

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Cristine Zanarotti Prestes Rosa

(crisrosa@gvmail.br)

Por que os Planos de Negócio Falham?

Uma Análise Exploratória dos Fatores Críticos

Trabalho de Estágio apresentado ao Curso
de Graduação em Administração da FGV-EAESP
Área de Concentração: Administração Geral

São Paulo

Junho

2004

ROSA, Cristine. Por que os Planos de Negócio Falham? Uma análise exploratória dos fatores críticos. São Paulo: FGV-EAESP, Junho de 2004. 117p. (Trabalho de Estágio apresentado ao Curso de Graduação em Administração da FGV-EAESP. Área: Administração geral).

Resumo: Trata-se de uma análise exploratória dos motivos de por que Planos de Negócios elaborados cautelosamente por profissionais competentes vem a originar negócios fracassados. O objetivo é que o estudo sirva de orientação prática para o trabalho na XXX XXX, consultoria de desenvolvimento de novos negócios, e outros Planos de Negócio.

Palavras-chave: Plano de Negócios – *Business Plan* - Armadilha – Fracasso – Erro - Sucesso – Consultoria - Empreendedor - Empreendedorismo - Projeto – Novos Negócios – Fator Humano - Planejamento – Gerência - Técnica.

Agradecimento

Existem muitas pessoas as quais eu deveria e gostaria imensamente de agradecer: amigos, professores, colegas, entrevistados e família.

Entretanto, meu agradecimento especial é aos meus pais. Quero agradecer a eles pelo papel fundamental que têm em minha vida e pelo o amor incondicional. Grandes companheiros e grande fonte de inspiração, suporte e aprendizado.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
Parte I – OBSERVAÇÃO DA REALIDADE DA EMPRESA.....	10
I. Descrição da Empresa.....	10
II. Descrição de Estágio.....	11
III. Identificação da Problemática.....	11
IV. Metodologia.....	13
PARTE II – REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
V. Definição de Plano de Negócios.....	18
VI. Utilidade de um Plano de Negócios.....	20
VII. O Processo do Empreendedor.....	22
VIII. Etapas de um <i>Business Plan</i>	26
IX. Armadilhas de um Plano de Negócios.....	32
PARTE III - ANÁLISE.....	33
X. Descrição e Análise de Casos.....	33
XI. Análise Geral.....	47
XII. O Fator Humano.....	50
XIII. As Quatro Relações do Empreendedor.....	57
XIV. A Atitude.....	61
XV. Falhas no Processo do Empreendedor.....	63
XVI. O <i>Feeling</i> e a Intuição como fatores de sucesso.....	98

XVII. A Expectativa.....	99
XVIII. Algumas Conclusões.....	100

PARTE IV – AVALIAÇÃO.....110

XIX. Últimas Considerações.....	110
XX. Dificultadores ou Facilitadores.....	111
XXI. Cronograma.....	111
XXII. Orçamento.....	113

PARTE IV – CONCLUSÃO.....115

Referências Bibliográficas.....	115
---------------------------------	-----

Anexos -Apresentação.....	118
---------------------------	-----

INTRODUÇÃO

“*Por que Planos de Negócios fracassam?*” É o objeto do estudo deste Trabalho de Estágio. Diariamente novos empreendimentos são formulados. Com o acirramento da competitividade e o avanço da globalização, com as mudanças das exigências do mercado e sociedade verifica-se o acréscimo da velocidade e da importância do desenvolvimento de novos projetos no cenário econômico-social.

Os objetivos ou necessidades desses projetos são inúmeros e entre eles podem ser: incorporar o desenvolvimento sustentável ao modelo de negócios, empreender em negócio ou iniciativa própria, conquistar vantagem competitiva, aumentar *market share*, alcançar novos objetivos ou lançar novos produtos. Neste contexto, o Plano de Negócios - ou *Business Plan* - se mostra como a ferramenta fundamental para análise, planejamento e formulação de estratégias, constituindo-se numa necessidade para qualquer negócio.

No entanto, muitos *Business Plans* que previam resultados positivos vêm a fracassar e contrariar todas as expectativas, apesar de terem sido elaborados com aparente cuidado e profissionalismo. Hoje, encontramos casos que chamam a atenção por seus estrondosos fracassos ou sucessos.

O objetivo deste trabalho é fazer um estudo exploratório que levante as variáveis relevantes que podem influenciar no sucesso ou o fracasso (como foco principal) de um *Business Plan*.

Falar sobre fracasso é sempre desconfortável. Porém, o intuito não é chegar a uma análise pessimista ou negativa. Ao contrário, é poder aprender com os erros já cometidos e evitar que nós mesmos os repitamos.

A motivação de fazer esta abordagem veio de um anseio pessoal de entender quais seriam os impulsionadores do fracasso, enquanto a tendência é discutir fatores de sucesso, às vezes mais ideais do que práticos. Aprender com os erros é fazer da realidade uma fonte relevante de aprendizado.

Este anseio, que era pessoal, virou profissional com o início de estágio na XXX XXX, uma consultoria de desenvolvimento de novos negócios. Tal estágio tornou o Plano de Negócios numa ferramenta diária e fundamental de trabalho. A partir desse momento, surgia uma motivação mais forte: não querer incorrer em erros que poderiam ser facilmente evitados. Isto deu impulso à idéia de desenvolver esta investigação para contribuir de forma significativa na elaboração de Planos de Negócios de sucesso, tanto para a consultoria como para atender as expectativas do cliente.

Feito o levantamento preliminar de possíveis motivos de insucesso, foram apontados o amadorismo, a falta de experiência, as dificuldades de crédito e as instabilidades do mercado. Embora tais razões sejam cruciais para o sucesso ou insucesso de um Plano de Negócios, merecendo toda a atenção, não foram escolhidas como foco deste estudo. Se um Plano de Negócios deve analisar a viabilidade do negócio e seus riscos dentro do seu ambiente político, econômico e social, é totalmente legítimo que este denuncie a inviabilidade ou necessidade de adiamento da empreitada.

Assim, motivos, como a falta de crédito, devem fazer parte da apreciação realizada - e eventualmente indicar a inviabilidade do projeto -, mas não ser mera justificativa de um fracasso.

O enigma que se busca entender é por que *Business Plans* que tinham tudo para dar certo, que foram elaborados por pessoas com experiência e capacidade, aparentemente desenvolvidos com todo cuidado e profissionalismo, vieram a contrariar as expectativas. Analisar os fatores relevantes sob controle do empreendedor é o desafio da XXX XXX no seu dia-a-dia.

Por isto que, neste trabalho, o mercado não será nunca entendido como o culpado, e sim o Plano de Negócio que não o analisou e o considerou adequadamente.

Ao falar em Plano de Negócios é impossível não falar de Empreendedorismo. O Empreendedorismo é normalmente associado ao desenvolvimento de novas empresas, mas não se limita somente a elas. Por isso que, ao longo deste estudo, este termo será utilizado em seu sentido amplo, ou seja, significando uma forma de ser: **o empreendedor autônomo, o empregado-empendedor** (ou intra-empendedor), **o pesquisador-empendedor, o empendedor comunitário** (ou social), **o funcionário público-empendedor** (DOLABELA, 2003).

Esta força pode estar presente nas mais diversas organizações, sejam públicas, privadas ou sociais. Independentemente da sua natureza, o plano de negócios é hoje o procedimento básico para o planejamento e lançamento de qualquer projeto. Entendê-lo e conhecê-lo não só é

necessário para desenvolver algo, é essencial também para avaliar, discutir e compreender o comportamento dos novos negócios de qualquer natureza. O Empreendedorismo e o *Business Plan* são elementos chave no mundo contemporâneo para liderar qualquer transformação, mas também, para o crescimento e aperfeiçoamento contínuo de organizações em relação ao seu meio em constante mutação.

Neste sentido, este trabalho estuda o conceito do Plano de Negócios e busca entender o seu uso e eficácia no contexto da realidade. Como resultado, espera-se que a análise deste estudo sirva de reflexão e inspiração para a prática.

Na parte I, há inicialmente a descrição da XXX XXX e do estágio lá realizado. Em seguida, descreve-se a metodologia do projeto e a problemática identificada.

Na parte II, é elaborado o referencial teórico que sustenta a análise. Lá começa a ser analisado o conceito de um Plano de Negócios e as armadilhas já estudadas por uma gama de autores.

Em seguida, na parte III, a análise é desenvolvida e apresentada, conforme metodologia descrita na parte I.

Na parte IV, são avaliados os resultados, exibidos o cronograma e orçamento deste projeto e, finalmente, a parte V destina-se à conclusão.

PARTE I

Observação da Realidade da Empresa

1. Descrição da Empresa

A XXX XXX é uma consultoria internacional, ainda pequena, focada no desenvolvimento de novos negócios em países emergentes. Ela atende clientes de médio e pequeno porte que planejam dar início a novos negócios e se globalizar. Ou seja, empreendedores lhe contratam para que a XXX XXX desenvolva os Planos de Negócios dos empreendimentos almejados por estes empreendedores: seus clientes. Estes projetos devem ter como prerrogativa a intenção de atuação no mercado global, de intercâmbio com pelo menos um país emergente. Uma vez, elaborado o *Business Plan*, caso o cliente decida por dar início à implantação a XXX XXX também se propõe a participar e auxiliar sua implementação.

Fundada há dois anos e meio por consultores provindos de grandes consultorias, hoje a empresa atua principalmente no corredor Índia – América Latina. Ela deseja se tornar uma referência de experiência e conhecimento nos considerados países do futuro, Brasil, Rússia, Índia e China. Acredita que os países emergentes, em especial estes, oferecem grandes oportunidades e serão aqueles capazes de alavancar o desenvolvimento e crescimento mundial.

2. Descrição de Estágio

O estágio teve início em março de 2004, com o objetivo de elaborar um Plano de Negócio para análise e provável início de nova empresa. A nova empresa seria brasileira, mas com o fornecimento de produtos vindo da Índia. A contratação de estagiários é feita por projeto, com a posição de analista. Este projeto em especial estava previsto para durar três meses. Dessa forma, fui contratada para um projeto específico, de um único cliente. A equipe era formada por duas estagiárias, incluindo-me, um consultor – o líder do projeto – mais dois representantes do próprio cliente que trabalharam conosco diretamente na elaboração do plano.

Sendo o projeto o desenvolvimento de um *Business Plan* completo, as principais atribuições e responsabilidades englobavam as etapas do desenvolvimento do mesmo, abrangendo, por exemplo, pesquisa de mercado e a análise de viabilidade, elaboração do plano de marketing e plano financeiro. Estas etapas se desdobram em atividades como pesquisas de mercado pela internet e por entrevistas, formulação de apresentações e relatórios, elaboração de modelos financeiros e estratégias, reuniões com o cliente entre outros.

3. Identificação da Problemática

A problemática de *Business Plans* mal sucedidos pôde ser identificada por meio de diversas fontes: observação da dinâmica do mercado, conversas com professores e profissionais, análise de informações através de diversos meios de comunicação (jornais, TV e revistas) e até mesmo

pelas aulas da faculdade. Não é difícil detectar que existem falhas no desenvolvimento de novos negócios. Um exemplo clássico e extremo foi o da bolha da internet - da nova economia -, no qual muitos negócios rapidamente oscilaram do *boom* ao colapso.

A idéia de desenvolver este tema foi motivada pelo início de novo estágio na área de desenvolvimento de novos negócios. Havia o anseio de descobrir os motivos que levam negócios a fracassar, que pareciam ir além daquilo que a literatura explica. Dessa forma, nasceu a idéia de explorar os fatores críticos de sucesso/insucesso de *Business Plans*, para que a sua análise servisse de orientação aplicada ao trabalho, propiciando o desenvolvimento de Planos de Negócios com menores margens de erro.

✓ **Benefícios para a consultoria**

Entende-se que este trabalho pode ser benéfico para a consultoria, permitindo aperfeiçoar a elaboração de Plano de Negócios que venham atender à expectativa dos clientes. Sendo a XXX XXX uma consultoria de desenvolvimento de novos negócios, o Plano é a sua metodologia fundamental, o elemento central de cada projeto. A elaboração de *Business Plans* de sucesso é seu produto ao cliente. Entendendo que **Planos de Negócio de sucesso não são aqueles que simplesmente apostam no sucesso ou que são recheados de números otimistas, os Planos de sucesso são aqueles que apontam para o potencial real daquele negócio ou os que projetam os negócios que terão grandes chances de atingir o sucesso dentro do contexto da realidade, no mercado.** Assim, o estudo dos fatores de insucesso envolvido em um Plano pode

servir como fonte de prevenção de erros e contribuir significativamente para o seu sucesso.

4. Metodologia

Como descrito no item anterior, a problemática – ou oportunidade - foi identificada através de aulas, conversas, discussões e reportagens que permitiram reconhecer a necessidade e importância do estudo. Para o desdobramento do trabalho como um estudo qualitativo e exploratório, utilizaram-se instrumentos primários (questionário e entrevistas) e secundários (referência bibliográfica e estudo de casos) para coleta de informações. Veja a metodologia detalhada a seguir:

1. Fase de levantamento de informações: utilização de referência literária

O objetivo desta fase era levantar informações referentes ao Empreendedorismo e ao Plano de Negócios já explorados por uma extensa gama de autores. Os autores foram selecionados pela recomendação de professores e por sua abordagem literária. Acredita-se que estas referências pertencem ao grupo dos que mais são procurados por empreendedores. Nela, procurou-se responder as seguintes perguntas:

- *O que é um Business Plan?*
- *Para que serve um Business Plan?*
- *Qual o processo utilizado pelo empreendedor para a concepção de um novo negócio?*
- *Quais as etapas de um Plano de Negócio?*
- *Quais os seus possíveis erros ou armadilhas?*

2. Fase de identificação de fatores críticos

2.1 Análise de casos reais reconhecidos como de sucesso e fracasso.

Nesta fase, buscou-se analisar casos reais para contrapor os pontos identificados na primeira fase e, assim, identificar na prática quais foram as variáveis determinantes do sucesso ou não do empreendimento.

Foram analisados quatro casos de maneira direta (além disso, foram analisados outros casos de maneira indireta, através de entrevistas, nos quais alguns entrevistados contaram outros eventos - vide abaixo). Os três primeiros abaixo falharam, enquanto o último obteve sucesso:

- 1) Abertura de uma franquia de uma operadora de turismo em Salvador;
- 2) Desenvolvimento de *Business Plan* por consultores para uma Multinacional (pediu sigilo);
- 3) Expansão da rede hoteleira de luxo em São Paulo;
- 4) Implantação da rede de hotéis Ibis do grupo Accor.

Estes casos foram selecionados porque se encaixam perfeitamente no foco de análise. Os Planos de Negócio considerados foram desenvolvidos por profissionais experientes, reconhecidos e especializados em sua área de atuação. Tudo indicava que os empreendimentos vislumbrados tinham tudo para dar certo. O primeiro foi inclusive premiado por sua excelência.

Os dois últimos foram especialmente selecionados porque pertencem à mesma indústria, assim, a comparação entre o sucesso e insucesso se mostra ainda mais rica.

É interessante analisar tanto empreitadas de pessoas físicas e autônomas, como os casos ligados a corporações. Ambos retratam realidades enfrentadas pela consultoria.

A proposta da XXX XXX é auxiliar pequenas e médias empresas, ou seja, está bastante ligada a realidade de empreendedores autônomos. Entretanto, sua dinâmica muitas vezes se assemelha a das corporações, como será mais evidente ao longo do trabalho. Estar numa corporação ou contratar uma consultoria envolve compartilhar riscos, enfrentar pressões, dividir tarefas, confiar no trabalho do outro, responder ao superior ou ao cliente, tomar decisões ou indicar direções e assumir responsabilidade pelo dinheiro próprio ou de outros. Por tanto, para este estudo é interessante analisar tanto os casos de empreendedores autônomos quanto de desenvolvimento de novos negócios em corporações.

2.2 Entrevistas com Profissionais

Esta fase teve os mesmos objetivos da anterior, com a diferença que permitiu uma busca mais direcionada e de maior profundidade. Procurou-se fatores que permitissem a comparação entre os dados coletados nas fases anteriores com a experiência de cada entrevistado.

Foram entrevistadas 8 pessoas. Dois que empreenderam em negócios próprio, dois especialistas do tema, Fernando Dolabela, escritor de *O Segredo de Luísa* e José Dornelas escritor de *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios* e, mais quatro empreendedores e executivos ligados ao desenvolvimento de novos negócios no ambiente corporativo.

De maneira geral as perguntas foram:

- *Ao que se atribuem as maiores falhas na concepção de um novo negócio? De que caráter são elas? Em ordem crescente de impacto, quais são os cinco fatores que mais levam um negócio ao insucesso.*
- *Qual é o erro mais freqüente?*
- *Qual o fator mais crítico para o sucesso?*
- *Em que fase do Business Plan estão as maiores armadilhas e em qual os erros normalmente acontecem?*
- *Qual parte do Business Plan que é a mais perigosa (Descrição da Empresa, Plano de Marketing, Plano Financeiro...)?*

3. Fase Desenho de hipóteses, análise e sugestões

Nesta fase final, analisaram-se todas as respostas para identificação dos fatores críticos.

PARTE II – REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem suma importância neste trabalho. Nela serão analisadas as teorias, conceitos e idéias de diversos autores sobre o tema Empreendedorismo e Plano de Negócios. O desafio deste trabalho, de entender motivos de insucesso de empreendimentos, passa pela análise dos materiais que visam auxiliar, guiar, explicar e alertar os empreendedores em potencial. O entendimento de alguns conceitos, como o do próprio *Business Plan* e de sua utilidade são prerrogativas para uma investigação como esta. Através do estudo do referencial teórico, buscou-se esclarecer conceitos e a analisar os conteúdos dos temas em questão.

Importante destacar que, uma investigação como esta, além de embasar o trabalho é também um recurso importante para análise, pois já reúne e destaca fatores chave como as possíveis armadilhas do sucesso já apontadas por autores. Tendo isto em mente, e de acordo com o explicado na metodologia, buscou-se responder as seguintes perguntas:

O que é um Business Plan?

Para que serve um Business Plan?

Qual o processo da concepção de um novo negócio?

Quais as etapas de um Plano de Negócios?

Quais os erros ou armadilhas já comentados?

O que é um *Business Plan*?

Existem muitas definições sobre Plano de Negócios ou *Business Plan*, termo em inglês. Porém, observa-se que todas, de uma certa forma, convergem. Não há divergências significativas entre os diferentes autores sobre o tema Empreendedorismo e Plano de Negócios. Há consenso principalmente quanto a sua necessidade absoluta para o sucesso de um empreendimento.

