

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUCIMAR LOUZADA

**PLANO DE NEGÓCIOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS
DO ESTADO DO PARANÁ**

BLUMENAU - SC

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUCIMAR LOUZADA

**PLANO DE NEGÓCIOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS
DO ESTADO DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Administração.

Prof^a. Marianne Hoeltgebaum, Dr^a. – Orientadora
Prof. Oscar Dalfovo, Dr. – Co-orientador

BLUMENAU - SC

2008

**PLANO DE NEGÓCIOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS
DO ESTADO DO PARANÁ Y185**

Por

LUCIMAR LOUZADA

Dissertação apresentada à Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-graduação em Administração: Gestão de Organizações, para obtenção do grau de Mestre em Administração e aprovada pela Banca Examinadora, formada por:

Presidente: Prof^ª. Marianne Hoeltgebaum, Dr^ª. – Orientadora, FURB

Membro: Prof. Oscar Dalfovo, Dr. – Co-orientador, FURB

Membro: Prof. Jorge Eduardo Scarpin, Dr. – FURB

Membro: Prof. Edmilson de Oliveira Lima, Dr. – UNINOVE

Esta dissertação foi julgada de acordo pela Banca Examinadora e aprovada, em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração: Gestão de Organizações, da Universidade Regional de Blumenau, em 25 de abril de 2008.

Prof^ª. Maria José Carvalho de S. Domingues, Dr^ª.
Coordenadora do PPGAd da FURB

Dedico este trabalho aos professores da FURB que tiveram presença marcante no meu processo de aprendizagem e contribuíram, decisivamente, para a construção aprimorada de minha visão acadêmica e, também, aos mestres que deixaram suas obras que constituíram o ponto de partida do presente estudo.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos, primeiramente, a Deus pelo dom da vida, da sabedoria e pela luz, sem os quais nada seríamos.

À minha amada esposa Ineiva Terezinha Kreutz Louzada pelo amor, compreensão, dedicação e carinho, pois fora meu maior divã nos pequenos e grandes momentos de inquietude na construção desta etapa de meu maior desafio acadêmico. Foi sempre minha estrela guia!

À professora Dr^a. Marianne Hoeltgebaum e professor Dr. Oscar Dalfovo, meus orientadores, pela dedicação, sabedoria, profissionalismo e comprometimento na condução deste trabalho.

Às professoras Dr^a. Denise Del Prá Netto Machado e Dr^a. Maria José Carvalho de S. Domingues, Coordenadoras do PPGAd da FURB, pelo irrestrito apoio no decorrer do nosso curso, pois se constituiu numa referência no processo de construção da aprendizagem e de nosso conhecimento.

À professora Dr^a. Amélia Silveira pela oportunidade de tamanha aprendizagem, que soube ser mais que mestra em sua missão de ensinamento.

Aos professores Dr. Edmilson de Oliveira Lima e Dr. Jorge Eduardo Scarpin pelas contribuições valiosas na banca de defesa desta dissertação.

Aos meus genitores, Bairo Louzada e Sebastiana de Souza Louzada, por me proporcionar a oportunidade de nascer e crescer mediante seus ensinamentos e me encorajar na busca da descoberta da vida e do conhecimento.

Aos meus queridos filhos Igor, Rafael e Carolina Santana Louzada, por me ensinarem que a vida está centrada na comunhão entre as pessoas.

Aos meus queridos irmãos e irmãs que sempre foram uma fonte de inspiração em minha vida acadêmica.

À Direção da Faculdade Educacional de Medianeira (FACEMED) por viabilizar e possibilitar minha participação neste Curso de Pós-Graduação.

Aos amigos, agora irmãos, Antônio Carlos Ferreira e Márcia Zwierewicz, por terem sido companheiros decisivos em todos os momentos de estudos e desafios.

E, finalmente, a todos os colegas de curso, familiares e amigos que, também, representaram um imprescindível alicerce neste marcante momento de minha vida.

Há uma idade em que se ensina o que se sabe; mas vem em seguida outra, em que se ensina o que não se sabe: isso se chama pesquisar. Vem talvez agora a idade de uma outra experiência, a de desaprender, de deixar trabalhar o remanejamento imprevisível que o esquecimento impõe à sedimentação dos saberes, das culturas, das crenças que atravessamos. Essa experiência tem, creio eu, um nome ilustre e fora de moda, que ousarei tomar aqui sem complexo, na própria encruzilhada de sua etimologia: *sapientia*: nenhum poder, um pouco de saber, um pouco de sabedoria e o máximo de sabor possível.

Roland Barthes

RESUMO

Num cenário de grande competitividade, a inovação estratégica e a eficiência dos processos de gestão se constituem num diferencial de sucesso dos empreendimentos. Neste contexto, inserem-se as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas do Estado do Paraná que têm em sua missão acadêmica o comprometimento com a formação crítica e o desenvolvimento do conhecimento de seus discentes. Pelo fato de serem organizações complexas, dadas suas peculiaridades pedagógico-administrativas, optou-se neste trabalho por estudar as questões relacionadas à estrutura de plano de negócios percebida como a mais adequada para atender às necessidades e expectativas das IES estudadas. Nesta pesquisa censitária com os responsáveis pela administração das IES privadas do Extremo Oeste do Estado do Paraná, o método de pesquisa foi o qualitativo, com abordagem descritiva e com pesquisa de campo. Para a pesquisa de campo, o instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, com questões abertas. Os dados tabulados permitiram a apresentação dos resultados empíricos por meio de categorias de análise de conteúdos e foram relatados de forma descritiva. Os resultados informaram que os entrevistados percebem o plano de negócios como uma ferramenta de gestão. Pode-se ao final deste trabalho sistematizar uma proposta de estrutura de plano de negócios para atender aos anseios e necessidades dessas IES, conforme os entrevistados.

Palavras-chave: Plano de negócios. Instituições de Ensino Superior Privadas. Empreendedorismo.

ABSTRACT

In a scenario of great competitiveness, the strategical innovation and the efficiency of the management processes constitute the differential of the enterprises success. In this context, the private Institutions of Superior Education (IES) of Paraná State, which have in their academic mission the compromised with the critical formation and the development of the knowledge of their students, are inserted. To the fact to be complex organizations, due to their pedagogical-administrative peculiarities, in this work was opted to study the questions related to the structure of business plan perceived as the most adequate to provide the necessities and expectations of the studied IES. In this surveyed research with the responsible for the private IES administration of the Extreme West Paraná State, the research method was the qualitative, with descriptive questioning and with empirical research. For the empirical research, the instrument of the data collection was a structuralized questionnaire, with opened questions. The tabulated data permitted the presentation of the empirical results through the categories of analysis of contents and were reported in a descriptive way. The results informed that the surveyed perceive the business plan as a management tool, however, this tool is not adopted by the researched institutions. At the end of this work a proposal of structure of business plan can be systematized to provide the yearnings and necessities of these IES, according to the surveyed.

Key-Words: Business plan. Private Institutions of Superior Education. Entrepreneurship.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Onde estão os empreendedores brasileiros (por setores)	48
Gráfico 2 – Organizações acadêmicas pesquisadas.....	124
Gráfico 3 – Nível de conhecimento dos gestores sobre a estrutura do plano de negócios	137
Gráfico 4 – Quando o plano de negócios deve ser elaborado	147

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Demonstrativo da distribuição das IES por categoria administrativa.....	19
TABELA 2 – Comparativo do número de empresas formais, por porte – 1996 e 2002.....	47
TABELA 3 – Comparativo do número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte, 1996 - 2002	47
TABELA 4 – Constituição de empresas no Brasil no período 1998-2003	48
TABELA 5 – Fatores que contribuem para o alto índice de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil	49
TABELA 6 – Demonstrativo da distribuição dos cursos de graduação / área	56
TABELA 7 – Demonstrativo das ferramentas utilizadas no processo de gestão	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo.....	30
Quadro 2 – Sete fontes para oportunidades inovadoras.	40
Quadro 3 – Públicos do plano de negócios.....	96
Quadro 4 – Questões para saber se você conhece sua empresa.....	97
Quadro 5 – O plano de negócios, suas doenças, sintomas e curas	103
Quadro 6 – Estrutura de plano de negócios	107
Quadro 7 – Estrutura de plano de negócios proposta pelo ambiente empreendedor da	108
Quadro 8 – Estrutura de plano de negócios simplificado	109
Quadro 9 – Aspectos que devem ser observados no <i>check- list</i>	112
Quadro 10 – Validação do constructo em relação ao instrumento de coleta de dados.....	120
Quadro 11 – Informações sobre as IES pesquisadas	126
Quadro 12 – Informações dos respondentes na oitava questão do roteiro de pesquisa.....	142
Quadro 13 – Informações dos respondentes na nona questão do roteiro de pesquisa.....	144
Quadro 14 – Informações dos respondentes na décima questão do roteiro de pesquisa	147

LISTA DE SIGLAS

CNE	- Conselho Nacional de Educação
EMPRETEC	Programa de Capacitação para Empreendedores
FURB	- Fundação Universidade Regional de Blumenau
IES	- Instituições de Ensino Superior
INEP	- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	- Lei das Diretrizes e Bases da Educação
PDI	- Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	- Planejamento estratégico
PN	- Plano de negócios
PPGAd	- Programa de Pós-Graduação em Administração
PPGEP	Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas
SESU	- Secretaria de Ensino Superior do MEC

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	20
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo geral.....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	25
2.1.1 A origem do empreendedorismo	25
2.1.2 Conceitos e perspectivas.....	26
2.1.3 O empreendedor e o intraempreendedor	31
2.2 O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	41
2.3 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL.....	50
2.3.1 Panorama do ensino superior no Brasil	52
2.3.2 O Estado e as IES no Brasil	63
2.4 GESTÃO UNIVERSITÁRIA VOLTADA PARA O EMPREENDEDORISMO	68
2.4.1 A gestão universitária e empreendedorismo social	76
2.5 PLANO DE NEGÓCIOS	80
3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	114
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	115
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA	117
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	119
3.4 VALIDADE DE CONSTRUCTO	119
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS	120
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	122
4 RESULTADOS DA PESQUISA	124
5 CONCLUSÃO.....	161
5.1 RECOMENDAÇÕES.....	164
REFERÊNCIAS	167

APÊNDICE A	179
DEMONSTRATIVO DAS IES PRIVADAS DO ESTADO DO PARANÁ	179
APÊNDICE B.....	183
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DE PESQUISA DE CAMPO.....	183
APÊNDICE C	185
CARTA ENVIADA ÀS IES.....	185
APÊNDICE D	186
TEXTO DE MENSAGEM ENCAMINHADA VIA E-MAIL	186
ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO PPGAD	187

1 INTRODUÇÃO

Presencia-se um momento histórico na vida da humanidade, em que o mundo inteiro parece corroborar a respeito das virtudes e indispensabilidade da livre iniciativa, onde ser um empreendedor é quase um imperativo. Neste cenário de grande competitividade, do qual todas as organizações fazem parte, torna-se evidente que a criatividade dos gestores, associada à busca de estratégias que fazem o diferencial no processo de gestão, são fatores que contribuem para o sucesso de qualquer organização.

O empreendedorismo está ligado ao conceito de competência, pois na formação do empreendedor deve-se procurar a aquisição de conhecimentos, habilidades, experiências, capacidade criativa e inovadora (CARLAND; HOY; BOULTON, 1984).

Timmons (1994) destaca que o empreendedorismo seria uma revolução silenciosa para o século XXI, mais do que a revolução industrial foi para o século XX. Na concepção de Filion (1999), o mundo tem passado por grandes transformações em curtos espaços de tempo, principalmente no século passado, quando deslanchou a maioria das invenções que modificaram o estilo de viver das pessoas, inovações muitas vezes fruto de algo que já existia, mas que ninguém olhou de outra maneira.

Lizote (2005) corrobora com as idéias de Timmons e Filion e enfatiza que se trata de mudanças culturais ou mesmo tecnológicas, e as grandes transformações de maior impacto são na área do conhecimento humano, pois o homem, a cada dia, supera barreiras que pareciam impossíveis de serem vencidas. Essas mudanças atingem diretamente as estruturas dessas organizações e, com isso, precisam estar preparadas para agir rapidamente e dar resposta ao mercado, evitando um desempenho desfavorável em relação aos concorrentes.

Neste cenário de ambiente volátil e competitivo em que todas as organizações são atingidas, encontram-se as Instituições de Ensino Superior (IES) Privadas do Estado do Paraná que precisam apresentar respostas a essas tendências, cuja realidade demonstra e projeta a necessidade dos gestores dessas instituições empreenderem em inovações que, se adotadas, possam contribuir satisfatoriamente para a solidez e o sucesso organizacional.

Vale destacar a argumentação de Pinchot (1989) e Kurato e Hodgetts (1995) que consideram que o empreender pode ser desenvolvido em qualquer momento da vida de uma pessoa ou organização, dados o desejo e a oportunidade como uma forma inovadora diante do propósito de manter e desenvolver um negócio de forma rentável e assumindo riscos calculados. Essa realidade evidencia a necessidade das organizações buscarem o seu

desenvolvimento por meio de ações empreendedoras, respaldadas por ferramentas de gestão que possibilitem uma otimização do processo administrativo.

O empreender exige mudança de atitude das pessoas, qualquer que seja a organização, pois o comprometimento, a livre iniciativa, a eficiência dos processos de gestão, a visão do negócio, a exigência de qualidade e a capacidade de inovação, são características importantes, dentre outras, que fazem o diferencial dos empreendedores (MCCLELLAND, 1986). Schenatto e Lezana (2001) afirmam que a atividade empreendedora está sendo apontada como o maior determinante do sucesso organizacional nos estudos relacionados aos fatores internos e externos que influenciam o sucesso e o fracasso das organizações.

É importante destacar que os *entrepreneurs*¹ são seres humanos dotados de uma necessidade de criar algo que jamais existiu ou que não funciona bem. A atividade de empreender é representada, principalmente, pela identificação e aproveitamento constante de novas oportunidades (HONESKO, 2001), e nesse contexto surge o plano de negócios como uma ferramenta alternativa de gestão, para avaliar e demonstrar a viabilidade, ou não, de uma nova oportunidade de negócio.

Siegel et al. (1996) e Pavani; Deutscher e López (2000) salientam que o plano de negócios é um documento concebido para prever o curso de uma organização ao longo de um período específico de tempo, exatamente por ser um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e estratégias dos empreendimentos. Hisrich (2004) corrobora que o empreendedor é aquele que identifica e avalia oportunidades para captação e utilização dos recursos necessários, e que o desenvolvimento do plano de negócios constitui-se numa ferramenta norteadora das ações a serem implementadas.

Por outro lado, Meyer Jr. (2000) destaca que os administradores universitários precisam possuir certas habilidades para enfrentar os novos desafios, tais como: visão de futuro, disposição para mudanças, domínio e uso da tecnologia, visão estratégica, capacidade de decisão, *empowerment*, empreendedorismo e saber gerenciar informações. O autor argumenta, ainda, que as IES se constituem num empreendimento muito importante que não pode ser entregue às práticas administrativas amadoristas que são impotentes para vencer os constantes desafios.

Nesse sentido, as IES necessitam rever seu posicionamento diante das questões administrativo-organizacionais que caracterizam uma gestão planejada. É necessário que os

¹ Palavra de origem francesa que, segundo Dornelas (2001), significa empreendedor e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. É aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.

objetivos institucionais estejam bem definidos, como destacam Fischmann e Almeida (1999), que enfatizam que é preciso seguir uma estratégia determinada para alcançar os objetivos concretos estabelecidos.

Essa realidade descrita requer um reexame quanto à adoção de ferramentas eficientes de gestão por parte das IES que permitam buscar e atingir uma maior eficácia nos resultados, com competência e qualidade. Diante disso, o planejamento se apresenta como uma ferramenta imprescindível e norteadora do processo decisório e seu propósito é criar uma visão de futuro nessas instituições. É de conhecimento que existem várias ferramentas gerenciais à disposição das organizações, entretanto, o que ora se coloca em evidência é a questão sobre o conhecimento, conceito, função e aplicação do plano de negócios por parte dos gestores dessas IES.

Dornelas (2003, p. 81) adverte que “o empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor”. Acredita-se que o plano de negócios, se bem elaborado e adotado como prática de gestão constitui-se numa ferramenta imprescindível, exatamente por retratar a realidade, as perspectivas e as estratégias de negócios de uma organização (PAVANI; DEUSTSCHER; LÓPEZ, 2000; HEINZMANN; FISCHBORN; HOELTGEBAUM, 2003).

Todo empreendedor inova. A partir do momento que o empreendedor transformou sua visão de negócio em uma realidade, ele desenvolve esta oportunidade com muita perspicácia, acreditando sempre que os obstáculos são apenas degraus a serem superados. Ele consegue ver oportunidades nas mais variadas adversidades. As situações mais inusitadas vividas por uma organização fazem com que o empreendedor saia de sua zona de conforto à busca de novas superações (DRUCKER, 2003).

Nesta perspectiva, onde as organizações necessitam do desenvolvimento de empreendedores, na construção de uma nova realidade em suas estruturas, é preciso que as pessoas que estão ligadas ao processo decisório das IES não sejam apenas observadoras, mas, sobretudo, interlocutores, assumindo posições concretas de atores e sujeitos sociais comprometidos com uma administração estratégica reformulada e baseadas no resultado, rompendo-se com paradigmas que não mais atendam aos interesses explícitos da instituição e, porque não, da sociedade (AMORIM, 2000).

Aspecto por demais relevante é levantado por Martínez (2004) que alega que as organizações têm obtido vantagem competitiva não com base nos seus principais executivos ou gênios individuais, mas, sim, na inovação continuada e crescente e no refinamento de

idéias. E é por esse fato que as organizações que obtêm êxito são aquelas que buscam o esforço global da equipe de trabalho para maximizar a utilização dos recursos disponíveis.

Assim, podem-se inferir responsabilidades aos administradores das organizações tais como: definir a missão; formular a filosofia; estabelecer políticas, estabelecer objetivos; desenvolver a estratégia; planejar a estrutura; providenciar pessoal; estabelecer procedimentos; fornecer instalações; fornecer capital; estabelecer padrões; estabelecer programas de administração e planos operacionais; fornecer informação de controle e manter o pessoal ativo. Com isso, a administração das IES terá que primeiramente formular e atualizar o plano de negócios da mesma, tendo assim condições de se comprometer com a realização de metas organizacionais de longo prazo (PAVANI, 2000; DORNELAS, 2004).

O detalhamento do planejamento das IES, com base em informações coletadas, permite uma maior flexibilidade no processo decisório, haja vista que o sumário executivo², o plano de marketing, o plano operacional e o plano financeiro possibilitam uma maior eficiência na utilização dos recursos humanos, materiais, patrimoniais, tecnológicos e financeiros e, com isso, favorecem a otimização do processo de execução do projeto político-pedagógico institucional, refletindo, assim, na qualidade do ensino e na produção do conhecimento (LÜDKE; ANDRÉ, 1986; SILVA, 1995; DORNELAS, 2004).

Desta forma, centrado nos princípios fundamentais do processo administrativo, tais como planejamento, organização, direção e controle, enfatiza-se que é importante para uma organização possuir o seu plano de negócios, seja na fase constitutiva ou numa fase de reestruturação, pois é este que delinea toda dinâmica dos negócios e a escolha da estratégia que seja competitiva a ser empregada. O plano de negócios potencializa e torna mais tangíveis os argumentos de transformar as idéias em oportunidades, considerando que a estratégia de inserção no mercado talvez seja a tarefa mais importante e crucial no planejamento de um empreendimento (LEITE, 1998; SALIM, 2005).

Todas essas considerações em torno da importância do plano de negócios levam a crer que, se as organizações, especificamente as IES, optarem pela utilização dessa ferramenta, cuja estrutura atenda às suas necessidades específicas e expectativas, possivelmente, elas poderão obter maior êxito em seus desafios de gestão no processo decisório e construção de um novo cenário institucional, centrado em suas potencialidades

² Enunciado do projeto, competência dos responsáveis, os produtos e a tecnologia, o mercado potencial, oportunidades, elementos de diferenciação, previsão de vendas, rentabilidade e projeções financeiras e necessidades de financiamento (DOLABELA, 1999b).

empreendedoras que permitirão maximizar os processos administrativos e, conseqüentemente, influenciar positivamente nos pedagógicos.

Portanto, considerando a complexidade que envolve a estrutura de uma IES e a quase inexistência de material sobre a aplicação e estrutura de planos de negócios em IES, buscou-se nesta pesquisa conhecer questões relacionadas à utilização e estrutura de plano de negócios adequada e necessária para atender às necessidades e expectativas das IES privadas do Extremo Oeste do Estado do Paraná, como uma ferramenta capaz de contribuir para o planejamento, tomada de decisões e controle.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Constituir e manter um negócio, dentro de uma concepção empreendedora, significa assumir um grande desafio, pois os empreendimentos econômicos são susceptíveis ao risco. Correr riscos significa acreditar nas potencialidades que o negócio propõe, mas é necessário que estes riscos sejam de forma calculada e previsível, pois assim, o empreendedor não será tomado de surpresa em situações desfavoráveis ao que ora fora preconizado e planejado.

Constatou-se que, freqüentemente, não há um estudo prévio quando da abertura dos empreendimentos e o baixo nível de investimento em planejamento é ocorrência comum, que “[...] pode ser devastador para as pessoas envolvidas e para as organizações que trabalharam com a empresa fracassada” (BRUNO; LEIDECKER; HARDER, 1987, p.1).

A abertura da economia brasileira possibilitou que mais e mais organizações passassem a ser expostas à competição globalizada. Com isso, aos poucos o plano de negócios deixou de ser um instrumento das grandes corporações e passou a ser adotado como um plano de atuação para todos os empreendimentos (AMORIM, 2000).

Perry (2001) levanta as evidências de que há pouco planejamento formal e que a causa dos fracassos desses negócios se baseia na falta de competência dos administradores em cuidar da previsão de vendas dos produtos e/ou serviços, previsão de recursos humanos, previsão de necessidades de capital de giro, previsão de investimentos de capital e análise da concorrência. Infelizmente, segundo estudos realizados previamente a esta pesquisa em artigos, dissertações e teses, pode-se observar que é inexistente o número de materiais que divulgam informações sobre planos de negócios concebidos para IES.

É considerável o número de abertura de IES no Brasil. Dados do INEP (2007), em termos de categoria administrativa, demonstram que existem no Estado do Paraná 191 IES, das quais 169 são privadas, o que representa 88,48 % do total e estão distribuídas entre as seguintes organizações acadêmicas: universidades, centro universitários, faculdades, faculdades integradas, institutos superiores e centros de educação tecnológica. O Estado do Paraná conta com 7,89 % e 46,94 % do total das IES privadas do país e da região sul, respectivamente. Estes dados estão demonstrados na tabela 1, a seguir.

TABELA 1 – Demonstrativo da distribuição das IES por categoria administrativa

IES por categoria administrativa	Brasil		Região Sul		Paraná	
	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)
Privadas	2.141	89,28	360	90,23	169	88,48
Federal	105	4,38	14	3,51	2	1,04
Estadual	92	3,84	19	4,76	17	8,90
Municipal	60	2,50	6	1,50	3	1,58
Total	2.398	100,00	399	100,00	191	100,00

Fonte: MEC/INEP/DEAES (2007)

No Estado do Paraná esta situação não é diferente da região sul e do resto do Brasil, ou seja, o número de empreendimentos de ensino superiores privados constituídos é exponencialmente superior às demais categorias administrativas. O crescimento no número destas instituições significou, também, um aumento na competitividade, observado mais claramente nas IES privadas, onde como em qualquer gestão de negócios empreendedores, bons planos de negócios são relevantes para determinar o sucesso deste tipo de empreendimento. O insucesso de um empreendimento, como uma IES, impacta fortemente em toda a sociedade, principalmente na qual ela está inserida. Uma gestão melhor planejada pode trazer novas possibilidades para a comunidade acadêmica e para a sociedade como um todo, inclusive com possibilidades de ofertar um ensino superior comprometido com a qualidade do processo de formação de seus discentes.

Mediante essas considerações e da perspectiva em torno da importância da elaboração e adoção do plano de negócios como uma ferramenta norteadora da gestão das organizações. E, por se acreditar nisso, pelo fato de ser um fenômeno observável e possível de verificação empírica, buscou-se neste estudo respostas para o seguinte problema de pesquisa: até que ponto o plano de negócios é uma ferramenta que serve para amparar as empresas e

não é adotado no processo de gestão, ao que tudo indica, pelas organizações caracterizadas como IES privadas do Estado do Paraná?

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante do problema de pesquisa apresentado, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: qual estrutura do plano de negócios que atende as IES privadas estudadas?

1.3 OBJETIVOS

No sentido de responder ao problema de pesquisa e a esse questionamento, enunciam-se os objetivos que nortearam esta investigação.

1.3.1 Objetivo geral

Criar uma estrutura de plano de negócios que seja adequada para as IES privadas do Extremo Oeste do Estado do Paraná.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar as IES privadas do Extremo Oeste do Estado do Paraná.
- b) Descrever o entendimento dos gestores dessas IES quanto ao conceito, função e aplicação do plano de negócios como ferramenta de gestão nessas instituições.
- c) Sistematizar, com base na percepção dos gestores dessas IES, uma estrutura de um roteiro de plano de negócios que atenda aos anseios e necessidades das IES pesquisadas.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Optou por estudar as privadas do Extremo Oeste do Estado do Paraná, pela importância dessas instituições de ensino superior no contexto sócio-econômico e político, do mencionado Estado e do Brasil, já que exercem papel fundamental na sociedade como geradoras em potencial da produção de conhecimentos, além da atuação em atividades imprescindíveis nas áreas da pesquisa e extensão.

Outrossim, as questões relacionadas à gestão das IES é um campo de estudos na área da administração que, em nosso país, tem despertado crescente interesse dada a importância fundamental que essas instituições representam para o processo de desenvolvimento nacional, especificamente para as áreas da educação, cultura e tecnologia. Esse fenômeno tem se expandido em virtude, dentre outros aspectos, do que está consubstanciado pela Lei nº 9.394 de 1996, denominada de Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

É como argumentam Lüdke e André (1986, p. 18): entende-se que o “conhecimento não é algo acabado, mas uma construção que se faz e refaz constantemente. Assim sendo, o pesquisador estará sempre buscando novas respostas e novas indagações no desenvolvimento do seu trabalho”. Com isso, dada a importância do plano de negócios como uma ferramenta de criação e gestão de empreendimentos, torna-se importante estudar e sistematizar uma proposta cuja estrutura possa contribuir como uma alternativa para a criação e gestão das IES, principalmente as privadas.

Barney (1991) e Amit e Schoemaker (1993) destacam que os recursos das organizações devem ser valiosos, permitindo que essas explorem as oportunidades do ambiente e neutralizem suas ameaças e devem ser duráveis, para compensar o investimento exigido. Observa-se neste argumento apresentado pelos autores que as organizações necessitam planejar as estratégias de utilização e otimização de seus recursos, fato esse somente possível dentro de uma viabilidade social, técnica e econômica, que pode ser planejada num eficiente plano de negócios.

