inovação:** exploração de oportunidade de negócios pioneira e inovadora, quebrando paradigmas, e com significativo potencial

de transformação da indústria. Pioneirismo e inovação em produtos ou serviços, ou em seu modelo de negócios;

- **Potencial de crescimento do negócio:** empreendimento com potencial para geração de empregos e para o desenvolvimento econômico do país;
- **Visão do negócio:** o empreendedor deverá ter clareza na apresentação de seus objetivos de curto, médio e longo prazo (pessoais e da companhia);
- **Conhecimento e comprometimento com o negócio:** conhecimento dos fatores críticos para o sucesso do seu negócio: vantagens competitivas, barreiras de entrada, modelo de receitas, equipe de gestão, estrutura societária e o comprometimento do empreendedor e da equipe de gestão com a condução da empresa;
- **Liderança e habilidade de execução:** habilidade do empreendedor para atrair e liderar talentos complementares, mobilizar os recursos necessários; definir e atingir metas gerando resultado financeiro;
- **Criatividade:** capacidade do empreendedor para desenvolver maneiras alternativas e inovadoras de conduzir o negócio, reduzir custos, conquistar clientes e outras atividades do negócio.

## 10.2 Como Negócios São Avaliados?

Se analisarmos os critérios dos concursos e eventos reportados na Seção 10.1, perceberemos a **preferência por áreas tecnológicas**. Alguns concursos indicaram áreas de interesse específicas, como tecnologia da informação, biotecnologia, semicondutores, nanotecnologia, tecnologia móvel e sem fio, software, e equipamentos eletrônicos.

Um requisito presente em todos os critérios de seleção são os **indicadores financeiros**. Viabilidade financeira, altas taxas de retorno, potencial para geração de riqueza. Os concursos diretamente ligados a investidores são enfáticos quanto aos indicadores financeiros. Observam também estratégia de saída (venda da participação) dos investidores.

A **inovação** foi o indicador de qualidade mais citado. Inovação, originalidade, quebra de paradigmas e potencial de transformação da indústria. Foram também citados critérios resultantes, ou diretamente ligados à inovação: **possibilidade de proteção, propriedade intelectual**, produtos com características proprietárias, vantagens competitivas explícitas.

Além da inovação e possibilidade de proteção, foram citados outros **indicadores que aumentam a probabilidade de retorno financeiro, ou o volume financeiro**: escalabilidade, potencial de acesso a mercado global, grau de internacionalização, mercado com altas taxas de crescimento, potencial de crescimento do negócio.

Todos os concursos e eventos selecionam os melhores empreendimentos através de planos de negócios. Buscam pessoas com postura empreendedora, potencial de mercado, inovação e taxas de retorno em planos de negócios. A **consistência do plano de negócios** foi apontada como um dos critérios de seleção.

O que é um plano de negócios consistente? Vamos supor que um empreendimento conta com empreendedores excelentes, negócio em área tecnológica, inovação, mercado e retorno financeiro. Os indicadores do negócio são excelentes; o que queremos avaliar agora é a redação do plano de negócios. Como deve ser?

Primeiramente, o plano de negócios deve apontar objetivamente esses indicadores positivos. E deve dar credibilidade aos indicadores. Por exemplo, não adianta dizer que a taxa de retorno é alta. É preciso evidenciar que a taxa de retorno é o resultado natural de um volume de vendas previsível, em função do tamanho do mercado. E o tamanho do mercado e a previsão de vendas também precisam ter credibilidade, dados os resultados de um teste de mercado, e assim por diante. O plano de negócios precisa também ser honesto. Riscos do negócio devem ser apresentados. Além de honestidade, isso demonstrará que os empreendedores têm capacidade de identificar os principais riscos, e tratá-los.

Normalmente a seleção de empreendimentos ocorre, em uma primeira fase, através do **sumário executivo**. Mais uma vez o desafio: como “vender” o negócio em uma ou duas páginas? Se um investidor está em busca de taxas

de retorno, área tecnológica, inovação, patente e mercado global, o que deve estar evidente no sumário? Todos os critérios procurados por investidores e avaliadores devem estar objetivamente colocados no sumário. A oferta ao investidor deve ser claramente apontada, assim como as possíveis estratégias de saída, se possível.