Vejamos as seguintes definições:

O Plano de Negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e modelo de negócios que sustentam a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizado e autoconhecimento, e, ainda, permite situar-se no seu ambiente de negócios (DORNELAS, 2001, p.96).

ou

O Plano de Negócios descreve a idéia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos para os três a cinco primeiros anos. Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que leva do entusiasmo à desilusão e ao fracasso (LONGENECKER, 1997, p.161).

ou

Ele é a ferramenta por excelência do empreendedor em todos os estágios. Porque indica um ponto no futuro que ele quer alcançar e aponta estratégias e recursos a serem utilizados. Ou seja, ajuda o empreendedor definir a onde quer chegar, como fazer até ir até lá, quais os

recursos necessários e qual estrutura utilizar na organização. Além disso, os valores que vão unir todos os seus integrantes em um esforço direcionado. Ao definir a missão e os valores, o empreendedor estará definindo o quadro ético que presidirá todas as ações da empresa (DOLABELA, 200, p. 14).

Nestas definições vemos que o Plano de Negócios é aclamado pelos autores como instrumento indispensável para o empreendedor: um documento que define um negócio, que sintetiza e explora suas potencialidades e riscos, mapeando o curso de uma empresa ao longo de um certo período de tempo.

As três definições destacam que apesar do Plano ser, em si, um documento, ele deve ir além disso (se não, não passará de papel). Seu caráter de essencialidade se funda no fato de forçar o empreendedor examinar de perto cada elemento do empreendimento em perspectiva, e por isso que é um instrumento de autoconhecimento, análise e projeção. O Plano de Negócios implica em considerar objetivos dentro de determinado ambiente e espaço de tempo. O Plano de Negócios pressupõe um processo de estudar e conhecer, ponderar e elaborar estratégias que transformem objetivos em algo concreto que, para dar certo, deve ocupar um lugar no mercado e vir com uma proposta de ação.

Para que serve um *Business Plan*?

Também existe bastante coerência entre os autores quanto à função de um Plano de Negócios. Pelas definições, foi destacada sua importância no **lançamento de novos negócios**, mas não apenas. O *Business Plan* é indispensável também para a **alteração ou expansão de empresas** existentes (DOLABELA, 2000), ele se aplica tanto no **lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras** (DORNELAS, 2003a).

Este ponto é bom de ser ressaltado, de que o *Business Plan*, além de ser um instrumento de excelência para um novo negócio pode ser também a essência de um novo projeto dentro de uma empresa já existente. E, embora a sua utilidade empresarial seja a mais destacada, a verdade é que este é um instrumento para qualquer pessoa física ou jurídica que deseje empreender. Sendo assim, pode e deve ser utilizado pela área governamental, pública e social na elaboração de novos negócios e projetos.

Seja para lançar um novo negócio ou projeto, com ele se diminuem ou eliminam-se esforços desnecessários, investimentos improdutivos e gastos sem sentido e aumenta-se a chance de permanecer no mercado e gerar riquezas. (DOLABELA, 2000, p.14). Mas ainda, sua função não deve estar limitada somente ao lançamento, pois ele vai além de prover uma ferramenta para o planejamento e desenvolvimento de uma *start-up* (um empreendimento iniciante), ele é por natureza uma **ferramenta de gestão** que deve ser utilizada permanentemente.

Siegel *et al.* (1993) destaca que um Plano de Negócios serve para três funções principais:

- 1) Ser uma **ferramenta de planejamento**: gerar idéias a respeito de como o negócio deve ser desenvolvido, delinear estratégias e identificar oportunidades que possam ser transformadas em diferencial competitivo.
- 2) Ser uma **ferramenta retrospectiva para avaliar o desempenho** de uma empresa ao longo do tempo, ou seja, ser **um mecanismo de controle e monitoramento**. A base financeira, por exemplo, pode ser utilizada para orientar um orçamento operacional, mas também pode ser usada para um monitoramento cuidadoso visando verificar o quanto a empresa está dentro do orçamento. Pode, ainda, ser utilizada para analisar eventuais desvios positivos ou negativos e a partir daí decidir como se deve operar no futuro.
- 3) Para **levantar dinheiro**. A maioria dos financiadores ou investidores exige um *Business Plan* para análise do negócio.

O Plano é o cartão de visita de qualquer empreendedor ou empresa, funciona como um instrumento de apresentação do negócio de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características. (DORNELAS, 2003b).

Para empresas em funcionamento, destacam-se ainda outras funções além da de planejamento, monitoramento e gerenciamento e, captação. O Plano de Negócios se mostra também como um importante instrumento para **obtenção de consenso, consistência e comprometimento**.

O processo do empreendedor

Se o objetivo do trabalho é analisar por que negócios oriundos de um Plano de Negócios não atingem os resultados esperados, uma etapa óbvia e fundamental é a análise de um *Business Plan*. Seu conceito, conteúdo e proposta. No entanto, quando um projeto não dá certo, ele não depende somente do *Business Plan*. Existe todo um processo anterior e posterior ao desenvolvimento e concepção do Plano de Negócio, que deve também ser estudado.

Dolabela (1999) explica que existem dois processos básicos para a criação de uma empresa: a formação da idéia e o caminho para sua validação, que ocorre através do Plano de Negócios. Dornelas (2001) destrincha este processo e traz uma boa proposta, que será aqui utilizada.

Segundo ele, o processo do empreendedor abrange quatro fases (vide figura 1, abaixo): 1) o da identificação e avaliação da oportunidade; 2) o do desenvolvimento do Plano de Negócios propriamente dito; 3) o da determinação e captação dos recursos necessários; e finalmente 4) o do gerenciamento da empresa, ou do projeto, no caso corporativo.

Estes estágios são interdependentes, impactam e determinam o sucesso do empreendimento e por isso, serão aqui analisados. Embora eles sejam apresentados de forma seqüencial, um não é necessariamente concluído antes que se termine o outro. Birley e Muzyka (2001) enfatizam que todas as atividades levam tempo e que não há regra para a duração de cada etapa. É freqüente surgir a necessidade de se voltar atrás à medida que se avança no processo. O conceito do negócio, ou seus detalhes, pode

necessitar revisão depois da exposição do documento e das idéias a analistas, clientes e fornecedores potenciais, ou da descoberta de um fato novo.



Figura 1. Fonte: autora.

Fases do processo do empreendedor:

1. Identificar e avaliar a oportunidade

“A chave para a capacidade empreendedora é a capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócios. Os empreendedores existem para explorar a oportunidade, sem isto, perdem a sua razão de ser” (BIRLEY e MUZYKA, 2001, p. 22).

Esta seria a etapa mais difícil. É nela em que tudo se inicia: a identificação de uma oportunidade e a criação da idéia. A oportunidade de negócio é o cerne da atividade do empreendedor. Nesta fase de identificar e avaliar uma oportunidade, o fator mais crítico é conseguir diferenciar idéias de oportunidades e, avaliar o quão boa esta oportunidade realmente é.

Um paradigma precisa se quebrado: que idéias de novos negócios devem ser únicas. As oportunidades que normalmente são únicas e, o que faz a diferença é como o empreendedor utiliza a sua idéia (DORNELAS, 2001; BIRLEY e MUZYKA, 2001).

Segundo Dolabela (2000), enquanto idéias são abstratas e gerais, as oportunidades representam uma possibilidade concreta e devem necessariamente desembocar em ação. Elas se diferenciam das idéias porque receberão resposta do mercado: oferecem a oportunidade de ocupar um nicho no mercado e de preencher espaços desocupados até então. Ou seja, correspondem a uma necessidade não satisfeita e agregam valor ao consumidor. Se assim não o fizerem, não passarão de idéias e não poderão desenvolver-se em um produto ou serviço real.

Não importa o quão espetacular uma idéia possa ser, ela só pode dar início a um negócio de sucesso se virar uma oportunidade. Por isto que esta fase já requer exame prévio de elementos, que deverão ser posteriormente e exaustivamente reavaliados pelo Plano de Negócios. Nela é preciso contrapor os valores percebidos pelos idealizadores da idéia com as reais oportunidades. Pensar no risco e no retorno, iniciar uma criteriosa análise de mercado para o produto ou serviço, conhecer as características e perfil do consumidor e entender a concorrência. Ainda, é mandatário comparar a oportunidade identificada em relação às metas e habilidades pessoais e, assim avaliar a capacidade de implementação. Lembrando que mesmo quando algo possa ser uma oportunidade para alguns, talvez deva ser evitada por outros. (DORNELAS, 2003c; BIRLEY e MUZYKA, 2001, p. 2)

2. Desenvolvimento do Plano de Negócios, o BP

Documento que sintetiza toda a essência da empresa é a parte fundamental do processo do empreendedor e talvez a mais trabalhosa. Requer o entendimento de vários conceitos e será descrita e discutida posteriormente.

3. Determinar e captar recursos necessários

A determinação dos recursos necessários é consequência do que foi planejado no plano de negócios e pode ser feita de várias formas e por meio de fontes distintas: recursos pessoais, amigos, parentes, capitalistas de risco, bancos, governo e incubadoras.

4. Gerenciar a empresa criada

Gerenciar a empresa criada é o momento tão esperado de todo o processo, no qual os planos saem do papel e começam a mostrar a sua cara em contraponto com a realidade. Neste estágio, fará toda a diferença o estilo de gestão do líder e a qualidade da equipe gerencial.

O tempo mostrará que é fundamental a constante identificação dos problemas atuais e potenciais, a reavaliação do negócio e de suas estratégias, como também, a profissionalização contínua da gestão. No gerenciamento da empresa poderão ser identificados outros fatores críticos de sucesso que não eram tão visíveis no planejamento, mas que agora devem ser bem respondidos. A implementação de um sistema de controle se mostrará fundamental para sobrevivência e crescimento. Com o desenvolvimento dos negócios, a necessidade de outras decisões virá à tona, por exemplo, a entrada ou não em novos mercados (DERANI, 1998 e DORNELAS, 2001).

Quais as etapas de um *Business Plan*?

O Plano de Negócios é composto por várias seções que se relacionam. O crucial é que elas permitam um entendimento global do empreendimento e sirvam de orientação ao empreendedor ao elaborar seu Plano. As seções variam de acordo com a natureza do negócio. Não há uma estrutura rígida e específica para se escrever um Plano de Negócios, pois cada empreendimento tem suas particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um padrão universal e aplicado a qualquer negócio. No entanto, qualquer Plano deve possuir um mínimo de seções justamente para proporcionar as bases de análise requeridas. Por estes motivos, existem muitas semelhanças entre as estruturas gerais propostas pelos diversos autores (DORNELAS, 2003b; DORNELAS, 1999; LONGENECKER, 1998, p.169).

As seções devem ser organizadas de modo a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

Siegel (1993) ressalta que o Plano de Negócios deve ser um documento híbrido e que deve ser parte projeção pragmática e parte ferramenta de vendas. Ele defende que deve haver uma linha estreita, entre o conteúdo e o tom da apresentação. As informações devem ser precisas, mas devem transmitir uma sensação de otimismo e entusiasmo. Sobre riscos, ele sugere que devam ser reconhecidos, mas que não é necessário estender-se a seu respeito (cuidado, por favor, veja páginas 74,75 e 87). Birley e Muzyka (2001) recomendam que se comunique com

paixão e que é de responsabilidade do redator expressar sua idéia de forma clara e contagiante. Abaixo, explica-se a estrutura do Plano de Negócios:

1) Capa

Primeira parte visualizada do plano de negócios deve ser limpa, bem apresentada e conter informações necessárias.

2) Sumário (Índice)

O sumário deve conter o título de cada seção do *Business Plan* e a página respectiva onde se encontra para facilitar ao leitor encontrar rapidamente o que lhe interessa.

3) Sumário Executivo

O Sumário Executivo é a principal seção do plano de negócios, pois apresenta de forma sucinta e direta a essência do plano. É uma versão resumida do plano inteiro para que o leitor possa acessar as principais informações antes, ou sem que precise ler o documento um todo.

Esta etapa é crítica para geração de interesse e, através dele, é que o leitor decidirá se continuará ou não a sua leitura. É comum que o sumário executivo acabe sendo usado num processo de pré-seleção por diversos analistas e capitalistas de risco.

Um formato eficaz envolve o fornecimento de destaques do Plano de Negócios, seção por seção. Apontam:

- O que é a empresa;
- Produtos e serviços;

- Público-alvo e como entregará o serviço;
- Vantagens competitivas;
- Visão geral do mercado;
- Posicionamento da empresa e objeto do plano de negócios.

Deve ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do Plano de Negócios em relação ao leitor (por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.).

O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feito.

4) Descrição da Empresa

Nesta seção deve-se descrever a empresa e o seu tipo, seu histórico, clientes, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, atividades fundamentais, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, diferencial competitivo etc, além de informar o estágio que ela já se encontra frente aos seus objetivos.

Precisa destacar se: trata-se de um novo negócio, uma aquisição ou expansão e se o negócio já começou a funcionar. A declaração de missão e valores da empresa pode estar incluída nesta seção ou ser um item à parte como descrito abaixo.

5) Planejamento Estratégico do Negócio

Nesta seção são definidos os rumos da empresa. Nela devem ser apresentadas a visão e missão da empresa, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, suas metas e objetivos de negócio. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações descritas no plano.

6) Produtos e Serviços

Descreve o produto e/ou serviço apontando os aspectos singulares. Explica porque as pessoas comprariam o produto ou serviço. Independente de considerações estratégicas, uma empresa não alcançará sucesso sem um conjunto atraente de produtos ou serviços.

Esta parte é destinada aos produtos e serviços da empresa, como eles são produzidos, recursos utilizados, o ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc. Nesta seção pode ser incluída uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa. Este feedback é bastante importante, porque pode não apenas oferecer uma visão do nível de qualidade percebida nos produtos e serviços, mas também guiar futuros investimentos da empresa em novos desenvolvimentos e novos processos de produção.

7) Plano Operacional

Esta seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo, indicando o impacto que estas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter

informações operacionais atuais e previstas de fatores como: *lead time* (período entre o pedido e a entrega do produto final) do produto ou serviço, percentual de entregas a tempo (*on time delivery*), rotatividade do inventário, índice de refugo, *lead time* de desenvolvimento de produto ou serviço etc.

8) Plano de Recursos Humanos

Aqui devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Estas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa, especialmente quando esta atua em um mercado onde a detenção de tecnologia é considerada um fator estratégico de competitividade. Devem ser indicadas as metas de treinamento associadas às ações do Plano Operacional, as metas de treinamento estratégico, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Aqui também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal.

9) Análise de Mercado

Na seção de análise de mercado, o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, qual o crescimento desse mercado, quais as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, a sua participação de mercado frente à dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.

10) Plano de Marketing

O Plano de Marketing apresenta como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes dentro do mercado selecionado. Manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais consumidores, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas.

11) Plano Financeiro

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito. E, expectativa de retorno). Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; usos e fontes; necessidades de investimento; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como por exemplo: faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR) etc.

12) Anexos

Esta seção deve conter todas as informações que se julgar relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. (DORNELAS, 2003 a; LONGENECKER, 1998; SIEGEL, 1993; COMINI, 2002; LUZIO, 2003).

Quais os erros ou armadilhas já comentados?

Muitos erros e armadilhas já foram comentados pela maioria dos autores. Nesta etapa, procurou-se os possíveis fatores de fracasso identificados pela literatura do tema. Eles serão indicados junto com a análise, pois já são em si um resultado importante da busca do trabalho e ambos formam o resultado almejado neste estudo. Por isso, na fase III serão apontadas a soma das conclusões indicadas pela literatura (na qual se destacará o nome dos autores) e as conclusões da autora, juntamente com uma análise crítica sobre o que foi recolhido na pesquisa bibliográfica.

Mas, já para adiantar, foram muitas as armadilhas já destacadas pelos autores, inclusive a crença (não compartilhada por todos) que no Brasil inexistia uma cultura de planejamento. Independente de concordar ou não com esta suposição, certamente o empreendedorismo e o planejamento ainda encontrarão mais espaço no mercado brasileiro. Este já conta com o crescente debate e a contribuição de diversos estudiosos e profissionais que impulsionam o desenvolvimento do assunto e a disseminação dos conceitos. A literatura é vasta, incluindo a oferta internacional.

Após o desenvolvimento do referencial teórico, cresceu o questionamento de por que Planos de Negócio fracassam, mesmo em frente a um material e debate extenso a respeito. *Será que o Plano de Negócios não é suficiente ainda? Será que não aborda alguns pontos fundamentais? Ou será que não é bem absorvido e utilizado pelos leitores? O que leva os negócios ao fracasso?* Estas foram algumas perguntas que permearam a análise que é exposta a seguir.

PARTE III – ANÁLISE

Antes de se começar a análise de casos e entrevistas, muitas perguntas foram levantadas. *Então, o que impulsiona o erro? A que se atribuem os erros? Existe algum fator crítico? É possível contorná-lo? Será falta de rigor metodológico? Será falta de entendimento de conceitos? Será ausência de uma liderança eficaz? Erro no diagnóstico? Ou serão erros além da técnica?*

Descrição dos casos

CASO 1: *Abertura de uma franquia de uma operadora de turismo em Salvador*

Sociedade - formada por ex-diretor de planejamento de uma grande empresa de construção pesada do Brasil e ex-vice-presidente de marketing de um banco internacional - identificou oportunidade de abertura de franquia de uma operadora de turismo em Salvador e eles próprios desenvolveram o Plano de Negócios.

O resultado da pesquisa de mercado foi extremamente positivo e apontou que o mercado local era extremamente amador, familiar e pulverizado, avaliação que foi essencial para decisão de entrada. O *Business Plan* foi premiado e ganhador de concurso promovido pela matriz da *franchising*.

Porém a realidade de mercado era totalmente diferente, **a pesquisa estava furada**: embora fosse familiar, uma só família dominava o mercado e detinha 80% dele e 100% do mercado Disney, carro chefe da futura franquia.

Felizmente, mas o que não acontece em todos os casos, foi possível dar uma virada neste negócio. Formou-se uma nova sociedade, muitos amigos ajudaram nas operações e um novo Plano de Negócios foi elaborado em cima da realidade mercadológica. Percebeu-se que a estratégia inicial de reproduzir o conceito da matriz, seguindo o exemplo de São Paulo, inviabilizaria totalmente o negócio.