Uma das questões imperativas no tocante ao processo histórico das universidades brasileiras está no segredo da longevidade ativa da instituição universitária e isso, talvez, deva ser procurado na vitalidade do diálogo entre o antigo e o novo, o clássico e o moderno, o consagrado e o emergente. A idéia de universidade remonta às fontes do pensamento filosófico e ao despertar da curiosidade científica (BARBIERI, 1998).

Fato que deve ser enunciado é o de que a capacidade de um país gerar riquezas está

diretamente relacionada à sua capacidade de desenvolver inovações. Para inovar, é preciso pesquisar. Dessa forma, a baixa competitividade das nossas organizações é explicada pelo baixo nível de investimento realizado em pesquisas. O grande desafio, hoje, é criar um ambiente que leve a organização a investir no conhecimento para aumentar a sua competitividade (CRUZ, 2000).

Um aspecto que fundamenta a importância deste estudo está embasado em Zabalza (2004), cuja argumentação enfatiza que as IES são instituições dotadas de características peculiares que as diferenciam substancialmente das demais organizações e que exigem que as propostas e/ou modelos de gestão que se pretenda aplicar a elas não ocorram sem que antes sejam consideradas tais particularidades. Por isso, é importante tal investigação, pois o resultado será uma contribuição significativa para essas instituições. Pelo menos é o que se espera.

Este argumento do autor está focado em sua afirmação de que “ninguém pode entender com clareza o que ocorre nas universidades e, menos ainda, pode pretender fazer propostas válidas para seu aprimoramento sem considerar como estão organizadas e como funcionam” (ZABALZA, 2004, p. 67).

A velocidade com que as transformações vêm ocorrendo no mundo, desde o século XX, tem ocasionado problemas inúmeros, que acabam por afligir a toda comunidade mundial. Esse processo desarmonizador tem levado a um novo repensar e tem sido um ponto de partida para a disseminação de novos empreendedores, o que exige que os negócios sejam viabilizados de forma sustentável (SILVA, 2003).

Dentro dessa concepção, pode-se evidenciar que é importante estudar a questão da estrutura do plano de negócios como um norteador das atividades desenvolvidas pelas instituições universitárias que almejam o sucesso, mesmo porque, para Dornelas (2003), o empreendedorismo dentro das empresas já estabelecidas necessita desenvolver-se, pois o empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo é fundamental para a solidez dos empreendimentos.

Do ponto de vista administrativo, financeiro e do marketing, o alcance das metas organizacionais depende, na visão de Kotler e Armstrong (2003), da determinação das necessidades e dos desejos dos mercados-alvo e da entrega da satisfação desejada com mais eficiência que os concorrentes. Logo, pode-se associar a questão da eficiência com as ferramentas de gestão utilizadas, e, neste contexto, o plano de negócio surge como uma alternativa possível de planejar as ações das mais diversas áreas de uma organização, dada a multiplicidade de ações.

Nesta linha de raciocínio é que Dalfovo et al. (2005) esclarecem que o plano de negócios é importante, pois torna mais clara a oportunidade de negócios, explica porque ela existe e explora como se deve aproveitá-la, além de identificar riscos, problemas, necessidades financeiras e de caixa, no longo prazo. Essas são argumentações que, mais do que nunca, colocaram em evidência a necessidade e a importância de se pesquisar esta questão no âmbito das IES privadas do Estado do Paraná.

Dentro de uma concepção teórica, as informações e conhecimentos produzidos a partir das questões desta pesquisa e estudos, poderão trazer importantes contribuições para o desenvolvimento da teoria organizacional, pois se constituirá numa abordagem que acrescentará outro enfoque teórico sobre esta imprescindível ferramenta de gestão empreendedora que é o plano de negócios.

Assim, estudar o empreendedorismo e analisar se a estrutura dos modelos de planos de negócios existentes atende aos propósitos das IES privadas do Estado do Paraná, reveste-se de importância na medida em que possibilita uma contribuição para o desenvolvimento dos próprios empreendedores que atuam nessas instituições. Isto favorecerá o desenvolvimento de uma nova percepção do paradigma gerencial e a consolidação dos próprios processos de gestão internalizados.

Numa perspectiva teórico-prática, esta pesquisa poderá contribuir como uma nova fonte de referência para os gestores na condução dos negócios das organizações, especificamente as IES, que buscam implementar e/ou repensar uma política de gestão inovadora, além de permitir uma ampla reflexão sobre a condução comprometida com seus próprios desafios institucionais.

Destaca-se, também, sua importância como produção científica para o Grupo de Pesquisa em Empreendedorismo, Inovação e Competitividade de Organizações, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) da Universidade Regional de Blumenau (FURB); para a comunidade acadêmica como um todo, pelo seu caráter interdisciplinar, e para a sociedade em geral, além dos próprios benefícios que os resultados trarão para o tema de pesquisa.

Ressalta-se, ainda, a importância deste estudo haja vista o interesse do próprio pesquisador sobre o tema por desenvolver as atividades profissionais como membro docente em IES que oferece o curso de Administração de Empresas. Acredita-se que este tema contribuirá também para o processo de formação acadêmica dos próprios discentes por meio da socialização do entendimento e compreensão crítica da importância, utilização e aplicação de um plano de negócios como um instrumento de inovação dos processos gerenciais,

sobretudo nas próprias Instituições de Ensino Superior.

Ademais, entende-se que a maior justificativa desta investigação está ligada ao fato de que a mesma trará benefícios para as IES existentes e poderá se constituir numa fonte de referência para futuras Instituições de Ensino Superior, além da contribuição para a ciência da administração, considerando que nenhum estudo prévio foi encontrado sobre este tema, em qualquer língua.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está estruturado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, apresentam-se a introdução ao tema, com destaque para a formulação do problema, questões de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, além da justificativa, onde se enfatiza a relevância do estudo em questão, cujo campo empírico é constituído pelas Instituições de Ensino Superior Privadas do Estado do Paraná.

No segundo capítulo, delineou-se a fundamentação teórico-empírica, cuja revisão bibliográfica contribuiu para a sistematização de uma estrutura de plano de negócios para as IES. Neste sentido, a revisão de literatura abordou aspectos relacionados a origem, conceitos e perspectivas do empreendedorismo, inclusive no Brasil; gestão universitária no Brasil, bem como a gestão universitária voltada para o empreendedorismo; além do plano de negócios.

Adiante, no capítulo três, definem-se o método e as técnicas de pesquisa, onde se delinea a pesquisa com seus termos adotados no estudo, além do universo, amostra, os instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados, bem como os aspectos limitantes do estudo.

O capítulo quatro apresenta os resultados da pesquisa, com relação aos dados coletados, as respectivas análises e interpretação dos mesmos, por meio de quadros, gráficos, tabelas e explanações acerca das questões específicas no sentido de responder aos objetivos preconizados.

No quinto capítulo, destacam-se a conclusão e recomendações sobre o estudo realizado. Fechando o trabalho consta uma lista de referências de autores citados nesta dissertação, bem como os apêndices A, B, C e D e o anexo A.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo retrata a fundamentação teórica e aborda, em sua essência, uma fundamentação teórico-empírica cujo foco está centrado no empreendedorismo, suas origens, concepção, perfil e perspectivas do empreendedor, além de abordagens sobre intraempreendedorismo, a gestão universitária no Brasil, gestão universitária voltada para o empreendedorismo e, por último, o plano de negócios.

Esta fundamentação constituiu-se numa etapa muito importante, e se apresenta como uma base teórica de sustentação desta investigação, haja vista apresentar os pressupostos teóricos subjacentes às questões da presente pesquisa.

2.1 EMPREENDEDORISMO

A compreensão sobre o fenômeno do empreendedorismo torna-se relevante, pois o conhecimento e uma visão clara sobre sua origem, conceitos e perspectivas possibilitam desenvolver novas percepções sobre as práticas e perspectivas empreendedoras que, possibilitarão a ampliação dos espaços na busca do nosso desenvolvimento econômico.

2.1.1 A origem do empreendedorismo

Para se falar das origens do empreendedorismo é preciso resgatar muitos aspectos da própria história, pois esta mostra com riqueza de detalhes todas as pessoas que, diante das maiores diversidades e adversidades possíveis da época, tiveram visão para enfrentar todos os desafios e riscos. A própria história do desenvolvimento do mercantilismo no mundo demonstra essa realidade.

Segundo Araújo (1988) e Silva (1996), Jean Baptiste Say pode ser considerado o pai do que hoje se chama de empreendedorismo.

Drucker (2003) destaca que Say foi um admirador de Adam Smith. Ele traduziu para o francês “A Riqueza das Nações (1776)”, obra clássica de Smith e propagou, por toda sua

vida, as idéias políticas de Adam Smith. Entretanto, a sua contribuição pessoal para o pensamento econômico, o conceito de empreendedor e *entrepreneurship* é independente da economia clássica, pois esta otimiza o que já existe como o fazem as principais correntes de teoria econômica até os dias de hoje.

O primeiro economista a utilizar o termo *entrepreneur*, na teoria econômica, foi Richard Cantillon. Este viveu, principalmente, na França e foi um banqueiro bem sucedido. Seus escritos ficaram famosos desde 1720, porém, só foram publicados após sua morte em 1755. Cantillon tinha uma noção de empreendedor que se assemelha àquela de muitos autores contemporâneos. Ele via o empreendedor como um inovador e como um *risk-taker* (aquele que assume ou corre o risco), alguém que não somente lidava com a inovação, mas também investia e corria risco com seu próprio dinheiro (SEBRAE, 2000).

“Na idade média, o termo empreendedor foi utilizado para definir aquele que gerenciava grandes projetos de produção. Esse indivíduo não assumia riscos, e apenas gerenciava os projetos, utilizando os recursos disponíveis, geralmente proveniente do governo do país” (DORNELAS, 2001, p. 27).

Segundo Dornelas (2001, p. 27), um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente, pois assinou um contrato com capitalistas da época para vender as mercadorias deste, assumindo papel ativo como aventureiro e correndo todos os riscos possíveis.

Este tema não é recente e, desde a última década do século XX, tornou-se muito debatida a sua importância e atuação na busca do desenvolvimento econômico. Degen (1989) diz que o empreendedorismo é de suma relevância, pois se vive numa realidade sócio-econômica em que os empregos tradicionais e formais estão cada vez mais escassos.

Embora empreendedores e empreendimentos existam desde os primórdios de nossa história, o *entrepreneurship*, ou empreendedorismo, em termos acadêmicos é um campo recente de estudos há cerca de duas décadas (SILVER, 1983; HONESKO, 2001).

2.1.2 Conceitos e perspectivas

Diversas são as definições de empreendedorismo, mas talvez a mais antiga e que melhor retrata o espírito empreendedor seja o de Schumpeter (1934), que define o

empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (SCHUMPETER, 1942).

Empreendedorismo tem conotação prática, mas também implica atitudes e idéias. Significa fazer coisas novas ou desenvolver maneiras diferentes de fazer as coisas. A preparação para a prática empreendedora, que pode ser aplicada a qualquer campo da atividade humana, envolve tanto o desenvolvimento da autoconsciência quanto o do como fazer (TIMMONS; SMOLLEN; DINGEE JR, 1985).

Mais recentemente, Schumpeter (1988) refere-se à essência do empreendedorismo como sendo a percepção e a exploração de novas oportunidades, no âmbito dos negócios, utilizando recursos disponíveis de maneira inovadora, onde empreendedor e inovação interagem totalmente. Argumenta que o empreendedor é mais conhecido como aquele que cria novos negócios e também tem habilidades para inovar dentro de organizações já constituídas.

Para Araújo (1988, p. 67), *entrepreneurship* é “o processo de criação e desenvolvimento de negócios autônomos, baseados na inovação sistemática”.

Na visão de Timmons (1994) o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX.

Longen (1997, p. 7) adverte que:

Nos estudos e pesquisas realizadas sobre o fenômeno do empreendedorismo, observa-se que não há consenso da exata definição do conceito de empreendedor. Segundo alguns autores, as dificuldades encontradas para o estabelecimento desta conceituação são decorrentes de concepções errôneas postuladas principalmente pela mídia e o senso comum, que obscurecem e distorcem alguns conceitos.

O termo empreendedorismo corresponde a uma livre tradução da palavra *entrepreneurship* e designa uma área de abrangência que se ocupa, além da criação de empresas, dos seguintes tópicos: geração do auto-emprego, intraempreendedorismo, empreendedorismo comunitário e políticas públicas (DOLABELA, 1999c). O fenômeno do empreendedorismo é um neologismo derivado da livre tradução da palavra *entrepreneurship* e

utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação.

Segundo HONESKO (2001), nos estudos e pesquisas realizadas sobre o fenômeno do empreendedorismo observa-se que existem divergências entre os estudiosos e pesquisadores a respeito da exata tradução dos termos *entrepreneur* e *entrepreneurship*.

Os termos *entrepreneur* e *entrepreneurship* apresentam problemas de definição, tanto no próprio francês, origem do primeiro, como em inglês e alemão. E porque não em português? (MALFERRARI, 2003).

Dolabela (1999a) esclarece, ainda, que existem várias razões que devem ser consideradas para se disseminar uma cultura empreendedora, razões essas que contribuirão para se formar empreendedores e não, simplesmente, empresas. São elas: auto-realização, estimular o desenvolvimento, incidir no desenvolvimento local, apoiar a pequena empresa, ampliar a base tecnológica, responder ao desemprego, apontar armadilhas a serem evitadas e re (orientar) o ensino brasileiro, tudo isso baseado na velocidade com que as mudanças vêm ocorrendo diante das tendências internacionais, onde se exige uma formação e preparação baseada no conhecimento, na ética e na responsabilidade social, aspectos esses que propiciarão aos empreendedores o resgate da própria cidadania, negada pela estrutura de poder político e o sistema econômico vigente.

De acordo com Filion (1999) o mundo tem passado por grandes transformações em curtos espaços de tempo, principalmente no século passado, quando deslanchou a maioria das invenções que modificaram o estilo de viver das pessoas, inovações estas fruto de inovação, de algo que já existia, mas que ninguém teve a coragem e a ousadia de olhar de outra maneira.

O desenvolvimento do empreendedorismo tem sido enfatizado nos meios acadêmico e empresarial como fundamental para o desenvolvimento econômico dos países (GEM, 2000, 2001, 2002), como forma de fomentar a inovação.

O momento em que vivemos pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão superando barreiras comerciais e culturais, dentro de um novo conceito econômico, criando novas relações entre o capital e o trabalho e produzindo riquezas para atender as demandas sociais (PINCHOTT III, 1989; FILION, 2000).

Para Bom Ângelo (2003, p. 25), “empreendedorismo é a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma idéia por meio da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco”.

Dornelas (2003, p. 81) enfatiza que “o empreendedorismo significa fazer algo novo,

diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor”.

A título de esclarecimento, para Drucker (2003), *entrepreneurship* não se trata de uma ciência, mas sim uma prática e uma disciplina. Mesmo assim há uma grande receptividade para se adotar, em português, como “espírito empreendedor”, pois ele cabe muito bem em alguns dos contextos em que é utilizado. Pode ser adotado com a tradução de empreendimento, cabendo destacar que será considerado como a prática de empreender, o ato, a ação árdua, criativa, difícil e arrojada, tanto como o resultado e efeito dessa prática levado a cabo pelas empresas.

Segundo Drucker (2003, p. 45), “inovação sistemática consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática de oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica e social”.

Acredita-se que o empreendedorismo é, atualmente, um fenômeno global, sendo foco de interesse de agências de desenvolvimento, grupos de investimentos, governos, universidades e instituições em geral que acreditam na existência de uma forte correlação entre empreendedorismo e crescimento econômico (BOM ÂNGELO, 2003).

Porém, mesmo com sua tamanha importância, citada por diferentes autores, ainda não há, na visão de Hisrich e Peters (2004, p. 29), uma definição concisa e aceita internacionalmente desse termo, o qual é definido pelo autor como o “processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal”.

Na concepção de Morris (1998) existem sete perspectivas para a natureza do termo empreendedorismo: criação de riqueza, de empresa, da inovação, da mudança, do emprego, de valor e de crescimento. Tais perspectivas podem ser aplicadas a qualquer organização, tanto naquelas a serem constituídas como nas já estabelecidas.

O quadro 1, a seguir, apresenta sete perspectivas para a natureza do termo empreendedorismo.

Perspectiva	Característica
Criação de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir riscos calculados associados com as facilidades de produzir algo em troca de lucros.
Criação de Empresa	Empreendedorismo está ligado à criação de novos negócios, que não existiam anteriormente.

Continua

Continuação

Perspectiva	Característica
Criação da inovação	Empreendedorismo está relacionado à combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos atuais ficarem obsoletos.
Criação da mudança	Empreendedorismo envolve a criação de mudança, através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades, que levarão à identificação de diferentes oportunidades.
Criação de emprego	Empreendedorismo não prioriza, mas está ligado à criação de empregos, já que as empresas crescem e precisarão de mais funcionários para desenvolver suas atividades.
Criação de valor	Empreendedorismo é o processo de criar valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas.
Criação de crescimento	Empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da empresa, trazendo lucros e resultados positivos.

Quadro 1 – Sete perspectivas para a natureza do empreendedorismo

Fonte: MORRIS, M. *Entrepreneurial intensity*. Westport: Quorum Books, 1998.

Observa-se que o termo empreendedorismo pode ser aplicado a qualquer organização em que uma ou mais dessas perspectivas possam se fazer presentes, independentemente dessa organização já existir ou estar em fase de constituição, bem como de seu tamanho, estrutura organo-funcional e os mercados potenciais existentes (DORNELAS, 2004).

De acordo com Benedetti; Carvalho e Daros (2005, p. 44) “a preocupação em criar micro e pequenas empresas que sejam duradouras e, assim, reduzir as altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são importantes fatores que têm contribuído para o crescente interesse pelo tema empreendedorismo”.

Na formação de empreendedores, o fundamental é preparar as pessoas para aprender a agir e pensar por conta própria, com criatividade, liderança e visão de futuro, para inovar e ocupar o seu espaço mercado, transformando esse ato, também, em emoção e prazer.

Essa tarefa torna-se cada vez mais importante e necessária diante do decréscimo dos postos de trabalho no mundo inteiro, inclusive no Brasil. Mas não só: sua relevância atual deve-se, principalmente, à necessidade de conciliar cada vez “o mundo do trabalho” com o prazer da realização humana. As novas tecnologias de produção e de gestão deverão, também, facilitar esse processo.

2.1.3 O empreendedor e o intraempreendedor

Schumpeter (1934) destaca que o empreendedor é um sujeito capaz de contribuir para o desenvolvimento econômico, sempre de forma inovadora e aproveitando, sempre, as oportunidades de negócios que surgem.

O economista Joseph Alois Schumpeter, em sua obra intitulada “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, foi um dos primeiros a citar o termo empreendedor. Ele atribui grande importância às novas combinações de meios de produção ou empreendimento, e ao empresário, cuja principal função seria a realização de tais combinações, não pela posse dos meios de produção, mas sim, pela constância de inovações implementadas (SCHUMPETER, 1982).

No século XX, o economista mais proximamente associado ao termo foi Joseph Schumpeter. Ele descreveu os empreendedores como os inovadores que dirigem o processo "criativo-destrutivo" do capitalismo. Em suas palavras, "a função do empreendedor é reformar ou revolucionar o modelo de produção." Eles podem fazer isso de diferentes maneiras: "explorando uma invenção ou, mais genericamente, uma possibilidade tecnológica ainda não testada para produzir novas mercadorias, ou uma antiga já existente de uma nova maneira; criando uma nova fonte de suprimento de materiais ou uma nova forma de escoamento de produtos; reorganizando uma indústria e assim por diante." Os empreendedores de Schumpeter são os agentes de mudança na economia. Servindo novos mercados ou criando novos meios para fazer as coisas, eles movem a economia para frente (DEES, 2007).

Na concepção de Hisrich e Peters (2004) a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Antes de partir para definições mais utilizadas e aceitas, é importante fazer uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo.

A inovação é uma característica específica, dentre outras, que fazem o perfil dos empreendedores. Os empreendedores bem sucedidos, qualquer que seja a sua motivação pessoal, tentam criar valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um “material” em um “recurso”, ou combinando os recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. Esse argumento baseia-se também no fato de que o ser humano é

produto social e que pode ver o empreendedorismo como um fenômeno cultural, fruto dos hábitos e práticas do cotidiano (MCCLELLAND, 1961, 1986).

Num trabalho sobre a teoria dos traços e da personalidade, Andrews (1975) e McClelland (1986) destacam que existem os seguintes traços predominantes nos empreendedores: confiança, perseverança, diligência, habilidade, criatividade, visão, iniciativa, versatilidade, inteligência e percepção.

Segundo Pinchot III (1989), *intrapreneur* ou intraempreendedor como aquele que, mesmo sem deixar a organização em que atua, realiza atos de criação ou inovação típicos dos empreendedores. O que diferencia o intraempreendedor do empreendedor é que o intra atua de forma empreendedora inserido em uma organização já existente. O termo intraempreendedor (tradução do inglês *intrapreneur*), cunhado pelo autor, designa o empreendedor interno.

Pinchot III (1989, p. 29) afirma que existem pessoas com perfis intraempreendedores, e destaca que “ser um *intrapreneur* é, de fato, um estado de espírito. Este estado não é necessariamente estabelecido na infância; ele pode ser desenvolvido em qualquer ponto da vida, dados o desejo e a oportunidade”. O autor explica que a explosão de informações está fazendo com que empresas abandonem seus sistemas hierárquicos em favor de sistemas nos quais os inovadores agem em pé de igualdade com outros que formam um sistema informal de apoio.

Ainda, conforme Pinchot III (1989, p. 17) “se o indivíduo for realmente um *intrapreneur*, ele é muito necessário, se não o for à empresa onde está inserido o será em outra mais esclarecida”. Este autor destaca os dez mandamentos do *intrapreneur*:

- a) vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido;
- b) evite quaisquer ordens que visem interromper seu sonho;
- c) execute qualquer tarefa necessária a fazer seu projeto funcionar, a despeito de sua descrição de cargo;
- d) encontre pessoas para ajudá-lo;
- e) siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe somente com os melhores;
- f) trabalhe de forma clandestina o máximo que puder: a publicidade aciona o mecanismo de imunidade da corporação;
- g) nunca aposte em uma corrida, a menos que esteja correndo nela;
- h) lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão;
- i) seja leal às suas metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las;

j) honre seus patrocinadores.

Continuando, para Pinchot III (1989), os intraempreendedores são:

- a) visionários: a visão do *intrapreneur* não é apenas uma vaga idéia de uma meta, nem somente uma imagem clara do produto ou serviço. O intraempreendedor tem um valor insubstituível em um papel mais amplo. Ele tem a capacidade de ver um negócio como um todo;
- b) necessidade de agir: são naturalmente orientados para ação, ao invés de planejar indefinidamente, eles começam, quase de imediato, a fazer algo para realizar seus planos. Os intraempreendedores são, ao mesmo tempo, pensadores e executores, planejadores e trabalhadores;
- c) dedicados: a dedicação dos intraempreendedores é, freqüentemente, tão extrema, que eles quase não têm tempo ou atenção para outros aspectos da vida;
- d) estabelecem metas autodeterminadas: costumam estabelecer metas autodeterminadas e tomar a iniciativa de fazer coisas que não lhes foram pedidas. As metas que estabelecem são concretas e mensuráveis;
- e) estabelecem altos padrões internos: estabelecem para si padrões internos muito elevados, nas áreas que consideram importantes;
- f) superam erros e fracassos: os intraempreendedores tendem a confiar em seus talentos e nas perspectivas de seus negócios. Não admitem que estejam vencidos e vêem o fracasso como um atraso temporário com o qual se deve aprender e lidar; se vêem como responsáveis por seus próprios destinos;
- g) administram riscos;
- h) possuem lealdade aos objetivos em longo prazo do negócio: as metas que os intraempreendedores estabelecem para si próprios incluem visões de cinco e até dez anos daquilo que o negócio se tornará.

Na concepção de Hisrich e Peters (2004), a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Antes de partir para definições mais utilizadas e aceitas, é importante fazer uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo.

Oportunidades de negócios podem ser encontradas em todos os lugares e sob as mais diversas formas, exigindo predisposição e criatividade por parte do empreendedor para identificá-las. A predisposição para identificar oportunidades é fundamental para quem deseja empreender e consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar os negócios. Por meio da predisposição o futuro empreendedor aprende a observar e avaliar negócios, mas é

com criatividade que ele começa a associar as observações dos mais diversos tipos e formas de empreendimentos (DEGEN, 1989).

Por outro lado, a empresa empreendedora, segundo Mintzberg (2000, p. 225) é uma organização “simples, com frequência pequena, em geral jovem, não muito mais que uma unidade consistindo do patrão e o resto. A estrutura é informal e flexível, com grande parte da coordenação efetuada pelo patrão”. O autor afirma que essa condição é o que permite que a organização atue em um ambiente dinâmico, podendo assim superar certas disfunções da burocracia.

Para facilitar o processo de identificação de oportunidades, Degen (1989), descreve oito fórmulas, a saber: identificação da oportunidade; observação de deficiências; observação de tendências; derivação da ocupação atual; procura de outras aplicações; exploração de *hobbies*; lançamento de moda; e imitação sucesso alheio.

Diante disso, o autor mencionado adverte que é preciso levar em consideração alguns fatores na escolha da oportunidade, onde se destacam: sazonalidade; efeitos da situação econômica; controle governamental; dependência de elementos de disponibilidade e custo incerto; lucratividade; mudanças que estão ocorrendo no setor; efeitos da evolução tecnológica; grau de imunidade à concorrência; atração pessoal; e barreiras à entrada no negócio.

Martinelli (1994) destaca que o empreendedor é um ator social que exerce papéis fundamentais em instituições chave da economia de mercado e que isso acaba por ocupar posições importantes na sociedade capitalista.

O empreendedor transforma uma visão numa oportunidade. Desta forma, a criação de uma visão empreendedora depende, especialmente, da combinação positiva das formas de visão dos três tipos de empreendedores caracterizados por Farrel (1994) e Miner (1998), a saber:

- a) a visão do empreendedor-cientista, ou gerador de idéias, capaz de gerar produtos para clientes dispostos a adquiri-los;
- b) visão do empreendedor-realizador, que é capaz de transformar idéias em produtos, que alia iniciativa e metas pessoais a compromissos organizacionais; e
- c) a visão do empreendedor-administrador, que sabe organizar sua empresa e liderá-la competitivamente, pela disponibilização inteligente de seus produtos ou serviços no mercado.

Sobre o espírito empreendedor, Farrel (1994, p. 14) esclarece que:

Pretendem-se realmente conhecer o básico em qualquer negócio, devemos olhar para aqueles que foram mestres nisso: os empreendedores [...] as grandes lições aprendemos com os mestres empreendedores de classe internacional [...] mas também com milhares de empreendedores desconhecidos, que mantêm em movimento as engrenagens de qualquer economia.

O termo empreendedor, de conotação ampla, é utilizada para designar as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, gestão, etc. Um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades e persegui-las arduamente para transformá-las em negócio lucrativo (DOLABELA, 1999a)

Filion (1999a) argumenta que, do ponto de vista do contexto dos negócios, o empreendedor é o motor da economia, um agente de mudanças.