A consulta ao sumário não vai convencer ninguém a investir no seu negócio, mas pode convencer alguém a ler o seu plano de negócios completo. É esse o objetivo do sumário, no contexto da captação de investimentos: despertar o desejo de ler o plano! Isso significa “passar você para a próxima fase”.

Embora investidores e avaliadores busquem taxas de retorno, inovação e consistência do plano de negócios, essas qualidades não fazem sentido distantes da pessoa do empreendedor. Um dos prêmios visa identificar “estudantes

### **Quadro 10.2** Como os Negócios São Avaliados

#### **Como os Negócios São Avaliados?**

1. Preferência por áreas tecnológicas: tecnologia da informação, biotecnologia e outras;
2. Indicadores financeiros: viabilidade, altas taxas de retorno, estratégias de saída;
3. Inovação, originalidade, potencial de transformação da indústria;
4. Resultantes da inovação: possibilidade de proteção, propriedade intelectual;
5. Indicadores que aumentam a probabilidade de sucesso ou o volume financeiro: escalabilidade, potencial de globalização, mercado em crescimento, potencial de crescimento do negócio;
6. Plano de negócios consistente: principais indicadores objetivamente apresentados, credibilidade das informações, consistência entre uma informação e outra, honestidade;
7. Sumário executivo capaz de demonstrar o potencial do empreendimento: deve apresentar claramente a oferta ao investidor e os principais indicadores; deve despertar o desejo de consultar o plano completo;
8. Empreendedor motivado, comprometido e capaz. O sumário, o plano de negócio e as apresentações devem refletir os atributos do empreendedor.

com perfil e postura empreendedora”. O objetivo é identificar pessoas com postura empreendedora. Para isso são analisados projetos elaborados por essas pessoas.

As fases finais das competições envolvem apresentação oral, entrevistas e arguição. Com que objetivo? O objetivo é identificar empreendedores motivados, comprometidos, com capacidade de se relacionar, que conheçam o negócio e que tenham capacidade de fazê-lo crescer. Indicadores do negócio são importantes, mas um projeto só receberá investimento se os empreendedores forem aprovados; se ficar claro que o caminho daquele grupo de pessoas é o sucesso, seja com um ou outro investidor, seja com um ou outro produto.

---

### **Atividade 10.1**

#### **EXERCÍCIO EM GRUPO: AVALIAR EMPREENDIMENTOS DOS COLEGAS**

Promova uma sessão de avaliação dos empreendimentos dos colegas, em três fases. Na primeira fase devem ser avaliados exclusivamente os sumários executivos. Cada grupo de empreendedores deve dar notas objetivas, em cada um dos critérios do Quadro 10.2. Na segunda fase devem ser analisados os planos de negócio completos, referentes aos grupos que foram melhor avaliados através dos sumários executivos. Também devem ser dadas notas objetivas a cada critério do Quadro 10.2. Finalmente, os três melhores empreendimentos da segunda fase devem fazer uma apresentação oral. A avaliação deve seguir os mesmos critérios. Os resultados das avaliações devem ser comunicados gentilmente aos grupos avaliados, para que reflitam sobre os pontos que podem ser melhorados.

---

---

### **Atividade 10.2**

#### **DISCUSSÃO: IDEIA, PLANO DE NEGÓCIOS OU EQUIPE?**

No seu modo de entender, o que tem mais valor em um projeto: uma boa ideia, um bom plano de negócios ou uma boa equipe? Apresente argumentos para defender seu ponto de vista.

---

---

### Atividade 10.3

#### O QUE É UM BOM NEGÓCIO PARA VOCÊ?

Defina seus próprios critérios livremente.

---

### Revisão dos Conceitos Apresentados

O que é um bom negócio? Sua resposta será provavelmente diferente da minha. Mas recebemos algumas sugestões importantes daqueles que selecionam empreendimentos, para investimento ou premiação. São apresentadas a seguir.