Decidiram entrar no mercado de venda de passagens para empresas e esta parte seria a responsável por financiar os custos fixos da empresa, enquanto os pacotes turísticos seriam o resultado propriamente dito. Eles estudaram que o principal concorrente tinha todo o mercado Disney e perceberam que o motivo para tal é que eles detinham todas as principais escolas de Salvador como parceiras. As escolas tinham um papel chave na influência da escolha dos pais pela operadora de turismo, já que a indicação gerava confiança. No entanto, descobriram uma falha: os professores não ganhavam nada com a parceria, só a diretoria.

Dessa forma, partiram para identificação dos 15 maiores colégios e seus professores-chave, os quais foram convidados para trabalhar com eles. E assim, conseguiram um número mais que satisfatório de compra de pacotes.

Ingenuamente **não esperavam que o concorrente revidasse com tamanha força**. Eles compraram o diretor da única companhia que realizava viagens internacionais na época e dias antes do embarque das crianças, a companhia cancelou 1440 passagens com uma desculpa qualquer.

Qualquer negociação com a companhia se mostrou inválida. Um **contrato com cláusulas mais rígidas poderia ter evitado o acontecido**. Neste momento, a existência de uma rede de contatos salvou a empresa. Por causa de um amigo, conseguiram viabilizar o frete e a autorização de voo internacional. A concorrência não poderia imaginar e não pôde fazer nada.

Na primeira viagem realizada a Disney, alguns elementos do negócio ficaram evidentes, o que não era até então. Durante a viagem três crianças desapareceram porque resolveram dormir na Disney, escondendo-se. Neste momento, um dos sócios percebeu que aquele **negócio exigia um esforço, preocupação e exposição ao risco até então não calculados por ele. E afirmou que não haveria retorno que compensasse isso**. Disse que nem havia computado o pior dos riscos, o risco de um acidente fatal que na sua análise poderia ser grande. Destacou que é necessário quem encabece este negócio esteja disposto a assumir este risco e ele não estava. Por isso posteriormente vendeu a sua parte no negócio.

Este sócio, um dos entrevistados, destacou que percebeu que havia se enganado em relação a dois pontos fundamentais: 1) trabalhar com turismo não é a mesma coisa que viajar a turismo e, 2) que não havia

refletido profundamente se desejava investir tanto tempo de sua vida naquele tipo de negócio.

O que favoreceu o primeiro insucesso e, posteriormente, a desistência de um dos sócios?

- ✓ A vontade de que o negócio desse certo contagiou a primeira análise do mercado.
- ✓ Erro de entendimento de conceito: “trabalhar com turismo não é a mesma coisa que viajar”.
- ✓ Ausência de uma pergunta essencial: “eu me vejo trabalhando neste negócio daqui a dez anos?”; “Este negócio é tão atrativo que merece o investimento de pelo menos cinco anos da minha vida?”.
- ✓ Não elaboração de cuidadosas cláusulas de contrato de prestação de serviço ou parceira.
- ✓ Falta de visibilidade e consideração de todos os custos, esforços e riscos associados ao negócio (o que impacta diretamente na hora que o empreendedor determina a taxa de retorno que deseja obter deste investimento ou sua decisão de implementação).
- ✓ Ausência de análise de risco profunda e, além da financeira.

O que foi fundamental para a virada do negócio?

- ✓ A elaboração de um novo Plano de negócios. Levando em conta a realidade do mercado e a necessidade de mudança de estratégia.
- ✓ Identificação de uma demanda não atendida que poderia oferecer serviços: venda de passagens para empresas.
- ✓ Identificação e ataque no de ponto fraco do competidor.

- ✓ Ter uma boa rede de contatos que foi de ajuda fundamental em momentos de perigo.
- ✓ Muito trabalho, visão estratégica e encarar a realidade como ela é.

CASO 2: *Desenvolvimento de Business Plan por consultores para uma Multinacional*

Este é um caso muito interessante contado por um relator que teve participação no processo e pediu sigilo. Sendo assim, serão apresentadas somente algumas informações e, logo, as conclusões. Abaixo segue o caso em forma de relato.

Uma multinacional, sediada na Europa, estava estudando a possibilidade de fazer um investimento de grande porte num país da América do Sul. Para elaboração do Plano de Negócios a organização nomeou um líder para projeto da própria empresa e reuniu os melhores consultores do país sul-americano para estudarem o negócio segundo suas especialidades. Um soma aparentemente perfeita resultou num *Business Plan* que deu sinal verde a um investimento que fracassou por erro de análise.

O que aconteceu segundo o relator?

Contaminação do líder pelos seus interesses pessoais, que foram maximizados em detrimento aos da empresa. O líder do projeto sonhava em voltar para a América do Sul e, dependendo da análise do Plano, ele

poderia ver o seu sonho viabilizado, ou seja, queria realizá-lo de qualquer jeito. **“O ser humano tende a pôr no papel aquilo que ele quer”**.

O relator defende que o erro em cima de números é muito pequeno. E muitos problemas surgem no conflito de interesses. Ele aponta que, **na realidade empresarial, existem executivos que tomam decisões muito mais preocupados com seus empregos do que com o retorno da empresa.**

Portanto, **uma das principais falhas do *Business Plan* não estaria na parte técnica e sim na maneira como o mesmo é gerenciado.** Seu sucesso é o resultado da liderança e do trabalho de equipe. E por isso, é necessária uma seleção cautelosa do líder e das pessoas que estudam e implementam o projeto de uma maneira que reflita o interesse da empresa. O maior desafio é manter-se alinhado aos objetivos delineados para a empresa.

Ainda o relator fala que existem muitos consultores renomados que são preocupados em apenas ganhar dinheiro. Eles compactuam com o que for conveniente aos seus propósitos. O projeto demora alguns anos para se mostrar falho, mas os consultores já se precaveram com a entrega de um relatório final cheio de premissas e condições. Assim, caso o cliente venha a fazer qualquer reivindicação, eles podem alegar que algo no processo não se sucedeu como eles previram ou sugeriram.

No caso, a **maneira como eles foram contratados favoreceu** isso. Eles tinham uma remuneração fixa pequena e um grande bônus, caso o projeto viesse a ser implementado. Isto pode ser um viés ao líder

que tem interesse na análise positiva do *Business Plan*. Todos queriam viabilizar o negócio. Seria necessário haver uma remuneração atrelada ao resultado do Plano de Negócios, por exemplo, que ele ganhasse com o sucesso real do empreendimento e não apenas com a sua implementação.

Ainda, continuando, podem existir outros interesses em jogo, como o do governo e demais atores que juntos formam uma teia de sedução.

Outro problema surge quando o comitê que aprovará ou não o projeto o faz em uma ou poucas reuniões. Há também problema nos casos em que o relator aponta para o cuidado em não se iludir com o nome de grandes consultores e consultorias. Já que “nomes enganam, é sempre bom ter mais pessoas para analisá-lo criticamente, neste momento conclusivo. A crítica aqui é que **o *Business Plan* deveria ser questionado em todas as suas fases por especialistas, por pessoas que estão de fora fazendo perguntas complicadas**”. Em vez de limitar a crítica somente à cúpula hierárquica, teríamos várias pessoas checando o *Business Plan*, ao longo do seu processo de desenvolvimento.

O relator termina falando sobre análise de risco, a qual acredita não ser devidamente elaborada. Ele diz que uma perfeita análise de risco inviabilizaria 90% dos negócios e as pessoas temem isso. Seria necessário empregar uma matriz para análise, tendo de um lado, os riscos enumerados e, de outro, o que poderíamos fazer para mitigá-los. Contudo, ele diz que as pessoas não querem encarar o risco e, por esse motivo, acaba não havendo transparência. No caso, o líder conhecia o nível de risco que o acionista estava disposto a aceitar e, por isso, **não pôs no papel aqueles**

riscos que sabia que o acionista não assumiria e, desta forma, ninguém tomou medida preventiva.

O que favoreceu o insucesso?

Vê-se que uma análise irrealista do mercado levou o investimento ao insucesso. Foram, contudo, muitos os elementos que impulsionaram o desenvolvimento de uma análise irrealista?

- ✓ Alocação de um líder que tinha interesses diretos no resultado do projeto;
- ✓ Contaminação de interesses pessoais em detrimento dos da organização;
- ✓ Acordo de remuneração que estimulavam um diagnóstico específico;
- ✓ Aprovação do plano em cima de poucas reuniões e sem a participação de outras pessoas que pudessem criticar o negócio;
- ✓ Confiança demasiada na competência e na imagem de um grupo de pessoas;
- ✓ Ausência de uma análise de risco profunda e medidas preventivas.

CASO 3: *Expansão da rede hoteleira de luxo em São Paulo*

Com a estabilização econômica, após o Plano Real, muitas empresas internacionais viram o Brasil como uma oportunidade para seus investimentos. Redes de hotéis internacionais se instalaram no Brasil e redes já existentes ampliaram seus investimentos no segmento de hotéis de

luxo, exemplos são: o *Blue Tree*, *Breezes*, *Hyatt*, *Caeser Park*, *Four Seasons*, *Hilton*, *Fasano*, entre outros. Elas concentraram seus investimentos nas grandes cidades, em especial São Paulo. Isto porque diagnosticaram previamente que, para aquela época, havia oferta insuficiente para um público que desejava hotéis de luxo. Este mercado, que não era devidamente atendido, apresentava tendências de crescimento.

Esta **era de fato uma oportunidade, mas foi mal dimensionada**. À medida que foram se instalando, elas perceberam que outras empresas tinham feito a mesma leitura e entravam no mercado ao mesmo tempo. O investimento foi massivo, diversas redes se instalaram e cada qual oferecendo muitos quartos. Num curto período de tempo, vários projetos simultâneos e similares foram lançados, resultando numa saturação do mercado a custos de altos investimentos. Por força de uma superoferta e da desaceleração econômica do país, segundo a consultoria *BSH Travel Research*, citado pela Folha de São Paulo, nos últimos seis anos, a taxa de ocupação dos hotéis 5 estrelas despencou 41%.

Além disso, muitas das redes que decidiram se instalar no Brasil **reproduziram seu modelo de negócio tal como do país de origem** e não levaram em conta os sub-segmentos da categoria 5 estrelas, optando por ofertar produtos *standard*. Algumas redes que já conheciam melhor o mercado tinham aprendido que mesmo num mercado 5 estrelas você pode ter graduações diferentes de apartamento (tamanho, luxo, preço). Ao reproduzirem seu modelo de negócio original, **não fizeram os ajustes adequados à realidade do mercado**, tal como uma proposta de valor que combinasse elementos desde a decoração até a comida, levando em conta as particularidades dos consumidores brasileiros.

O caso do Hotel Fasano ilustra a situação dos números paulistanos, tem uma taxa de ocupação de 50%, 15 pontos percentuais acima da média de mercado e cobra 124% a mais em sua diária se comparado ao *Caesar Park*. Atribui isto por atuar num nicho específico. Mas mesmo assim, seus números estão distantes dos de outras localidades que apresentam taxas de ocupação superiores: Tóquio (76,6%), Hong Kong (73,5%) e Santiago (51,9%), revela a pesquisa da consultoria *Deloitte* de 2003 (Folha de São Paulo).

O que favoreceu o insucesso?

Este caso tem duas fases. Primeiro, as redes erraram a magnitude dos investimentos e hoje São Paulo se caracteriza por uma superoferta de quartos. Segundo algumas características de uma ou outra rede, assim como sua estratégia, se sobressaíram sobre as outras na hora de competir pelo consumidor.

- ✓ As redes identificaram uma oportunidade de mercado e não consideraram que a concorrência faria o mesmo;
- ✓ Não levaram em conta os custos de operar num mercado como o Brasil, cujos encargos trabalhistas, impostos e restrições de legislação acabam acarretando custos elevados e problemas operacionais não previstos;
- ✓ Não consideraram o poder de barganha das redes já instaladas no Brasil que podem comprar em escala a preços menores e podem amortizar seus custos fixos em diversas unidades operacionais;

- ✓ Custo desproporcional à necessidade: investimentos em instalações que não foram necessariamente valorizados ou reconhecidos pelo consumidor, pelo preço ofertado;
- ✓ Não fizeram o dimensionamento adequado da demanda, realizando investimentos desproporcionais e com elevados custos fixos nas suas operações;
- ✓ Não fizeram os ajustes adequados nos produtos e serviços ofertados que levassem em conta as particularidades do perfil do consumidor brasileiro;
- ✓ Não levaram em conta a existência de sub-segmentos na categoria 5 estrelas e ofertaram produtos *standard*;
- ✓ Algumas tomaram suas decisões a partir de dados insuficientes de pesquisa, trabalhando em cima de como o mercado aparentava ser, sem fazer teste ou piloto e até sem contratar pessoas do próprio país para testar a idéia;
- ✓ Não formaram suas próprias equipes, optando por recrutar pessoas que já atuavam no mercado, investindo nada ou muito pouco na integração; conseqüentemente, perderam competitividade não só pelos custos de recrutamento e de pessoal (algumas tiveram que pagar salários superiores à média do mercado para conseguirem contratar), como pela qualidade dos serviços ofertados, para o que deve ter contribuído a falta de preparação das equipes;
- ✓ Prepotência: muita autoconfiança por parte das multinacionais, sem o entendimento da cultura local.

Caso 4: Rede de hotéis Ibis do Grupo Accor

Caso de sucesso. O Grupo Accor já se encontrava instalado no Brasil desde 1976. O conceito Ibis já vinha alcançando sucesso na Europa para atender o segmento de estadias econômicas, oferecendo um produto padronizado e de baixo custo. A Accor conhecia o mercado brasileiro, mas, mesmo assim, preparou com muita antecedência o lançamento da rede Ibis, promovendo um estudo de viabilidade econômica com abrangência das principais cidades do Brasil. A Accor identificou um segmento que não era profissionalizado e não era suficientemente atendido.

Para desenvolver e adaptar este projeto ao Brasil, a Accor instalou experimentalmente um quarto padrão do hotel Íbis, em uma de suas unidades hoteleiras mais antigas, no Novotel Morumbi, e durante um ano ouviu a opinião de seus clientes que ali se hospedaram. Em função deste estudo, organizou várias mudanças no projeto original, criando um modelo customizado ao país que oferecesse neste segmento a melhor relação custo-benefício. Isto por meio de um projeto abrangente que incluiu equação financeira, de construção, montagem de equipe, gestão e condições de financiamento. Estas foram planejadas para ter como *funding* principal os investidores locais, já que as condições de financiamentos bancários, a juros elevados, inviabilizariam uma expansão em larga escala. Quanto à construção, buscou selecionar no mercado empresas que pudessem ser parceiras fornecedoras, recorrendo a materiais de construção e de mobiliário que permitissem reduzir o custo de construção e de manutenção.

Desenvolveu um novo conceito para a equipe do hotel Ibis, definida como polivalente, na qual, um pequeno número de pessoas (cerca de 20), mediante um programa de treinamento e um sistema de delegação, remuneração e reconhecimento apropriados, poderia atuar em diversas posições e cuidar de um hotel de 100 apartamentos. Assim, o funcionário que faz o *check-in* é capaz de preparar uma omelete, ser guia turístico e realizar outras funções. Um outro hotel equivalente, com o modelo clássico de divisão de trabalho, precisava no mercado brasileiro de 50 pessoas para operar o mesmo número de apartamentos.

Desde de 1998, mais de 25 Ibis foram instalados e dezenas de novas unidades estão em construção e já tornaram a Accor líder neste segmento do mercado hoteleiro.

O que favoreceu o sucesso?

- ✓ Conhecimento do mercado e respeito pelas suas particularidades;
- ✓ Foco em um segmento de mercado que não estava devidamente atendido (os hotéis existentes não eram profissionalizados e tinham uma relação custo-benefício pouco competitiva);
- ✓ Realização de Projeto Piloto e adequação do produto a partir da opinião dos consumidores;
- ✓ Projeto integrado que prevê desde o estudo de viabilidade econômica por região, projeto arquitetônico, técnicas construtivas e materiais apropriados para se reduzir custos, até a formação, treinamento e gestão de equipes;

- ✓ Estrutura Organizacional flexível e descentralizada: cada hotel tem autonomia para atuar na sua região, divulgando e ajustando preço à realidade de seu mercado;
- ✓ Novos conceitos de gestão buscando ser competitivo também por uma Política de Recursos Humanos com foco nas pessoas, estimulando a participação da equipe na solução de problemas e na busca da satisfação dos clientes, bem como na troca de experiência para aprendizado do grupo;
- ✓ Equipe polivalente permitindo atendimento rápido e proximidade com os clientes (quem atende, resolve e não passa para outro), bem como melhoria da qualidade e redução de custos;
- ✓ Formação de Equipe, Treinamento e Educação Continuada;
- ✓ Credibilidade da marca;

Análise Geral

O objetivo da análise de casos e das entrevistas era identificar através da experiência prática de empreendedores os possíveis fatores determinantes de sucesso ou insucesso. A partir desses, confirmar, contrapor ou adicionar àqueles fatores já detectados pela investigação literária e utilizados como ponto de partida da análise.

Descobriu-se que armadilhas importantes já são destacadas por uma gama de autores; as entrevistas e análises de casos confirmaram muitos fatores já apontados pelos autores. É essencial notar que o conteúdo do referencial teórico é muito rico ao empreendedor. O material literário oferece auxílio, contribui para a reflexão e instrumentaliza os empreendedores. E, saber aplicar a ferramenta é fundamental para o sucesso do empreendimento. No entanto, depois de analisados os resultados dos casos e entrevistas, foram mudados alguns pesos e medidas de determinados fatores, como também surgiram novos e importantes elementos.

Não se pretende cometer nenhuma injustiça. É impossível analisar todo o material literário disponível, seja em quantidade ou em profundidade. Muito provavelmente, outras variáveis importantes para determinar o sucesso de uma empreitada já foram analisadas por especialistas e podem ter sido grosseiramente omitidas aqui. Mas, este é o mesmo cenário dado aos diversos empreendedores que também não terão como abordar toda a literatura a respeito.

Se o empreendedor seguisse o recomendado pela maior parte de livros e artigos, ainda estaria a mercê de não ser alertado para variáveis

importantíssimas presentes no processo do empreendedor, mas poderia reduzir seus riscos de falha.

O que se pode concluir é que nem todos os empreendedores seguem todas as recomendações, sejam experientes e com elevada formação acadêmica, e acabam cometendo erros que já teriam sido facilmente alertados caso tivessem contato e seguissem a literatura.