Para os economistas, o empreendedor caracteriza-se pela predisposição a inovar e assumir risco, estritamente ligado ao processo desencadeado pelo sistema econômico neoliberal. Nos anos setenta e oitenta os trabalhos tiveram forte influência das ciências do comportamento e tinham como objetivo buscar a descoberta de “quem é o empreendedor”, enquanto na última década do século XX, os estudos foram focados para responder “o que faz um empreendedor” (FILION, 1999).

Ainda, nos achados de Filion (1999), existem diferenças envolvendo a definição de empreendedor. O significado da palavra empreendedor pode variar de acordo com o país e a época. Na argumentação do autor, o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.

Continuando, ainda, para Filion (1999a), também no intuito de buscar respostas para estas questões por meio de pesquisas realizadas em vários países do mundo, o perfil do empreendedor é resumido como um ser social, produto do meio em que se vive, como lugar e época. Desta forma, se uma pessoa vive em um ambiente empreendedor, vê isso como um aspecto positivo e tem motivação para criar o seu próprio negócio, o que Degen (1989) chama de capital social.

Não se pode dissociar o empreendedor da empresa que criou. Ambos fazem parte do mesmo conjunto e devem ser percebidos de forma holística: a empresa tem a cara do dono. O empreendedor não deve apenas desenvolver uma visão. Deve, também, saber persuadir terceiros, sócios e colaboradores, e convencê-los de que sua visão poderá levar todos a uma situação confortável no futuro (DOLABELA, 1999a).

Na ótica de Busenitz; Gómez e Spencer (2000), alguns fatores estão diretamente associados à criação de empresas e na tentativa de estabelecer uma medida para estudar o potencial empreendedor de países, identificaram três condições relacionadas ao empreendedorismo:

a) regulatória – leis, regulamentos e políticas governamentais que fornecem suporte para novos negócios, como também facilidades para obter recursos;

b) cognitiva – aquisição de conhecimentos e habilidades gerenciais para estabelecer e operar novos negócios; e

c) normativa – como os habitantes do país admiram a atividade empreendedora, quais os valores e a existência de pensamento inovador.

De acordo com Bessone (2000), os empreendedores estão eliminando barreiras culturais, comerciais, estão encurtando distâncias, renovando os conceitos econômicos, globalizando, criando novas relações de trabalho, quebrando paradigmas e gerando riquezas para a sociedade.

Para Bauer (2000), as diferenças e a cumplicidade entre o empreendedor e o empresário são as seguintes: o empreendedor é quem tem o mérito de iniciar um empreendimento, lançando-se no mercado em busca de novas oportunidades de negócios. O empresário, por conseguinte, surge a partir de uma decisão de transformar seu negócio numa obra a ser perpetuada pelo resto da vida.

Pode-se observar que os mandamentos do intraempreendedor chegam perto das definições apresentadas sobre os empreendedores que possuem seu próprio negócio. Filion et al. (2000) afirmam que todo indivíduo pode agir como empreendedor, mesmo dentro da organização em que trabalha e que não lhe pertence.

Hoje, cada vez mais, as empresas demandam profissionais com esse perfil, mas nem todas lhes dão o apoio necessário para desenvolver suas habilidades. Em geral, por ser empreendedor, ele supera os obstáculos, porque trata de estabelecer um bom sistema de relações na empresa e abrir caminho para suas idéias e iniciativas. Os intraempreendedores assumem riscos pelos quais não são remunerados. Em contrapartida, são eles que impulsionam o avanço da organização. Desse modo, fazem seu aprendizado de liderança nas áreas social ou política ou, ainda, acabam se lançando nos negócios por sua conta, passando então a exercer atitudes de empreendedor (FILION et al., 2000).

“Capacidade de definir visões, projetos que compreendem elementos de inovação e se afastam do que já existe é o que diferencia o empreendedor dos outros agentes da organização” (FILION et al., 2000, p. 22).

Para Kuroski e Carvalho Jr. (2001) o espírito empreendedor está diretamente ligado ao aperfeiçoamento constante do indivíduo que o qualifica para o acompanhamento das transformações tecnológicas e científicas, vitais para os produtos e serviços oferecidos, cuja competitividade no mercado é comprovada pelo nível de satisfação do cliente.

Diante disso, Rodrigues (2001, p. 93) ressalta que a “conjunção destas características a uma sistemática processual de formulação de visão, de forma intencional ou não, pode transformar-se numa fórmula de sucesso para as organizações”.

No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores foram freqüentemente confundidos com os gerentes ou administradores, sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam a empresa, pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam ações desenvolvidas nas organizações, mas sempre a serviço do detentor do capital. O empreendedor tem algo mais, tem características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional (SCHERE, 1982; DORNELAS, 2001).

O desenvolvimento dos *entrepreneurs*, parte do princípio de que os seres humanos são dotados de uma necessidade de criar algo que jamais existiu, ou que não funciona bem, podendo tais criações tornar-se ou não lucrativas. Isso significa fazer coisas novas ou desenvolver maneiras novas e diferentes de fazer as coisas. “A atividade de empreender é representada, principalmente, pela identificação e aproveitamento constante de novas oportunidades” (HONESKO, 2001, p. 11).

MacMillan e Block (2001, p. 269) esclarecem que:

Nem todas as idéias são oportunidades e nem todas as oportunidades são adequadas para todas as empresas. [...] As oportunidades podem ser encontradas dentro de um negócio, nos setores e mercados atingidos e no ambiente externo. A maior parte das oportunidades viáveis surge de problemas, necessidades e mudanças – por exemplo, uma fechadura mais forte desenvolvida em resposta a um aumento na criminalidade, ou novas drogas para tratamento de câncer desenvolvido a partir de anticorpos monoclonais como resultado de avanço da biotecnologia.

De acordo com Churchill (2001), as organizações bem-sucedidas devem superar seis fases em seu processo de crescimento e destaca os seguintes estágios: concepção/existência; sobrevivência; lucratividade e estabilização; lucratividade e crescimento; decolagem e maturidade. Esses estágios de uma organização somente são atingidos e mantidos se a organização estiver muito determinada a se manter no mercado, caso contrário entrará em declínio e, possivelmente, num colapso organizacional.

Para Dornelas (2001, p. 15) “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”. Argumenta que o papel do empreendedor sempre foi fundamental para a sociedade.

Filion (2000) e Dornelas (2001) destacam que o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e atributos pessoais, que somados a outras características, possibilitam o surgimento de uma empresa e destaca as seguintes características dos empreendedores de sucesso:

- a) são visionários;
- b) sabem tomar decisões;
- c) são indivíduos que fazem a diferença;
- d) sabem explorar ao máximo as oportunidades;
- e) são determinados e dinâmicos;
- f) são dedicados;
- g) são otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- h) são independentes e constroem o próprio destino;
- i) ficam ricos;
- j) são líderes e formadores de equipes;
- k) são bem relacionados (*networking*);
- l) são organizados;
- m) planejam, planejam, planejam;
- n) possuem conhecimento;
- o) assumem riscos calculados;
- p) criam valor para a sociedade.

Desta forma, vale destacar que estas são as fases importantes do processo de empreender, haja vista que o empreendedor deve: identificar e avaliar a oportunidade; desenvolver o plano de negócios; determinar e captar os recursos necessários; e gerenciar a empresa constituída. É uma questão de talento, conhecimento, percepção e o *feeling* do empreendedor.

Assim, *entrepreneur* poderia ser empresário, mas como este, segundo Drucker (2003), não é necessariamente um empreendedor e o empreendedor nem sempre é um empresário, adotar-se-á por todo texto o termo empreendedor.

Pinto (2002) enfatiza que um empreendedor é um indivíduo capaz de levar a cabo um projeto. Sabe interpretar as reais características do empreendimento e vê nele a oportunidade para a realização de um negócio. É capaz de lutar contra qualquer inconveniente

que atrapalhe a sua estratégia e não teme o fracasso. Além disso, é capaz de criar um grupo com motivação que lhe dê suporte na estrutura requerida. Os empreendedores são pessoas que propõem estratégias ambiciosas que crêem que podem estabelecer por meio de sua liderança e convicção. Para eles, os momentos de crises e de desmotivação são uma fonte da qual se possibilita extrair novas idéias.

Geralmente, os empreendedores são considerados indivíduos com forte necessidade de realização e de controle do seu próprio destino. A respeito da identidade e comportamento do empreendedor, Machado (2002) destaca três óticas de comportamento, a saber:

- a) teoria dos traços e da personalidade com características específicas;
- b) abordagens psicodinâmicas que são derivadas da teoria psicanalítica de Freud; e
- c) abordagens sócio-psicológicas, que se caracterizam por levar em consideração o contexto no qual os indivíduos atuam, sem desconsiderar os traços de sua personalidade. Aqui a atividade empreendedora configura-se como produto de escolhas guiadas pela experiência e vivência social dos indivíduos.

Os principais motivos que levam indivíduos a empreender são: senso de realização, necessidade de independência e a percepção de oportunidades de mercado (MACHADO, 2002). Tudo isso leva o empreendedor a buscar, incessantemente, novas oportunidades e estão sempre dispostos a inovar em suas idéias.

Uma razão importante, talvez a maior delas, é a opinião predominante de que a inovação diz respeito a coisas e se baseia em ciência e tecnologia. Empreender é uma iniciativa arriscada, principalmente porque tão poucos dos assim chamados empreendedores sabem o que estão fazendo (DRUCKER, 2003).

Aliás, Drucker (2003, p. 25) destaca, ainda, que:

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode ser bem apresentada como uma disciplina, ser apreendida e ser praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e por em prática os princípios da inovação bem sucedida.

Drucker (2003) enfatiza que os empreendedores bem sucedidos não esperam que alguém lhes dê a “idéia brilhante”. Eles se põem a trabalhar. Não buscam a “sorte grande”, é a inovação que irá revolucionar os seus processos de trabalho e o seu desempenho. Os empreendedores bem sucedidos, qualquer que seja a sua motivação pessoal, tentam criar valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um “material” em um

“recurso”, ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração. É a mudança o que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente.

Especificamente, Drucker (2003) esclarece que a inovação sistemática significa o monitoramento de sete fontes para uma oportunidade inovadora, onde as quatro primeiras estão dentro da organização e as outras três, implicam em mudanças fora da empresa.

O quadro 2, a seguir, estabelece uma relação entre essas fontes e oportunidades de inovação.

Fonte	Oportunidade inovadora
O Inesperado (o sucesso inesperado, o fracasso inesperado, o evento externo inesperado).	Nenhuma outra área oferece oportunidade mais rica para uma inovação
A Incongruência (entre a realidade como ela é de fato e a realidade como deveria ser).	Podemos não entender porque razão ela existe, e, na verdade, com muita frequência não podemos sequer concebê-la. Mesmo assim, uma incongruência é um sintoma de uma oportunidade para inovar. Ela pressagia “falha” latente e esta é um convite para inovar.
Necessidade do processo.	A necessidade é a fonte da inovação.
Mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura de mercado que apanham a todos desprevenidos.	As estruturas do setor industrial e do mercado, às vezes, duram por muitos e muitos anos e parecem ser absolutamente estáveis e, na verdade, são bastante frágeis. Um pequeno arranhão nas estruturas e elas se desintegram rapidamente. Quando isso acontece todos precisam reagir, senão seria um desastre.
Mudanças demográficas.	O aumento da demografia provoca um forte impacto sobre o que será comprado, por quem e em que quantidade.
Mudanças em percepção, disposição e significado.	A mudança de percepção das pessoas, quaisquer que sejam as causas, cria oportunidades inovadoras substanciais.
Conhecimento novo, tanto científico com o não-científico.	A inovação baseada no conhecimento é a “superestrela” do espírito empreendedor. Ela ganha publicidade

Quadro 2 – Sete fontes para oportunidades inovadoras.

Fonte: DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003, p. 39 – 150. Adaptação do autor.

Na concepção de Sanz (2006), o empreendedor apresenta várias características básicas e é preciso que possua iniciativa para levar seu projeto ou sonho adiante; que disponha de um caráter resolutivo, esteja disposto a enfrentar as dificuldades e incertezas e, além do mais, ser audacioso.

Práticas visionárias de administração para incentivar o intraempreendedorismo são importantes, pois permitirão o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Para desenvolver empreendedores dentro das organizações é preciso estimular as pessoas a

concretizarem suas idéias, por meio do patrocínio e liberdade de ação para agir. Pesquisas sobre empreendedorismo têm levado ao desenvolvimento de estudos sobre a prática intraempreendedora nas organizações com o objetivo de identificar modelos que formem uma base para a ação intraempreendedora e que pudesse auxiliar as organizações a se tornarem mais dinâmicas (FILION, 2004).

Todo empreendedor inova, não importa a situação. A partir do momento que o empreendedor transformou sua visão de negócio em uma realidade, ele desenvolve esta oportunidade com muita perspicácia, acreditando sempre que os obstáculos são apenas degraus a serem superados. Ele consegue ver oportunidades nas mais variadas adversidades. As situações mais inusitadas vividas pela empresa fazem com que o empreendedor saia de sua zona de conforto em busca de novas superações.

2.2 O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

No final da década de 70, do século XX, o conceito de empreendedorismo começou a chegar ao Brasil por meio de algumas universidades que tinham bom conceito junto às universidades americanas, principalmente aquelas ligadas à área tecnológica (NITSCH; DAVID; NETO, 1998). Filion (1999, p. 16) comenta que “[...] o Brasil é, de fato, um dos países com maior potencial empreendedor do mundo” e para ele, de forma simples e abrangente, o “empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Mayer (2001) esclarece que o primeiro curso de empreendedorismo realizado em nosso país, sob o nome “Novos Negócios”, foi em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, ministrado por Ronald Degen.

Em 1984, foi a vez da Universidade de São Paulo (USP) incorporar na grade curricular do curso de administração, a disciplina “Criação de Empresas”. Neste mesmo ano, no curso de bacharelado em ciência da computação, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) acabou por criar a disciplina, também, chamada de “Criação de Empresas”.

Nunca se falou tanto em empreendedorismo no Brasil quanto agora. Nos últimos anos, o tema “empreendedorismo” vem ganhando espaço crescente nas escolas de Administração, na mídia em geral e em todos os segmentos da sociedade. Se há mais de uma década esse tema ficava restrito a alguns círculos específicos, hoje a situação é muito diferente, haja vista seu papel e impacto na sociedade. (DOLABELA, 1999a).

Esclarece ainda esse autor, que no Brasil, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo empreendedorismo. Este tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe, isso porque nos últimos anos, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição da nova ordem econômica mundial, muitas grandes empresas brasileiras tiveram que procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado, tendo como agravante imediato o aumento do índice de desemprego, principalmente nos grandes centros urbanos.

Desde a década de 90, o tema empreendedorismo tornou-se muito debatido, dada a sua importância e atuação na busca do desenvolvimento econômico. O empreendedorismo é de suma relevância, pois se vive numa realidade sócio-econômica em que os empregos tradicionais e formais estão cada vez mais escassos (DEGEN, 1989).

Dolabela (1999a) enfatiza também que no conceito amplo de empreendedorismo se incorpora os centros de pesquisa, universidades e escolas ao setor produtivo, do qual costumam ser excluídos indevidamente, como se na universidade não houvesse produção. Tanto as universidades de geração de conhecimento como a comunidade empresarial devem estar voltadas para um mesmo objetivo: gerar riquezas e desenvolvimento econômico, tendo, evidentemente, como beneficiários o ser humano, ou seja, todos os membros da comunidade.

Do ponto de vista da criação de novos empreendimentos no Brasil, Dolabela (1999a) diz que é preciso formar empreendedores e não empresas. Para isso, Dolabela apresenta as seguintes razões para se disseminar a cultura empreendedora: auto-realização; estimular o desenvolvimento; incidir no desenvolvimento local; apoiar a pequena empresa; ampliar a base tecnológica; responder ao desemprego; apontar armadilhas a serem evitadas e reorientar o ensino brasileiro, haja vista a velocidade das mudanças, as tendências internacionais, o perfil de profissional que o mercado exige, passando pela questão da ética e da cidadania. Empreendedores sem sucesso confundem idéia com oportunidade, pois a idéia causa fascínio em quem a tem, pois o apego à idéia, por razões psicológicas, pode impedir que ela sofra um processo de validação.

Dolabela (1999a) fala de perspectivas de um projeto para o Brasil. Não obstante as grandes dificuldades enfrentadas pelas empresas emergentes no Brasil, principalmente as de base tecnológica, às quais faltam tanto políticas públicas adequadas quanto sistema de financiamento baseado em capital de risco. Inserir o aprendizado de empreendedorismo no nível universitário é apenas um passo no caminho da criação de uma cultura empreendedora

que dará suporte ao processo de desenvolvimento econômico.

É preciso um conjunto de forças da nossa sociedade para que o empreendedorismo possa ocupar um espaço cada vez maior. Para tal, ele sugere que: seja propagado o ensino de empreendedorismo para todos os níveis educacionais; seja estimulada a pesquisa nesta área; sejam sensibilizados os sistemas de suporte e as forças sociais, políticas e econômicas para a necessidade de apoio às empresas emergentes; sejam implantadas políticas públicas e legislação de apoio; estimular o empreendedor científico; estimular a criação de incubadoras e parques tecnológicos e científicos; que sejam preparadas as empresas existentes para a formulação estruturada de suas demandas aos centros de alta tecnologia; seja preparada a inserção da pequena empresa no mercado mundial e que seja formado um sistema brasileiro de capital de risco (DOLABELA, 1999b).

Muito se tem discutido sobre a possibilidade de ensinar empreendedorismo. Dolabela (1999a, p. 44) diz que o ensino de empreendedorismo requer novas formas de aprendizado e relacionamento porque os fundamentos do empreendedor vão além dos conceitos tradicionais que se aprendem na escola: “ser empreendedor não é somente uma questão de acúmulo de conhecimento, mas a introjeção de valores, atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo”, dos quais derivam as características de inovar, perseverar, correr riscos e conviver com incertezas.

Schenatto e Lezana (2001) corroboram e afirmam que a atividade empreendedora está sendo apontada como o maior determinante do sucesso organizacional nos estudos relacionados aos fatores internos e externos que influenciam o sucesso e o fracasso das organizações. Sendo assim, continuam os autores, é possível crer que o desenvolvimento econômico seja função do grau de empreendedorismo de uma comunidade ou de uma nação.

O Brasil está neste caminho e Dornelas (2001, p. 16) fala que “cresceram as pesquisas acadêmicas referentes ao termo empreendedorismo juntamente com o lançamento de programas voltados, especificamente, ao público empreendedor, como é o caso do Programa Brasil Empreendedor, do governo federal instituído em 1999”.

Com a abertura da economia, decorrente da globalização mundial, o termo empreendedor começou a se tornar expressivo mediante a abertura de mercado da economia brasileira, pois apresenta a inovação para auxiliar as empresas a se adaptarem às novas tendências desse mercado (HONESKO, 2001).

No Brasil, o empreendedorismo está avançando e sendo difundido, entretanto, tem sido uma tarefa árdua convencer as pessoas de que as características empreendedoras de

alguém podem ser adquiridas e desenvolvidas por meio de um aprendizado especial (DORNELAS, 2001).

“Um país de empreendedores” é o que retrata Exame (2001) mediante uma pesquisa internacional sobre empreendedorismo, que entrevistou 43.000 pessoas em vinte e um países, durante o ano de 2000, aonde se chegou à conclusão de que o Brasil é o país que apresenta a maior porcentagem de empreendedores. Como resultado esta pesquisa apontou que para cada oito brasileiros, em idade adulta, um está abrindo ou pensando em abrir um negócio.

Do lado mais acadêmico Schenatto e Lezana (2001), concluem que os objetivos do agir pedagógico têm se mantido de forma tradicional e retrógrada, estando aliados, muitas vezes, às metodologias ultrapassadas e ineficazes. Os autores afirmam ainda que as novas condições sócio-econômicas mundiais não deixarão espaço para que profissionais exerçam suas atividades na forma de contratos de trabalho, o clássico emprego da era industrial: ao contrário, essa nova situação implica na necessidade de se formar cidadãos criadores de postos de trabalho, os empreendedores.

O desenvolvimento do empreendedorismo tem sido também enfatizado no meio acadêmico e empresarial como fundamental para o desenvolvimento econômico dos países como forma de fomentar a inovação (GEM, 2000, 2001, 2002).

O termo empreendedorismo tornou-se bastante discutido no Brasil, a partir da década de 1990, dada sua importância e atuação como ferramenta capaz de proporcionar a dinamização dos processos de produção e desenvolvimento econômico (UNIPAR, 2003).

Segundo Carvalho (2003), em 1992 a Faculdade de Economia e Administração (FEA), como apoio do SEBRAE-SP, ofereceu um Programa de Formação de Empreendedores voltados para profissionais da comunidade, que queriam abrir empresas. Neste mesmo ano, em Santa Catarina, surgia a Escola de Novos Empreendedores (ENE), com inserção acadêmica e envolvimento em projetos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), bem como em outras universidades e instituições.

Na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), no ano de 1995, surgia o Centro de Estudos Avançados do Recife (CESAR), com apoio do *Softex*, criou uma pré-incubadora voltada a projetos de exportação de *software*. No ano seguinte foi oferecida, pela primeira vez, a disciplina de Empreendedorismo no curso de graduação em Ciência da Computação (CARVALHO, 2003).

Ainda, Carvalho (2003, p. 50) argumenta que:

O marco do empreendedorismo no Brasil aconteceu em 1996. O programa *Softex*, criado pelo CNPq em 1992, gerenciado pela sociedade *Softex* a partir de 1997, tinha como objetivo incentivar a exportação de *software* brasileiro e implantou dois projetos: o Gênesis, na área de incubação universitária e o *Softstart*, na área de empreendedorismo.

É importante salientar também que existem ações voltadas para a capacitação de empreendedores, a exemplo do Programa de Capacitação para Empreendedores (EMPRETEC) e Jovem Empreendedor, ambos desenvolvidos pelo SEBRAE.

A Universidade Federal de Santa Catarina, por meio do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção (PPGEP) criou, em 1999, a área de “Empreendedorismo”. Outras instituições, a exemplo da PUC do Rio de Janeiro, vêm desenvolvendo trabalhos nesta área. Sua incubadora já formou nove empresas e possui mais vinte e quatro em fase de pré-incubação.

Meu Próprio Negócio (2005) esclarece que de acordo com pesquisa referente ao ano de 2003, o Brasil tem aproximadamente quatorze milhões de empreendedores. Desse total, 43% são os chamados empreendedores por necessidade: pessoas desempregadas, subempregadas ou que perdem o emprego no mercado formal e, com o fundo de garantia, montam um pequeno negócio para sobreviver. Esse levantamento demonstra também que ao contrário de outros anos, o percentual de empreendedores por oportunidade cresceu, atingindo 53%. Nessa categoria estão as pessoas que decidem abrir uma microempresa por terem percepção de uma chance no mercado.

Necessário se faz ressaltar que a produção científica sobre empreendedorismo começou a ser objeto de estudo mais sistematizado, também no Brasil. Como prova dessa iniciativa, registra-se os estudos formalizados no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd) da Universidade Regional de Blumenau (FURB), cujos estudos estão amparados pelo projeto de pesquisa “Análise do Ensino e da Produção Científica em Empreendedorismo” (CASSOL, 2006).

Do ponto de vista dos negócios, Cassol (2006) argumenta que a nova dinâmica produtiva mundial imposta pela abertura da economia brasileira ao comércio internacional acabou provocando um aumento do trabalho informal e, como consequência, um considerável incremento na abertura de pequenos negócios. Dentro dessa nova ordem econômica, as micro e pequenas empresas passaram a representar relevante importância no novo contexto econômico mundial e, também, no Brasil.

Destaca, ainda, a mencionada autora que diversos programas e cursos estão sendo criados na área de empreendedorismo, além das incubadoras que ocupam lugar de destaque

cada vez maior, sendo que o Brasil já possui duzentos e sete incubadoras em operação e em torno de setenta e uma em fase de implantação.

Segundo o GEM (2006), entidade que monitora as atividades do empreendedorismo em todos os continentes, o Brasil permaneceu em 2005 entre as nações onde mais se constituem negócios e registrou uma taxa de empreendimentos iniciados da ordem de 11,3%, posicionando-se em sétimo lugar dentre os países que foram pesquisados, subindo uma posição em relação à pesquisa do ano anterior.

Os dados mostram também que o Brasil ocupa a décima quinta posição no *ranking* do empreendedorismo por oportunidade e a quarta posição no *ranking* de empreendedorismo por necessidade, o que fica evidente a questão do empreendedorismo por necessidade.

Ainda, o relatório do GEM (2006) destaca que, no tocante ao gênero, o Brasil ocupava em 2005 a sexta posição no *ranking* do empreendedorismo feminino e o décimo terceiro no masculino. Fato que merece ser destacado é que, em termo de empreendimentos iniciados em 2005, há praticamente um homem para uma mulher no Brasil. Essa equivalência significa a segunda maior do mundo na prevalência de mulheres, posição apenas atrás da Hungria, onde as mulheres empreendedoras representam praticamente o dobro dos homens empreendedores.

No que diz respeito à participação das micro e pequenas empresas no cenário brasileiro, o SEBRAE (2007) possui um banco de dados onde está detalhado, por porte, segmento de negócio, etc. Estes dados demonstram o quanto é marcante e decisiva a participação das micro e pequenas empresas no âmbito de nossa economia, como geradores de trabalho, renda, tributos, produtos e serviços.

A tabela 2, a seguir, demonstra um comparativo do número de empresas formais nos anos de 1996 e 2002. Observa-se que as micro empresas foram as que tiveram o maior incremento entre todas as demais, da ordem de 55,76%, passando a participação percentual no total de empresas de 93,2%, em 1996, para 93,6%, em 2002. Já as pequenas empresas responderam com um aumento, também considerável, de 51,29%, passando de 181.115 empresas, em 1996, para 274.009 empresas, em 2002. Visualizam-se, também, os aumentos para as médias e grandes empresas, da ordem de 15,22% e 12,09%, respectivamente, muito aquém do aumento das micro e pequenas empresas.

TABELA 2 – Comparativo do número de empresas formais, por porte – 1996 e 2002

Porte da Empresa	1996	2002	% de Crescimento
Micro	2.956.749	4.605.607	55,76
Pequena	181.115	274.009	51,29
Média	20.527	23.652	15,22
Grande	13.472	15.102	12,09
Total	3.171.863	4.918.370	55,06

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2007) pelo autor.

Já a tabela 3, traz um comparativo do número de pessoas ocupadas nas empresas formais, do mesmo período anterior. O número total de pessoas ocupadas, nas micro empresas, passou de 6.878.964 para 9.967.201, com crescimento de 44,89% entre os dois anos. Olhando-se pelo lado do número das pessoas ocupadas, percebe-se que passou de 31,84%, em 1996, para 36,16%, em 2002. Quanto às pequenas empresas, o contingente de pessoas ocupadas teve um aumento de 42,79%. Pode-se observar, também, que o aumento ocorrido no mesmo período para as médias e grandes empresas, foi de 9,11% e 11,11%, respectivamente, muito abaixo, se considerado os expressivos números das micro e pequenas empresas.