Sempre existirão bons negócios em áreas não tecnológicas. Mas a preferência é pelas áreas tecnológicas. Alto grau de inovação também é desejável; se possível, potencial para transformação da indústria. Se a inovação resultar em proteção via propriedade intelectual, será ainda melhor.

O negócio precisa ser financeiramente viável e atrativo. Precisa resultar em taxas de retorno significativamente altas. E fica mais fácil obter retorno financeiro com mercado grande, se possível global, com vendas em alta escala.

Tudo isso precisa ser demonstrado em um plano de negócios objetivo, honesto, coerente e com credibilidade. O sumário executivo precisa ser capaz de despertar interesse.

Por último, o principal: empreendedores motivados e comprometidos; dispostos a se relacionar com investidores; dispostos também a um trabalho árduo. E muito capazes.

### Qual É o seu Sobrenome?

O mundo estará diferente daqui a alguns anos. Tecnologias que hoje não existem passarão a existir. Também surgirão empresas que hoje ainda não existem. Algumas delas serão grandes e irão revolucionar o mercado, a distribuição de riquezas e a vida de muita gente.

Você já decidiu se faz parte do seu sonho construir essas tecnologias e empresas? Você quer a palavra *Empreendedor* em seu sobrenome?



## Atividades Complementares

---

### Atividade 10.4

#### AVALIAR EMPREENDIMENTOS

Na impossibilidade de realizar a Atividade 10.1 em grupo, podem ser consultados exemplos de planos de negócios na Internet e aplicados os mesmos critérios.

---

### Exercícios de Fixação

**Exercício 10.1** Que critérios são utilizados para avaliar e selecionar os melhores empreendimentos? Mencione os principais critérios de prêmios de empreendedorismo e eventos para empreendedores e investidores.

**Exercício 10.2** Quais as principais *características de redação* de um plano de negócios, visando a captação de investimentos?

**Exercício 10.3** Visando a captação de investimentos, o que deve ser apresentado no sumário executivo?

### Referências e Leitura Adicional

1. *Prêmio Santander de Empreendedorismo*. [http://www.universia.com.br/premiosantander/premio\\_santander.html](http://www.universia.com.br/premiosantander/premio_santander.html). Acesso em junho de 2009.
2. *Regulamento do Prêmio Santander de Empreendedorismo*, edição 2009. [http://www.universia.com.br/premiosantander/REGULAMENTO1\\_17032009\\_.pdf](http://www.universia.com.br/premiosantander/REGULAMENTO1_17032009_.pdf). Novas versões no link: <http://www.universia.com.br/premiosantander/regulamento.html>. Acesso em junho de 2009.
3. *Desafio GV-Intel Venture Capital e Empreendedorismo*. <http://www.cepe.fgvsp.br/desafio/>. Acesso em junho de 2009.
4. *Intel+UC Berkeley Technology Entrepreneurship Challenge*. <http://www.entrepreneurshipchallenge.org>. Acesso em junho de 2009.
5. *O Prêmio Empreendedores do Novo Brasil*. <http://vocesa.abril.com.br/aberto/empreendedoresdonovobrasil/2002/regulamento.shtml>. Acesso em junho de 2009.
6. *Portal Venture Capital*. Ministério da Ciência e Tecnologia. [http://www.venturecapital.gov.br/fm/cadastro\\_empreendedores.asp](http://www.venturecapital.gov.br/fm/cadastro_empreendedores.asp). Acesso em junho de 2009.
7. *Intel Capital*. <http://www.intel.com/capital/>. Acesso em junho de 2009.
8. *GVcepe – Centro de Estudo em Private Equity e Venture Capital da Fundação Getúlio Vargas*. <http://www.cepe.fgvsp.br/>. Acesso em junho de 2009.
9. *Instituto Empreender Endeavor*. <http://www.endeavor.org.br/>. Acesso em junho de 2009.
10. *Você S/A*. <http://vocesa.abril.com.br/home/>. Acesso em junho de 2009.