Percebe-se também que a literatura tende a se focar mais nas técnicas. Alguns autores dão ênfase a fatores além disso, como ao que mais tarde abordaremos e chamaremos *das quatro relações do empreendedor*, como sugeriu Dolabela, em entrevista. No entanto, a literatura tende a colocar o fator técnica acima de muitos outros, como veremos em seguida.

Foi muito difícil separar as variáveis identificadas em grupos distintos, de uma maneira que ficassem de fácil entendimento ao leitor. Percebe-se que muitos fatores são ao mesmo tempo, causa e consequência de outros. É como formassem uma grande teia.

Os casos analisados começaram com uma análise de mercado inadequada. Quando um projeto começa assim, só poderá ter sucesso por um golpe de sorte. Este é um determinante que pode ser classificado como *falha de entendimento* ou *não capacidade de utilização do Plano*. Porém em muitos casos, quando analisados mais a fundo, percebeu-se que as causas do fracasso iam além do desconhecimento ou má aplicação de conceitos.

Neste estudo, a falha verificada nos *Business Plans* não foi devido à falta de profissionais reconhecidos pela sua competência. No caso 1, a pesquisa de mercado foi desenvolvida por um ex-vice-diretor de marketing de uma grande e renomada multinacional. No caso 2, a viabilidade do negócio foi homologada por um grupo de consultores especializados provindos de destacadas consultorias internacionais. E, no caso 3, o plano foi elaborado por corporações com um histórico de sucesso.

Em todas elas, mesmo com o *know-how* de pessoas ou corporações, a análise de mercado falhou e todo o desenrolar do empreendimento fracassou. *Por quê?*

Porque o sucesso ou fracasso de um plano de negócios depende muito menos da técnica ou do título das pessoas envolvidas no projeto.

Aí aparece um elemento que vai permear todo o processo do empreendedorismo e da gestão de qualquer negócio: o fator humano! Interesses pessoais, emoção, paixão, pressão, excesso de confiança e prepotência podem ser forças motrizes de erros.

Há, ainda, outros fatores impulsionadores de erro caso não sejam bem balanceados, que serão apontados posteriormente. Dentre estes estará também o fator técnica do *Business Plan*.

O Fator Humano

O Fator Humano mostrou-se um determinante fundamental no sucesso de um empreendimento. Foi uma variável não muito enfatizada pela literatura, mas que apareceu enfaticamente na análise de casos e entrevistas como o principal fator que leva Planos de Negócio ao Fracasso. Os entrevistados destacaram que nas organizações podem acontecer erros grosseiros de planejamento, mas que o fracasso é muito mais resultado do fator humano do que da técnica. Nele se destacam: interesses pessoais, paixão, fatores emocionais, excesso de confiança e prepotência e a pressão, conforme demonstra a figura 2 abaixo. O mais importante do fator humano é que ele leva as pessoas a menosprezarem uma criteriosa análise, um planejamento ou até mesmo a manipulá-los.

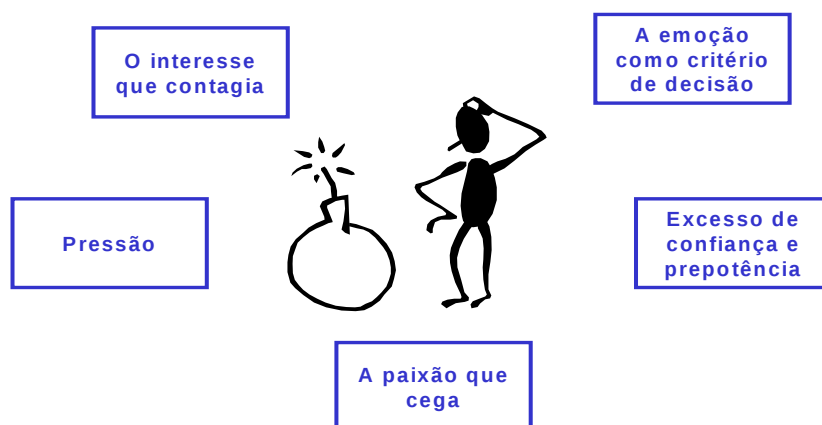


Figura 2. Fonte: autora.

O interesse contagia

Os interesses pessoais podem ter papel influente e determinante no desenvolvimento, na análise e na projeção dos negócios. Veja que nos dois primeiros casos, as pessoas envolvidas no desenvolvimento do *Business Plan* tinham interesses diretos no seu resultado positivo e a vontade que o mesmo desse certo contagiou todo o trabalho. Os responsáveis analisaram o mercado da maneira que desejavam que ele fosse e uma vez que o “papel aceita tudo, todo o negócio foi comprometido”.

O caso 1 mostrou que esta falha pode ser inconsciente e não intencional: o analista não teria lucro algum com a análise errônea e só se prejudicou ao alimentar uma ilusão. Há situações em que os gestores possam fazê-lo de forma consciente, como aponta o caso 2.

E é intrigante que este fator possa agravar, ao invés de melhorar, com o aprimoramento acadêmico e a experiência dos profissionais envolvidos. Se esta armadilha não for bem trabalhada, eles podem utilizar conceitos e articulação persuasiva em favor de seus propósitos particulares. É possível encontrar profissionais bem articulados, que conseguem apresentar uma pesquisa muito coerente e convincente, porém falha.

Os entrevistados também identificaram a primazia desses quesitos. Apontaram que até as pessoas mais sérias podem estar à mercê de serem guiadas por seus interesses de maneira indevida, mesmo sem ter clara consciência disso. Afirmaram que em sua experiência já observaram e vivenciaram muitos Planos de Negócios fracassarem porque os envolvidos

no projeto tinham tanto interesse em viabilizar o negócio e que o analisaram e o projetaram de acordo com o seu interesse pessoal.

Com tal viés, consideraram os dados de maneira otimista, desconsiderando ou não dando relevância aos sinais negativos, recheando ou escolhendo os melhores números, achando que certos fatores poderiam ser solucionados posteriormente ou que seriam auto-solucionáveis e assim por diante. Assim, manipularam o Plano de alguma forma, seja em busca de um sonho ou por má fé, seja porque teriam benefícios de promoção, bônus ou remuneração, entre outros.

Contudo, os interesses que afetam um Plano podem não ser somente de caráter individual. Eles podem compor um conjunto de interesses de um grupo. Quando diversos atores têm o mesmo interesse em determinado resultado do Plano, forma-se uma grande rede de sedução. Como visto no caso 2, houve a convergência de interesses do líder do projeto, dos consultores e do governo que ofereceu os incentivos.

Ainda, a disfunção pode acontecer de maneira consciente ou resultar de um grande sentimento de excitação e motivação que levaria as pessoas de maneira compartilhada e intensa a investir num negócio que não tinha como dar certo.

Os interesses podem também não convergir. De um lado seria bom porque dificultaria que um negócio inviável fosse homologado por um grupo de pessoas. De outro, a não convergência pode criar um grande conflito de interesses. Quando muitos atores influentes - aqueles que de alguma forma serão afetados ou tem influência no projeto - têm interesses distintos e divergentes pode surgir um conflito que inviabilize a elaboração ou a

implantação de um Plano. No entanto, um grande número de formatos dos *Business Plans* não sugere a análise deste conflito. Assim, não o incluem na análise de viabilidade nem prevêm como lidar com este problema. O reconhecimento deste fator parece ser fundamental para o sucesso ou não de um Projeto.

A Paixão cega

O ser humano não é só movido por seus interesses, ele também é movido pela paixão. Este fator segue uma lógica muito parecida com a anterior. O fator paixão apareceu na pesquisa do referencial e merece destaque. A paixão por uma idéia ou negócio também pode cegar a capacidade analítica de um empreendedor e levá-lo a menosprezar fases importantes de um planejamento e assumir tudo por si mesmo, sem que ao menos perceba que o esteja fazendo.

O empreendedor, que se vê deslumbrado e tomado por uma grande excitação por sua idéia, pode ser envolvido por um sentimento desconexo de otimismo que o leve a desconsiderar algumas dificuldades.

A paixão, no entanto, tem dois lados. Ela é importantíssima ao empreendedor. É fundamental devido ao seu poder de motivação, mesmo em face das maiores dificuldades. É a força motriz de dedicação, estudo, tentativas, busca de novas soluções, superações e ânimo e por isso pode se constituir no maior diferencial do empreendedor e conseqüentemente da organização. No entanto, também pode cegá-lo e levá-lo a assumir premissas. Sonhar sobre fatos que não condizem com a realidade. Ele se entusiasma tanto que crê que sua idéia se venderá por si só, que será

imbatível. Dessa forma, subestima as dificuldades e considera as dificuldades facilmente superáveis, às vezes de forma quase mágica.

Emoção como critério de decisão

A emoção como critério de decisões administrativas e de investimento acabam sendo a consequência concreta dos dois últimos fatores. Os entrevistados confirmam que contrariando as expectativas, muitas decisões são tomadas por emoção e impulso. Percebeu-se que tanto em iniciativas autônomas, quanto em organizações, as pessoas ainda se guiam muito por suas emoções em detrimento de sua razão e a partir dela tomam decisões de investimento. É importante destacar que, frente à propaganda, notícias de mercado e pessoa persuasivas, é mais fácil se deixar levar pela emoção e confundi-la com a racionalidade.

É por isto que a paixão e, conseqüentemente, todo o aparato emocional deve ser um impulso na disposição para o trabalho, mas não para decisões que envolvam o destino de negócios. Estas sim, embora possam ser e devam ser permeadas por valores humanos, devem ser racionais e calculistas.

Excesso de Confiança e Prepotência

Em muitos casos, o empreendedor se deixa levar por seus interesses, paixões e emoções porque têm um excesso de confiança em si mesmo e em suas capacidades. Por exemplo, a paixão por um produto ou idéia pode se estender a um sentimento de prepotência e confiança exacerbada em si

mesmo ou na organização a qual se faz parte. Quase um complexo de super-homem. Isto resulta em deixar para pensar e resolver depois alguns pontos do planejamento, confiar que um *jeitinho* resolverá tudo, acreditar que o seu produto irá se sobressair sobre os demais, sem que haja grandes motivos que sustentem isso. É muito provável que este tenha sido o caso da expansão inadequada dos hotéis de luxo em São Paulo. Dentro de outros fatores, as redes confiaram tanto em suas competências e no seu modelo de negócio de sucesso em outros países, que investiram demasiadamente e hoje sofrem com isso.

Este é um grande motivo que pode levar profissionais ao insucesso. Quanto maior a prepotência e arrogância, maior a predisposição de uma pessoa de achar que está imune a estas mesmas armadilhas descritas aqui e cair diretamente nelas.

Pressão

Outro elemento dentro da análise do fator humano é a pressão. A pressão de um superior sob seu subordinado, a pressão do grupo de trabalho ou mesmo do cliente sobre o consultor e a pressão do tempo. Esta pressão está presente principalmente em corporações e projetos de consultoria. Os setores e ambientes mais agressivos favorecem a incidência desta armadilha. Quanto ao empreendedor autônomo, ele também é sujeito à pressão de amigos, investidores e família e pode levar as mesmas consequências.

É fato que a pressão pode impulsionar uma pessoa a trabalhar mais e melhor, mas existe um limite. Passado este ponto, quando o indivíduo sente

que não é mais capaz de respondê-la de forma adequada, ele pode se preocupar em arrumar um jeito qualquer de se livrar da mesma. Ao invés de fazer um trabalho de conteúdo e qualidade, pois este começa parecer impossível dentro daquelas circunstâncias.

Um dos entrevistados contou sobre a mensagem freqüente que executivos e consultores recebem: a de que foram contratados para um projeto vencedor. Que o projeto em questão não pode dar errado e que eles (superiores) “não querem ver pouca coisa vindo do profissional”. Daí surgem projetos cheios de dados que, somente a primeira vista, respondem às exigências. Isto é muito mais comum do que imaginamos e estamos muito mais à mercê disso do que consideramos.

É possível abrir a discussão de que um profissional de verdade vai se manter fiel a um diagnóstico firme da realidade, até porque projetar algo irreal não terá bom impacto na sua carreira no longo prazo. No entanto, situações como esta não são tão claras no curto prazo. Assim, no momento de responder a uma forte pressão, esta reação pode acontecer facilmente, sustentada pela esperança de que não haverá problemas ou que, no longo prazo, se poderá arranjar ótimos recursos para se proteger, reverter ou justificar.

A pressão pode levar o executivo a tomar decisões para se proteger, mas que implicam em maiores gastos para as organizações. Um dos entrevistados disse que quando surge a necessidade de investir em grandes projetos, a organização contrata consultorias para o desenvolvimento do trabalho. Neste momento, ele diz ter duas opções: contratar aquelas consultorias mais renomadas, ou contratar consultorias de

menor porte, mais especializadas, que, além de serem mais baratas, podem apresentar maior competência em determinados assuntos. No entanto, a decisão tende a ser pelas maiores porque caso o projeto não dê certo o executivo responsável têm como proteção o nome da grande consultoria, *“afinal, quem imaginaria que o projeto desenvolvido por tal consultoria não daria certo?”*.

Vejamos que da mesma forma que a pressão pode levar empreendedor a buscar melhores soluções, a dedicar mais tempo ao trabalho, também pode afetar seus critérios e a qualidade de trabalho. A pressão do tempo leva a gastos desnecessários como também pode ter duas conseqüências: o abandono de oportunidades viáveis e a aceitação de acordos desvantajosos, por não se poder esperar. Birley e Muzyka (2001) enfatizam bastante as conseqüências de se ter um dimensionamento irreal do tempo (cronograma), que serão destacadas posteriormente.

As quatro relações do empreendedor

Dolabela, em entrevista, sugeriu que na vida do empreendedor existem quatro relações fundamentais. Todas são fundamentais para o sucesso do empreendedor e do seu investimento. Se a relação entre elas não for bem estabelecida e equilibrada, não há como o sucesso possa ser atingido.

O interessante é que esta abordagem vai ao encontro da discussão que o fator humano começou a abrir. Vivemos numa sociedade que atribui muita confiança e poder à técnica. Como se o saber técnico fosse neutro.

Contudo, as decisões não estão dissociadas do ser humano, do decisor, que a carrega consigo suas características pessoais, sua história, seus valores e objetivos.

A literatura destaca alguns destes pontos como sendo importantes ao empreendedor, mas pouco, nem todos ou dificilmente de maneira integrada. Observe a figura 3, abaixo, que representa estas relações fundamentais do empreendedor: 1) O Empreendedor e o Ego; 2) O Empreendedor e o Sonho; 3) O Empreendedor e o Mercado; 4) O Empreendedor e a Capacidade de Gerência de Recursos.

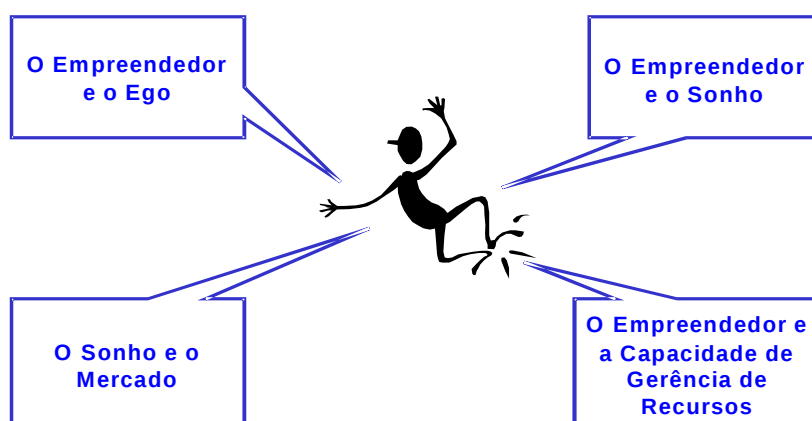


Figura 3. Fonte: autora.

1) O Empreendedor e o Ego

Esta é a relação interna do indivíduo, dele com ele mesmo. São suas características e o seu autoconhecimento. O empreendedor deve saber quem ele é. Afinal, a empresa é a projeção do seu “eu” e o empreendedor é o coração da empresa.

E, se ele não se conhecer a si mesmo, não saberá se relacionar apropriadamente com as pessoas e com seu projeto. Não saberá, por exemplo, quais das suas competências precisa fortalecer. Não saberá identificar as situações em que não seja a pessoa mais apropriada, e, conseqüentemente, faltará em delegar ou contratar a pessoa mais apropriada para aquela função.

2) O Empreendedor e o Sonho

A empresa precisa fazer parte da vida do indivíduo. O empreendedor precisará suportar os desafios e a carga do trabalho. Ele somente conseguirá isso se o negócio o fascinar.

Enquanto, normalmente em um emprego, o empregado faz o seu trabalho e vai embora, no empreendedorismo “se empreende 24 horas por dia”. O empreendedor sempre estará conectado, formalmente ou mentalmente, à sua organização.

Embora a interação entre as quatro relações propostas não seja ressaltada pelos autores, a relação do empreendedor com seu projeto é um item bastante enfatizado pela literatura. Ressalta a importância do empreendedor gostar do negócio e das particularidades do mesmo, porque só assim terá paciência, ânimo e vontade de enfrentar os desafios do dia-a-dia e superar a si mesmo.

Se analisadas as empresas de sucesso, vê-se que nelas se encontram pessoas que adoram o que estão fazendo. O sucesso é conseqüência do sonho, do fascínio que leva o empreendedor adiante.

3) O Sonho e o Mercado

Esta parte faz a intersecção entre o sonho e o mercado, ou seja, indica que se não houver espaço para o sonho, não há como o negócio se desenvolver de forma lucrativa. Esta é a seção onde entra o desenvolvimento do Plano de Negócios.

Dolabela sugere que as pessoas tendem a achar que estão no caminho do sucesso, quando amparadas por números. No entanto, um Plano de Negócios não passa de uma ferramenta: ele pode retratar bem uma oportunidade ou não passar de um monte de papel. Por isto, mesmo que possa ter sido desenvolvido com a maior exatidão, vai depender da pessoa que irá implementá-lo; se posto em mãos erradas, o negócio quebra.

4) A Pessoa e sua Capacidade de Busca e Gerência de Recursos

Aqui entra a capacidade e habilidade da pessoa de conseguir com que outras acreditem, juntem-se e invistam em suas idéias, organizando o processo como um todo. De nada adiantará o empreendedor se conhecer, investir em um negócio rentável, se não tiver capacidade de arranjar meios para financiar e gerenciar o negócio. Um planejamento só faz sentido se desembocar em ação vinculada à realidade. Se o indivíduo não tiver esta habilidade, não terá como concretizar seus objetivos e, por conseqüência, realizar a construção de um empreendimento de sucesso.