TABELA 3 – Comparativo do número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte, 1996 - 2002

Porte da Empresa	1996	2002	% de Crescimento
Micro	6.878.964	9.967.201	44,89
Pequena	4.054.635	5.789.875	42,79
Média	2.474.449	2.700.103	9,11
Grande	8.194.085	9.104.745	11,11
Total	21.602.133	27.561.924	27,58

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2007) pelo autor.

Este é o panorama da realidade das empresas no Brasil, onde, em conjunto, as micro e pequenas empresas responderam, em 2002, com 99,20% do número total de empresas formais e por 57,20% dos empregos totais e por 26,00% da massa salarial.

Prosseguindo, nesta análise, ainda, segundo o SEBRAE (2007), existe um alto número de micro empresas na informalidade, totalizando aproximadamente 9,5 milhões de micro negócios.

Estes dados demonstrados, com ênfase para as micro e pequenas empresas, têm a finalidade de mostrar que o Brasil precisa preocupar-se com os pequenos empreendedores,

pois eles têm um fundamental papel a desempenhar em prol do nosso desenvolvimento econômico. O gráfico 1, a seguir, demonstra, por segmento de negócios, onde estão os empreendedores brasileiros.

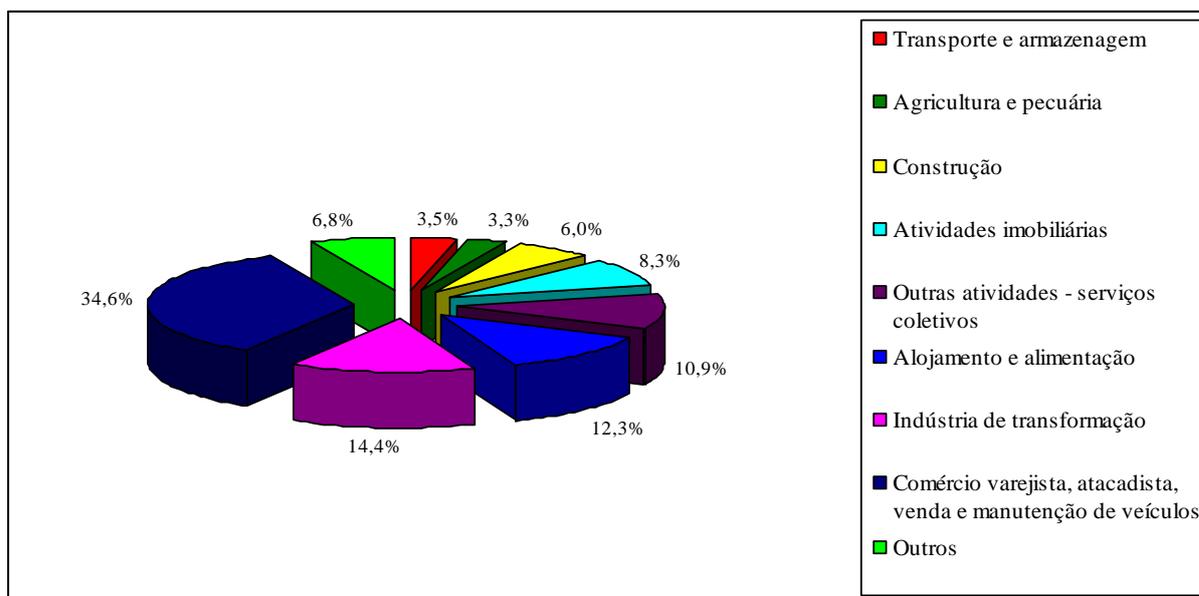


Gráfico 1 - Onde estão os empreendedores brasileiros (por setores)

Fonte: GEM. In: Meu Próprio Negócio [2005]. Adaptação do autor

A tabela 4, a seguir, demonstra a posição da constituição de empresas de todos os tipos jurídicos no Brasil no período 1998 – 2003. É importante ressaltar que neste contexto estão inseridas as IES que compõem o universo desta pesquisa.

TABELA 4 – Constituição de empresas no Brasil no período 1998-2003

Ano	Empresas constituídas no país	Variação (%)	Percentual em relação ao total
1998	467.128	-	16,60
1999	477.345	2,19	16,98
2000	460.602	(3,50)	16,37
2001	490.911	6,58	17,45
2002	445.151	(9,32)	15,82
2003	472.213	6,08	16,78
Total	2.813.350	-	100,00

Fonte: Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC). In: SEBRAE (2007). Adaptado pelo autor

De acordo com o SEBRAE (2007), por meio de pesquisa realizada a partir de dados de amostras de empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000, 2001 e 2002, um percentual 49,9% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de existência; 56,4% com até três anos e 59,9% com até 4 anos de vida. Diante desta realidade, enfatiza-se que muitos são os fatores que contribuem para o alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. O *ranking* das dez razões para encerramento das atividades das empresas extintas, na opinião dos proprietários, está demonstrado na tabela 5, a seguir.

TABELA 5 – Fatores que contribuem para o alto índice de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil

Fatores de mortalidade	Ranking (%)
Falta de capital de giro	24,0
Falta de clientes	8,0
Concorrência	7,1
Baixo lucro	6,1
Dificuldades financeiras	6,1
Desinteresse na continuação do negócio	6,1
Maus pagadores / inadimplência	6,1
Problemas familiares	3,8
Má localização da empresa	3,8

Fonte: SEBRAE (2007). Adaptado pelo autor.

Assim, Dolabela (1999a, p. 30) esclarece que:

Tudo leva a crer que o desenvolvimento econômico seja função do grau de empreendedorismo de uma comunidade. As condições ambientais favoráveis ao desenvolvimento precisam de empreendedores que as aproveitem e que, através de sua liderança, capacidade e de seu perfil, disparem e coordenem o processo de desenvolvimento, cujas raízes estão, sobretudo em valores culturais, na forma de ver o mundo. O empreendedor cria e aloca valores para indivíduos e para a sociedade, ou seja, é fator de inovação tecnológica e crescimento econômico.

O potencial empreendedor é muito grande no Brasil e, a título de exemplo, é só olhar para os 9,5 milhões de micro negócios que estão na informalidade em nosso país (SEBRAE, 2007). Assim, pretendeu-se nesta seção apresentar um panorama sobre a realidade do empreendedorismo em nosso país.

2.3 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO BRASIL

Tema de grande relevância no momento presente, o ensino superior tem ocupado parte importante das análises e preocupações dos estudiosos da educação e dos responsáveis pela formulação de políticas públicas voltadas à área. Como argumenta Nunes (1998), a função das universidades, dentro do princípio de universalidade, está associada à exigência do enraizamento da universidade na sociedade em que se insere; a compreensão da ciência como crítica e autocrítica; e a compreensão de um saber universitário construído no diálogo de diferentes campos do conhecimento.

Teixeira (1998) em “A universidade de ontem e de hoje”, aborda a evolução da universidade do século XIX ao século XX, apresentando casos significativos de diferentes propostas sobre as funções da universidade e destaca que é importante repensar a experiência vivida, é fundamental e urgente ouvir o que, nela, foi silenciado. Por isso, Barbieri (1998) destaca que no século XXI é oportuno o reexame profundo das idéias que a geraram, a transformaram e que devem contribuir para fazê-la renascer em sintonia com as exigências do milênio em curso.

É certo que a universidade, centrada no princípio da universalidade, desde os seus primórdios, nas décadas de vinte e trinta do século XX, busca, incessantemente, ampliar sua relevância pública e construir sua identidade diante da história, haja vista os inúmeros feitos para a ciência e a sociedade, pautada em uma conduta de responsabilidade, competência e ética científica. Como diria Darci Ribeiro: mesmo com modelos excludentes que sempre predominaram na universidade e diante de toda complexidade, as IES se constituem na válvula propulsora para o desenvolvimento cultural autônomo do Brasil (WERTHEIN; BUARQUE, 1999).

Segundo a Conferência Mundial sobre o Ensino Superior (1999), marco referencial de ação prioritária para a mudança e o desenvolvimento do ensino superior e as ações prioritárias no âmbito de sistemas e instituições, onde se debateu a visão e ações para o século XXI, cada instituição de ensino superior deve definir sua missão de acordo com as necessidades presentes e futuras da sociedade.

Ao estabelecer prioridades em seus programas e estruturas, as IES devem levar em conta a necessidade de guiar-se pelas regras de rigor ético, científico e intelectual, além de considerações multidisciplinares e transdisciplinares e estabelecer bases, mecanismos e

programas para o desenvolvimento do pessoal envolvido com o processo administrativo e decisório.

A educação é a chave do desenvolvimento sustentável, auto-suficiente, uma educação fornecida a todos os membros da sociedade segundo modalidades novas e com a ajuda de tecnologias novas, de tal maneira que cada um se beneficie de chances reais ao longo da vida. Deve-se estar preparados para remodelar os processos de ensino e gestão, de forma a promover atitudes e comportamentos que sejam portadores de uma cultura da sustentabilidade.

Dentro de uma perspectiva de desenvolvimento sustentável, as IES devem estar cada vez mais conscientes do papel que têm a desempenhar para preparar as novas gerações para um futuro viável, haja vista a sua posição de liderança que exerce na comunidade acadêmica e na sociedade, pelo fato de serem instituições geradoras e difusoras de conhecimento e opinião. Nesse enfoque, as IES devem, antes de tudo, dar o exemplo pela maneira como administram seus próprios assuntos, como uma verdadeira estratégia para o futuro.

Trigueiro (2000) enfatiza uma questão importante que acontece no âmbito das IES privadas, que embora sejam estruturas mais dinâmicas, menos hierarquizadas e burocratizadas, existe a grande influência da mantenedora nos assuntos administrativos e financeiros, como em decisões acadêmicas relacionadas às atividades de ensino, pesquisa e fechamento de cursos. Quer dizer, a autonomia acadêmica e pedagógica passa a ser secundarizada pela vontade da mantenedora ou o dono da instituição.

Fato a registrar, segundo esse autor, é que entre os conflitos mencionados, defronta-se o financeiro com o pedagógico, o burocrático com o maleável, o familiar com o racional-empresarial, tudo isso implicando em tensões internas consideráveis, especialmente no momento atual, em que pressões competitivas crescentes levam muitas instituições privadas a aprimorar seu processo decisório, os mecanismos de avaliação, de planejamento, da estrutura e do funcionamento geral da instituição.

Trigueiro (2000) comenta ainda, que nas IES privadas frequentemente existe a figura do “gerente institucional”, dotado de liderança e que conta com a confiança dos dirigentes máximos e esse indivíduo tem desempenhado trabalho de crucial importância nesse momento da vida dessas instituições. É esse gestor quem se encarrega de conduzir o processo decisório e se responsabiliza pela elaboração e condução do Projeto de Desenvolvimento Institucional (PDI), que o ajuda a aperfeiçoar a gestão. O PDI é a explicitação clara dos grandes rumos a serem seguidos pela organização, das suas trajetórias e grandes decisões, dos seus limites e possibilidades de ação.

Na verdade no PDI devem constar três grandes “figuras programáticas”: os objetivos estratégicos, as diretrizes e as principais ações a serem desenvolvidas em determinado período de tempo. Não se trata de colocar a IES inteira dentro de um programa geral. O projeto institucional ou direcionamento estratégico corresponde, na verdade, às grandes linhas de ação e de decisões, que envolvem não apenas um setor, mas todo o seu conjunto, em suas diferentes políticas e atividades.

Segundo Barreto (2004, p. 5), deve-se ressaltar que:

Um dos aspectos mais importantes no campo da administração é a visão estratégica dos gestores das organizações. A preocupação com o estabelecimento de objetivos em longo prazo, a adoção de cuidados gerenciais, o reconhecimento do aprendizado constante e a implantação das políticas estabelecidas visando à perpetuação do empreendimento, são enfoques incentivados no mundo organizacional e, para os quais, as instituições de ensino precisam atentar-se na formação dos atuais administradores.

Por se tratar de um tema de grande relevância, enfoca-se, a seguir, um panorama do ensino superior no Brasil.

2.3.1 Panorama do ensino superior no Brasil

Não obstante, em que pesem os muitos estudos desenvolvidos e as estatísticas produzidas pelos mais diversos órgãos e setores da vida pública e privada no país, o ensino superior, ainda, carece de informações precisas e diagnósticos que dêem conta das transformações operadas nos últimos anos, nesse campo da vida em sociedade. São mudanças importantes verificadas, especialmente na última década, e que se relacionam, de modo geral, com os novos processos e relações advindos do impacto do desenvolvimento científico-tecnológico recente, do aprofundamento da chamada globalização e da crescente democratização das sociedades (INEP, 2007).

Nesse contexto amplo de transformações, surgem novas oportunidades de atuação profissional em campos inéditos, e constata-se forte pressão social pelo acesso às inovações e pelo conhecimento capaz de conferir melhores condições de competitividade aos grupos, empresas e indivíduos, em diferentes situações da vida contemporânea (SCHWARTZMAN, 1991, RANGEL JR, 1996).

É nesse cenário que se localiza o panorama atual do ensino superior no país, evidenciando o surgimento de novos atores e a proliferação de instituições das mais variadas, compondo quadro bastante heterogêneo e complexo (TRIGUEIRO 2000).

Ademais, a formulação e o avanço de políticas conseqüentes, provenientes do Governo Federal, voltadas à melhoria da qualidade e ampliação do ensino médio e do fundamental, nos últimos anos, têm contribuído, também, para o aumento da demanda por novas vagas e pelo acesso ao ensino superior no Brasil.

Na concepção de Bowman (2000) o sistema de ensino superior está em expansão, tanto no Brasil como nos Estados Unidos da América, especialmente por que mudanças estão ocorrendo em função das implicações no financiamento e gestão financeira das IES. Uma das dificuldades encontradas por estudiosos ao analisar o contexto atual em transformação e identificar as habilidades necessárias para enfrentar novos desafios é a complexa organização da produção e distribuição de serviços educacionais.

Para melhor caracterizar essa situação, faz-se necessário iniciar com a definição dos vários tipos de instituição de ensino superior no país, em cada modalidade de organização, no momento presente.

De modo geral, as IES são inicialmente classificadas pela Lei 9.394, nos artigos 16 e 20 e, posteriormente, por alguns decretos que a complementam, nesse particular assunto. Em seus artigos 16 e 20, verifica-se o seguinte texto na citada Lei:

Art. 16. O sistema federal de ensino compreende:

- I - as instituições de ensino mantidas pela União;
- II - as instituições de educação superior criadas pela iniciativa privada;
- III - os órgãos federais de educação.

Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias:

I - particulares em sentido estrito, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características dos incisos abaixo;

II - comunitárias, assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

III - confessionais, assim entendidas, as que são instituídas por grupos de pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;

IV - filantrópicas, na forma da lei.

Além do sistema federal, o ensino superior brasileiro compreende, também, os sistemas estaduais e municipais. No sistema federal, estão as IES federais (mantidas pela União), as faculdades e universidades particulares, e chamados centros universitários particulares¹. As universidades estaduais estão sob a jurisdição dos respectivos sistemas estaduais.

Uma forma organizacional muito importante, atualmente, no panorama do ensino superior brasileiro, consiste nas chamadas “universidades comunitárias”, que mantém elementos típicos de uma instituição pública – são criadas e mantidas por conselhos formados por membros da comunidade municipal ou estadual, o que confere o caráter público à organização jurídica da citada instituição -, e características da estrutura e funcionamento de instituições particulares com independência e grande autonomia para gerir orçamentos e tomar decisões administrativas – bem próximas da forma privada de determinadas instituições de ensino superior.

Para efeito de conceitualização, conforme o Decreto 3.860, de 9 de julho de 2001, Art. 8º, as universidades, na forma do disposto no Art. 207 da Constituição Federal, caracterizam-se pela oferta regular de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, atendendo ainda ao que dispõe os artigos 52, 53 e 54 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996; são pluricurriculares que, além de atendem os requisitos acadêmicos e de infraestrutura, devem necessariamente, realizar as três atividades: ensino, pesquisa e extensão.

As atividades devem contemplar programas de mestrado ou doutorado em funcionamento regular e avaliados positivamente pela CAPES. As universidades podem ser criadas somente por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular, com qualidade comprovada; poderão criar cursos superiores em diferentes municípios, desde que na mesma unidade da federação (Decreto 3.860, de 9 de julho de 2001, parágrafo 3º e 10º).

Até o presente, ainda não há centros universitários criados pela União.

Já, os “centros universitários”, segundo o decreto nº 3.860, artigo 11, “são instituições de ensino superior pluricurriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação, pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico”; estes, assim como as universidades, têm autonomia para criar, organizar e extinguir cursos e programas de educação superior; gozam da autonomia universitária nos termos do parágrafo 2º do artigo 54 da LDB, observados os limites definidos no plano de desenvolvimento da Instituição, aprovado quando do seu credenciamento e reconhecimento.

Os Centros Universitários são criados somente por credenciamento de instituições de ensino superior já credenciadas e em funcionamento regular (Decreto nº 3.860, artigos 1º a 5º).

Verifica-se, nesse dispositivo legal, a extensão da autonomia universitária aos Centros Universitários, definindo limites a estes, no plano de desenvolvimento da Instituição. O Parecer CNE 600/97, abaixo transcrito parcialmente, reconhece essa extensão:

“A nova LDB prevê a extensão de prerrogativas de autonomia universitária a outras instituições que comprovem alta qualificação para o ensino ou para a pesquisa, com base em avaliação realizada pelo Poder Público (art. 54, § 2º). Tal hipótese ganhou vida na figura dos Centros Universitários, estabelecida inicialmente pelo Dec. nº 2.207 de 16 de abril de 1997 e, posteriormente, nos artigos 8º e 12 do Dec. nº 2.306, de 19 de agosto do mesmo ano, que lhes atribuiu prerrogativas de autonomia didático-científica, além de outras que possam ser estabelecidas em seu credenciamento. Os Centros Universitários, gozando de prerrogativas da autonomia universitária, devem pautar a organização e composição de seus colegiados de ensino e pesquisa pelas mesmas diretrizes que regem análogos órgãos nas universidades” (Parecer CNE 600/97).

Outro tipo de instituição consiste nas faculdades integradas. Estas são definidas no Decreto 3.860, como instituições com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado.

A criação de novos cursos superiores nas faculdades integradas, bem como nos institutos superiores e faculdades depende de autorização do poder executivo (Decreto 3.860, artigos 12 e 13). As faculdades integradas compreendem, então, vários cursos, os quais se pautam por um único estatuto e regulamento jurídico, possuindo conselhos superiores e diretorias acadêmicas e administrativas, que governam o conjunto das faculdades. Estas faculdades não são, necessariamente, pluricurriculares, nem precisam, obrigatoriamente, desenvolver a pesquisa e a extensão, nos termos das universidades.

Finalmente, têm-se os chamados “estabelecimentos isolados”. As faculdades isoladas são instituições de ensino superior que, em geral, desenvolvem um ou mais cursos e que apresentam estatutos próprios e distintos para cada curso. São formas organizacionais muito encontradas na realidade brasileira.

O fato é que, ainda com o Decreto 3.860, assim como nas leis e decretos anteriores, as conceitualizações para instituições de ensino superior, sobretudo dos centros universitários, faculdades isoladas e faculdades integradas, continuam imprecisas, dando margem a dúvidas freqüentes. Não obstante, tais diferenciações são úteis para se verificar a grande heterogeneidade de formas e de interesses que marcam o espaço do ensino superior brasileiro.

Dos 22.046 cursos de graduação distribuídos no país, nas diversas áreas de formação acadêmica, o Estado do Paraná conta com 6,94 % desse total e com 36,13 % em relação ao total da região sul. Comparativamente, neste cenário, em termos de região sul e do Estado do Paraná, destacam-se os cursos das áreas de ciências sociais, negócios e direito, com 32,81 % e 32,13%, respectivamente, conforme detalhamento demonstrado na tabela 6.

TABELA 6 – Demonstrativo da distribuição dos cursos de graduação / área

Cursos de graduação/área	Brasil		Região Sul		Paraná	
	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)	Absoluto	Relativo (%)
Agricultura e Veterinária	453	2,05	102	2,41	48	3,14
Ciências, Matem. e Computação	1.918	8,70	410	9,68	146	9,54
Ciências Soc. Negócios e Direito	6.403	29,04	1.390	32,81	492	32,13
Educação	7.539	34,20	1.167	27,54	401	26,19
Engenharia, Produç. e Construção	1.411	6,40	294	6,94	95	6,21
Humanidades e Artes	961	4,36	247	5,83	76	4,96
Saúde e Bem Estar Social	2.645	12,00	498	11,75	217	14,17
Serviços	716	3,25	129	3,04	56	3,66
Total	22.046	100,00	4.237	100,00	1.531	100,00

Fonte: MEC/INEP/DEAES (2007). Adaptado pelo autor.

Outro aspecto que merece ser destacado refere-se ao número de alunos matriculados em IES. O último censo realizado pelo MEC/INEP, em 2000, demonstra que no ano de 1999 – último ano do período censitário – as IES brasileiras possuíam 2.377.715 matrículas em cursos de graduação e as IES privadas detinham 64,96 % desse contingente de acadêmicos graduandos, o que equivale em números absolutos a 1.544.622 alunos (INEP, 2007).

Nesta mesma ótica, em termos de região sul do Brasil, os dados mostram que do total 473.583 discentes matriculados na graduação, 306.609 deles estão estudando em IES privadas, o que representa um percentual da ordem de 64,74 %.

Nas IES privadas, a mantenedora deve garantir o patrimônio físico-financeiro e o orçamento da instituição. No caso das comunitárias ou confessionais, isso geralmente é verdade, entretanto, nas particulares de sentido estrito, essa função assume outra conotação; a mantenedora é, na verdade, a “dona” da instituição. A mantenedora supostamente mantém a instituição, mas de fato são estas que mantêm a mantenedora. As particulares de sentido estrito, em geral, não têm órgãos colegiados superiores e, quando os têm, geralmente são compostos de membros nomeados pelo mantenedor ou pelo reitor, que, por sua vez, é nomeado pelo mantenedor. Muitas vezes, o reitor não tem mandato, sendo demissível

segundo a vontade do mantenedor. Nas particulares, o governo de fato geralmente não é colegiado e, muitas vezes, sequer os estatutos prevêm órgãos colegiados. Quer dizer, a autonomia acadêmica e pedagógica passa a ser secundarizada pela vontade da mantenedora ou do “dono” da escola ou faculdade, conforme já mencionado (TRIGUEIRO, 2000).

O Parecer 600/975, sobre a autonomia acadêmica das universidades, pretendia exatamente estabelecer que as universidades privadas tivessem órgãos colegiados de direito e de fato, com as atribuições acadêmicas que a LDB especifica no art. 52.

Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre:

- I - criação, expansão, modificação e extinção de cursos;
- II - ampliação e diminuição de vagas;
- III - elaboração da programação dos cursos;
- IV - programação das pesquisas e das atividades de extensão;
- V - contratação e dispensa de professores;
- VI - plano de carreira docente.

Como destaca o Parecer 600/97, “caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir...” as atribuições do colegiado. Desta forma, a Lei atribui aos colegiados de ensino e pesquisa das universidades – sempre dentro dos recursos orçamentários disponíveis - a competência para deliberar a respeito de cada uma e do conjunto de matérias que são essenciais para a vida acadêmica da instituição.

Comparativamente às IES públicas, no que concerne à estrutura organizacional e ao funcionamento interno, as instituições privadas, em geral, são bem mais "leves", ágeis e flexíveis que as IES públicas. Por "leves" quer-se dizer menos burocratizadas, com menos colegiados e mais simples do ponto de vista da complexidade e da diferenciação interna; ou seja, há menos setores, departamentos e instâncias administrativas e acadêmicas, bem como níveis hierárquicos e decisórios, comparativamente com as públicas.

Verifica-se, de um modo geral, maior centralização e concentração do poder nas IES privadas que em suas congêneres do setor público. Nestas últimas, constata-se certa ambigüidade na distribuição interna do poder, ora se concentrando em determinados setores, em uma pró-reitoria ou unidade administrativa - segundo o assunto ou a área de interesse -, ora se diluindo e dispersando em uma multiplicidade de esferas decisórias, colegiados e grupos de interesses. O mesmo não se constata nas IES privadas, onde as principais decisões estão nas mãos de poucos indivíduos.

Se, por um lado, a maior concentração e centralização do poder nas IES privadas, comparativamente às públicas, possibilita maior agilidade e flexibilidade em relação às primeiras, por outro lado, esse fato tende a diminuir o comprometimento institucional no grupo das particulares. Isto significa que, em geral, a participação nas decisões e o envolvimento, sobretudo de docentes, nas IES particulares, são limitados, repercutindo na comunicação entre a administração superior e as bases acadêmicas (SCHWARTZMAN, 1991).

O mesmo autor fala que outro aspecto distintivo entre os dois grandes grupos de instituições refere-se às hierarquias. Nas públicas, têm-se um número acentuado de hierarquias, muitas delas se superpondo, atinentes à titulação, à visibilidade e prestígio no campo científico - entre os pares docentes/cientistas -, ao tempo de casa, aos cargos formais e a demais posições honoríficas; todos esses níveis hierárquicos tornam extremamente complexos os processos decisórios e comunicativos nessas instituições.

Por sua vez, continua o autor, as IES privadas possuem poucos níveis e tipos de hierarquias, favorecendo a articulação entre diferentes setores e indivíduos, sejam estes técnicos ou docentes. Este fato se reflete numa menor possibilidade de resistências às mudanças e às inovações, bem como numa maior disposição para incorporar novos valores, provenientes de grupos emergentes e de outros não identificados diretamente com o "*ethos*" acadêmico propriamente dito.

Isso pode representar um aspecto importante no momento presente, em que se verificam profundas alterações no modo de produção e difusão do conhecimento, especialmente na relação entre as instituições de ensino superior e a sociedade. Além disso, a menor quantidade de tipos de hierarquias no contexto das IES privadas, comparativamente às públicas, implica uma maior possibilidade de cumprimento de normas e decisões das instâncias superiores e menores "desvios" na implementação das decisões, uma vez que, nestas últimas, as decisões superiores são sempre condicionadas e dependentes da aprovação dos vários centros e instâncias paralelas de poder.

Ainda, para Schwartzman (1991), no que concerne ao papel dos conselhos superiores nas IES particulares, embora tenha se verificado a sua existência, na grande maioria das instituições visitadas, constata-se, também, que esses conselhos não têm o mesmo peso, nem importância, que têm nas IES públicas. Para estas, quase nenhuma decisão, mesmo aquelas que não são tão importantes e que poderiam ser deixadas nas instâncias locais e nos níveis hierárquicos inferiores, deixam de passar pelos conselhos máximos, e, mais do que isso, estando sujeitas os resultados dos mais diversos, considerando a grande complexidade de

interesses, na maior parte das vezes não alinhados e mesmo conflitantes. Nessa complexa teia de relações e interesses, não é raro, nas IES públicas, posições e expectativas de decisão do reitor ser rejeitada por interesses de grupos contrários a sua orientação, o que tende a intensificar as negociações e alianças entre os vários membros dos conselhos superiores da instituição.

Comparativamente, nas particulares, a dinâmica e a atuação desses conselhos é bem diferente: primeiro, é muito comum encontrarmos o comentário, entre membros e dirigentes das IES privadas, que os conselhos são, em geral, meramente instâncias formais, com pouco poder para alterar as iniciativas do reitor ou da administração superior da instituição; segundo, os conselhos superiores nessas IES são, normalmente, pouco numerosos e nem sempre representam todas as correntes e tendências presentes nessas instituições, o que leva a se constituir, basicamente, num espaço de confirmação e de consagração de toda uma orientação estratégica e prática oriunda dos reitores e mantenedores da organização.

Esse fato leva a outra importante característica das IES particulares. A forte influência dos mantenedores, os "donos", das instituições, muitas vezes acumulando ou revezando com os sócios a condição de reitor ou vice-reitor com a de presidente da mantenedora.

Se a não interferência da mantenedora na instituição "mantida" é vista como uma condição para a autonomia e liberdade acadêmica das IES privadas, na prática, isso quase nunca ocorre. É muito grande a influência da mantenedora, não apenas nos assuntos administrativos e financeiros, o que parece até razoável, mas, sobretudo, em decisões acadêmicas ou afetas às atividades de ensino e pesquisa, na criação de novas disciplinas, nas reformas curriculares e na abertura ou fechamento de novos cursos, por exemplo. Quer dizer, a autonomia acadêmica e pedagógica passa a ser secundarizada pela vontade da mantenedora ou do "dono" da faculdade. Esse fato tem trazido alguns conflitos de orientação no cotidiano das IES particulares, colocando, lado a lado, duas lógicas distintas e nem sempre conciliáveis: a do lucro e do mercado e a pedagógica e acadêmica.

Não se pretende criar nenhum tipo de oposição forte entre essas duas perspectivas de orientação de conduta, mas é sabido que os seus princípios nem sempre se conciliam, evidenciando-se uma situação problemática para as IES. Os conflitos daí decorrentes, via de regra, são tornados mais agudos e sensíveis nos momentos de elaboração de projetos pedagógicos e de desenvolvimento institucional, bem como nas atividades de avaliação, sejam estas provenientes do MEC e de outras agências federais, ou mesmo de iniciativa interna.

Junto com essas preocupações, que acentuam a forte marca individual – dos "donos" dos estabelecimentos – no cotidiano das IES, verifica-se o grande predomínio de um padrão "familiar" na gestão e condução dessas instituições. Ou seja, antigos proprietários de escolas secundárias, que passaram a ampliar seus negócios para o ramo do ensino superior, tendo seus filhos, esposa e outros familiares envolvidos nessa nova atividade empresarial, prosseguiram, em geral, com as mesmas estratégias, práticas e visões trazidas de suas experiências anteriores, centralizando decisões e dando um caráter, possivelmente, muito tradicional às gestões de suas instituições.

E, em muitos casos, constata-se que esse modo familiar de gerenciar os negócios tem se confrontado com práticas calcadas em procedimentos mais racionais e formais, fundadas na impessoalidade, na transparência orçamentária, na atribuição de funções segundo critérios de competência técnica, na definição de direitos e responsabilidades de cada cargo e nas ações administrativas baseadas em regulamentos escritos e previamente definidos, em suma, no funcionamento burocrático moderno.

São, assim, duas orientações de conduta que passam a se defrontar no campo das IES privadas, a tradicional e a burocrática, ou a familiar e a gestão racional-formal, implicando em tensões internas consideráveis, especialmente no momento atual, em que pressões competitivas crescentes levam a que muitas instituições privadas procurem aprimorar o seu processo decisório, os mecanismos de avaliação e de planejamento – vistos como instrumentos de gestão e de correção de rumos – e a estrutura e funcionamento geral da organização.

Contudo, a marca pessoal do proprietário das IES particulares - em geral indivíduos realizadores e com grande influência carismática - e de sua família ainda é muito evidente, implicando, em muitas situações, dificuldades para se avançar em determinadas mudanças, percebidas por diversos membros da instituição como necessárias, especialmente as que dizem respeito à administração dos recursos humanos e à formulação de planos estratégicos mais abrangentes.

O trabalho de construção de uma nova condição institucional e de gestão das IES no país é dos mais sensíveis e difíceis no momento, pois envolve não apenas a formulação de modelos e discussões técnicas, como aquelas afetas ao planejamento e à avaliação, mas, principalmente, porque precisam ser amplamente negociados e discutidos com toda a comunidade interna e externa.

Cada tipo de instituição, se pública ou privada, comunitária ou não, estadual, federal ou municipal, e assim por diante, possui seus próprios desafios e especificidades nesse processo de discussão e negociação de novas propostas de desenvolvimento institucional.

Sem entrar em muitos pormenores, o tema da gestão nas particulares é o que se pode considerar uma verdadeira "caixa preta". Principalmente entre aquelas dirigidas por um padrão tradicional e familiar, a inovação organizacional, incluindo-se a implementação de adequados sistemas de informações gerenciais, de planejamento e avaliação, esbarra em grandes entraves, sobretudo decorrentes de um forte personalismo e centralismo, que impedem novas iniciativas ou as cerceiam, procurando ajustá-las ao desejo dos proprietários da instituição (TRIGUEIRO, 2000).

Porém, não apenas nessas instituições familiares, mas na grande maioria das IES particulares, a gestão e administração eficiente é um grande problema. As informações gerenciais são precárias e pouco confiáveis, o planejamento é praticamente inexistente e a avaliação ainda está em seus primeiros passos, quando não ausente. Decisões são tomadas "intuitivamente" ou baseadas apenas em procedimentos convencionais, históricos, nem sempre fundamentados em razões técnicas.

A criatividade, se, de um lado, é apontada como mais promissora entre as particulares, em razão de uma estrutura menos burocratizada e formal que as IES públicas, por outro lado, enfrenta também as duras resistências do centralismo e dos processos autoritários, os quais estabelecem, *a priori*, o que deve ser feito e seguido pelas "bases acadêmicas". Estas, não envolvidas nas decisões principais da instituição, também não fazem muito esforço em alterar essa situação. A condição de "horistas" de grande parte dos quadros docentes nessas instituições é um dos fatores que corrobora com esse quadro de omissão; outro fator é o risco sempre presente da perda do emprego, em decorrência de eventuais enfrentamentos com a alta administração.

Desse modo, o planejamento e os processos de avaliação tendem a ficar muito concentrados na cúpula das instituições particulares, o que implica dificuldades na implementação de novas medidas e na construção de um novo projeto de desenvolvimento institucional que tenha a efetiva participação e o comprometimento dos docentes e técnicos das IES particulares (SCHWARTZMAN, 1991; TRIGUEIRO, 2000).

O dilema então é agir sempre verticalmente, independente de críticas e omissões, ou abrir-se ao diálogo e apoiar iniciativas das bases acadêmicas e dos técnicos, estimulando essa participação e favorecendo a um maior comprometimento dos membros da instituição em novos projetos, de largo alcance.

As IES possuem em função de imperativo legal, estrutura e dinâmica que as configuram como um macro-sistema composto por dois subsistemas autônomos e independentes, porém complementares e dissociados, são eles: a entidade mantenedora e a entidade mantida, que representam respectivamente as estruturas de propriedade e de controle (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2005).

Esses autores argumentam, ainda, que as IES, principalmente as universidades, têm redefinido seus papéis, sobretudo, em função das pressões feitas pela sociedade. Em consequência dessa redefinição de papéis, novas habilidades e competências funcionais são exigidas para o exercício de funções administrativas.

Sobre a gestão das IES privadas, Castilho (2005) esclarece que a gestão é centralizada, sendo as decisões tomadas, em sua maioria, pelos dirigentes das instituições. Fato é que as IES, percebendo o acirramento da concorrência, reconhecem a importância de repensar sua forma de gestão, buscando uma visão mais competitiva e continuada, bem como instrumentos que mobilizem e motivem todos os colaboradores.

Veloso (1997) argumenta que a gestão universitária tem duas dimensões: a acadêmica e a empresarial, que requer pessoas que tenham mérito, e que sejam reconhecidas pelo mérito acadêmico. Por outro lado, as IES como uma organização complexa não podem prescindir da ordem da gestão de estilo empresarial, na medida em que ela deve ser competitiva e lida com recursos escassos.

Para Rocha e Granemann (2003) é tempo de IES privadas considerarem os princípios gerenciais modernos, valorizando o planejamento estratégico, a definição de metas, o orçamento anual (reflexo em curto prazo do planejamento estratégico), a administração de projetos, enfim, valorizando as medidas para dirigir a organização para os objetivos estratégicos.

Esses autores sugerem, dentre outras, que as IES deveriam implementar, fundamentalmente, medidas como: criar uma estrutura de indicadores de desempenho acadêmico, administrativo e financeiro; possuir sistema de apropriação de custos, pois se trata de ferramenta crucial para a formação de preços de produtos e para conhecer a rentabilidade das unidades geradoras de receita; alinhar a área acadêmica e a área financeira, principalmente no momento de modelar o futuro da organização; empreender projetos se forem positivos do ponto de vista da engenharia econômica e financeira ou da análise de benefício-custo.

Argumentam, ainda, que além de uma gestão participativa baseada na criatividade, deve ser rígida para garantir que todos se centrem nos objetivos estratégicos institucionais e

que não deve se desprezar os modernos princípios gerenciais, pois tenderão a operar no vermelho, podendo culminar na bancarrota.

2.3.2 O Estado e as IES no Brasil

O trabalho de supervisão e fiscalização realizado pelo Estado envolve vários órgãos do poder executivo, destacando-se, no que concerne às IES, a Secretaria de Ensino Superior do MEC (SESU), o Conselho Nacional de Educação (CNE) e o Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP), tendo, este último, papel fundamental na implementação de toda a política de avaliação do ensino superior, no momento.

A SESU tem um papel mais ligado à supervisão e implementação das políticas relacionadas à educação superior no País. Porém, na prática, acaba sendo o verdadeiro formulador das políticas, que, quase sempre, são referendadas pelo Ministério da Educação.

Nos últimos anos, a atuação do órgão se expandiu, uma vez que, após a LDB, muitas questões passaram a necessitar de normatização. Desta forma, a SESU passou a produzir decretos e portarias, que acabaram direcionando os rumos do ensino superior. Para dar um exemplo, as IES privadas, para ofertarem cursos de graduação, dependem de permissão desse órgão.

No âmbito da SESU, diversos mecanismos específicos são criados para as IES, tais como credenciamento da Instituição, e autorização e reconhecimento de cursos. É nesse momento que há um contato mais próximo das IES com o poder público, pois elas precisam apresentar projetos de cursos, adequando-se a uma série de exigências. As exigências têm sido bem conduzidas pela SESU, que criou padrões de qualidade a serem atendidos pelas IES.

Um outro órgão importante na condução da política de ensino superior do País é o INEP. Historicamente, esse órgão foi criado para desenvolver pesquisas e reflexões sobre a educação. Entretanto, nas últimas décadas, seu papel tem sido cada vez mais diversificado e ampliado. Primeiro, consolidou-se como um produtor de dados sobre a educação, realizando os censos dos diversos níveis educacionais. Segundo, mais recentemente, com a introdução dos novos mecanismos de avaliação, a exemplo do Exame nacional de Cursos.

Finalmente, o Conselho Nacional de Educação (CNE) é um órgão praticamente independente. Possui autonomia suficiente para criar políticas para o ensino. Todavia, em última instância, depende da chancela do Ministro. O CNE, de modo geral, funciona da

seguinte forma: determinada matéria recebe apreciação do CNE. O órgão discute e emite um parecer. Esse parecer não é válido oficialmente, mas passa a exercer grande influência no cotidiano das IES. Ou seja, o ambiente acadêmico e as IES passam a considerar as disposições descritas em tais pareceres. Posteriormente, o parecer é encaminhado ao MEC e pode ser homologado ou não. Se for homologado, passa a se constituir em resolução e a ter força de lei. Assim, o período de espera para o homologado de um parecer, pode demorar muito e acaba ocorrendo que, pela falta de normas até essa decisão final, o CNE fica legislando autonomamente durante algum tempo.

O que considerar, se a IES não tem PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional?

De acordo com o Parecer do CNE número 632002, para a IES que ainda não tem o PDI, considerar as informações apresentadas relativas ao planejamento, aos objetivos e às metas da IES ou o projeto pedagógico do curso. Recomenda-se o registro, no Relatório da Avaliação, sobre a não apresentação do PDI. A aprovação do PDI pelo Ministério da Educação é condição necessária para o credenciamento e o reconhecimento de Instituições de Ensino Superior, conforme estabelece a Resolução CNE nº 10, de 11 de março de 2002. O PDI é o compromisso da IES com o MEC e deve ser o principal instrumento sobre o qual deverá se basear a avaliação, para que esta resulte da análise do conjunto de ações e fatores que a própria instituição fixou como objetivos para realizar sua missão (INEP, 2008).

Em resumo, muito tem sido feito neste sentido, e, sejam instituições públicas, sejam as privadas, em suas mais diferentes formas, estruturas e configurações jurídicas, todas estas têm envidado esforços importantes na busca pela melhoria da qualidade. Processo, este, que ainda está em seus momentos iniciais.

O resultado de todo esse esforço, que atinge a gestão das IES e que acaba por condicionar toda a qualidade dos resultados ali gerados depende, igualmente, de fatores e da interveniência de muitos outros atores, num campo de muitos conflitos e tensões.

Não obstante, a tônica é a discussão mais aberta de grandes temas e questões que dizem respeito aos interesses comuns, no sentido de "centrar força", em ações mais coesas de reivindicação junto aos órgãos do governo. O que requer explicitar problemas e apresentar eventuais encaminhamentos de soluções.

Seguindo essa argumentação, se a reivindicação para a especificidade e a não comparabilidade entre as várias instituições privadas é uma tônica, segundo muitos depoimentos de dirigentes de IES particulares, "existe, na verdade, uma preocupação comum", com a formação superior e com o papel que essas instituições desempenham na sociedade, o que apontam como "um serviço à população e ao país". Nesse sentido, dizem

estes, "todas as IES são públicas", "não há essa grande separação público-privado, mas instituições boas ou não, sérias ou picaretas" (SCHWARTZMAN, 1991; TRIGUEIRO, 2000).

Afora essas ressalvas, há, na maior parte dos discursos evidenciados na grande mídia, uma preocupação com a generalização de critérios de avaliação, de formas "niveladoras" de condução da política superior por parte do MEC, embora reconheçam, a importância das últimas medidas, incluindo - com todas as inúmeras restrições apontadas - o Exame Nacional de Cursos.

Entretanto, de um modo geral, nota-se, nitidamente, um clima de grandes mudanças no interior das IES públicas e privadas, conforme já se comentou, e nas suas relações com outros setores da sociedade, especialmente com os órgãos responsáveis por essa política no País.

Ainda, para Schwartzman (1991) poder-se-ia dizer que diante da transição ocorrida em nosso ensino superior, sobretudo entre as instituições particulares, apontando para mudanças maiores na estrutura e funcionamento dessas instituições, embora o esboço final desse cenário ainda não esteja suficientemente claro. É ainda muito imprevisível o quadro que virá das transformações que ora presenciamos nesse setor da vida brasileira.

Contudo, são bastante evidentes os sinais de grandes alterações na educação superior do país, a julgar pelo que pode perceber, ainda que em caráter incipiente, em termos de anseios de mudanças por parte dos dirigentes, bem como de ações concretas já iniciadas. Tudo isto poderá apontar para uma modificação na relação público-privado, e na "divisão de trabalho" e definição de novas especializações entre as instituições ligadas à educação superior no Brasil.

As oportunidades de novas frentes de atuação para as IES particulares são muitas, implicando possibilidades de aumento da diferenciação no conjunto dessas instituições no país, e intensificação do processo competitivo, não apenas no grupo das particulares, mas entre este e o das instituições públicas. Entretanto, as conseqüências desse possível acirramento no jogo concorrencial entre as IES do País, no futuro próximo, ainda são muito imprevisíveis.

Entre novas oportunidades para as IES, destacam-se as inúmeras parcerias que vêm sendo desenvolvidas com organizações não-governamentais. Estas parcerias com secretarias municipais e estaduais - incluindo a participação conjunta em programas de alfabetização de adultos, de atendimento odontológico e hospitalar e no controle e prevenção de doenças -, e com várias empresas e indústrias, sobretudo as pequenas e micro empresas, interessadas nos conhecimentos produzidos e disponíveis nas IES.

Muitas vezes, as empresas e outras organizações da sociedade procuram, preferencialmente, as IES particulares por estas apresentarem maior velocidade nas respostas às demandas que lhe são dirigidas, e menos "burocracia", comparativamente às instituições públicas, facilitando a ação conjunta e a realização de novas parcerias com essas empresas e organizações. A esse respeito, algumas IES privadas apontam que determinadas organizações não governamentais (ONGs) manifestam claramente que têm preferido realizar convênios com essas instituições, por considerarem muito "restritivas" as possibilidades de acordo com as públicas. Significando, tais restrições, o que consideram um forte "academicismo" e uma visão muito "teórica" presente nas IES públicas, de "difícil aplicação na realidade concreta".

Ou seja, IES as privadas estariam em melhores condições de responderem a essas demandas da sociedade, segundo tais interpretações, a despeito de não possuírem, em geral, o mesmo escopo de conhecimentos científicos e tecnológicos das IES públicas, especialmente as federais. Essa é uma sinalização importante para o campo da disputa que se apresenta proximamente entre as IES do País.

Não obstante, as possibilidades apontadas anteriormente, resultados provenientes de pesquisas anteriores, junto às universidades públicas, revelam que é muito forte a "marca" de uma instituição deste tipo junto a importantes setores da sociedade, especialmente o meio empresarial, desejoso de estabelecer contatos e realizar convênios com instituições de reconhecido nome e peso científico e acadêmico. Ou seja, empresários e organizações da sociedade não estão interessados apenas no conhecimento necessário à solução de seus problemas concretos, mas, sobretudo, na "chancela", no "nome" da instituição. E, nesse caso, muitas universidades públicas ainda levam certa vantagem competitiva, em relação às particulares.

Diante dessas considerações e levando em conta ainda o grande potencial de pesquisa e ensino instalado nas IES públicas, bem como do quadro de docentes, em geral bem qualificado, é difícil sustentar que as particulares tomarão o lugar das públicas, pelo menos no curto ou médio prazo, modificando as hegemonias atuais. Sem dúvida que novos espaços de concorrência e especialização ocupados por IES particulares poderão alterar algumas posições no conjunto e afetar o jogo de disputa; porém, nenhuma evidência empírica parece sustentar o "fim das públicas" e a hegemonia das instituições privadas (TRIGUEIRO 2000).

Talvez, ainda, na visão de Trigueiro (2000) no ensino e na extensão, as particulares possam adquirir maior visibilidade e importância, comparativamente à situação atual e no confronto com as IES públicas. Estas ainda permanecem com grande peso e importância no campo da pesquisa brasileira, e, apesar da crise atual, das restrições orçamentárias, dos

crecentes custos da ciência contemporânea, dos problemas decorrentes de uma limitada transferência de conhecimentos das universidades para amplos setores da sociedade, a base científico-tecnológica já consolidada nessas instituições ainda representa um diferencial importante nesse campo de atividades acadêmicas.

Entretanto, mesmo essa vantagem comparativa poderá não se manter ou ser inviabilizada, caso essas instituições não iniciem programas amplos de reformas e mudanças estruturais, sobretudo em sua gestão, que passam pela necessidade de formulação de projetos de desenvolvimento institucional e de direcionamento estratégico, a fim de lidar com um ambiente altamente competitivo e diferenciado.

Por outro lado, as particulares, que poderão dispor de novas oportunidades e benefícios provenientes de um ambiente mais dinâmico, têm a enfrentar, especialmente em curto prazo, um conjunto de importantes desafios, oriundos de pressões das mais diversas.

Entre estas, destacam-se as principais preocupações dos dirigentes das IES privadas: as exigências e restrições decorrentes do novo aparato normativo e da legislação recente voltada ao ensino superior, especialmente a atual LDB, bem como problemas apontados nas relações com o MEC.

É importante salientar que, segundo a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, as IES de todo país têm o seu processo de gestão avaliada pelo MEC e entre as diferentes dimensões, destacam-se os seguintes aspectos que considerados na avaliação: a missão e o plano de desenvolvimento institucional; a política adotada para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as formas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades; a responsabilidade social; a comunicação com a sociedade; as políticas de pessoal docente e técnico-administrativo; organização e gestão; infra-estrutura física; planejamento e avaliação; políticas de atendimento aos discentes; sustentabilidade financeira (BRASIL, 2004).

Ressalta-se que a avaliação das IES iniciará com a avaliação interna ou auto-avaliação, realizada pela comissão permanente de avaliação e, somente, depois os documentos produzidos pela comissão mencionada e outros aspectos serão submetidos para avaliação externa do MEC.

Até a década de noventa do último século e, particularmente, até a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) , em dezembro de 1996, as instituições de educação superior brasileiras eram autorizadas a funcionar em bases permanentes. Uma vez credenciada, a instituição podia funcionar indefinidamente, desde que

cumprisse a lei. O processo de funcionamento era burocrático e não previa nenhum tipo de avaliação institucional futuro (INEP, 2007).

Ainda, segundo o INEP (2007), em 1996, foi introduzido o princípio de que o credenciamento das instituições seria temporário e, desde então, todos os atos de credenciamento institucional passaram a fixar o prazo de validade da credencial. Entretanto, fala-se de um sistema recente que vem sendo usado para as instituições novas ou para aquelas que se transformaram em universidades ou centros universitários desde 1996. A partir de 2002, vêm sendo implementados processos de avaliação institucional para efeito de credenciamento de centros universitários que, posteriormente, serão estendidos às universidades e às instituições não universitárias de educação superior.

2.4 GESTÃO UNIVERSITÁRIA VOLTADA PARA O EMPREENDEDORISMO

Coerentemente com o espírito da globalização, as empresas e as universidades começam a compartilhar esforços para produzir melhores resultados para a sociedade. Desta forma, as empresas passam a contribuir com maior *input* para as universidades, gerando mais criatividade em suas pesquisas, o que permite avaliar junto com os empreendedores até onde seus esforços os fizeram chegar.

É como argumenta Nunes (1998, p. 33):

Do mesmo modo que é importante repensar a experiência vivida, é fundamental e urgente ouvir o que, nela, foi silenciado. O exame do passado não nos permite afirmar que nada mudou. Mas, será que tudo mudou? Na tentativa de responder a essa questão somos levados a repensar a universidade com relação às suas circunstâncias históricas, culturais e sociais. Esta revisão significa, de fato, resgatar a esperança e a dignidade do trabalho do educador e da educação universitária e a possibilidade de, ao contato com esse pensamento vivo, nos renovarmos constantemente como intelectuais.

Para Maccari e Rodrigues (2003) o advento da LDB, de 1996, tem transformado o setor educacional. Isso, não somente abriu espaço para verdadeiras inovações na área da tecnologia educacional, mas, principalmente, o setor passou a ser visto como uma grande oportunidade de negócio para novos empreendedores.

Esse debate, na opinião dos autores, se torna importante, à medida que este tipo de organização apresenta peculiaridades em comparação com outras empresas. Nas IES existem

duas abordagens de como o negócio deve ser gerido: uma é a abordagem por meio do ato pedagógico e, a outra, a abordagem desta organização como um negócio propriamente dito.

É possivelmente a atitude puritana, comum ainda nas IES, de que a educação deva ser vista puramente como um ato pedagógico, ao invés de negócio, causando com isto o desequilíbrio. Não que a visão negocial na gestão da instituição deva prevalecer sobre a primeira, mas a eficiência do sistema acadêmico certamente depende do equilíbrio que se deve estabelecer entre as duas dimensões.

Para Foguel e Souza (1987) as IES estão inseridas na era organizacional e, como as demais organizações, atingiram, ao longo do tempo, um grau de complexidade significativo, obrigando seus administradores a rever suas funções e apresentar propostas para acelerar o seu desenvolvimento. Existe uma cultura administrativa muito rígida que deve ser superada. Os gestores dessas instituições relutam em aceitar algumas relações como: dinheiro/educação; aluno/cliente; conhecimento/produto, e se esquecem que todo sistema educacional tem sustentáculo financeiro. Afinal, qual a diferença entre as IES e as demais organizações?

Maccari e Rodrigues (2003) citam Baldrige (1982); Cohen e March (1986) e destacam que em relação às IES, a existência de objetivos amplos, vagos e pouco definidos, de objetivos difusos e preferências inconsistentes e não só diferencia a IES das demais organizações, como revela complexidade que a permeia, o que gera conflitos inevitáveis.

Segundo Romero (1988), vários fatores diferenciam as IES de outras organizações, e destaca: diversidade de fins; mensurabilidade limitada; mistura de autonomia e dependência nas relações da instituição com a sociedade; relativa difusão de autoridade e fragmentação interna.

Fato é que um dos grandes desafios das IES está em estruturar e disponibilizar as informações geradas, utilizando-as como recurso estratégico, possibilitando com isso a transformação destas informações em conhecimento; estruturando-o, assim, para toda a organização, sem esquecer de respeitar as suas características.

“As características organizacionais das instituições acadêmicas são tão diferentes das demais que as teorias tradicionais da administração não podem ser aplicadas a elas sem se considerar cuidadosamente se funcionam neste cenário acadêmico único” (ANDRADE, 2002, p. 15).

Ainda, segundo esse autor, isso ocorre devido as IES possuírem um estilo de gestão de burocracia tradicional diferenciada, o que faz de sua estrutura uma anarquia organizada, conceito esse desenvolvido a partir das peculiaridades dessas organizações, onde cada indivíduo é visto como se tomasse decisões autônomas.

Na concepção de Andrade (2002) é importante salientar que:

- a) as IES possuem, geralmente, suas metas institucionais definidas de uma maneira muito ampla, o que dificulta a definição e a operacionalização dos objetivos;
- b) os profissionais das IES possuem um elevado grau de autonomia sobre as atividades;
- c) a complexidade de sua tecnologia impede que esta seja desenvolvida de uma forma padronizada e racional;
- d) sua estrutura é fragmentada e pouco sujeita a controles formais e está à mercê de conflitos de diferentes naturezas, e
- e) seus processos decisórios estão disseminados ao longo de um grande número de unidades e atos.

Por essas características destacadas e outros aspectos ressaltados, o autor evidencia que isso impede que as IES sejam administradas da mesma forma que as demais organizações empresariais, cujas peculiaridades devem ser consideradas e respeitadas. Com isso, vale ressaltar que não há um só modelo que possa abarcar tudo o que se necessita para explicar o funcionamento e o processo de formulação de estratégias de gestão das IES.

De qualquer forma, esse contexto enfatizado não inviabiliza que se defenda e permeie um estilo de gestão capaz de buscar a otimização dos recursos e fatores disponíveis. Desta forma, argumenta-se que, além de todos os documentos que são exigidos pelo MEC no processo de autorização e reconhecimento dos cursos, é possível e necessário que se elabore um plano de negócios para nortear o funcionamento dessas estruturas complexas, que têm a finalidade de se constituir numa imprescindível ferramenta de gestão.