A Atitude

Em seqüência, é clara a importância da atitude do empreendedor. Se as quatro relações do empreendedor estiverem bem-equilibradas, só falta o ato final: agir e fazer acontecer. Alguns indivíduos podem ter a capacidade de gerenciamento, mas não a exercerem.

A maioria dos autores faz menção ao perfil do empreendedor apontando vários traços comuns de sucesso. A pró-atividade se destaca como um dos aspectos principais. Certamente, características intrínsecas da personalidade do empreendedor são determinantes no sucesso ou fracasso do negócio. A qualidade da decisão é influenciada por controle e consciência dos fatores humanos, técnicas e características do empreendedor. Mas é só a atitude que faz acontecer, decisões tornam-se ações. Somente as decisões transformadas em ação determinam o rumo de um negócio.

Dolabela fez referência à crença de muitas pessoas que certos instrumentos administrativos, como o Plano de Negócios, são como a vassoura da bruxa: *voam sozinhos*. Gestores e empreendedores podem achar que um *Business Plan* faz tudo, mas quem faz mesmo são as pessoas! Para o sucesso de um empreendimento, o Plano de Negócio é um de vários requisitos.

Observem os negócios de sucesso e vejam que são conduzidos por pessoas cuja atitude é voltada para ação e resultado. Dessa maneira, pode-se afirmar que a atitude é uma premissa muito mais importante para um empreendedor que o próprio planejamento, porque sem ela nada acontece.

Em contrapartida, aqueles que dominarem a técnica das ferramentas administrativas para melhor guiar suas atitudes na realização de objetivos, serão os que se destacarão.

Observe a figura 4 acima. Uma nova proposta que mostra as variáveis que influenciam o empreendedor para sucesso ou fracasso. A harmonia das quatro relações do empreendedor (que inclui o desenvolvimento do Plano de Negócios), a integração da consciência do fator humano e seu adequado gerenciamento do fator humano, e muita ação.

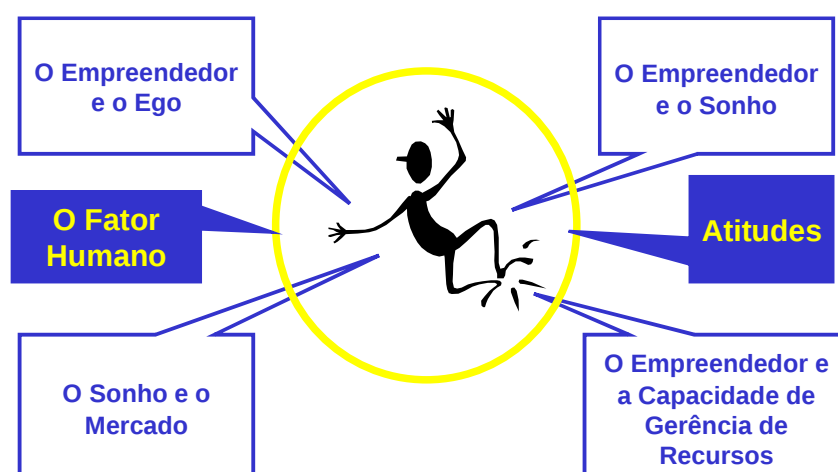


Figura 4. Fonte: autora.

Entendido isto, é possível passar para a próxima fase do trabalho em que fatores mais técnicos são discutidos.

O Processo do Empreendedor

Nesta seção serão discutidos fatores de fracasso dentro deste processo já discutido no referencial teórico: o processo do empreendedor. É dada ênfase a importantes erros que podem ser cometidos tecnicamente dentro deste processo.

Nesta fase, estarão os fatores e armadilhas que já foram comentados pela maioria dos autores e aqueles identificados pela autora. Assim após abordagem de dois itens de caráter mais geral, os resultados estarão organizados de acordo com o processo do empreendedor, conforme sugerido por Dornelas (2001) e como relembra a figura 1 abaixo:



Figura 1. Fonte: autora.

- **Não entendimento e correta utilização do Plano**

É claro que o primeiro erro apontado por qualquer autor é a mau utilização ou o mau-entendimento do Plano, ou seja, 1) não compreender as ferramentas e os conceitos disponíveis; 2) não elaborar um *Business Plan* que examine o negócio em todos os seus elementos e na profundidade necessária; 3) não o empregar adequadamente, considerando todas as suas utilidades. Se isso ocorrer, o planejamento não agrega valor à ação empreendedora.

Dornelas (2003a) já havia tentado encontrar justificativa para isto acontecer na cultura brasileira que supostamente não tem uma cultura de planejamento (veja próximo item). A falta de planejamento nunca esteve dentro do foco deste estudo: objetivo era analisar os insucessos originados de planejamento. Contudo, como ele foi apontado com tanta frequência e veemência, não poderia deixar de ser mencionado: muitos empreendimentos não tendem ao sucesso porque nem sequer foram planejados; ou não foram planejados adequadamente: faltou rigor no planejamento, seja por descaso, por ignorância, por não entendimento dos conceitos ou por consequência da incidência de fatores humanos.

Esta é, sem dúvida, a variável mais apontada pela literatura que instrui sobre a importância do planejamento e alerta os empreendedores a não encararem o Plano de Negócios como um simples formulário a ser preenchido - sem que tenha por trás uma clara visão de negócio (estes determinantes serão tratados com mais profundidade a seguir).

A falta de planejamento não parecia ser um problema que seria tão encontrado pela autora, mas, é de fato o que mais leva qualquer empreendimento ao fracasso: a própria falta de qualquer planejamento! Embora óbvio, ainda acontece até mesmo em grandes corporações, conforme confirmado e enfatizado nas entrevistas, seja por fatores humanos ou não.

Assim, se observa a queda de um mito. A realidade é que pessoas e corporações de alto escalão não necessariamente dominam a técnica do planejamento ou não conseguem seguir a rigor a metodologia de planejar

em todos os momentos de trabalho ou sob todas as circunstâncias esperadas.

Dornelas (2003c) enfatiza dizendo que o problema do insucesso dos negócios é que as ferramentas disponíveis, destinadas a fornecer aos empreendedores suporte nesta tarefa, são mal compreendidas e precariamente utilizadas, mesmo por pessoas de alto escalão. Mas, ele acredita que o Plano de Negócios é um exemplo claro de ferramenta de gestão eficiente, que infelizmente, pelo fato de não ser adequadamente compreendida, pode acabar não agregando valor à ação empreendedora e cair no descrédito.

- **Fatores Culturais**

Dolabela (1999) e Dornelas (2003a) apontam para fatores culturais que dificultam a difusão e aceitação dos conceitos do planejamento. O Brasil seria um país que não acredita no planejamento e que acaba preferindo errar com os próprios erros. Ainda, seria muito difícil convencer as pessoas que o empreendedorismo pode ser desenvolvido. Isto seria atribuído principalmente ao ensino tradicional que insiste em moldar os alunos a serem empregados e seguidores, os mantendo totalmente distante de vivências práticas do mundo real.

1) Identificar e avaliar a oportunidade

Nesta fase observa-se que os maiores problemas são oriundos do empreendedor superestimar a sua idéia e não avaliar se ela corresponde a uma real oportunidade.

- **Achar que a idéia é única, revolucionária e não terá concorrentes**

Dornelas (2001) bem destaca: “idéias revolucionárias são raras, produtos únicos não existem e concorrentes certamente existirão” [...] “As oportunidades é que normalmente são únicas”.

Os empreendedores se iludem muito, como prossegue Dornelas (2001), com suas idéias, pois crêem que elas são únicas e que o serviço ou produto deslumbrado é o melhor. Por isto venderá mais do que qualquer outro. Ainda, os vislumbradores pecam ao pensarem que os problemas poderão ser facilmente (e às vezes posteriormente) resolvidos, que o sucesso será alcançado rapidamente e que, para tudo isso, ele não precisará da ajuda de ninguém.

- **Não saber diferenciar idéia de oportunidade**

Como descrito na análise do processo do empreendedor, muitos empreendedores não conseguem *perceber que uma boa idéia pode não ser uma oportunidade* para aquele momento. Ou mesmo que ele próprio não possui os recursos e habilidades para poder explorá-la. Uma idéia sozinha é vazia, o que importa é saber desenvolvê-la, implementar e construir um negócio de sucesso. Ela precisa ter um lugar no mercado. Caso contrário, desde o início o novo negócio está fadado ao insucesso.

Já destacado pela literatura, os problemas podem começar com esta confusão de uma idéia e oportunidade. O que leva empreendedores a gastarem tempo e dinheiro sem que venham a obter o retorno esperado porque a idéia em que investiram não correspondia a uma oportunidade mercadológica.

Aí, a situação se complica quando o empreendedor assume muitas premissas sobre a futura aceitação do produto ou mercadoria, sobre o funcionamento do mercado, sobre o comportamento do consumidor ou sobre a qualidade percebida pelo cliente e não checa. Não saber diferenciar uma da outra pode levar ainda a outro erro como será descrito no próximo item.

Nesta fase de identificação de oportunidade já é necessária análise. A elaboração de um Plano de Negócio pode ser muito cara e antes de se partir para a formulação de um é importante já checar alguns dados.

- **Não testar a idéia**

Como já abordado, existem fatores que podem cegar o empreendedor. Como a paixão, que pode levar um empreendedor a esquecer-se de testar a sua idéia.

É importante que o empreendedor teste seu conceito de negócio junto a clientes em potencial, outros empreendedores mais experientes, empresários, conselheiros e amigos. Para saber se não está se guiando mais pela emoção do que pela razão. (DORNELAS, 2001).

- **Idéia certa no momento errado**

Uma idéia pode ser muito boa, mas para um momento que já foi ultrapassado. Dornelas (2001) dá o exemplo de que nada adianta ter uma idéia criativa de um software que rode no ambiente *DOS*, se hoje as empresas utilizam aplicativos destinados ao ambiente *Windows* e *Linux*.

- **Falta de entendimento do conceito do negócio e Ausência de análise da disposição pessoal**

Uma variável, normalmente ignorada pelas pessoas e que a literatura, casos e de entrevistas apontaram como chave é a necessidade do real entendimento do conceito do negócio, de suas peculiaridades, seu funcionamento, demandas e desafios. Apontou-se a necessidade de apatia ao setor e a natureza do negócio. *Você se vê neste negócio em 10 anos? Este negócio é tão atraente que merece 5 anos da sua vida?*

O caso 1 ilustra muito bem este erro. Falha no entendimento do conceito: “trabalhar com turismo não é a mesma coisa que viajar”. Esta conclusão tem impacto direto na disposição do empreendedor de trabalhar e se dedicar ao novo negócio. O empreendedor não tinha a menor disposição ou apatia de trabalhar com a realidade daquele negócio. A apatia ao setor, como demonstrou a análise das relações do empreendedor, é fundamental para que o empreendedor toque seu negócio com sucesso, só assim ele terá gosto e paciência para enfrentar suas peculiaridades. Caso, não o tenha é melhor optar por ser investidor, mas não empreendedor naquele negócio.

A disposição pessoal àquele negócio pesa na avaliação de se aquela oportunidade é uma oportunidade para aquele empreendedor. Este fator

será mais bem abordado no item: As oportunidades não são iguais para todos. *Não pensar na capacidade de implementação, não ter paixão, vocação ou as habilidades necessárias.*

No caso de uma consultoria, faz-se, então, papel do consultor alertar seu cliente desta variável para que ele reflita sobre sua disposição.

- **Sedução da moda**

Existem situações enganosas que se apresentam como oportunidades fantásticas, porém não resistem ao tempo, são os modismos. Dolabela (2000) as chama de “fogo de palha” porque necessitam de muito investimento para darem lucro por muito pouco tempo.

- **A falta de experiência e entendimento do mercado**

A falta de experiência foi citada como um elemento negativo. Uma pessoa com experiência tem clara vantagem sobre as demais. Existem controvérsias sobre a necessidade absoluta da experiência caso seja empreendido real esforço em pesquisar e entender o mercado. Se até para os que já conhecem um mercado, a pesquisa se torna necessária, para quem não conhece ela é muito mais que uma prerrogativa.

Para atuar em um mercado, é preciso entendê-lo em profundidade. Isto se ilustrou no caso da rede de hotéis Íbis. A Accor mesmo conhecendo o mercado não poupou esforços para verificar e entender suas particularidades. As redes de hotéis de luxo achavam que conheciam, assumiram muito, verificaram pouco e não sucederam. A experiência é uma vantagem competitiva, os que ainda não tem devem estar conscientes desta defasagem e se esforçar ainda mais para suceder.

- **As oportunidades não são iguais para todos. Não pensar na capacidade de implementação, não ter paixão, vocação ou as habilidades necessárias**

Dolabela (2000), Birley e Muzyka (2001) atentam ao fato de que as oportunidades não são iguais para todos. As oportunidades não são percebidas da mesma maneira por diferentes pessoas e nem todas as equipes terão a mesma capacidade de implantá-la. Qualquer oportunidade apresenta vantagens e desvantagens, mas, além disso, pode ser vantajosa para uns e desvantajosa para outros.

Mesmo que muitos modelos econômicos sugiram que a oportunidade é uma questão de ser agarrada, o empreendedor tem que tomar cuidado para não investir no que Dolabela (2000) denomina de “oportunidade-armadilha”, ou seja, investir naquilo que não é a sua vocação, naquilo que não gosta e que não condiz com as suas habilidades. Se o fizer, ele não se realizará e não estará disposto a aprender o precisa para ser bem-sucedido, seja qual for o potencial do mercado.

Este ponto também é realmente enfatizado por diversos outros autores e entrevistados, que pedem ao empreendedor que avalie sua disposição de enfrentar as mudanças necessárias e se imagine trabalhando naquilo daqui a dez anos. A oportunidade de mercado além de responder a uma necessidade do mercado, deve corresponder também às habilidades e vocações do empreendedor e, vai ao final das contas se mostrar como um grande fator de vantagem competitiva.

- **A oportunidade não é sempre encontrada em mercados em crescimentos bem documentados**

Este item quer dizer que a oportunidade não é sempre encontrada naqueles mercados em que todos já reconheceram que está em crescimento ou sofrendo alguma tendência. Em que a avaliação das boas perspectivas já se encontram documentadas em jornais e relatórios de organismos e empresas.

Birley e Muzyka (2001) alertam que pessoas, incluindo investidores em capital de risco, são atraídos para esforços e investimentos em oportunidades que todos já enxergaram. O que causa com que muitas companhias estabeleçam-se quase que simultaneamente e tentem agarrar a mesma idéia. Assim, com tantos atores tentando agarrar a mesma oportunidade, a oportunidade em si diminui e as chances de sucesso podem ser tornar ínfimas.

Isto foi um dos grandes fatores de insucesso da expansão dos hotéis de luxo em São Paulo. Havia claramente a identificação de uma demanda não atendida e por esta necessidade ser tão evidente fez com que vários atores resolvessem investir simultaneamente sem fazer a correta consideração de que outros estariam fazendo o mesmo e da mesma forma.

- **As oportunidades não são necessariamente resultado de invenções**

Não é necessário criar algo ou desenvolver tecnologia para empreender, o importante é saber aproveitar uma oportunidade.

- **As oportunidades complexas falham**

Mannheimer (20001), citado por Dornelas (2001, p.88) defende que os produtos e serviços devem ser os mais simples possíveis. E Birley e Muzyka (2001) defendem que quando mais complexa uma oportunidade, ou seja, envolva um número grande de pessoas, passos e componentes, mais difícil será que dê resultados ao longo prazo.

- **Não envolver ou consultar as pessoas que serão envolvidas ou afetadas pelo novo negócio**

Pessoas que serão afetadas ou terão alguma participação no negócio podem inviabilizar sua implementação se não forem consideradas, envolvidas ou comprarem a idéia. Mesmo assim muitos Planos são desenvolvidos sem este envolvimento e no momento da implementação sofrem muitos empecilhos podendo ser mostrar inviáveis. É fundamental consultar e avaliar a absorção da idéia por atores que necessariamente serão envolvidos pela nova idéia, como por exemplo, os fornecedores e futuros funcionários, que também podem oferecer valiosos *feedbacks* e *insights* ao negócio.

- **Seleção inadequada de membros e líder**

Uma seleção inadequada de membros e do líder para análise da oportunidade e desenvolvimento do Plano de Negócios pode ser catastrófica. As pessoas podem ter interesses pessoais diretos no resultado do Plano, não ter um perfil que combine com as exigências do trabalho ou serem incompetentes. Vimos anteriormente que atribuir muito poder à técnica, a cima do fator humano, é um dos maiores motivos de fracasso de empreendimentos. O fator humano tem um peso muito maior no sucesso de *Business Plan* do que muitas vezes lhe atribuído.

Caso o empreendedor venha a desenvolver o Plano sozinho, como enfatizado sob a óptica das relações do empreendedor, ele deve ter consciência dos momentos em que será necessário contar com a colaboração e apreciação de terceiros para que tenha completadas suas habilidades, capacidades e nível de informação.

2) Desenvolvimento do Plano

Os maiores erros nesta fase envolvem a não utilização do Plano em todas as suas utilidades, o não adequado uso ou entendimento da metodologia.

- **Pesquisa sem profundidade adequada**

Isto acontece na maior parte dos casos. Um dos entrevistados contou que não realizou uma pesquisa de profundidade adequada em seu projeto porque assumiu muita coisa e, assim, errou. Ele diz que, na época, achava que qualquer pesquisa adicional seria redundância e perda de tempo. E somente quando iniciou as operações percebeu que não conhecia o funcionamento do mercado.

O problema é que no momento em que a pesquisa se realiza, o empreendedor nem sequer desconfia que está estudando o mercado de maneira superficial. Destaca-se a necessidade que o empreendedor examine cada detalhe do mercado. Saiba explicar para outras pessoas, todo o ciclo e processo de produção do produto, desde a compra da matéria prima até a venda ao consumidor final. Todo o fluxo, particularidades e fatores críticos daquele setor. E mais uma vez, ponha a teste e verifique suas conclusões.

- **Não levar em consideração aspectos culturais**

A análise de mercado deve considerar aspectos culturais e comportamentais do mercado e público-alvo. Deve se tomar extremo cuidado ao se assumir pressupostos tomando como base de comparação culturas ou realidades distintas. Derani (1998) lembra muito bem disso, ressaltando a importância de se conhecer a cultura, o povo, seus costumes, virtudes e defeitos e, caso o empreendimento seja planejado para acontecer em outro país, verificar se há rejeição a estrangeiros.