Dolabela (1999a) enfatiza que no conceito amplo de empreendedorismo se incorpora os centros de pesquisa, universidades e escolas ao setor produtivo, do qual costumam ser excluídos indevidamente, como se na universidade não houvesse produção. Tanto as universidades de geração de conhecimento como a comunidade empresarial deve estar voltada para um mesmo objetivo: gerar riquezas e desenvolvimento econômico, tendo, evidentemente, como beneficiários o ser humano, ou seja, todos os membros da comunidade.

Dentro de um novo contexto e considerando as habilidades do administrador universitário, há algum tempo as instituições de ensino superior brasileiras têm sido alvo de muitas críticas acerca de seus reais objetivos, da rigidez de sua estrutura organo-funcional, da ineficiência no uso de recursos escassos, da baixa qualidade do ensino ministrado e da pouca pertinência social dos serviços educacionais restados (MEYER JR, 2000).

Ainda, segundo Meyer Jr. (2000), grande parte da responsabilidade do desempenho destas organizações está nos ombros dos seus administradores. No caso das instituições universitárias, são seus administradores os reitores, pró-reitores, diretores de centros, institutos ou faculdades, chefes de departamento, coordenadores de curso, diretores de unidades administrativas, enfim, todos aqueles responsáveis pelas ações nas áreas, acadêmica e administrativa na instituição.

Neste raciocínio, o autor destaca, ainda, que vários são os modelos de instituição universitária perseguidos por seus administradores: o modelo tradicional acadêmico (introduzido pela reforma universitária e representado pela combinação das funções de ensino, pesquisa e extensão); o modelo empresarial (com características concretas de servir determinados nichos de mercado, por meio de uma missão clara de vender serviços educacionais diferenciados e de qualidade, em um mercado cada vez competitivo. O objetivo do lucro é explicitado); modelo tecnológico (em construção e se caracteriza por novas formas de prestação de serviços educacionais, com pedagogia apoiada em nova tecnologia de comunicação e formas distintas de prestação dos serviços educacionais. A IES virtual é um típico exemplo deste modelo com seus cursos a distância).

Meyer Jr. (2000) também destaca as principais habilidades necessárias para os administradores universitários enfrentarem os novos desafios: visão de futuro; disposição para mudança; domínio e uso da tecnologia; visão estratégica; capacidade de decisão; *empowerment*; empreendedorismo; gerenciar informações, além da participação.

Dentro dessa concepção, o autor define que a administração de escolas, faculdades e universidades é algo muito importante que não pode ser entregue a uma velha prática amadorista totalmente improvisada. Já há um entendimento de que não se pode insistir em práticas administrativas que foram úteis no passado, mas que, no atual contexto, são impotentes para vencer os novos desafios.

Desta forma, requer um reexame das práticas atuais e o domínio de novas habilidades necessárias para que os administradores universitários possam enfrentar os novos desafios, para isso, criando e implantando sistemas administrativos ágeis, eficientes e eficazes que permitem às IES atingir níveis de competência e qualidade nunca antes alcançados e, agora, exigidos pelos novos tempos.

Murphy (2000) sugere que o ensino superior faça uma auto-reavaliação à luz das mudanças dramáticas que estão ocorrendo em todo o mundo. [...] graças à tecnologia, internet e globalização, universidades com vastos recursos podem oferecer seus serviços em qualquer parte do mundo abrindo filiais, acirrando a competição e dificultando a existência de

instituições de menor porte e meios. O corpo docente como um todo, no entanto, continua ignorando a urgência e a eficácia requeridas na tomada de decisões.

Diante deste contexto, Murphy (2000) propõe três modelos estratégicos para prosperidade do ensino superior: missão e marketing; reforma das organizações (administradores terão que compreender o comportamento organizacional sob ângulos variados) e a cultura do consentimento (onde as organizações terão estruturas achatadas e descentralizadas, onde tudo acontece pelo consentimento, não dando lugar ao jogo de comandar e controlar pessoas).

Considera, ainda, que nossas instituições de ensino superior devem reconsiderar sua missão tendo por base as mudanças que estão ocorrendo mundo afora, visando promover a capacitação humana por meio da criação de parcerias para servir uma sociedade global e pluralista. Argumenta também que os administradores da IES devem reenfocar e reenergizar a missão institucional; estabelecer planos de marketing saudáveis embasados nas necessidades humanas; colaborar com o setor privado e com outras instituições do gênero, tanto em nível nacional como internacional; e fazer a relação da aprendizagem com o viver autêntico e promovendo a diversidade.

Vendo as IES como um núcleo de inteligência estratégica, infere-se que o desenvolvimento do conhecimento e da ciência propiciou a criação e o desenvolvimento da universidade. Como uma enorme empresa produtora de conhecimento científico, técnico, filosófico e cultural, a universidade moderna passou a exigir características organizacionais especiais ligadas à produção e disseminação do conhecimento (ALMEIDA, 2000).

Usando da metáfora “gazela versus dinossauro” feita por Castro (2000), o autor deixa claro que muitas IES podem ser comparadas com dinossauros ou gazelas. Os dinossauros seriam as organizações robustas e imbatíveis do passado que com a mudança do mundo não souberam adaptar-se à nova realidade e tornaram-se organizações pesadas, caras e pouco flexíveis. Essas talvez não sobrevivam.

Por outro lado, existem outras instituições que saltam e superam os obstáculos como que com a leveza das gazelas e, certamente, pela capacidade de adaptação, sobreviverão em um futuro mais competitivo. Fato é que existem dinossauros e gazelas tanto na iniciativa pública quanto na privada, e o que é pior é uma instituição privada sendo administrada com a visão de empresa pública.

A IES que quiser despontar terá que se adaptar à nova realidade conjuntural e será preciso examinar seus estilos administrativos, a sua governabilidade e sua resposta aos novos desafios. É como destaca Castro (2000) que argumenta: a maneira pela qual as IES se

adaptam ao ambiente em que vivem, em grande parte, determina seu destino; tal como em qualquer área, econômica ou não, se as regras são perversas e o processo decisório inadaptado às circunstâncias, coisa boa não pode sair.

Em nosso país, apesar da realidade vivenciada no ensino superior, o lado bom é que parece estarmos em pleno período de transformação desse meio ambiente em que opera nosso ensino superior, onde se descongelam as estruturas e cria-se espaço para as mudanças. Nos últimos anos duas tendências externas muito significativas passaram a afetar o ensino superior globalmente: a revolução da informação e a interdependência mundial (MEISTER; CASTRO, 2000).

Para Meister (2000) foi estabelecida em 1972 uma escola para o novo aprendizado onde foram lançados desafios frente à educação superior, saindo dos modelos tradicionais de ensino superior para uma universidade de pesquisa, cujo modelo abrangente tem um compromisso em transformar a realidade no processo de construção do conhecimento. O autor destaca o surgimento de modelos emergentes, onde uma das mudanças mais interessantes é o reaparecimento do engajamento social, cujo modelo defende a educação a serviço do bem público, mesmo em IES com fins lucrativos.

A proposta de desenvolvimento da filosofia empreendedora nas universidades brasileiras, e porque não falar das IES de forma geral, inclusive as privadas, apresenta-se como um modelo extremamente relevante que apresenta ações fundamentais para a adaptação nesses novos tempos (NOVO; MELO, 2004).

Segundo Bertoldi; Colossi e Ronchi (2004, p. 171), “a transformação é inexorável para o sucesso organizacional, por isso, as organizações devem estar preparadas para responder às mudanças e à dinâmica do contexto macrosociedadeis onde elas estão inseridas”.

Nesse sentido, as IES para atingirem elevados índices de qualidade precisam rever seu posicionamento diante das questões administrativo-organizacionais que caracterizam a gestão universitária. Assim, o planejamento organizacional é um instrumento efetivo da gestão e seu propósito é criar a visão de futuro da instituição por meio da concepção e elaboração do seu plano de desenvolvimento institucional, e porque não falar do plano de negócios.

Percebe-se que as instituições num esforço de se tornarem competitivas buscam várias tentativas, algumas bem sucedidas e outras que carecem de uma reflexão maior para tornarem exequíveis, dado o conservadorismo ingênuo, as resistências às mudanças e ou transformações. Pode ocorrer por desconhecimento ou descrédito dos reais objetivos propostos pela ação e nesse momento deve-se ter a habilidade e a sensibilidade de identificar

esses fatores e criar uma situação de envolvimento e de comprometimento com o todo (BERTOLDI; COLOSSI; RONCHI, 2004).

De acordo com Rizzatti e Dobes (2004) as decisões são cruciais para as atividades desenvolvidas nas universidades e as decisões são importantes para o aprimoramento dos diversos processos administrativos. Com isso, torna-se imprescindível que os dirigentes utilizem de mecanismos mais eficazes da administração moderna, que facilitem o processo decisório nas IES.

Neste contexto, torna-se imperativo, para os gestores das IES, a adoção de um modelo de processo decisório que conduza a decisões mais eficazes; quer no momento de formular os objetivos de enfrentar as turbulências do ambiente, quer no de resolver problemas mais relevantes, existentes no dia-a-dia de trabalho, quer, ainda, no sentido de dar rumo à instituição.

Walter; Tontini e Domingues (2005, p. 197) argumentam que:

Com a facilidade de abertura de IES proporcionada pela LDB de 1996, o ambiente educacional tem se tornado cada vez mais competitivo. Assim, apesar da regulação governamental, o mercado educacional aproxima-se cada vez mais de um mercado onde a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes são fundamentais para a sobrevivência das IES.

Esse quadro tem exigido uma nova postura por parte das IES. Para Fischborn e Silveira (2005) os gestores das IES demonstram ter conhecimento sobre empreendedorismo e o associa à inovação, persistência e busca constante de oportunidades e consideram importante uma gestão empreendedora, onde os riscos devem ser corridos como forma de empreender. Os gestores entendem que no ambiente acadêmico devem assumir uma postura inovadora, visionária e com iniciativa devem proporcionar mudanças, criação e produção de conhecimentos.

Por esse prisma, é imprescindível destacar Fischer; Schroeder e Hoeltgebaum (2005) que esclarecem que as organizações se defrontam com a necessidade de delinear uma nova administração capaz de torná-la aptas a dar respostas adequadas às demandas formuladas pelo ambiente e a mudar continuamente seu próprio formato, visando adaptar-se às novas condições que o mercado propõe. Isso é um fato, pois o momento de inovações e transição paradigmática traz consigo novos desafios em função das constantes mudanças, dados sua intensidade e constância com que ocorrem.

Por outro lado, de acordo com Domingues et al. (2005), as ações dos gestores são, na maioria das vezes, voltadas a ações internas e consideram, no entanto, que uma atuação mais

direcionada para o mercado seria importante, e isso provoca uma tensão entre as atividades desejadas e as que realmente são praticadas.

Acredita-se que as IES, face ao contexto competitivo que se apresenta, cada vez mais necessitam capacitar, de forma contínua e sistemática, seus quadros na ciência da gestão, visto que sua estrutura, forma de funcionamento e multiplicidade de áreas do conhecimento impõem aos gestores desafios não encontrados em nenhum outro tipo de organização (TONTINI; SILVEIRA, 2005).

Sobre esta questão, dez anos antes, Silva (1995, p. 21) opina argumentando que “a administração das IES deve mostrar-se politicamente compromissada com a responsabilidade institucional perante a sociedade e tecnicamente habilitada a implementar a gestão necessária, coletiva e participativa do cumprimento desse compromisso”.

A universidade, enquanto organização complexa tem passado por um processo de reestruturação e adaptação frente a diversos desafios, dentre os quais se destacam a expansão do sistema de ensino superior, o aumento do controle externo via avaliações, as regulamentações da LDB, a utilização das tecnologias da informação e comunicação, bem como os padrões gerenciais mais eficientes e eficazes. Nas IES, esses desafios são respondidos pelos seus principais dirigentes. Desses gestores universitários espera-se um desempenho gerencial capaz de manter sua instituição competitiva frente às pressões ambientais internas e externas (DOMINGUES et al., 2005).

Na argumentação de Machado et al. (2005, p. 117):

Uma das formas das organizações enfrentarem o mercado cada vez mais competitivo está na observação de que as etapas de crescimento organizacional estão sendo atendidas. A performance organizacional atende aos requisitos de preço, qualidade, flexibilidade e inovação. Atingiu-se [...] a inovação e as organizações para se serem e se manterem competitivas, obrigam-se a atingir esse estágio de desenvolvimento.

Assim, ao se considerar que o nível de eficácia dos processos de gestão está relacionado ao nível de conhecimento, na concepção de Souza (2005) hoje se vive na chamada sociedade do conhecimento, produto de uma revolução científica e tecnológica sem precedentes na história e essa realidade baseada na universalidade da educação está a exigir um maior nível de comprometimento de toda a sociedade, especialmente dos detentores de função gestão nas IES de nosso país, como forma de valorização da educação no Brasil.

Dentro da necessidade de formulação de uma estratégia, no sentido de obter resultados expressivos e assentar bases para tornar irreversível o processo de melhoria da educação, inclusive no ensino superior privado, é preciso, dentre outras atividades, eliminar

os entraves burocráticos ao desenvolvimento das IES, estabelecendo critérios claros de autonomia acadêmica e gestão dos recursos (SOUZA, 2005).

Ainda, é importante salientar o que destaca Lima (2005) ao argumentar que os sistemas humanos e sociais tendem a buscar sua lógica interna de comportamento para poderem manter, com seu contexto organizacional, relações que sejam favoráveis à sua existência e o seu desenvolvimento. Os empreendedores aprendem, e o processo de aprendizagem ocorre, sobretudo, da interação e da combinação de capacidades e conhecimentos de diferentes membros da organização. O compartilhamento da aprendizagem é realizado pela difusão, a partir de diferentes indivíduos, dos conteúdos da aprendizagem, como conhecimentos, competências e aspirações, dentre outros.

Esse mesmo autor esclarece que a aprendizagem organizacional não é simplesmente a soma das aprendizagens individuais dos membros de uma organização, tampouco emerge de uma só pessoa, mas, sobretudo da interação e da combinação de capacidades e conhecimentos de diferentes membros da mesma organização. Isto posto, enfatiza-se que a somatória de esforços conjuntos de todos que fazem a organização contribuirá para o processo de aprendizagem e conduzirá os gestores para uma reflexão acerca dos processos internos e do formado empreendido na condução dos destinos da organização.

2.4.1 A gestão universitária e empreendedorismo social

Aspecto a ser considerado é a questão da gestão empreendedora voltada para as ações de responsabilidade social empresarial, que não pode ser desconsiderado no meio acadêmico, no âmbito das organizações.

Gonçalves (1998) ressalta que a visão moderna da empresa em relação ao seu ambiente é muito complexa. A nova forma de administrar tem a ver com a proliferação de pressões por parte da sociedade - movimentos reivindicatórios e denúncias, como também a regulamentação de leis que forcem as empresas a criar novas diretrizes de atuação e influenciam as organizações a desenvolver sua missão, quebrando o paradigma da visão tradicional da empresa e adequando-se a uma nova administração empresarial, onde as questões sócio-ambientais são incorporadas ao dia-a-dia do ambiente dos negócios.

Backer (1995) esclarece que a sociedade moderna está mais atenta ao comportamento das organizações: as pessoas têm preocupações com o meio ambiente, com a

segurança, com a qualidade de vida e a qualidade dos produtos. Qualidade, aliás, é uma das palavras que foi assimilada pelo consumidor e que tem levado as organizações a incorporar novos valores em seus procedimentos administrativos e operacionais.

As idéias de Say, Schumpeter, Drucker e Stevenson são atrativas por que elas podem ser facilmente aplicadas tanto no setor social como no setor de negócios. Elas descrevem uma forma de pensar e um tipo de comportamento que pode se manifestar em qualquer lugar. E em um mundo onde os limites setoriais estão ficando menos nítidos, isso é uma vantagem. Devemos construir o nosso entendimento de empreendedorismo social dentro desta forte tradição da teoria e da pesquisa sobre empreendedorismo. O empreendedor social é uma das espécies do gênero dos empreendedores. São empreendedores com uma missão social. Entretanto, por causa desta missão, eles encontram alguns desafios distintos e nenhuma definição deveria refletir isso (DEES, 2007).

Para os empreendedores sociais, a missão social é central e explícita. E obviamente isso afeta a maneira como os empreendedores sociais percebem e avaliam as oportunidades. A criação central torna-se o impacto relativo à missão e não o da riqueza. Para os empreendedores sociais a riqueza é apenas um meio para um determinado fim. Já para os empreendedores de negócio, a geração de riquezas é uma maneira de mensurar a geração de valor. Isso ocorre porque os empreendedores de negócio estão sujeitos à disciplina do mercado, o qual na maioria das vezes é quem determina se eles estão mesmo gerando valor. Se eles não alternarem seus recursos para serem usados de forma mais economicamente produtiva, eles tenderão a serem postos de fora do mercado.

Ainda, para DEES (2007), qualquer definição de empreendedorismo social deve refletir a necessidade de um substituto para a disciplina de mercado que funciona para os empreendedores de negócios. Não podemos assumir que a disciplina de mercado automaticamente removerá os empreendimentos sociais que não são eficientes e eficazes na utilização dos seus recursos. A definição a seguir combina uma ênfase na disciplina e no resultado com as noções geração de valor tiradas de Say, de inovação e agentes de mudança tiradas de Schumpeter, da busca da oportunidade de Drucker e uso máximo dos valores de Stevenson. Resumidamente, esta definição pode ser baseada no seguinte:

Os empreendedores sociais têm o papel de agentes de mudanças no setor social, por: adotar uma missão de gerar e manter valor social (não apenas valor privado); reconhecer e buscar implacavelmente novas oportunidades para servir a tal missão; engajar-se num processo de inovação, adaptação e aprendizado contínuo; agir arrojadamente sem se limitar

pelos recursos disponíveis; e exibir um elevado senso de transparência para com seus parceiros e público e pelos resultados gerados.

A questão da responsabilidade social deve ser um compromisso não só das organizações, mas, acima de tudo, é o comprometimento e envolvimento de toda sociedade.

O conceito de responsabilidade pelo todo é uma atitude que envolve pessoas e organizações – no exercício dos mais diferentes papéis – na construção coletiva de uma realidade que interesse a todos e respeite o direito das futuras gerações a uma vida significativa. Ela envolve a reinvenção permanente do nosso agir no mundo, de modo a privilegiar a inclusão e a equidade nas suas mais diferentes possibilidades (MAKRAY, 2000). O amadurecimento da perspectiva e da vivência de que negócios e responsabilidade social são compatíveis, necessários e possíveis, pode levar aos seguintes cenários:

- a) curto prazo: a conscientização crescente de que somos responsáveis pelo tipo de sociedade em que vivemos e que temos o poder de eleger as prioridades sociais, ambientais e relacionais que desejamos concretizar;
- b) médio prazo: a viabilidade de resultados em áreas críticas para o bem-estar da coletividade, aliviando os sintomas e formando novas lideranças com competência para enfrentar as causas estruturais da desigualdade social;
- c) longo prazo: formação de alianças entre empresas públicas, privadas e não-governamentais para ações efetivas de cidadania e a transformação de mentalidades vigentes.

A responsabilidade social empresarial e negócios são compatíveis e têm gerado novas oportunidades para as organizações. No Brasil, um número crescente de empresas está aprendendo a fazer negócios rentáveis exercendo a responsabilidade social e a ética da solidariedade. Indivíduos, empresas e comunidades lucram com essas iniciativas. Quanto mais indivíduos e empresas se engajarem, mais firmes serão os laços que nos unem como humanos e como cidadãos numa jornada de vida saudável, digna e feliz (GRAJEW, 2000).

Um ponto crucial a evidenciar, numa concepção de adoção de práticas de responsabilidade social empresarial, é responder as seguintes questões: como agir pessoalmente no processo de tomada de decisões? Quais as conseqüências da ação? O que se fará no futuro próximo ou distante? Como proposta de ações comprometidas é que o critério para a tomada de decisão seja o da ética, da responsabilidade social, em quem é afetado e como a pessoa que toma a decisão gostaria de ser tratada em situação semelhante.

Segundo Grajew (2000), uma organização que assume a postura da responsabilidade social necessita tomar uma posição, pois está evidente que:

- a) uma empresa socialmente responsável não pode produzir maus produtos, pois o consumidor merece respeito;
- b) se a empresa investe na comunidade, respeita o meio ambiente, que não se envolve em corrupção, é transparente, cada vez mais o consumidor vai balizar suas ações levando em consideração essas qualidades;
- c) a empresa depende da qualidade do compromisso, do comprometimento e do talento dos seus empregados;
- d) os bons profissionais preferem trabalhar em empresas socialmente responsáveis e estabelecem um outro relacionamento e um compromisso para o sucesso das organizações;
- e) as pessoas, cada vez mais, querem saber não apenas o que vão ganhar, mas quais benefícios vão receber e conhecer como a empresa trata o consumidor, qual é o seu relacionamento com os fornecedores e como interage com o poder público e se dá oportunidades para seus empregados desenvolverem trabalhos voluntários na comunidade;
- f) uma condição para exportar produtos para países desenvolvidos é comprovar um comportamento empresarial que vai muito além dos limites da organização, da cidade, do Estado e do país onde ela está instalada;
- g) a responsabilidade social da empresa vai a qualquer espaço que a mesma tenha influência;
- h) as empresas, por convicção pessoal dos dirigentes, por filosofia, por valores e princípios, e até por inteligência empresarial, estão percebendo a necessidade de um novo comportamento, e isso constitui uma grande vantagem competitiva;
- i) o panorama hoje é completamente diferente, e a responsabilidade social não é uma atividade separada do negócio: é uma nova forma de gestão empresarial e possibilitará a empresa ter sucesso, conquistar e ampliar mercado e ter competitividade;
- j) não basta o discurso, é preciso que haja condições nas empresas para que seus profissionais assumam a postura, o hábito e a prática das ações socialmente responsáveis.

Já há muito tempo se discute a questão do papel social das organizações. Neste campo, mais do que em qualquer outro relativo aos estudos sobre gestão, as discussões são pautadas pelos discursos ideológicos. A questão da responsabilidade social corporativa (RSC) compõe uma “selva” de abordagens, ora divergentes, ora complementares. É possível dividir

as contribuições teóricas entre aqueles que consideram a RSC como algo que se restringe aos aspectos econômicos e aqueles que acham que as empresas devem atuar perante os problemas sociais.

Assim sendo, percebe-se que é possível as organizações dar sua parcela de contribuição, haja vista que: os empresários conseguem por meio de atos, exemplos e decisões mostrar para a sociedade um outro referencial de valor; a possibilidade de sucesso da empresa dá oportunidade a cada um de dar um outro sentido à vida individual e coletiva, e a empresa pode afirmar com segurança que faz algo para que a vida pessoal e coletiva tenha mais sentido, porque ela está provocando mudanças positivas na sociedade; a responsabilidade social é um fator importante de mudança nas empresas; a mudança do comportamento empresarial pode promover mudanças sociais que levarão o nosso país a uma prosperidade econômica e social justa; a publicidade que as empresas fazem de seus produtos ou serviços, socialmente justos, influencia as pessoas porque esses são condutores de valores e de padrões de consumo; cresce entre os diversos atores sociais a percepção de que as organizações têm um papel mais amplo a cumprir, sendo co-responsáveis no desenvolvimento da sociedade; já é consenso a tese de que as empresas que quiserem crescer, ser lucrativas e ter sucesso em longo prazo precisam incorporar em suas práticas cotidianas a qualidade ética nas relações com seus diversos públicos; agir com responsabilidade social faz parte de um processo que não tem mais volta, pois se trata da única saída para a sobrevivência das empresas e fator-chave para a prosperidade de todos (MAKRAY, 2000; GRAJEW, 2000).

Desta forma, evidenciaram-se aspectos considerados importantes como base teórica acerca da questão da gestão universitária voltada para o empreendedorismo. O empreender exige posturas de comprometimento e inovação no processo gerencial das IES e, nesse contexto, insere-se o plano de negócios como uma ferramenta de gestão.

2.5 PLANO DE NEGÓCIOS

Planejar, abrir e manter um negócio não é tarefa fácil, mas esta pode ser enfrentada de maneira sistemática, o que irá aumentar a probabilidade de sucesso. Inicialmente, frisa-se que esta base teórica constituiu-se num arcabouço de sustentação da presente pesquisa nas questões relacionadas à sistematização de uma proposta de estrutura de plano de negócios para as IES privadas do Paraná, bem como da pesquisa de campo.

Dolabela (1999b, p. 80) destaca que:

A utilização do plano de negócios é algo ainda incipiente no Brasil. Poucas empresas trabalham com essa metodologia. [...] o usuário do plano de negócios é o próprio empreendedor, que está diante de uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões [...].

Segundo Degen (1989, p. 177), é necessária a preparação do plano de negócios para viabilizar o empreendimento, pois:

O plano é formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o negócio.

Salim et al. (2005, p. 31) argumentam que “antes de elaborar o plano de negócios é necessário considerar qual é a oportunidade vislumbrada e como vamos aproveitá-la. Ou seja, ‘trabalhar a oportunidade’”. É preciso entender que toda organização deve ter uma razão para existir e, para tanto, torna-se primordial responder às seguintes questões: quem sou? O que faço? Como faço? Por que faço? O que quero? Para onde vou?

De acordo com autor McLaughlin (1995) o plano de negócios inicia com cinco “q”: quem, o quê, por que, qual lugar e quando. Estas perguntas são fundamentais para a formação de um novo negócio, bem como para um novo planejamento orçamentário de uma empresa que já exista. Estas perguntas definem quem você é, o que espera realizar de que maneira e por quem. Isto é fundamental para cada empreendedor questionar-se antes de iniciar qualquer negócio.

Continuando, para esse autor, acontece a análise e planejamento de mercado, fundamental para o sucesso do empreendimento. O processo analítico e de planejamento pode denotar aos investidores, empreendedores, que o produto ou serviço podem ter uma boa oportunidade de lucratividade, por exemplo, em ambiente altamente competitivo. Identificar potencial de mercado para hoje, para os próximos anos, identificar se o produto atende às necessidades dos clientes, analisar a concorrência, policiando sua estratégia.

Segundo Halloran (1994, p. 19-25), “um computador não elabora um plano de negócios. [...] um plano para um negócio novo ou para a expansão de um empreendimento já existente, é preciso desenvolver um projeto exclusivamente adaptado à sua situação particular”.

O pré-empresário deve avaliar se reúne as condições necessárias para elaborar seu Plano de Negócios. Estas incluem tanto aspectos pessoais como motivação, [...] desenvolvimento da idéia, do produto, das visões, emergente e central. Enfim, ele precisa verificar se está preparado para fazer o plano de negócios (DOLABELA, 1999a, p. 203).

Assim sendo, surge a importância do Plano de Negócios ou *Business Plan*, pois se trata de um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia de qualquer organização e deve abranger e responder a todas as questões de curto, médio e longo prazos que, certamente, influenciarão o processo decisório.

Segundo Longen (1997), o plano de negócios é um documento que contém as informações e idéias básicas e todas as considerações sobre o início de um novo negócio. O plano serve como um guia que auxilia na distribuição das idéias, análise das alternativas e ajuda a reduzir a possibilidade de fracasso do empreendimento.

Gonçalves (1999) fala que o plano de negócios não é apenas um documento de apresentação da empresa para investidores, mas, deve ser principalmente, um instrumento de gestão para o empresário/empresário, assim como um plano de vôo para um piloto. Ele é uma ferramenta que as organizações podem usar para planejar o futuro.

Na concepção do SEBRAE (2001) ser um empresário é muito mais que ter a vontade de chegar ao topo de uma montanha; é conhecer a montanha e o tamanho do desafio; planejar cada detalhe da subida, saber o que você precisa levar e que ferramentas utilizar, encontrar a melhor trilha, estar comprometido com o resultado, ser persistente, calcular os riscos, preparar-se fisicamente; acreditar na sua própria capacidade e começar a escalada. O plano de negócios é um documento que descreve a empresa e aonde ela quer chegar. É uma ferramenta de grande utilidade, fundamental para a gestão e o planejamento inicial de um empreendimento. Este é um documento que deve ser preparado com todo cuidado, trazendo dados claros, atualizados e precisos sobre a empresa.

O sucesso de todo empreendimento depende do comportamento do empresário e, para tanto, é preciso que seja claramente definido: estabelecimento de metas; busca de oportunidades e iniciativa; exigência de qualidade e eficiência; planejamento e monitoramento sistemático; comprometimento; persistência; correr riscos calculados; busca de informações; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança (SEBRAE, 2001).

Quase sempre um plano de negócios é elaborado com a intenção de obter crédito junto a um banco, mas é muito mais do que isto e deve funcionar como um guia para a própria empresa. Toda entidade financiadora precisa de um plano de negócios para conhecer a

empresa, mas toda empresa precisa de um plano de negócios também. Poucos empresários, ou até mesmo empreendedores, sabem elaborar um bom e eficiente plano de negócios com objetividade, formulado dentro dos conceitos básicos que incluem: planejamento; vendas e marketing; fluxo de caixa; ponto de equilíbrio; projeção de faturamento e tudo mais que seja importante para a empresa.

Ainda, o SEBRAE (2001) comenta que no Brasil não se tem a cultura do planejamento. Cultiva-se a criatividade, mas se despreza a prática de recolher dados e a partir deles montar um plano para a empresa. A realidade sempre tem surpreendido. Mas por que ser surpreendido por fatos perfeitamente previsíveis?

Elaborar um plano de negócios aumenta o conhecimento que o empresário tem de seu próprio negócio, pois leva o empreendedor a entender e dar diretrizes ao negócio, ajudar a gerenciar, monitorar o dia-a-dia, conseguir financiamento, identificar oportunidades, comunicação com funcionários e parceiros, convencimento de fornecedores e clientes. O plano de negócios é também importante para o desencadeamento de negociações com agentes financeiros, investidores, fornecedores e para futuros sócios. Muito mais do que um documento feito para conseguir recursos financeiros, o plano de negócios deve funcionar como um guia para as empresas.

Antes de prosseguir com um empreendimento, é importante verificar se o futuro empreendedor dispõe de respostas positivas para todos os pré-requisitos para iniciá-lo. Esta verificação é um teste decisivo que deve ser feito com todo o cuidado. Assim, ao decidir analisar a viabilidade técnica e econômica de um negócio, o empreendedor precisa ter respostas positivas para os seguintes pré-requisitos: conceito do negócio, conhecimento; contatos; recursos e encomendas dos clientes (DEGEN, 1989).

O mencionado autor argumenta, ainda, que o sucesso do empreendimento depende de três etapas. A primeira consiste na identificação da oportunidade do negócio e coletar informações sobre ela; a segunda, em desenvolver o negócio com base nas informações levantadas na primeira e, a terceira, consiste em implementar o empreendimento, iniciando pela elaboração do plano de negócios, definição da necessidade de recursos e suas fontes, até sua completa operacionalização.

O desenvolvimento de negócios envolve a colaboração entre o empreendedor e outros parceiros, pois quanto maior for a habilidade com que o empreendedor consegue atrair, motivar e manter a colaboração de outros para com o seu negócio, maiores serão as suas chances de sucesso, pois esses parceiros, a depender do estágio em que se encontra o processo

de negociação terão participação ou colaboração direta, apoio ou colaboração indireta e contatos ou colaboração esporádica.

Neste contexto, Degen (1989) destaca que o empreendedor que tiver uma perspectiva de desenvolver-se bem será necessário associar-se a outros talentos para buscar colaboração de: sócios, empregados, investidores, advogados, contadores, banqueiros, consultores, agências de publicidade, clientes, fornecedores e concorrentes, pois estas informações serão primordiais para a elaboração do plano de negócios.

Prosseguindo nesta ótica de raciocínio, pergunta-se por que elaborar um plano de negócios? Naturalmente que a resposta é bastante diferente para o futuro empreendedor ou para um de seus possíveis colaboradores, conforme enunciado no parágrafo anterior. Mas, sem dúvida, a principal razão é que um bom plano aumenta significativamente as chances de sucesso de um novo negócio (DEGEN, 1989). A elaboração do plano de negócios, antes do início de um novo empreendimento, acarreta os seguintes benefícios:

- a) reúne ordenadamente todas as idéias e assim permite uma visão de conjunto que seja de todas as facetas do novo negócio, evitando a parcialidade que pode induzir a erros;
- b) impõe a avaliação do potencial de lucro e crescimento do novo negócio, bem como de suas necessidades operacionais e financeiras;
- c) examina as conseqüências de diferentes estratégias competitivas de marketing, de vendas, de produção e de finanças;
- d) permite que todas as avaliações e experiências sejam realizadas com base em simulações devidamente registradas e evita gastos e riscos de erros e acertos no início da operação de um novo negócio;
- e) constitui-se de documento básico e indispensável para atrair sócios e investidores para o negócio;
- f) torna-se apresentação do novo negócio a fornecedores e clientes e, assim, pode contribuir à obtenção de condições favoráveis e de apoio para o novo empreendimento;
- g) é importante para o recrutamento de empregados, dando-lhes a correta perspectiva do novo negócio e as possibilidades de crescimento junto com o novo empreendimento; e
- h) serve para orientar todos os empregados na execução das suas tarefas, de acordo com a estratégia competitiva definida para o novo negócio.

Por este prisma, Degen (1989, p. 181) enfatiza que:

Antes de iniciar a elaboração do plano de negócios, o futuro empreendedor deve definir seu objetivo. Isto é, se o plano se destina exclusivamente a ordenar as idéias e a analisar o potencial e a viabilidade do novo empreendimento ou se se destina, também, a atrair novos possíveis investidores. O primeiro é um plano de negócio operacional, e o segundo, um plano de negócio para obter recursos.

Ainda, o autor fala que o detalhamento do plano de negócios depende do tipo do novo empreendimento. Se o novo negócio basear-se em um novo produto ou serviço, mercado ou processo, ele precisará ser melhor explicado do que se basear em produtos, mercados ou processos existentes e bem conhecidos. Para tanto, na elaboração do plano de negócios, o futuro empreendedor deve sugerir algumas diretrizes gerenciais sobre o que fazer e não fazer para obter o sucesso desejado. A maioria dessas diretrizes é aplicável, independente do objetivo do plano de negócio, seja ele operacional ou de obtenção de recursos; outras são aplicáveis mais a um ou a outro objetivo. Por isso, o plano de negócios acaba sendo e deve ser um documento extremamente personalizado.

Degen (1989) argumenta também que o primeiro passo e o mais importante na elaboração do plano de negócios é fazer uma lista dos tópicos que serão descritos e sua organização num índice. Isso deve ser elaborado pelo futuro empreendedor, antes de começar a redigir o plano. O processo de redigir o texto depois, para cada um desses tópicos, é uma técnica muito comum, usada pela grande maioria dos autores. É tão difundida na elaboração de planos que negócios que existem programas de computadores, especialmente desenvolvidos para esse fim, como é o caso do Framework, citado por Harrison (1986).

Segundo Degen (1989) a preparação de plano de negócios para viabilizar o empreendimento é fundamental, pois este constitui a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-lo, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar um novo negócio.

O plano de negócios representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as facetas do novo negócio. A experiência humana demonstra que as pessoas têm limitações para analisar situações multifacetadas e, por isso, acabam privilegiando algumas dessas facetas em detrimento de outras. É justamente esta visão parcial do novo negócio, responsável por tantos fracassos, que a elaboração do plano de negócio, se bem feita, deve evitar (DEGEN, 1989).

Degen (1989, p. 178-179) argumenta, ainda, que:

A elaboração do plano de negócios é, também, uma excelente oportunidade para testar a motivação, o empenho e o conhecimento dos possíveis sócios. Para isso, basta delegar a cada um deles a preparação da parte do plano que se refere às atividades pelas quais serão responsáveis e depois avaliar os resultados. Através desse processo, o futuro empreendedor vai descobrir que muitos dos possíveis sócios empolgados perdem o entusiasmo quando têm de trabalhar duro ou que muitos dos conhecimentos e experiências alardeados, na hora da verdade, isto é, na hora de serem colocados em prática, não são tão completos como apregoados. O importante é descobrir as falhas dos possíveis sócios na fase de preparação do plano de negócio e não durante a implementação do novo negócio, com conseqüências desastrosas. Mas não é só a motivação, o empenho e o conhecimento de possíveis sócios que a preparação do plano de negócios testa. Ele comprova as idéias e, sobretudo, a necessidade de realização do futuro empreendedor. A preparação do plano de negócios não é tarefa fácil. É preciso perseverança, muito trabalho e muita imaginação para superar muitas dificuldades que muitas vezes parecem insuperáveis. É necessário saber conviver com frustrações quando uma idéia aparentemente excelente se mostra inviável. Enfim, é preciso um elevado grau de necessidade de realização para elaborar um bom plano e obter sucesso em um novo negócio.

Sobre a questão da estrutura do plano de negócios, Degen (1989) apresenta como exemplo genérico, os tópicos os seguir:

- a) capa do plano;
- b) sumário (descrever resumidamente o conceito do negócio);
- c) índice (ordenar os tópicos do plano);
- d) descrição do negócio (oportunidade do negócio; conceito do negócio, produtos e serviços e suas características, mercado potencial e projeção de vendas, análise da concorrência, estratégia competitiva, localização do negócio, descrição da operação, equipe gerencial, descrição da administração, necessidade de pessoal, necessidade e fontes de recursos dos empreendedores e de terceiros, estrutura da sociedade);
- e) análise financeira (custos e receitas operacionais, análise do ponto de equilíbrio, necessidades financeiras e seus custos, investimentos em ativos, pré-operacional e em capital de giro, fluxo de caixa, *payback* e taxa de retorno, análise da sensibilidade ao nível de vendas e custos financeiros);
- f) análise dos riscos (possíveis riscos, medidas para reduzi-los);
- g) documentos anexos.

Para Santana (1993), um plano de negócios deve obedecer a um roteiro pré-determinado, e sua estrutura deverá conter os seguintes aspectos e poderá ser adaptado para o negócio que será empreendido:

- a) ramos de atividade (acrescentar as razões determinantes da escolha do negócio);
- b) mercado consumidor (informações sobre os clientes);
- c) mercado concorrente (informações sobre os concorrentes no negócio);

- d) mercado fornecedor;
- e) produtos a serem produzidos e serviços a serem prestados;
- f) localização;
- g) processo operacional;
- h) projeção do volume de produção, vendas ou serviços;
- i) projeção da necessidade de pessoal (com as características e perfis desejados);
- j) análise financeira.

Halloran (1994) salienta que um plano de negócios, para ser bem elaborado e que retrate uma situação minuciosamente projetada, deve incluir treze aspectos em sua estrutura, a saber:

- a) declaração de metas;
- b) investigação do mercado em liquidação (tendo ou não interesse em comprar um negócio já existente, se houver uma oportunidade à venda, investigue-a);
- c) análise de localização e mercado;
- d) a estrutura da organização;
- e) plano financeiro;
- f) identifique o mercado-alvo;
- g) plano de marketing;
- h) estratégia de preços;
- i) plano de fluxo de caixa;
- j) demonstrativos projetados de receitas, despesas e investimentos (balancetes);
- k) plano de inventário de estoques necessários para atingir as projeções;
- l) plano de recursos humanos;
- m) plano de seguro.

Na concepção de Malheiros (1997, p. 73) o plano de negócios é:

A formalização de todo conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, possibilitando a análise de sua viabilidade e os seus riscos, bem como facilitar sua implantação. Ele é muito importante tendo em vista a tendência que tem a maioria dos seres humanos de priorizar uma visão parcial do novo negócio. É necessário que você pense e analise todas as facetas do novo negócio, para evitar o esquecimento de dados que reflitam a real possibilidade de o negócio dar certo.

Considerando a importância do plano de negócio na condução de quaisquer empreendimentos, Malheiros (1997), apresenta a seguinte estrutura para desenvolvimento do mesmo:

- a) capa do plano;
- b) sumário (o conceito do negócio; expor os fatos essenciais sobre o novo negócio; é como se fosse o *trailer* de uma filme);
- c) índice (ordenação dos tópicos da estrutura do plano);
- d) descrição do negócio (ramo de atividade; mercado consumidor; mercado fornecedor; mercado concorrente; produtos ou serviços a serem ofertados; localização do empreendimento; processo operacional; previsão de produção, previsão de vendas ou previsão de serviços);
- e) análise financeira (estimativa da receita; capital inicial necessário; gastos com materiais; gastos com o pessoal operacional; gastos gerais de produção do produto ou serviço; despesas administrativas; despesas com vendas; margem de lucro estimada; ponto de equilíbrio estimado; necessidades financeiras e seus custos; necessidade de capital de giro; estimativa de fluxo de caixa, *payback* e taxa interna de retorno);
- f) análise de riscos (possíveis riscos e medidas para resolvê-los);
- g) documentos anexos.

Segundo Bangs (1998), o mau gerenciamento de pequenas empresas americanas deve-se a falhas ou um planejamento inadequado e destaca as seguintes armadilhas: falta de experiência, falta de dinheiro, atitudes erradas, localização errada, expansão sem explicação, gerenciamento de inventário impróprio, excesso de capital em ativos fixos, difícil obtenção de crédito e devido o dono do negócio utilizar parte de seus recursos.

Uma das questões cruciais a se levantar é se de fato o plano de negócios constitui-se numa eficaz ferramenta de gestão, capaz de ser determinante ou não do sucesso ou fracasso dos empreendimentos. Naturalmente existem muitos mitos sobre esta questão, mas um ato a se destacar é que de fato o plano de negócios trata-se de uma eficiente ferramenta de gestão, caso o mesmo seja elaborado obedecendo a critérios técnicos coerentes e realistas, expurgando-se tudo aquilo que seja utopia.

Para Dolabela (1999a, p. 206) é preciso compreender que:

O plano de negócios é uma linguagem. É o planejamento de uma empresa. Ele mostra todos os detalhes: quem são os empreendedores, qual é o produto/serviço, quais e quantos são os clientes, qual é o processo tecnológico de produção e vendas, qual a estrutura de gerenciamento, quais as projeções financeiras (fluxo de caixa, receitas, despesas, custos, lucros, etc.). Na elaboração do seu plano, o empreendedor poderá descobrir que o empreendimento é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontrolláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência do novo negócio.

O plano de negócios é o ponto de partida para o planejamento de uma empresa, já que o empreendedor sentirá necessidade de ordenar e planejar suas ações, segundo Dolabela (1999b) que destaca que várias etapas devem ser cumpridas quando da elaboração do plano de negócios, dentre elas a descrição geral da empresa, o plano de marketing, o plano operacional, o plano estratégico e o plano financeiro. Todas as etapas fundamentais que permitirão ao empreendedor visualizar seu empreendimento no todo.

Stair e Reynolds (1999); Dalfovo e Amorim (2000) definem que a informação é um dos mais importantes recursos de uma organização e, diante desta citação, pode-se inferir que um plano de negócios consistente deve apresentar minuciosamente tudo aquilo que se constitui de suma importância para a organização cujas informações possibilitem auxiliar no processo decisório dos executivos.

De acordo com Fillion (2000) o plano de negócios é, antes de tudo, o processo de validação de uma idéia, que o empreendedor realiza através do planejamento detalhado da empresa. Ao prepará-lo, terá elementos para decidir se deve ou não abrir a empresa que imaginou, lançar um novo produto que concebeu e/ou proceder a uma expansão do negócio.

Planejar o sucesso do empreendimento, por meio do plano de negócios, é imprescindível, pois este se constitui num documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da organização e responder as seguintes perguntas: quem sou? O que faço? Como faço? Por que faço? O que quero? Para onde vou? (PAVANI; DEUTSCHER; LÓPEZ, 2000). Destacam, também, que a oportunidade de pensar e consolidar em um único documento todas as questões que dizem respeito ao caminho da empresa garante no seu processo:

- a) a organização das idéias e propostas do conjunto das pessoas-chaves envolvidas na condução da empresa (ou que iniciarão um novo empreendimento) para a visão da empresa, e não das pessoas que individualmente a compõem;
- b) a organização da própria empresa, seja dos números que a refletem, seja das funções exercidas pelas pessoas;
- c) a comunicação entre os sócios, sócios e principais gerentes, clientes, investidores, fornecedores e parceiros em geral;
- d) o comprometimento de todas as pessoas-chave da empresa no caminho que se delineará para ela;
- e) a existência de um instrumento eficiente para a captação de recursos, sejam financeiros, humanos ou de parcerias;

- f) a existência de um instrumento de controle gerencial para acompanhamento, avaliação e controle das fases dos projetos da empresa.

Aspecto importante a ser considerado é o que argumenta Sahlman (apud DORNELAS, 2001), renomado professor da *Harvard Business School*, que destaca que poucas áreas têm tido tanta atenção dos homens de negócios norte-americanos como os planos de negócios.

Na concepção de Dornelas (2001, p. 91):

Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições. [...] remete-se ao plano de negócios (*business plan*), que é parte fundamental do processo empreendedor. A principal utilização deste é a de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *star-up*.

Birley e Muzyka (2001) esclarecem também que, ao elaborar o plano de negócios, o empreendedor passa a conhecer na totalidade o negócio que está para ser constituído, pois determina os objetivos a serem atingidos, diagnostica o potencial de clientes, conhece o mercado, a concorrência, o nível de preços praticado, além de fazer uma projeção da necessidade e fontes de recursos, inclusive financeiros. Isso tudo possibilita uma eficiente gestão das operações e delineamento de estratégias para auferir resultados mais produtivos.

Nesta mesma perspectiva, Dornelas (2001, p. 97) enfatiza que as “organizações que são administradas com base em um plano de negócios têm suas possibilidades de sucesso aumentadas em 60%”.

Perry (2001) corrobora e salienta que a organização que se enquadrar nas atividades de planejamento poderá aumentar suas chances de sobrevivência e sucesso.

Dornelas (2001) enfatiza, ainda, que o plano de negócios é muito mais que isso, podendo ser considerado uma ferramenta de gestão com múltiplas aplicações. O principal objetivo do plano de negócios é orientar o empreendedor que pretende começar uma atividade econômica ou expandir sua empresa, orientar na tomada de decisões estratégicas evitando fatores de risco. Entretanto, ele tem atingido notoriedade como instrumento de captação de recursos financeiros.

No Brasil, o alto índice de desemprego leva as pessoas a arriscarem o pouco capital que possuem num novo negócio, mais por necessidade de sobrevivência do que por oportunidades detectadas. A maior parte dos negócios é iniciada sem planejamento e quase sem nenhum conhecimento na gestão dos negócios. Salienta-se que fases do processo empreendedor precisam ser respeitadas, tais como: identificar e avaliar a oportunidade;

desenvolver o plano de negócios; determinar e captar os recursos necessários; gerenciar a empresa criada (DORNELAS, 2001).

Degen (1989) aponta algumas dessas causas: falta de objetividade com a idéia; desconhecimento do mercado; erro na estimativa das necessidades financeiras; falta de diferenciação; falta de obstáculos à entrada; subavaliação dos problemas técnicos; desconhecimento dos aspectos legais; escolha de sócios errados.

Dornelas (2001) destaca também que o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

É preciso estar muito claro quais são os públicos-alvos de um plano de negócios. Se o empreendedor definir iniciar um negócio ou, simplesmente, decidir inovar ou criar uma nova perspectiva dentro de uma empresa já constituída, deve cuidar para que este plano que norteará sua decisão esteja muito bem elaborado, pois dele dependerá toda eficácia operacional de sua empresa.

Quanto à estrutura do plano de negócios, Dornelas (2001) enfatiza, ainda, que não existe um padrão rígido e específico para elaborá-lo, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. De qualquer forma, é preciso que o mesmo apresente um sumário executivo; a análise estratégica do empreendimento, destacando a visão e a missão da empresa, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas; uma descrição da empresa; produtos e serviços; plano operacional; plano de recursos humanos; análise de mercado; estratégia de marketing e plano financeiro.

A rigor, qualquer atividade empresarial, por mais simples que seja, deveria fundamentar-se em um plano de negócios. Até porque um dos resultados possíveis de um plano de negócios é a indicação da inviabilidade do empreendimento. É nesse momento que o plano de negócios emerge como uma linguagem para descrever um empreendimento ou uma empresa, exigindo-se que seja elaborado de forma clara e inteligível para todos.

Destá forma, Dornelas (2001) destaca que um bom plano de negócios deve mostrar claramente a competência da equipe, o potencial do mercado-alvo e uma idéia realmente inovadora; culminando em um negócio economicamente viável, com projeções financeiras realistas.

Dornelas (2001) destaca, ainda, que uma questão que muito se discute é quanto ao

tamanho ideal do plano de negócios. Fato é que não existe um tamanho ideal definido, mas é recomendável que se escreva o suficiente para esclarecer tecnicamente ao público-alvo interessado no mesmo. Assim, pode-se enfatizar que existem planos de negócios completos, resumidos e operacionais.

Segundo Trailer e Chester (2001), o plano de negócios precisa ter passos, procedimentos, uma lógica para que possa acontecer na prática os tópicos almejados. A maioria dos guias de planos de negócios sugere que, de qualquer forma, um mínimo de informação deve ser incluído: a descrição executiva do sumário, o negócio da organização e de seus produtos e serviço, detalhes de objetivos da organização, o da gerência e das operações, o histórico do projeto da estratégia, o do marketing da pesquisa de mercado e o de ação financeira.

O empreendedor precisa escrever um plano lógico, saber realmente a fundo seu plano de negócios e identificar com clareza os tópicos críticos, preparando-se assim para os aspectos problemáticos futuros do negócio. Esta é uma grande missão de valor do empreendedor de sucesso, anteceder aos possíveis problemas o máximo possível e conseguir minimizar os problemas que poderão surgir.

Trailer e Chester (2001) caracterizam a lógica do plano de negócios da seguinte forma:

- a) composição: no plano de negócios é necessário saber estruturar da melhor forma possível os tópicos dentro da estrutura de um argumento. Aqui notamos que é fundamental a estruturação da organização das idéias, e principalmente que elas estejam relacionadas ao negócio almejado, pois estas idéias precisam ser eternizadas no papel, para que se possa ler e reler quantas vezes forem necessárias até o ponto de executá-las;
- b) sentenças analíticas: estas são reais por definições e não necessitam a confirmação por fatos externos; na verdade representa o que realmente espera-se da empresa. Neste aspecto percebemos como característica a ousadia do empreendedor, em sonhar e sair da *commoditie* no mercado; e lançar novos desafios para que seu empreendimento tenha sucesso;
- c) sentenças sintéticas: estas são o oposto das analíticas, somente serão reais mediante embasamento externo. Nesta sentença, é importante observar que os autores enfatizam o ambiente externo, que pode ser muito bem representado pelo mercado;

- d) argumentos: a estrutura básica evidenciada pelos autores é o silogismo na qual contemplam a premissa maior, a premissa menor e conclusão;
- e) premissa maior: expressa a regra geral; é importante perceber neste aspecto o grande objetivo da empresa para poder preparar-se para a premissa menor;
- f) premissa menor: expressa um fato, um caminho, uma observação, que estará proporcionalmente direcionada a regra geral; importante por detalhar os tópicos correlacionando a situação geral a específica, é necessário estar atento aos detalhes, pois estes serão importante para que o objetivo geral seja alcançado;
- g) conclusão: faz uma síntese da premissa maior e menor verificando o êxito atingido junto a regra geral, neste caso, por exemplo, seria o objetivo geral da empresa, com os procedimentos adotados para que o mesmo pudesse acontecer.

O plano de negócios gera conhecimentos imprescindíveis sobre o empreendimento, pois possibilita ao empreendedor, da identificação de uma oportunidade de mercado à consolidação do negócio, uma ampla reflexão sobre a projeção do negócio, passando pelos cálculos de crescimento e de ponto de equilíbrio. São muitos os passos que podem determinar o sucesso (ou o fracasso) de um negócio (WILLIAMS, THOMPSON; NAPIER, 2002).

Casarotto Filho (2002) enaltece que o plano de negócios possibilita pensar e consolidar o empreendimento como um todo num documento único, pois permite conhecer a organização da própria empresa, seja em números, seja na função das pessoas envolvidas no processo, haja vista que funciona como um instrumento de controle de gestão no processo decisório.

Heinzmann; Fischborn e Hoeltgebaum (2003, p. 114) salientam que “o plano de negócios serve para dar início a uma atividade tornando o processo menos arriscado. [...] reduzem-se possibilidades de serem desperdiçados recursos e esforços em um negócio inviável”.

Ainda, na concepção de Heinzmann; Fischborn e Hoeltgebaum (2003, p. 114):

Para que um negócio tenha chance de dar certo, o próprio empreendedor tem que ser o seu maior vendedor. Para isso, precisa-se conhecer tudo o que seja possível sobre o produto ou serviço para poder persuadir alguém a comprá-lo. O empreendedor passa a ser o vendedor, o seu produto é o seu negócio, seus clientes e seus empregados são os maiores investidores. Por isso, é preciso desenvolver um planejamento, um plano de negócios.

De acordo com Dalfovo et al. (2005) para os estudantes de empreendedorismo e administradores de empresas de pequeno porte, os *softwares* de simulação têm auxiliado nos

exercícios com práticas do dia-a-dia do empreendedor, como exemplo, tomada de decisões que exigem alto grau de complexidade. Outros incentivam e estimulam o usuário a testar suas habilidades e conhecimentos, tomando decisões sem perder dinheiro real.

Porém, é imprescindível para a utilização desses *softwares* de simulação que o aluno ou empresário, tenham algum conhecimento prévio sobre as funções de marketing, produção, finanças, planejamento e desenvolvimento gerencial, para que possa entender os mecanismos do negócio e do meio ambiente onde a empresa está inserida. Esses *softwares* de simulação são muito úteis no desenvolvimento do futuro empreendedor, pois levam o usuário a correr riscos calculados e os obriga a tomar decisões aprendendo com seus erros e testando seus conhecimentos, detectando falhas e incentivando o autodesenvolvimento.