- **Cuidado com as bases de comparação e a seleção de dados**

Enfatiza-se, “dentro de casa” é preciso trabalhar com números reais. Um entrevistado apontou para o perigo da escolha da base de dados que se vai trabalhar: é pré-requisito saber diferenciar o marketing da realidade. Por exemplo, quando se analisa o número de clientes de uma empresa, é necessário extremo cuidado para não confundir o número atual de clientes com o número histórico de clientes (ou seja, considerar todas aquelas pessoas que um dia foram clientes, e que talvez não o sejam mais hoje - um bom dado para promoção da empresa – contra o número real, menor, de atuais clientes). Ambos os números têm seus momentos distintos de utilização e não devem ser confundidos. Ao optar-se por usar um e não o outro é prerrogativa sublinhar as limitações de tal escolha, pois eles podem comprometer uma avaliação fiel da organização seu momento atual. A vontade de mostrar números grandes e bonitos pode induzir o empreendedor a utilizar uma base de dados que o levarão uma análise irreal da realidade e podem apontar para a viabilidade de um negócio totalmente inviável.

- **Ter um plano com números recheados de entusiasmo ou fora da realidade**

Se não houver planejamento com base confiável de dados e conhecimento de causa, as chances de sucesso são mínimas e o fracasso iminente (DORNELAS, 2003c).

- **Não pensar a concorrência atual e potencial**

Quando se analisa o ambiente de mercado, é preciso analisá-lo tendo em vista que ele está em constantes transformações. O empreendedor ou consultor não deve projetar o seu negócio só para o mercado de hoje, sem pensar no mercado de amanhã, tendo em vista as transformações que estão em curso.

Se alguns projetos já erram ao não analisarem em profundidade a concorrência atual, como no caso 1, também pecam em não considerar a concorrência potencial. O caso 3 falha por não cogitar os movimentos do concorrente.

No caso 1, o negócio não deu certo porque não foi feita uma análise profunda da concorrência. Após fabulosa reação dos sócios, estes não consideraram a reação de seus concorrentes, muito menos, a possibilidade de ele atuar de maneira não ética. As possíveis reações do concorrente precisam ser consideradas.

- **Necessidade de teste e verificação (conceito e produto)**

Testar hipóteses, idéias e conceitos é fundamental para quem visa o sucesso, pois os testes podem evitar investimentos sem sentido e aqueles que só tinham como base a emoção.

Os autores, os casos e as entrevistas enfatizaram a necessidade de submeter a idéia, a identificação da oportunidade e as conclusões desenvolvidas à avaliação de terceiros (amigos, profissionais diversos, empreendedores experientes, profissionais do setor, analistas de risco, etc...) que devem funcionar como advogados do diabo. Uma pessoa de fora, uma pessoa ligada ao setor tem muito mais condição de enxergar pontos que o empreendedor não consegue levantar. Muitos erros têm origem naquilo que estava “na cara” de todos e ninguém viu.

Mas, além de submeter a teste, este teste precisa ser respeitado e bem aplicado. Observou-se o comportamento de empreendedores, que quando diante de dúvidas, preocuparam-se em ficar justificando com qualquer argumento sem realmente ouvir ou dar crédito à ela. Podendo, inclusive chegar a desqualificar quem o criticou.

Em consultoria e nas grandes empresas, como nos casos 2 e 3, a exposição ao julgamento de terceiros foi mandatária, mas apresentou falhas. O comitê avaliador analisou e homologou o *Business Plan* com somente uma reunião. E sem participação cruzada e análise crítica de outras pessoas envolvidas. Percebe-se que o julgamento do Plano pode ter que obedecer a uma estrutura hierárquica que nem sempre é suficiente para análise.

Os entrevistados defendem que o Plano deveria ser questionado em todas as suas fases por especialistas e pessoas de fora, sem medo ou preconceito de levantar qualquer pergunta, da mais simples ou aparentemente ridícula a mais complicada. E deve-se dar crédito a dúvida.

Quanto ao testes em cima do produto ainda ocorrem outros enganos, em que os mais comuns são:

- ✓ **Confundir intenção de compra com decisão de compra:** os potenciais clientes podem sugerir mudanças e mostrar aprovação ao produto. Entretanto, emitir um parecer favorável não é a mesma que afirmar que o compraria ou substituiria o produto em atual uso por este novo.
- ✓ **Necessidade de testar um produto contra as outras necessidades da pessoa**

O quão prioritário é aquele serviço ou produto para pessoa? Numa hierarquia de necessidades onde se encaixa está necessidade para o consumidor? Esta necessidade se equivale ou está abaixo a quais outras necessidades? Frequentemente estas comparações não são óbvias. Quem diria que o celular concorre com pacotes turísticos? Esta análise é crítica para entender o comportamento de compra do consumidor. Alguma mudança na renda individual, nas características de produtos correlatos pode levar o consumidor a parar de comprar ou a substituir o produto.

- ✓ **Focar no produto e não na demanda, sem considerar produtos similares.**

Muitos empreendedores pensam que o produto vai ser vender por si só se ele for bom. Assim, seus desenvolvedores focam nas propriedades do produto, em detrimento da real necessidade do público-alvo e das características da demanda. É sempre prerrogativa analisar um produto sob a óptica do seu consumidor, e nisto considerar a existência de outros produtos existentes e similares que podem atender (e melhor) tais necessidades.

- **Erros de estimativa e descaso quanto a aspectos não considerados *core***

As estimativas fazem parte do processo do planejamento e muitas projeções se distanciam muita da realidade pela superficialidade ou interesse. Nela destacam-se: 1) a não consideração da sazonalidade; 2) pressupostos otimistas de aceitação do produto; 3) não diferenciar potencial do mercado e a capacidade de abocanhar este mercado (que é menor que o potencial de mercado); 4) não considerar que a *start-up*, empresa iniciante, demora um tempo para ser aceita e atingir sua capacidade máxima de produção. Durante este período ela deve ter condição de operar com o mínimo ou nenhum retorno.

Outro fenômeno que acontece, tanto em estimativas, quanto no planejamento de maneira geral, é subjugar aspectos não considerados *core* ou estratégicos. Mas que na implantação podem se tornar verdadeiros empecilhos e inviabilizar o negócio. O item abaixo, a construção de um cronograma irrealista que, entre outros, não considera estes aspectos “menos importantes”, aborda um pouco mais este tema.

- **Pressão e Dimensionamento irreal do tempo: cronograma irreal**

“Sempre se leva mais tempo do que se imagina” (Birley e Muzyka, 2001, p.101). O empreendedor é por natureza otimista e este otimismo se estende também no cálculo do tempo necessário para se realizar tarefas. É bom lembrar que “o resto do mundo não é tão engajado com as suas idéias, não aceita a necessidade por urgência e tem o seu próprio ritmo” (Birley e Muzyka, 2001, p.101).

O dimensionamento irreal do tempo pode levar a frustrações e ao abandono de uma oportunidade viável. Ou ainda pior, as pressões de cronograma podem levar a aceitação de um acordo de financiamento desvantajoso, ou a tomada de decisões ruins. Outros erros comuns relacionados ao mau dimensionamento do tempo se encontram abaixo (Birley e Muzyka, 2001, p.101):

- ✓ Partir do princípio que se encontrarão clientes rapidamente: os clientes em potencial não mudam os seus hábitos de compra rapidamente. Toma-se tempo para se comunicar com eles, para eles experimentarem o produto e adotá-lo.
- ✓ Conseguir fornecedores e distribuidores certos é crucial para o sucesso: no início o empreendedor está em posição de fraqueza. Levará tempo para encontrar pessoas e discutir e negociar acordos.
- ✓ Demora-se tempo para conquistar credibilidade: as pessoas esquecem de considerar isto, que alcançar a credibilidade é um processo demorado.
- ✓ Encontrar a localização rapidamente: para muitas indústrias a localização é um fator-chave. Esta procura leva muito tempo e pode ser muito pior do que comprar uma casa.

- ✓ Não considerar que existe uma curva de aprendizado, no começo demorar-se-á mais tempo para execução de algumas funções.
 - ✓ Burocracia e regulamentos: impossível de serem evitados e às vezes inúmeros. Mesmo nos melhores casos em que as regras são claras e os burocratas solícitos, existem situações e processos que não são devidamente considerados. Os autores exemplificam que em alguns casos, depende-se de reuniões de comitê que se reúnem uma vez a cada trimestre e o empreendedor pode ter acabado de perder uma.
 - ✓ Não se desenvolve uma equipe de uma hora para outra: montar uma equipe, atrair as pessoas certas, fortalecer e conseguir comprometimento e tolerância, negociar acordos leva normalmente muito mais tempo que o planejado. Ainda, uma pessoa-chave pode vir a abandonar a equipe no meio do andamento do projeto e atrasar ou desestabilizar o processo.
 - ✓ O levantamento de dinheiro envolve considerar o tempo e os procedimentos do analista.
 - ✓ Superestimar o quanto as pessoas envolvidas podem dedicar seu tempo e se comprometerem com o trabalho: todos têm limites físicos, emocionais e energéticos e eles precisam ser respeitados. Isto pode acontecer com o próprio empreendedor que deseja se dedicar ao máximo ao seu projeto, mas se sobrecarrega, comprometendo posteriormente a si mesmo e o negócio. Também é um caso muito comum dentro das consultorias.
-
- **Ausência de uma completa análise de riscos** ·
 - É claro que é impossível prever e se preparar para todos os riscos, no entanto, os casos e as entrevistas apontaram um certo descaso a esta parte

tão importante. Este descaso não permite a formação de planos de ação de contingência e torna a organização vulnerável a qualquer imprevisto.

Alguns Planos consideram cenários - otimistas, pessimistas e esperados - mas focados somente em aspectos financeiros. No entanto, a organização está sujeita a todos os tipos de riscos e imprevistos: financeiros, gerenciais, naturais e ambientais, sociais, políticos, etc. Os riscos inerentes do negócio impactam diretamente na disposição do empreendedor de investir nele e no retorno que lhe esperado.

Dessa maneira, uma análise inadequada de riscos pode levar um empreendimento ao insucesso por dois motivos: porque os seus riscos não foram calculados, e por isto não houve preparação ou administração deles. Ou porque numa fase posterior o empreendedor descobre que não estava disposto a levar a diante um projeto daquela natureza.

- **Ausência de análise de riscos ambientais e sociais**

Algumas vezes ignorados, outras parcialmente analisados ou nem sequer considerados. Riscos ambientais e sociais podem ser uma realidade em um projeto e são da responsabilidade de todos os idealizadores, gestores e colaboradores. Deveria ser um compromisso humano de qualquer empreendedor. Estamos todos ligados e o resultado das estratégias escolhidas voltará a seus idealizadores e sociedade. Infelizmente, às vezes, de maneira muito dolorida.

Ainda bem que a sociedade está cada vez mais consciente. Incluindo seu consumo e relacionamento com organizações. Demanda-se postura responsável do governo e organizações. E, se não é por valores e

responsabilidade, que a realidade force esta consciência. Entendam, todo risco afeta a expectativa de retorno. E, que a ausência da consideração do impacto e riscos sócio-ambientais também afetam o bolso e podem levar um negócio a falência. Sejam através de multas, sanções, manifestações, reação dos clientes e funcionários, destruição da imagem e fechamento da organização, entre muitas outras variáveis. Projetos que não levam em conta o ambiente natural e social não são sustentáveis. Por isto que é mandatária profunda análise de riscos e impactos sócio-ambientais, seguido de tomada de decisões coerentes e responsáveis. Como formulações de medidas preventivas e contingenciais e, se necessário, o aborto ou mudança do projeto.

- **Ausência de análise de conflito de interesses**

Ficou evidente como interesses podem inviabilizar um negócio. Se a existência deles for ignorada, será construído um plano irrealista e amputado. Estes interesses devem ser analisados e incorporados para indicar a viabilidade ou não do plano. Ou para a criação de caminhos que façam convergir ou superar estes interesses. O planejamento deve ser feito tendo em vista a existência de interesses distintos e conflituosos e apontar planos de ação para seu gerenciamento.

- **Não ter um planejamento tributário adequado**

Derani (1998) aponta que muitos empreendedores desconsideram o planejamento tributário. Não analisam como uma mudança nas leis tributárias ou nas taxas pode afetar o negócio. Também não consideram que dependendo do tipo do negócio a existência dos sacoleiros (trabalho informal) e da zona franca afeta significativamente a empresa.

Este item aponta para o aspecto tributário, mas é uma oportunidade para salientar que muitos Planos não incorporam em seus diagnósticos a análise de como mudanças de qualquer gênero podem afetar toda a projeção do negócio. Um exemplo disso são mudanças de ordem econômica, política e legal como discutido no próximo item.

- **Não considerar instabilidades políticas e macroeconômicas**

É necessário levar em conta instabilidades políticas e econômicas do ambiente em que se dará a organização. Um exemplo é tomar o cuidado de não basear análises de negócio em cima de projeções de curto prazo que podem mudar de mês em mês. Ainda, infelizmente, em alguns casos como no brasileiro, é importante considerar momentos de eleição e ser mais cauteloso em épocas de mudança de governo porque nestes períodos muitas transformações que impactam diretamente o negócio podem dar curso.

- **Não fazer uma análise econômica que priorize o retorno financeiro**

É importante fazer uma cuidadosa análise das reais possibilidades de retorno econômico, Dornelas (2001) exemplifica dizendo que não adianta nada uma empresa ser a líder de mercado se o seu retorno financeiro não compensar. Uma empresa só logrará se der retorno financeiro.

Comparar taxas de retorno é um bom parâmetro para analisar e decidir sobre um investimento. Uma criteriosa análise das expectativas de retorno pode indicar a necessidade de revisão da estrutura da empresa (seus custos, processos, e projeções) ou a necessidade de desistência da empreitada.

- **Ser focado somente no financeiro**

Este item pode parecer contraditório com o anterior, mas é complementar. O anterior declara que a empresa deve dar lucro e indica que suas decisões não podem ser tomadas em prejuízo do retorno financeiro, que é o objetivo da empresa. Mesmo que a empresa seja pautada por valores e objetivos além dos financeiros, deve dar lucro para sobreviver e, portanto a perseguição do retorno é essencial. No entanto, não se pode atribuir demasiado peso para a parte financeira, como se a empresa fosse constituída somente deles. Dornelas (2001) afirma que os aspectos financeiros são realmente muito importantes, no entanto, outros fatores como a capacitação interna e características operacionais têm a capacidade de “alavancar” os seus resultados financeiros no futuro e muitas vezes são os grandes determinantes do sucesso.

- **Não modelar e incorporar a sustentabilidade do negócio**

Não desenvolver negócios sustentáveis, com o conceito da sustentabilidade integrada ao modelo de negócios, põe em cheque a permanência e sobrevivência de qualquer plano.

Segundo o Banco ABN Amro Real, a sustentabilidade é um modelo de negócios em que todos ganham: a empresa, as pessoas, a sociedade e o meio ambiente. Ainda segundo relatório “Nosso Futuro comum” (1987), resultado do trabalho conjunto de representantes de 21 governos, líderes empresariais e representantes da sociedade, o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades.

John Elkington, citado pelo Banco Real, é criador do termo *Triple Bottom Line*, fundamentado em três Ps: *Profit, People and Planet* (lucro, pessoas e planeta). O *Triple Bottom Line* designa o equilíbrio entre os três eixos - ambiental, econômico e social - para obtenção do sucesso nos negócios. A expectativa de que as empresas devem contribuir de forma progressiva com a sustentabilidade, surge do reconhecimento de que os negócios precisam de mercados estáveis. E que devem possuir habilidades tecnológicas, financeiras e de gerenciamento necessárias para possibilitar essa transição rumo ao desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento sustentável vem do princípio da construção de um mercado e um mundo mais justo para a sobrevivência e crescimento todos no planeta.

Este conceito e entendimento foi concebido como um conjunto de ações voltadas à solução ou, no mínimo, redução de grandes problemas de ordem econômica, ambiental e social. Tais como, esgotamento de recursos naturais, aquecimento global, desastres naturais, desigualdade social ascendente, violência e crescimento econômico limitado.

O desenvolvimento sustentável assegura o sucesso de negócios no longo prazo, ao mesmo tempo e também porque, contribui para o desenvolvimento das comunidades, a criação de ambiente saudável e uma sociedade mais rica e estável. A sustentabilidade envolve a gestão como um todo, em seus valores, sua visão e ações. Como, por exemplo, a maneira de tratar os empregados, o impacto sobre o meio ambiente e sobre a comunidade local e as relações com clientes e fornecedores.

- **Não pensar o crescimento**

Um erro comum na fase de planejamento e depois da implementação de uma empresa é não projetá-la ao crescimento. A empresa só permanecerá no mercado se superada a sua fase de *start-up* e continuar crescendo e acompanhando o mercado. Deve ser projetada também para o longo-prazo.

- **Projetar o produto e não a empresa**

Produtos e serviços são desenvolvidos para atender necessidades do mercado ou sociedade. Estas necessidades mudam e se desenvolvem. Muitos empreendedores identificam oportunidades de mercado partindo da idéia de desenvolver um produto. No entanto, é importante que o empreendedor projete, assim como o produto, a empresa. Será a empresa que determinará como o produto será colocado no mercado e que garantirá o seu sucesso.

- **Será que a equipe comporta as mudanças?**

O empreendedor pode projetar mudanças sem levar em conta que sua equipe atual pode não conseguir ou ter as capacidades necessárias para comportar as mudanças em vistas. Este erro, que acontece na fase do planejamento, fica evidente na implementação. Caso identificado que a equipe não está preparada para comportar as mudanças duas são as alternativas: adiar a idéia ou investir em treinamento ou contratação de pessoal.

- **Deixar para resolver depois**

Um dos entrevistado contou sobre sua tentativa de lançar um produto. Ele admite que sabia que o sucesso dele iria depender da capacidade de poder transformar a idéia em moda. Havia estudado as estratégias

necessárias para transformar um produto em moda e sabia que não tinha todos os meios para isso. Embora aí tenha acontecido uma clara incidência do fator humano, ele acreditou que poderia achar um jeito de resolver o problema numa etapa posterior. A procrastinação que pode acontecer por descaso e pressões de cronograma ou pelos fatores humanos pode deixar para revelar que um resultado é inviável somente no momento de sua implementação. Depois que muito dinheiro e energia já tiverem sido investidos.

- **Fazer um planejamento contando com uma margem de segurança muito pequena**

Contar com a sorte e não ter muito fôlego financeiro. Qualquer planejamento deve contar com uma certa folga financeira porque imprevistos certamente acontecerão.

- **Plano como instrumento para venda da idéia e atração de investidores**

Os autores defendem a utilidade do *Business Plan* como venda da idéia do negócio. Aí reside um grande perigo. Dornelas (2001) afirma que se deve vender a idéia do plano de negócios. Siegel (1993) sugere que embora os riscos devam ser reconhecidos, não é necessário estender-se a seu respeito e aponta a importância de se transmitir otimismo e entusiasmo. Ele fala que o *Business Plan* deve ser um documento híbrido e conter informações precisas, mas a outra ênfase pode causar confusão.

O *Business Plan* realmente tem grande importância como ferramenta de persuasão, principalmente no momento de captar investidores. Mas, é

essencial ter internalizado que uma das suas maiores utilidades é indicar se vale à pena ou não empreender na oportunidade identificada.

Como discutido, o resultado de um Plano pode ser manipulado. Este caso é parecido, mas não é necessariamente igual. Este se aplica para quando o empreendedor quer uma análise objetiva do *Business Plan*, mas sua preocupação em atrair investidores o confunde.

Por tanto, torna-se necessário saber diferenciar claramente duas etapas do *Business Plan*: a de indicar a viabilidade do negócio e a de funcionar como ferramenta de vendas. Se o plano for escrito desde o início com esta idéia de venda, de otimismo e entusiasmo, pode ser que se chegue a conclusões fictícias e exageradas. A ferramenta de vendas é aqui sugerida como uma função posterior à elaboração do Plano. Caso haja muita preocupação com um instrumento especial para vendas, talvez convenha a elaboração de dois Planos: um primeiro para o empreendedor e, um segundo adaptado para se captar recursos. Este segundo deve ser originado do primeiro e elaborado caso se confirme a viabilidade do projeto, aí sim deve ser entusiasmante e otimista.

- **Utilização do Plano como um mero formulário a ser preenchido**

Siegel (1993) defende que a função do Plano é analisar cada elemento do negócio. Se o Plano é utilizado como um formulário para ser burocraticamente preenchido, perde a sua razão de ser.

- **Esquecer-se do Plano uma vez concluído**

Terminado o Plano de Negócios e captados os recursos julgados necessários, um comportamento que precisa ser quebrado é o de engavetar o Plano. Dornelas (2001) julga este ser um erro imperdoável e de graves conseqüências. Todos os autores apontam para este perigo, o *Business Plan* dever ser um suporte de uso contínuo. Acompanhar e se redefinir de acordo com o mercado que está constante mutação. Afinal, as circunstâncias mudam muito, a concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam. É necessário o monitoramento periódico da situação atual em relação aos números previstos, metas e o próprio posicionamento estratégico da organização.

- **Não utilizar o Plano de Negócios em todas as suas funções**

Muitos não fazem de todo o uso de um *Business Plan*. Ele é ora utilizado apenas um estudo de viabilidade, ora utilizado apenas para se captar recursos. No entanto, lembrando-se das funções dele, o Plano de Negócios é uma ferramenta básica de lançamento e gestão do negócio e deve assim ser usado para ser uma ferramenta competente no auxílio de todas as etapas dos negócios.

- **Armadilha da Imagem**

A excessiva valorização da imagem de algumas corporações ou grupos pode levar a confiança cega e o não envolvimento de outras pessoas no processo. Foi o que aconteceu no caso 2 e mostra, mais uma vez, a necessidade de se envolver pessoas no trabalho.

- **Excesso de confiança em algumas posições e falta de revisão dos principais fundamentos e hipóteses.**

É interessante ressaltar também, que no mundo real é impossível ter acesso a todas as informações. E que muitas vezes contamos com pessoas para nos fornecer dados. Muitos gestores que têm conhecimento dos critérios do seu superior para aceitação de projeto, aproveitando-se disso, quando querem aprovar um projeto, podem escolher como agregar informações de maneira que convença o outro. O caso 2 retratou isto, que uma análise de risco séria não foi desenvolvida porque se todos os riscos fossem evidenciados, o projeto não seria aprovado.

- **Não envolver as pessoas não processo e Não comunicar e compartilhar as informações contidas no Plano**

Para que o plano de negócios possa se tornar um instrumento eficaz de gerenciamento é importante que as informações nele existentes possam ser divulgadas internamente à empresa de uma forma satisfatória. Boas informações trancadas em uma gaveta ou perdidas em uma montanha de papéis na mesa de um executivo não são propriamente utilizáveis e acabam fatalmente por caindo no esquecimento. Igualmente já se enfatizou a necessidade da revisão periódica do plano de negócios como fator chave para que esta ferramenta de gestão deixe de ser um mito e auxilie o empreendedor a alcançar o sucesso (DORNELAS, 2003a)

3) Determinar e captar recursos necessários

O mais interessante é que justamente a parte do processo do empreendedor que mais recebe reclamações por parte de empreendedores foi a que recebeu menos relevância pelos entrevistados. E, em nenhum momento recebeu destaque na análise dos casos. É com certeza uma fase essencial e pode por si só pode levar um negócio à falência. Mas não pareceu ser o principal fator para a determinação do sucesso ou não de um empreendimento.

- **Usar grande parte dos recursos do dono**

Um erro corrente é usar muitos recursos dos donos ou sócios e não recorrer as diferentes formas de financiamento.

- **Recorrer somente a bancos**

Nos bancos os juros são mais altos, é preciso buscar por alternativas de financiamento.

- **Deixar para pensar nisto somente depois**

Estratégias e análise de alternativas de financiamento e captação de recursos já devem ter sido consideradas durante a elaboração do Plano de Negócios.

- **Não pensar na necessidade e financiamento do Capital de Giro**

Esquecer da importância de se ter capital de giro significa ter menos flexibilidade e pode destruir um negócio. O capital de giro é a força do dia-a-dia da empresa. É necessário atentar as formas de pagamento daquele setor e estar preparado para pagar à vista e receber a prazo.

4) Gerenciar a empresa criada.

Gerenciar a empresa é a parte que parece mais fácil, já que todo o resto já foi feito. Contudo, na hora de colocar as idéias em prática é que surgem muitos dos problemas. Os clientes podem não aceitar bem o produto, surge um concorrente forte, um funcionário chave pede demissão, uma máquina quebra e não existe outra para repor. Aí que entra o estilo de gestão do empreendedor em prática. Este deve reconhecer suas limitações e saber que recrutar uma excelente equipe de profissionais é crucial para ajudá-lo a gerenciar a empresa, implementar ações que visem minimizar os problemas, e identificar o que é prioridade e o que é crítico para o sucesso do empreendimento (DORNELAS, 2001)

- **Não monitorar a implantação**

Todo planejamento só tem sentido se for voltado para a sua concretização. Dessa forma deve ser usado para monitorar a implantação. Não fazê-lo é desperdiçar uma de suas funções primordiais. Pode impedir a correção de desvios importantes e a reflexão sobre a adequação do plano, levando um bom planejamento – no papel – ao fracasso.

- **Planejar x Realizar e Gerenciar x Empreender**

Pesquisas indicam que muitos empreendedores com excelentes Planos de Negócios fracassam por não saberem como lançar a sua empresa. Existem dois momentos cruciais: o anterior ao Plano e o posterior. Uma vez que ele está pronto, entra a habilidade de transformar a idéia em realidade. (DOLABELA, 2004).

Gerenciar é diferente de empreender, e as duas energias são necessárias para o sucesso da empresa. O empreendedorismo e o gerenciamento são cruciais para a administração dos novos negócios. São, segundo Fillion (1999 e 2000), distintos, porém complementares. Fica bastante claro que negócios de sucesso não podem prescindir de nenhum desses elementos. Seria frustrante que um negócio que obteve um sucesso inicial, graças ao forte espírito empreendedor de seus colaboradores, não mais se desenvolvesse ou deixasse de existir por deficiência no gerenciamento. Assim como, uma atividade que estivesse sendo otimamente gerenciada no seu dia-a-dia poderia morrer se não houvesse em sua organização um certo espírito empreendedor, que estimulasse a inovação, o desenvolvimento e a busca por “mais e melhor”. Que, permitisse que esta atividade, além de bem gerenciada, estivesse à frente de seu tempo, liderando o processo de mudança em seu setor, ao invés de estar lutando a cada alteração de cenário pela sobrevivência.

Os sistemas de atividades de gerentes e empreendedores, como prossegue Fillion (1999 e 2000), podem parecer à primeira vista quase opostos, mas devem ser complementares. Enquanto que para os gerentes o ponto-chave é adaptar-se às mudanças, para os empreendedores é crucial iniciar mudanças. Se por um lado os gerentes atuam dentro de uma estrutura de trabalho existente, os empreendedores devem definir tarefas e funções que criem uma estrutura de trabalho. Estes perfis são faces de uma mesma moeda e devem ser enfatizados de acordo com o momento que vive a organização.

Um bom e responsável gerenciamento devem estar sempre presentes em situações na qual a postura empreendedora prevalece. Da

mesma maneira, o olhar empreendedor para boas oportunidades de negócio deve estar alerta o tempo todo, ainda que o momento da empresa e de seus gestores esteja mais voltado para o aprimoramento das atividades existentes, e menos para a expansão.

- **Não ter uma boa sociedade**

Não ter bons sócios, ou ter sócios com muitas divergências (culturas diferentes, capacitação financeira, dedicação e objetivos e expectativas distintas) pode ser uma grande fonte de conflito que impacte diretamente no negócio, a visão do negócio deve ser compartilhada por todos (DERANI, 1998).

- **Não ter uma boa equipe e organização (equipe complementar)**

Não ter uma boa equipe, falta de treinamento ou um bom grau de relacionamento (DERANI, 1998) são fatores cruciais que determinarão os rumos da nova organização. E por isso, que não é raro que um analista leia primeiro a seção referente ao pessoal e a organização, pois relutam em assumir qualquer compromisso com um empreendimento em que não se sintam à vontade com as pessoas nele envolvidas. Os captadores de risco têm admitido com frequência que investem em equipes gerenciais, e não em idéias ou produtos, não importando o quão entusiasmante o conceito do negócio possa ser.

Siegel (1993) também ressalta este ponto dizendo que o interesse dos analistas de negócio depende, em grande parte dos casos, de uma equipe e organização eficazes. Por isto, não dedicar a devida atenção à equipe, sua contínua capacitação e o relacionamento entre eles pode ser um fator que leve ao fracasso um novo empreendimento ou projeto. A qualidade da

equipe gerencial é citada por todos os autores como fundamental, uma vantagem competitiva e talvez o fator mais importante da empresa.

“Aprendi também que ter idéias e mesmo conseguir capital para realizá-las não é difícil, difícil mesmo é encontrar as pessoas certas e fazê-las acreditar no sonho e trabalhar no mesmo sentido” (MANNHEIMER citado por DORNELAS, 2001, p.85).

- **Recrutar pessoas sem paixão**

A paixão novamente entra sob análise, mas, sob uma óptica positiva. Dornelas (2001) defende que não importa o quanto capacitadas ou maravilhosas as pessoas que compõem a equipe gerencial possam ser, se elas estiverem lá apenas por causa de compensações financeiras e não tiverem orgulho pelo que fazem. O rendimento nunca será o mesmo e o envolvimento será somente superficial.

- **Falta de foco e erros administrativos**

Os erros que podem ser cometidos em empreendimentos são na verdade ilimitados. É só ignorar muito daquilo apreendido na escola de administração. E podem ser consequência dos mais variados tipos de decisão. Desde uma estrutura de capital inadequada, até escolha do local errado da empresa ou não ter pensado no transporte dos trabalhadores. É por isto que o empreendedor deve pensar em cada detalhe de seu negócio, sempre tendo em vista seu alvo. Tomar as decisões que façam sentido estratégico para aquele contexto, escolhas que estejam consoantes com seus objetivos e que permitam sua concretização.

Um pequeno exemplo pode ser quanto à escolha da tecnologia. Possuir tecnologia inadequada pode ser um fator que contribui para o insucesso. Tanto por escolher uma tecnologia não capaz de atender às demandas do trabalho, como de escolher uma tecnologia muito superior ao necessário, de difícil uso e de altos custos.

- **Não reconhecer a hora de abandonar o negócio**

Não saber reconhecer a hora de abandonar um negócio pode acarretar em prejuízos ou não oferecer o retorno esperado ao empreendedor. Às vezes a oportunidade é de venda da empresa a terceiros. Outras a única solução é de abandono do negócio. Logo que se percebe que o negócio não vai dar certo, o melhor a fazer é fechar logo as portas. Pelo menos o rombo será menor, como defendeu um dos entrevistados. Note que esta situação é diferente da do caso 1, no qual o primeiro Plano de Negócios era irrealista, mas a nova sociedade elaborou outro que indicou que uma mudança estratégica viabilizaria o negócio.

O que se aponta agora é a relutância ou demora em se abandonar o negócio. Conforme relato de um dos entrevistados, que, por motivos emocionais – sentimento de incompetência, cegueira, ligação com a idéia do negócio - não reconheceu este momento e tentou reverter a situação a qualquer custo, sem motivos racionais ou possibilidades reais. Arcando com maiores prejuízos. Um entrevistado afirmou que a idéia era não se render. E no final sua situação financeira e sua auto-estima só pioraram.

E aí surgiu um mal-entendimento que deve ser destacado: desistir do negócio é diferente de desistir de ser empreendedor! A vida do empreendedor será cheia de altos e baixos, de erros e acertos. Admitir que

aquele negócio não vingará não é render-se: mas sair na hora certa para poder continuar investindo no que pode dar retorno e satisfação!

- **Não continuar planejando!**

O sucesso de um empreendimento depende de seu contínuo planejamento!

O *Feeling*, a Intuição como fatores de sucesso

Não se pretende fazer uma análise dos fatores de sucesso, mas esta abordagem é importante dentro do contexto do trabalho. O *feeling*, a intuição podem ser importantes para o sucesso.

Este item pode parecer contraditório com o que foi discutido até aqui: sobre a necessidade da técnica do planejamento e da consciência da incidência do fator humano. Estes, se não bem administrados, podem levar ao fracasso através do menosprezo de um planejamento racional e criterioso. O apontamento da intuição e do *feeling* como fatores de sucesso também não é uma apologia a ações impulsivas. Ele veio de uma observação e de uma dúvida: o que explica a existência de empreendedores que não tiveram acesso a técnicas de planejamento ou formação acadêmica, mas se mostram tão bem sucedidos?

Sorte é algo que pode acontecer. Mas não se pode planejar obtê-la e, nem muito menos, contar com ela. Pessoas que obtêm sucesso sem acesso a técnicas ou formação formal se destacam por serem muito observadoras, terem extensa vivência prática de negócio e saberem aprender com ela. Por isto têm um tino muito aguçado de negócio (ou habilidade especial) que muitas vezes chamam de *feeling* e intuição. E, mesmo sem perceber, acabam planejando seu negócio a seu modo.

Entretanto, destaca-se que não se deve confundir *feeling* e intuição com impulsos emocionais. Como também, utilizar a desculpa de um *feeling* para não levar a cabo o planejamento e todos os fatores discutido até então.

A verdade é que a intuição existe e pode ser muito bom ouvi-la. O que se propõe ao empreendedor é que ouça “aquela voz interna”. E que vá aos dados e a realidade para provar se este *feeling* faz sentindo. Que averigüe se é ou não um mero impulso emocional ou de fato uma intuição importante.

A Expectativa

A expectativa merece um destaque especial. Ela pode não representar um sucesso em si, mas afeta diretamente a percepção e o julgamento que as pessoas fazem do sucesso ou fracasso de um empreendimento.

As pessoas: acionistas, investidores, gerência, sociedade... Todos os atores envolvidos analisam o resultado de um empreendimento em cima da expectativa que tinham de seu sucesso ou insucesso.

Um dos entrevistados defendeu este ponto e deu um exemplo um tanto ilustrativo. Imaginemos dois executivos “A” e “B” (ou dois consultores ou ainda dois empreendedores frente ao seu investidor, família e amigos). “A” prometeu uma rentabilidade de 20% e “B” prometeu uma rentabilidade de 3%. Aconteceu o projeto: “A” rendeu 19% e “B” rendeu 5 %.

Na hora da avaliação/julgamento do sucesso daquelas pessoas, para a maioria não vai importar – ou sequer se perceberá - que “A” rendeu muito mais e contribuiu muito mais para a empresa do que o “B”. O fato é que, para maioria, “A” não atendeu uma expectativa formada e esperada e, o “B” superou-a. Por isto, se considerará que “A” será fracassou enquanto “B” será um cara de sucesso. Tudo por uma questão de expectativa.

A questão da expectativa pode piorar quando o avaliador, chefe ou cliente, por causa daquela expectativa inicial, contava com o retorno esperado para fazer algum uso específico dele. Como por exemplo, um investimento. Assim, não ter aquele retorno esperado, além de afetar a avaliação do sucesso, também compromete todos os seus outros planos, agravando a situação.

Por tanto, é muito importante pensar a expectativa criada em cima de um investimento porque ela pesa no momento de avaliar o sucesso ou não de um novo negócio.

Conclusões

O objetivo do trabalho era o estudo de *por que os Planos de Negócio fracassam*. Tendo como resultado esperado a identificação e a análise de um conjunto de hipóteses. Antes de ter conhecimento destes elementos, era impossível propor chegar a propostas ou futuras recomendações. Esta seria uma etapa posterior e conseqüente deste estudo, dando origem a outros trabalhos em continuação a este.

O fato de identificar e trazer a consciência fatores que podem impedir o sucesso de um projeto já tem o seu poder e utilidade. Servem como base de reflexão e guia prático no dia-a-dia. Toda à parte III deste trabalho (Análise) já é uma somatória de conclusões e orientações. Por isto que, mesmo destacando-se os pontos abaixo, não se deve esquecer de todos os outros citados.

O surgimento de uma nova ênfase

Antes de qualquer sugestão pontual, em primeiro lugar o trabalho *sugere o surgimento de uma nova ênfase: da técnica associada ao ser humano*. De se perceber que o homem tem perseguido o ideal de transformar a vida e os negócios numa ciência exata, na qual a técnica poderia ocupar um papel superior e neutro ao ser humano. Em que o planejamento poderia ser feito de maneira isolada, mecânica. Porém este caminho não resulta em sucesso. A realidade é composta por nós, é composta de fatores humanos cheios de aspectos subjetivos, como abordados neste estudo. Assim também, como a realidade é o resultado de uma grande interdependência entre as organizações, a sociedade e o ambiente.

Como a aproximação do final do trabalho, uma pergunta pode surgir: “vale a pena planejar?” É claro que sim! O domínio e contínuo aperfeiçoamento da técnica são essenciais para a construção do sucesso de um empreendimento. A técnica e os planos de trabalho sempre terão a sua utilidade justamente porque se complementam e orientam o pensamento humano.

No entanto, não podemos esquecer que o uso da técnica é mediado pelo fator humano. Ou seja, a técnica não se desenvolve, nem se implementa sem as pessoas. Estão intrinsecamente ligados. Conhecer os limites pessoais de quem a utiliza, sejam da capacidade de análise ou simplesmente do comportamento das emoções, ajudam a melhor integrar o lado humano ao ferramental disponível. É importante reconhecer que a técnica e o conhecimento não estão separados do seu portador.

Caminhamos rumo a uma consciência mais sistêmica. Da integração da técnica ao ser humano. Da reavaliação estratégica das organizações dentro do seu contexto sócio-ambiental. Estamos todos interligados. Não se pode mais ignorar isso. É necessário humanizar a técnica e integrar a sustentabilidade na visão de qualquer projeto.

É da consciência desta interdependência que podemos evoluir para potencializar o planejamento, a análise, a implementação e o sucesso de um empreendimento, superando provavelmente as armadilhas descritas ao longo deste trabalho.

Como Dolabela mesmo criticou em entrevista, a literatura (até porque é um retrato da realidade atual) normalmente não considera todas as relações propostas, muito mesmo a interdependência entre elas. A maioria se preocupa em dar uma receita de bolo.

As pessoas querem que a vida (e o negócio) seja uma ciência exata. Pensam que os instrumentos, como o Plano funcionam sozinhos. Achem que o *Business Plan* faz tudo, mas quem faz são as pessoas. Para o sucesso de um empreendimento, o *Business Plan* é um de vários requisitos.

Foco Estratégico e o Desafio do Foco nos Objetivos da Empresa

As entrevistas e casos apontaram para uma grande proporção de pessoas que tomam decisões tendo uma visão unilateral em cima do seu emprego e sua remuneração, mais do que os objetivos da organização.

O grande desafio que surge às organizações é alinhar os objetivos das pessoas aos do empreendimento. Este é um grande um desafio (que também mereceria o desenvolvimento de trabalho focado somente neste tema) capaz de levar as organizações ao fracasso mesmo diante às melhores metodologias e pessoas.

Isto se agrava quando o empreendedor ou seus gestores não tem claro quais são os objetivos, missão ou valores corporativos. E, assim, correm o risco de optar por estratégias que não fazem sentido para a organização - da mais estratégica a mais técnica. É essencial ter claro os objetivos e o porquê de se tomar cada decisão, para que cada escolha faça sentido na busca dos objetivos almejados. E é ainda mais essencial que a perseguição destes objetivos seja compartilhada por todas as pessoas que compõem a organização.

A seguir estão alguns pequenos apontamentos, que foram as que **mais chamaram atenção dentro do contexto da consultoria**, tendo em mente que eles podem ser aprofundados. A maior utilidade deste estudo é a identificação dos fatores de fracasso para que sirvam para reflexão, autocontrole e guia prático. Ele abre espaço também para a elaboração de diversos outros trabalhos que podem aprofundar ou dar continuidade aos assuntos discutidos.

- **Seleção e Alocação das Pessoas:** a seleção das pessoas não deve ser feita somente em cima de sua formação acadêmica e experiência. Mas, também de acordo com seus valores e objetivos, assim como, a adequação à organização e a natureza do trabalho. A seleção das pessoas adequadas é fundamental ao sucesso do empreendimento. Os entrevistados recomendaram a alocação de indivíduos isentos de interesses diretos no resultado do Plano de Negócios que está sob análise.
- **Constante diálogo com o cliente: entendimento da real necessidade e objetivos do mesmo:** a consultoria necessita dedicar tempo e energia suficientes para entender e se certificar que compreendeu as necessidades, motivação e objetivos do cliente. Caso o consultor julgue estes incoerentes, impossíveis ou passíveis de serem melhorados, que converse, aponte e instrua o cliente. Que nunca julgue que entendeu, sem se certificar 100% disso. Uma dica é parafrasear as intenções, motivações, lógica e objetivos dele até que o cliente afirme que está absolutamente correto. E preferencialmente depois tornar isso em um documento escrito. Este diálogo, que é crucial no primeiro contato, deve ser contínuo, acompanhando o desenvolvimento do projeto e seus resultados.
- **Promover e Elaborar projetos sustentáveis:** quem não se preparar por visão terá que, mais cedo ou mais tarde, fazê-lo por pressão. Cada vez mais existe uma demanda maior da sociedade e governos, como também é uma questão de sobrevivência no mundo. Tendo em vista fatos como o aquecimento global, as desigualdades sociais e a limitação de recursos.

O desenvolvimento sustentável integrado a estratégia do negócio proporciona crescimento sustentável, e mais solidez no longo prazo, diminuição de custos e riscos, e a valorização das ações, como sugere a análise do Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade. Criado em 1999, acompanha o desempenho financeiro das empresas líderes em sustentabilidade em todo o mundo com papéis negociados na Bolsa de Nova York.

Os que fizerem por visão e valores poderão colher vantagens muito maiores: valorização da imagem, diferenciação, mais fôlego de tempo para aprendizado e adaptações. E, principalmente, serem agentes de mudanças, liderando este processo de mudança em seu setor e no mundo. Os que fizerem por pressão (no momento em que os concorrentes já fizeram, em que já há forte represaria dos clientes e demanda do governo) perderão estas vantagens e terão muito menos fôlego para empreender nas mudanças requeridas. Podendo incorrer em enormes prejuízos. Serão aqueles que ao invés de participarem ativamente do processo de mudança empresarial e social, estarão lutando a cada alteração de cenário pela sobrevivência.

- **Acordos de Remuneração:** atentar aos acordos de remuneração e elaborá-los de uma maneira que visem o aumento da responsabilidade dos envolvidos e, a qualidade do projeto.
- **Atentar aos Fatores Humanos:** em especial para a pressão exercida sobre os consultores, que é comum nas consultorias.

- **Análise de Conflito de Interesses:** sugere-se incorporar ao formato do Plano de Negócios a análise de conflito de interesses, tanto internos à organização quanto externos, considerando todos os *stakeholders*.
- **Análise de Riscos:** sugere-se uma análise de risco mais abrangente e profunda que a análise além dos riscos financeiros (embora todos os riscos venham posteriormente a impactar as finanças). Esta análise de risco deve abordar e pesar todos os riscos possíveis (políticos, administrativos, sócio-ambientais, econômicos, legais, financeiros...) inerentes àquele negócio para posterior elaboração de planos contingenciais.
- **Testes:** uma maneira de perceber que se está seguindo um caminho movido por fatores emocionais é expor conceitos, idéias e premissas assumidas à testes e críticas durante todas as fases do Plano de Negócios. Os testes permitem que terceiros apontem erros de análise, omissão de itens importantes e pesquisa inadequada ou superficial.
- **Checar premissas (brincar de advogado do diabo):** é importante que a consultoria tenha claro todas as premissas que esteja fazendo e identificar quais são críticas para o sucesso do negócio. Estas premissas devem ser claramente compartilhadas com o cliente e devem ser testadas. Durante todo o processo do desenvolvimento do trabalho é importante brincar de “advogado do diabo”, pondo a prova e expondo para crítica das mais variadas pessoas, internas e externas a organização. Dando devido crédito aos elementos apontados.

- **Constante atualização em técnicas e investimento em pessoal:** as técnicas de planejamento e administração têm papel fundamental para a orientação do pensamento, clareza de idéias e auxílio na tomada de decisões. Podem se tornar vantagem competitiva se as relações do empreendedor e o fator humano estiverem devidamente balanceadas. É essencial a constante atualização em técnicas e treinamento de pessoal.
- **Gerenciamento e Controle de expectativas:** trabalhar junto ao cliente as expectativas dele. Uma vez que a avaliação do sucesso do projeto terá como base suas expectativas, é essencial que a consultoria tenha conhecimento delas e, se necessário, trabalhe-as junto ao cliente. Este controle e gerenciamento de expectativas se aplica tanto ao processo do desenvolvimento do trabalho, ou seja, ao modo de trabalhar dos consultores, quanto ao resultado do projeto propriamente dito.
- **As Relações do Empreendedor no conceito da consultoria:** é importante lembrar que, de acordo com as quatro relações do empreendedor discutidas, a consultoria só têm poder de trabalho e influência na fase 3, em se trabalha a idéia do cliente e o mercado, ou seja, se elabora o Plano de Negócios. No entanto, foi visto que o sucesso do empreendimento depende do balanceamento das quatro relações. O cliente tem que haver desenvolvido as outras relações para o sucesso do empreendimento. Por isso, é necessário que a consultoria conscientize o cliente disso, trabalhe com ele a sua disposição para aquele tipo de trabalho e o envolva ao máximo possível na construção do Plano de Negócios.

- **Construção de cronogramas realistas e Gerenciamento de Desvios:** deve-se tomar cuidado com a construção de um cronograma real em detrimento de um ideal, como apontado anteriormente. É interessante, identificar no cronograma etapas críticas, indicando quais atrasos podem criar gargalos ou problemas de maior magnitude, assim caso ocorra algum, se permite o gerenciamento de desvios.
- **Elaborar projeto que o cliente entenda e consiga aproveitar:** não adianta elaborar o melhor projeto, com as técnicas mais avançadas se o cliente não entende, não valoriza ou tampouco saberá fazer bom uso dela. O papel do consultor é oferecer o melhor ao cliente. Mas deve ter averiguado qual o seu nível de conhecimento, de expectativa e de sua capacidade de absorver, compreender e utilizar o material entregue.

Claro que a função do consultor é muitas vezes educativa e seu compromisso é oferecer ao cliente algo que talvez ele não poderia fazer ou entender sozinho. Mas o projeto precisa ser acessível, útil e o consultor pode e deve treinar ou instruir o cliente. Um pequeno exemplo: muitos empreendedores estão preocupados apenas com o *payback* do investimento. Enquanto existem outros métodos de avaliação mais consistentes e complementares, como a TIR. Se o empreendedor não sabe a diferença e não entende o que é a TIR, não adianta dar-lhe um modelo avançado de cálculo da TIR e achar que se fez um belo trabalho. Mesmo que esta seja, em si, uma técnica mais adequada e avançada.

O consultor deveria antes ter conhecido melhor seu cliente, ter perguntado sobre quais critérios ele queria ver o negócio avaliado. E depois, lhe oferecer também outros meios mais eficazes e

Trabalho de Conclusão de Curso_____

complementares para tal. Instruindo-lhe, explicando diferenças e vantagens, tirando dúvidas, treinando-o para o uso.

PARTE V – AVALIAÇÃO

Últimas Considerações

Assim como se propôs o surgimento de uma nova ênfase, é importantíssimo entender que os *Business Plans* de sucesso não são aqueles recheados de números otimistas que apontam para empreendimentos de suposto sucesso. E sim, são aqueles que apontam para a realidade e que se projetam para se desenvolverem, e serem agentes ativos, da melhor maneira dentro dela. Um Plano de Negócios de sucesso pode ser aquele que alertou o seu empreendedor a não prosseguir.

Somente uma vez identificada uma real oportunidade, aí sim, um *Business Plan* de sucesso será aquele que melhor desenhará e projetará aquele negócio de maneira que ele possa se destacar, se concretizar, ser sustentável e atingir o tão almejado sucesso.

Sabe-se que as possibilidades de erros são ilimitadas, como dito anteriormente. É só ignorar muito daquilo apreendido na escola ou mesmo não aprender com os próprios erros - ou dos outros - para se cometer uma infinidade de falhas. Aqui não se procurou identificar todos os erros que são possíveis de serem cometidos, isto seria impossível e ilusório. O que se objetivou foi identificar fatores críticos, comuns e ainda não tão evidentes aos empreendedores, executivos e consultores. Dessa maneira espera-se que esta identificação sirva de cuidado, reflexão e guia em busca da excelência.

Este trabalho também abre portas para muitos outros estudos. Que podem focar e aprofundar em etapas e processos discutidos aqui.

Dificultadores ou Facilitadores

Tratando de dificultadores e facilitadores do uso desta análise, o dificultador é não fazer uso algum dela. Não refletir ou levar a sério os fatores. A falta de humildade pode levar indivíduos a acreditar que estão imunes a erros e fazê-los cair diretamente neles. O perigo está em considerar tudo tão óbvio, e assim, não se autocontrolar na prática e nem se autoconhecer. No entanto, um facilitador é que não custa nada parar para refletir e se observar dentro das variáveis identificadas. A atenção constante às variáveis, e a consciência de que elas existem, pode contribuir significativamente para sua prevenção e para um crescente aprendizado.

Cronograma

Foram necessárias 8 semanas para elaboração deste trabalho de acordo como o cronograma abaixo:

	Março	Março	Março	Março	Abril	Abril	Maio	Maio
ETAPAS	1 semana	2 semana	3 semana	4 semana	1 semana	2 semana	1 semana	2 semana
1. Levantamento de Informações								
2. Análise de casos reais								
3. Entrevistas								
4. Análise								
5. Apresentação e Ajustes finais								

Orçamento

A implementação da proposta implicou apenas no desenvolvimento deste estudo. Foram necessárias aproximadamente 160 horas para sua conclusão. Considerando que o valor de uma hora são R\$ 6,25, valor ganho no estágio. Então o custo aproximado de desenvolver este projeto foi de R\$ 1.000,00.

PARTE V – CONCLUSÃO

O ser humano está exposto ao erro. E a maneira como ele aprende e lida com o erro, que o faz crescer. Não somos perfeitos e não deveríamos tentar ser. Aqueles que arriscaram, mesmo que não acertassem de primeira, foram os que impulsionaram o mundo e a humanidade a evoluir. Somente quando tentamos é quando descobrimos o quê de verdade dará certo ou não e o que gostamos. Somente quando erramos que temos *insights* sobre novas alternativas. Se tivermos muito medo do erro, não agiremos.

É preferível errar a não tentar. Porém não há por que não aprender com os erros e se estagnar no processo de crescimento. E também não há porquê não tomar iniciativas pensadas. Se errarmos, que seja para superar patamares e ir rumo a novos acertos.

Não existe como garantir o sucesso, mas existem elementos que permitem a diminuição do risco ou de sua possibilidade. Pode ser desconfortável pensar e falar sobre fracasso, mas ele faz parte da vida e nos ajuda a crescer. Porém, só e somente só, se formos fortes o suficiente para reconhecê-lo, assumi-lo e encará-lo. Aí que está o maior desafio! É a soma de humildade, tentativa, aprendizado e preservação da auto-estima.

Parando de julgar tudo óbvio e começando a aplicar todo este óbvio. A diferença do “saber fazer” e o “fazer” é simplesmente a atitude.

Que este estudo possa servir de inspiração para que as pessoas possam cometer “novos erros”, sem se prenderem aos erros do passado. E assim caminhem em direção a evolução e a humanização que parece estar um tanto deficitária na nossa sociedade de hoje. A tentativa de robotização do homem e o pensamento fragmentado não deu certo.

Parece que precisamos encarar de um lado as limitações do homem e, de outro, explorar um potencial humano - diferente de onipotência - ainda imensurável. E vemos que o mundo organizacional sempre será composto por fatores humanos e subjetivos. E que fazemos parte de um ambiente onde estamos todos interligados.

Que nós possamos aprender com erros já cometidos e nos lançarmos a novos desafios!

REFERÊNCIAS

BIRLEY, Sue e MUZYKA, Daniel. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron, 2001.

Banco ABN AMRO REAL. Portal Banco Real. **Sustentabilidade**. Disponível em <http://www.bancoreal.com.br/sustentabilidade>

BRASIL, Haroldo e FERREIRA, Elson. **O grupo Accor no Brasil**. São Paulo: Casos Fundação Dom Cabral, junho de 2002.

COMINI, Graziella. **Trabalho de Estágio: estrutura de um *Business Plan***. São Paulo, agosto de 2002.

DERANI, Walter Z. **Guia de Sobrevivência: o que você não deve fazer quando quiser abrir o seu negócio**. São Paulo: D&Z, 1998.

DOLABELA, Fernando e FILION, Louis Jaques. **Boa Idéia! E agora?: plano de negócios: o caminho seguro para criar e gerenciar a sua empresa**. São Paulo: Cultura, 2000.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 2000.

DOLABELA, Fernando. **Visão**. Disponível em<<http://www.dolabela.com.br>>. Acesso em 5 de abril de 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de Negócios: o segredo do sucesso do empreendedor. Mito ou Realidade?** Plano de Negócios, São Paulo, 19 out. 2003a. Disponível em <http://www.planodenegocios.com.br/>. Acesso em 5 mar. 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Por que escrever um Plano de Negócios?** Plano de Negócios, São Paulo, 19 out. 2003b. Disponível em <http://www.planodenegocios.com.br/>. Acesso em: 5 mar. 2004.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Prof. Dornelas (especialista em empreendedorismo e plano de negócios)** Plano de Negócios, São Paulo, 12 out. 2003c. Disponível em <http://www.planodenegocios.com.br/>. Acesso em 5 mar. 2004.

Dow Jones. **Índice Dow Jones de Sustentabilidade**. Disponível em <http://www.sustainability-indexes.com>

FILION, Louis Jacques. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. RAE, v. 39, n.4, pp. 6-20. Out/dez. 1999.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares**. RAE Light, v. 7, n.3, pp. 2-7. Jul/set. 2000.

PERET, Marlene e VALENTE, Edson. **Cresce lançamento de hotéis em São Paulo**. A Folha de São Paulo, São Paulo, 14 mar. 2004. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/classificados/imoveis/ult1669u1133.shtml>
Acesso em: 10 abril 2004

LONGENECKER, Justin et al.. **Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial**. São Paulo: Makron, 1997.

LUZIO, Fernando. **O que o novo empreendedor precisa saber para o negócio dar certo**. Veja on-line, São Paulo, 7 nov 2003. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br> . Acesso em: 8 abril 2004.

SIEGEL, Eric S. *et al.* **Guia Ernst & Young para desenvolver seu plano de negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1993. 2^a ed.