Já como uma abordagem para o ensino de empreendedorismo, que se fundamenta no interacionismo, permite a construção do conhecimento dos alunos. Para isso, são utilizadas ferramentas, redes de contato e vivências. Observa-se que o ensino de empreendedorismo não pode ser feito da forma tradicional de repasse de conteúdo. É essencial a utilização de uma abordagem vivencial que permite aos alunos construir seus próprios conhecimentos. A ferramenta de auxílio pode contribuir tanto para o professor quanto para os acadêmicos da disciplina de empreendedorismo, fazendo com que o primeiro tenha um recurso a mais para facilitar e agilizar os processos da disciplina, além de manter os alunos constantemente motivados e informados sobre os acontecimentos do cotidiano.

Ainda, na concepção de Dalfovo et al. (2005), é importante ressaltar a imprescindibilidade do plano de negócios, pois este conduzirá o empreendedor a responder questões importantes relativas ao seu negócio. Não são incomuns mudanças profundas no projeto quando se começa a pesquisar e checar as suposições iniciais para a montagem do plano de negócios. É, justamente, aí que reside o valor de um bom plano: é muito mais fácil modificar negócios que estão apenas no papel do que aqueles em pleno funcionamento.

Salim et al. (2005), no tocante aos aspectos gerais do plano de negócios, advertem que todas estas perguntas devem ser respondidas ao longo de sua elaboração: qual é o meu negócio? Aonde quero chegar? O que vendo? Para quem vendo? Que estratégias utilizarei? Como conquistarei mercado? Quais são os fatores críticos de sucesso do meu negócio? Quanto vou gastar? Que retorno terei sobre meu investimento? Tratar-se de um documento vivo e é uma condição necessária para sua efetividade, pois deve prever mudanças no ambiente econômico, de mercado, tecnológico ou interno à organização.

Plano de negócios para que? Nesse contexto, esclarecem esses autores que o plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas

estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e a projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Como o mundo empresarial e dos negócios pertence cada vez mais aos empreendedores, isto é, àqueles que identificam as melhores oportunidades e sabem como aproveitá-las, cada vez mais os empreendedores são conclamados a pensar bem sobre os vários fatores que envolvem seu negócio e realizar um planejamento bem detalhado, antes de iniciar suas atividades. Neste novo mundo de negócios, não se pensa mais em abrir ou manter uma organização sem fazer, antes de tudo, um plano de negócios bem estruturado.

Diante dessa realidade, é que os gestores modernos, cada vez menos, usam suas intuições, ações de impulso e decisões que não estejam baseadas em uma análise cuidadosa de dados reais do mercado, sejam empresas já constituídas há algum tempo ou em empresas que estão sendo formadas a partir da visão de um grupo de empreendedores, que se juntaram para concretizá-la, a chamada *startup* (SALIM et al., 2005).

Por isso, Salim et al. (2005, p. 3) definem plano de negócios como “um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”. Com isso, fica evidente que o fator tempo para as empresas constitui-se num aspecto fundamental, segundo sua idade e horizontes de planejamento: na realidade, nunca é tarde para se efetivar um bom planejamento.

Ressaltam também que a importância da existência de um plano de negócios possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que partes dos riscos e situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração de planos de contingência. Os planejamentos de marketing, operacional, de crescimento, etc., estarão refletidos no plano financeiro da empresa, permitindo a visualização dos recursos financeiros necessários à sua execução e possibilitando o planejamento da sua captação.

Por outro lado, o *business plan* é muito importante à medida que serve como um instrumento de apresentação da empresa para diferentes públicos.

O quadro 3, a seguir, apresenta os possíveis públicos do plano de negócios.

Público	Finalidade
Sócios potenciais	Para estabelecer acordos e direção
Parceiros	Para estabelecer estratégias conjuntas
Bancos	Para conseguir financiamentos
Intermediários	Para informar às pessoas que ajudam a vender o negócio
Investidores	Empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados
Gerentes	Auxilia no processo decisório
Executivos de alto nível	Para aprovar e alocar recursos
Fornecedores	Para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria-prima
Gente talentosa	Que se deseje contratar para fazer parte da empresa
A própria empresa	Para comunicação interna com os empregados
Clientes potenciais	Para vender o produto/serviço

Quadro 3 – Públicos do plano de negócios

Fonte: PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José Arnaldo; LÓPEZ, Santiago Maya. **Plano de negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000, p. 13.

Constata-se, com base nestas informações, que são inúmeros os clientes do plano de negócios. De acordo com Salim et al. (2005, p. 28), pode-se dizer que o “conteúdo do plano de negócios no todo ou em parte interessa a todos os *stakeholders*. [...] o conjunto de todos os grupos de pessoas que, de alguma maneira, tenham interesse, ou seja, afetados pela empresa”.

Devido à natureza versátil do *business plan*, não é possível estabelecer um modelo padrão para a sua elaboração, sendo apenas possível sugerir a profundidade no uso das informações, assim como princípios básicos que norteiam seu conteúdo. Quanto à profundidade, é importante fazer uso das informações contidas no business plan, de uma maneira discriminatória e orientada ao tipo de público como qual se deseja comunicar, dando maior ênfase àquela área que irá justificar o negócio pretendido (PAVANI; DEUTSCHER; LÓPEZ, 2000).

Para esses autores, a estrutura do plano de negócios deve ser desenvolvida e deve conter: resumo executivo, visão e missão da empresa, descrição geral da empresa, análise estratégica, plano de marketing e plano financeiro. Neste sentido, o grau de credibilidade que se transmite nas informações e na sua estrutura permitirá uma boa percepção do seu negócio por parte do cliente. A credibilidade está relacionada com a coerência dos dados apresentados.

Ainda, os autores argumentam que muitos especialistas em finanças acreditam que as projeções financeiras, embora sejam honestas, não representam um quadro completo da realidade. O plano financeiro deve refletir a viabilidade do negócio. A projeção financeira deve refletir índices aceitáveis, apresentando um bom desempenho ao longo dos anos. Frisa-se que o desempenho financeiro é visto a partir de vários ângulos, dependendo da fonte de financiamento.

Pavani; Deutscher e López (2000, p. 18-20) apresentam algumas dicas preliminares na preparação do *business plan*:

- a) chegue a um consenso entre os principais envolvidos na condução da empresa. [...] b) defina o responsável pela elaboração do documento e interface com os demais envolvidos. [...] c) Identifique o público-alvo de audiência. [...] d) Faça um rascunho do que será o *business plan*, delineando as idéias principais. [...] Revise o rascunho. [...] e) Pesquise antes de gerar informação para o *business plan*. As informações contidas devem se caracterizar por ser: relevantes, coerentes, atualizadas, profundas, confiáveis, objetivas. [...] f) Revise o *business plan*. [...] g) Atualize o *business plan*. [...].

Essas orientações preliminares são imprescindíveis para se obter êxito na realização e utilização do plano de negócios. Entretanto, para se conhecer a empreendimento e começar a elaborar o seu plano de negócios é necessário responder as questões seguintes, demonstradas no quadro4.

Questões a serem respondidas
1. Qual é a natureza do negócio?
2. Qual é o propósito do negócio?
3. Qual foi a razão para começar o negócio?
4. Qual é o seu produto ou serviço?
5. Você é capaz de listar três benefícios oferecidos por seu negócio ou serviço?
6. Você dispõe de material informativo (brochura, desenhos, ilustrações, diagramas, fotografias, material editado na imprensa ou outra documentação) sobre seu produto ou serviço?
7. Qual é a aplicação do seu produto?
8. O que levou você a desenvolver seu produto?
9. Seu produto ou serviço é usado como complemento de outros produtos?
10. Qual é o prazo de entrega de seu produto?
11. Quem é a sua concorrência?
12. Como se diferencia seu produto do que é oferecido pela concorrência?
13. Qual é o preço do seu produto <i>versus</i> o da concorrência?
14. Como seu produto chega ao cliente?
15. Quais são seus planos para publicidade e promoções?
16. Você dispõe dos recursos necessários para sustentar o crescimento da sua empresa (recursos humanos, em particular gerenciais e financeiros). Como você irá financiar o crescimento de sua empresa?
17. Por fim, você de fato tem um negócio?

Quadro 4 – Questões para saber se você conhece sua empresa

Fonte: PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José Arnaldo; LÓPEZ, Santiago Maya. **Plano de negócios:** planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

Esses mesmos autores argumentam que devem existir pontos-chaves para a efetividade de um plano de negócios, a saber:

- a) o *business plan* é uma peça que nasce de uma discussão interna à empresa;

- b) as pessoas envolvidas em sua elaboração devem estar conscientes que se tornarão cúmplices das premissas estabelecidas e responsáveis pela consecução das metas. Deve estar muito presente a idéia do comprometimento;
- c) o plano financeiro é consequência de todo plano de negócios, devendo ser o seu reflexo;
- d) as premissas de crescimento de mercado devem estar apoiadas, sempre que possível, em análises quantitativas sólidas.

Sobre esta questão da efetividade do plano de negócios, Dolabela (1999a) adverte que o empreendedor deve avaliar se reúne as condições necessárias para elaborar seu plano de negócios. Estas condições incluem aspectos pessoais (como motivação, disposição para enfrentar a atividade empreendedora, adequação da idéia à personalidade), quantos aspectos relativos ao negócio (grau de conhecimento do setor, de desenvolvimento da idéia, do produto, das visões emergente e centrar). Enfim, o empreendedor necessita verificar se está preparado para fazer o plano de negócios.

Todo e qualquer empreendimento está sujeito ao sucesso ou fracasso. Halloran (1994) esclarece, ainda, porque os empreendimentos falham e argumenta que se devem evitar armadilhas fatais que podem levar o negócio ao fracasso total, a saber:

- a) escolha de um negócio incompatível;
- b) expectativas não-realistas;
- c) empregar um plano de negócios que não foi elaborado especialmente para o seu empreendimento;
- d) utilizar previsões de vendas imprecisas;
- e) localização no lado errado da rua;
- f) contratos de aluguel que podem prejudicá-lo;
- g) arranjos inadequados de financiamentos;
- h) optar por uma estrutura de organização errada;
- i) perder o mercado-alvo;
- j) projetar um *layout* que desencoraja o acesso dos clientes;
- k) fazer propaganda cara e ineficiente;
- l) usar técnicas inadequadas de vendas;
- m) gerenciamento inadequado;
- n) viver do fluxo de caixa e não dos lucros;
- o) deixar que seu contador administre os negócios;
- p) planejamento ineficiente de estoque;

- q) gerenciamento caótico;
- r) expandir os negócios além das possibilidades;
- s) acreditar que você vai trabalhar para sempre.

Salim et al. (2005) esclarecem que existem dez armadilhas nas quais não se pode cair ao preparar o plano de negócios, e destaca:

- a) falta de clareza de qual é o negócio;
- b) os benefícios que o consumidor terá não estão claros;
- c) falta foco ao negócio;
- d) análise de mercado não-confiável ou superficial;
- e) falta de métrica para medir o grau de sucesso do negócio;
- f) modelo de negócio obscuro;
- g) pouco conhecimento a respeito dos competidores;
- h) pouco conhecimento de suas próprias fraquezas;
- i) indefinição do que será feito com o recurso a ser investido; e
- j) ausência de controles internos.

Dentro dessa concepção, os novos paradigmas apontam para o fato de que é necessário que o empreendedor esteja preparado para iniciar seu empreendimento e que conheça as formas de análise do negócio, do mercado e de si mesmo para perseguir o sucesso com passos firmes e saber como colocar sua sorte a seu favor. Neste contexto surge o plano de negócio como o grande norteador que possibilita transformar idéias em oportunidades de negócios.

Lizote (2005, p. 21) enfatiza que:

As empresas, para se manterem competitivas num mercado de rápidas e constantes mudanças, devem ser ágeis em identificar e responder às novas oportunidades de mercado. Neste contexto, o plano de negócios constitui-se num ponto de partida para qualquer organização [...].

Aspecto a ser considerado como relevante é o fato constatado pelo SEBRAE (2007) de que no período de 2000 a 2002, 49,9% dos empreendimentos criados tiveram suas atividades encerradas com até dois anos de existência; 56,4% com até três anos e 59,9% com até quatro anos. As estatísticas revelam um alto índice de mortalidade de novos empreendimentos. As causas são inúmeras, entretanto isto ocorre, normalmente, porque o empreendedor não está alerta a determinados fatores que, uma vez não satisfeitos, podem converter-se em causas de fracasso.

Naturalmente que inúmeros são os fatores que contribuíram para o alto índice de mortalidade dessas empresas no Brasil, mas, acredita-se que se essas organizações teriam um destino diferente caso tivessem iniciadas suas atividades de forma adequadamente planejada. Nesse contexto, insere-se a questão da viabilidade técnica, econômica e social desses empreendimentos, que deveriam ser analiticamente projetadas num plano de negócios estruturado e adequado á realidade de cada empreendimento.

Por isso, o plano de negócios é importante, pois permite ao futuro empreendedor antever essa possibilidade e a evitar certas surpresas desagradáveis. Williams; Thompson e Napier (2002) sugerem vinte e cinco princípios para um planejamento consistente, a saber:

- a) toda empresa deve ter uma missão;
- b) toda empresa precisa definir o que vai fazer e identificar uma oportunidade de mercado;
- c) o empreendedor deve identificar os fatores externos que podem influenciar o negócio;
- d) o sucesso do empreendimento depende da análise da natureza do negócio e de uma previsão para o futuro;
- e) a idéia do negócio determina os principais fatores que resultam em sucesso;
- f) os pontos fortes do negócio devem ser identificados detalhadamente;
- g) os pontos fracos do negócio devem ser identificados detalhadamente;
- h) deve-se elaborar um plano de negócios completo;
- i) o plano de negócios deve ser específico e bem redigido;
- j) os relatórios financeiros são o coração do plano de negócios;
- k) deve-se elaborar um plano estratégico para determinar que produtos ou serviços a empresa vai oferecer;
- l) deve-se elaborar um plano operacional para determinar como a empresa será efetivamente administrada;
- m) o primeiro ano de atividade é fundamental para um novo empreendimento;
- n) os objetivos e as metas da empresa podem afetar suas estratégias de crescimento;
- o) nenhuma empresa tem a obrigação de crescer;
- p) cálculos simples de crescimento devem ser um ponto vital para o empreendedor;
- q) os cálculos de crescimento podem ser ampliados para incluir uma análise do retorno sobre o investimento;
- r) o crescimento em longo prazo pode depender da capacidade de obter financiamento de longo prazo;

- s) a alavancagem operacional é fundamental para determinar o risco do negócio;
- t) decidir quando e como a empresa alcançará o ponto de equilíbrio é fundamental para o sucesso;
- u) o crédito comercial com frequência é negligenciado como fonte de financiamento de curto prazo;
- v) o financiamento bancário pode estar disponível para certas empresas;
- w) o *factoring* pode ser uma importante fonte de recursos para novas empresas;
- x) vender ações ordinárias a estranhos pode ser um grande erro;
- y) o capital de risco não está disponível para a maioria das empresas, mas pode ser atraente para as poucas que se qualificarem.

O plano de negócios deve mostrar com clareza o impacto do projeto sobre o valor da empresa. Deve também o empreendedor/empresário ter consciência do *timing* adequado para a admissão de novos sócios. Não se deve esquecer que uma admissão de sócios mal negociada implicará em diluição do valor do negócio e uma conseqüente transferência de valor de atuais acionistas para os novos sócios.

Por isso, Dolabela (1999a) esclarece que o plano de negócios é:

- a) uma linguagem de comunicação do empreendedor com outros e com ele mesmo;
- b) o planejamento de uma empresa;
- c) ele mostra todos os detalhes (quem são os empreendedores, qual é o produto/serviço, quais e quantos são os clientes, qual é o processo tecnológico de produção e vendas, qual a estrutura de gerenciamento, quais as projeções financeiras – fluxo de caixa, receitas, despesas, custos, lucros etc);
- d) a única forma de o empreendedor descobrir se o empreendimento é irreal (pela existência de obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontrolláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência do novo negócio);
- e) um documento que contém os principais pontos de cunho gerencial a se considerar na criação de um empreendimento e para ter validade deve ser elaborado em bases realísticas;
- f) um instrumento de reflexão, o que possibilita a diminuição de riscos;
- g) deve ser completo, bastante claro, ter linguagem simples;
- h) é um documento que descreve a oportunidade de um negócio;

- i) é um instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores, incubadoras, cliente, fornecedores, bancos, etc;
- j) mais um processo do que um produto, mas não é o negócios, não é imutável e deve ser constantemente revisto.

Segundo Timmons (1994), o plano de negócios geralmente apresenta sérios problemas em sua estrutura, o que ele denomina de doenças. O quadro 5, a seguir, demonstra indicações importantes relatando esses sintomas, bem como suas curas.

Doenças	Sintomas	Cura
Metas irrealis	Metas são vagas, gerais. Não são específicas, mensuráveis ou vinculadas a prazos. Falta de submetas e passos para a ação. Orientado para a atividade, não para os resultados.	Estabelecer metas específicas, com prazos, submetas e passos para a ação. Não perca de vista o objetivo final. Seja oportunista ao perseguir as metas.
Incapacidade de antever obstáculos	Otimismo excessivo. Falta de estratégias alternativas. Conflitos não identificados. “Não se preocupe, em pensei sobre isto”. Fracasso no cumprimento de prazos. Não procura apoio quando precisa. Crises prevalecem.	Seja flexível no planejamento e na antecipação de obstáculos e na forma de superá-los. Enfrente obstáculos não previstos com confiança, eles sempre existirão. Peça a alguém para fazer <i>brainstorming</i> com você: o que pode dar errado e ser um obstáculo? O realismo é a chave.
Falta de pontos de controle, de indicadores e de acompanhamento da evolução do negócio	“Isto pode esperar”. “Eu controlo isso de cabeça”. “Eu saberei como estou indo quando chegar lá – vamos tocar de ouvido”. Não sabe realmente como está indo. Orientação para curto prazo. Nenhuma revisão recente do plano.	Estabeleça indicadores e datas de avaliação da evolução do negócio. Reveja-as quanto necessário. Pergunte-se a cada dia: o que aprendi que irá me ajudar a progredir mais rapidamente?
Falta de comprometimento	“Eu disse que isto não iria dar certo – não era o meu plano”. Adiamentos. Foco nas rotinas diárias. Incapacidade de atingir as metas e cumprir prazos. Falta de prioridades. Não comparecimento a reuniões e compromissos.	Negocie e trabalhe sempre em conjunto: metas, avaliações, informações e dados, compromissos. Reúna-se periodicamente e analise o andamento. Encoraje discussões informais com a equipe, para testar e renovar o comprometimento. Mantenha a equipe informada sobre os resultados obtidos. Reconheça e recompense os desempenhos de alto nível.
Incapacidade de revisar metas e objetivos	O plano nunca muda, falta flexibilidade. Inflexibilidade ou teimosia diante de mudanças apontadas por <i>feedback</i> . Não procura ajuda quando necessário. Tempo perdido em tarefas improdutivas. As atividades não atendem às metas prioritárias.	Faça uma revisão periódica das metas, em conjunto. Mude o enfoque ou a ênfase apropriadamente. Crie um clima tolerante às más notícias e incite críticas construtivas e <i>feedback</i> .

Continua

Continuação

Doenças	Sintomas	Cura
Incapacidade de aprender pela própria experiência	Perda de vista das metas. Erro é repetido. <i>Feedback</i> é ignorado ou negado. Mesma rotina – crises idênticas às anteriores. Falta de disposição para mudar a maneira de fazer as coisas. Não se pergunta: “o que temos aprendido com base em nossa experiência?”.	Melhore os objetivos com base no aprendizado pela experiência. Estabeleça pontos de controle e reavalie periodicamente. Documente as novidades ao fim de um projeto, plano <i>benchmarking</i> e curso. Pergunte-se: “o que aprendemos?” Seja flexível diante de imprevistos. Um novo negócio é cheio de surpresas. Concentre-se na produção de resultados, e não nos relatórios.

Quadro 5 – O plano de negócios, suas doenças, sintomas e curas

Fonte: TIMMONS, L. C. *New venture creation, entrepreneurship for the 21^o century*. 4. ed. Ontário: Concord, 1994.

Segundo Pavani; Deutscher e López (2000) o resumo executivo é a parte mais importante do plano de negócios, pois deve motivar o leitor a levar em consideração o documento todo. É por esta razão que é preciso desenvolver logo de início uma síntese atraente e clara da sua empresa. O resumo executivo é tão importante que alguns financiadores e/ou investidores optam por receber apenas o resumo e as demonstrações financeiras antes de analisarem o plano todo. É nele onde você reúne todas as idéias e planejamentos, transforma as partes soltas de sua empresa em um todo, e resume tudo o que está propondo.

Neste sentido, é importante levar em conta que você precisa transmitir os seguintes pontos na hora de elaborar o seu resumo executivo, com a maior clareza e objetividade possível: que o conceito básico do negócio faz sentido; que a empresa foi cuidadosamente planejada; que o gerenciamento é competente; que existe um mercado bem definido; que a empresa apresenta importantes vantagens competitivas; que as projeções financeiras são realistas e que os investidores e agentes financeiros têm excelentes oportunidades de retorno do investimento. Portanto, o resumo deve ser elaborado por último (PAVANI; DEUTSCHER; LÓPEZ, 2000).

Observa-se que é competência do resumo executivo discutir brevemente os seguintes componentes do plano de negócios: histórico; visão e missão da empresa; descrição geral da empresa; análise estratégica; plano de marketing e plano financeiro.

Na concepção de Salim et al. (2005), mesmo em cenários adversos, é possível identificar uma oportunidade. A inovação é importante para o empreendedor moderno. O instrumento usado para explicitar essa transformação é o plano de negócios, pois é por meio dele que se materializa o aproveitamento da oportunidade.

Uma boa idéia para um negócio é essencial para o sucesso, mas não basta. É preciso um bom plano de negócios para que se possa transformar uma boa idéia ou uma oportunidade em um bom negócio. Além disso, serão necessárias dedicação e habilidade para que o negócio seja um sucesso. Não é só o plano que faz as coisas funcionarem. Somente uma boa gerência é que se pode transformar o plano em realidade e, para isso, é essencial ter uma equipe dedicada e capacitada para exercer suas funções (SALIM et al, 2005).

No que tange à elaboração do plano de negócios, Salim et al. (2005) defendem que o mesmo deve apresentar a seguinte estrutura básica:

- a) sumário executivo;
- b) resumo da empresa;
- c) produtos e serviços;
- d) análise de mercado;
- e) estratégia do negócio;
- f) organização e gerência do negócio;
- g) planejamento financeiro.

O quadro 6, a seguir, demonstra o detalhamento desta estrutura delineando os aspectos e a composição de cada elemento da estrutura.

Estrutura	Aspectos e composição
Sumário executivo	<p>Este deve conquistar o cliente leitor; É um extrato competente e motivante do plano de negócios, que embora deva figurar no início, é a última coisa que se elabora; Não pode ser longo demais e deve ser elaborado com clareza; Deve retratar o objetivo do plano de negócios: o objetivo do plano de negócios é retratar a empresa e o negócio que se pretende empreender; A empresa ou o produto/serviço: a oportunidade que foi identificada, sua transformação em um negócio (empresa ou unidade de negócios); O que será vendido, qual o mercado para os produtos e/ou serviços da empresa e como será feita a abordagem a esse mercado; Qual a visão do empreendedor e a missão da empresa, a imagem que se pretende projetar dela, os fatores críticos de sucesso; Um resumo de como o produto e/ou serviço será vendido, de como vai se manter atualizado e de que forma serão cumpridos os objetivos da empresa, isto é, como será sua operação; Quem são os seus sócios e qual a estrutura de propriedade da empresa; Quais os investimentos necessários para a empresa ou unidade de negócios se posicionar no mercado; Quanto será necessário mensalmente para manter a empresa em funcionamento sem faturar (<i>burning-rate</i>); Qual a receita prevista e a forma como será sua evolução; Em que ponto a empresa passa a ter receitas capazes de cobrir suas despesas; Quando os investidores irão recuperar os investimentos feitos e quais as perspectivas futuras do negócio.</p>

Continua

Continuação

Estrutura	Aspectos e composição
Resumo da empresa	<p>Uma vez caracterizada a oportunidade de negócio, é necessário fazer sua formatação ou modelagem do negócio, isto é, dar-lhe forma;</p> <p>Sumário explicativo sobre o que a empresa ou unidade de negócio fará (apresentação da empresa: qual o negócio?);</p> <p>Produtos e/ou serviços que serão ofertados;</p> <p>Quem são os proprietários da empresa, seus currículos, a forma como vão dividir suas responsabilidades na empresa realizar seu gerenciamento (tipos de proprietários);</p> <p>A especificação da forma jurídica. A empresa será uma sociedade de responsabilidade limitada ou uma sociedade anônima. É preciso definir qual será seu capital, qual sua divisão de cotas ou ações. Onde será sua sede social;</p> <p>Estabelecer um plano para começar a empresa, incluindo seus gastos iniciais necessários para legalizar o seu funcionamento e existência, montar o escritório, viabilizar a sua operacionalização nos primeiros meses com as despesas associadas.</p>
Produtos e serviços	<p>Descrever, com clareza, cada uma dos produtos e serviços que a empresa ofertará aos clientes;</p> <p>Descrever seu mercado e as principais necessidades detectadas com os clientes que poderão ser resolvidas com as soluções oferecidas pela empresa;</p> <p>Quem são os competidores? Comparar sua solução, seus produtos e serviços com os oferecidos pelos competidores. Quais os benefícios que fazem seus produtos e serviços serem mais vantajosos que os dos competidores;</p> <p>Definir como será o material para apoiar a venda de seus produtos e serviços;</p> <p>Analisar os custos para o fornecimento de seus produtos e serviços e os preços que podem ser praticados no mercado;</p> <p>Avaliar as margens que podem ser praticadas nas vendas de seus produtos e serviços;</p> <p>Analisar a questão tecnológica envolvida com seus produtos e serviços: qual a tecnologia usada e o seu grau de atualidade e volatilidade; qual a proteção legal de seus produtos (direitos de propriedade);</p> <p>Volatilidade dos produtos e serviços;</p> <p>Obsolescência tecnológica, oportunidades decorrentes, custos para os clientes;</p> <p>Definir a visão futura de seus produtos e serviços: como deve se desenvolver, qual a evolução das necessidades do mercado, de seu concorrente, da demanda, de segmentos específicos de mercado, da própria tecnologia adotada.</p>
Análise de mercado	<p>Fazer projeções sobre o mercado: mercado total em unidades e em valor, desempenho recente do mercado e sua projeção;</p> <p>Como o mercado pode ser segmentado? Quais os critérios de segmentação (nível econômico, tipo de negócio, tipos de necessidades de clientes, localização geográfica, por produtos e/ou serviços);</p> <p>Caracterize a concorrência em relação às fatias de mercado que detém;</p> <p>Como é a forma de vender ou como fazer a distribuição dos produtos e serviços nesse tipo de negócio: há vendedores atuando diretamente com os clientes? A venda é feita em lojas? É preciso agregar valor em forma de consultoria ou de serviços para vender o produto? A venda se produz por revendas? A venda é direta pela empresa ou é feita através de distribuidores;</p> <p>Análise os aspectos em relação aos quais o mercado é mais sensível: se a preços, a prazos, ao prestígio da marca, às características do produto e/ou serviço, ao suporte do cliente, ao treinamento oferecido, à qualidade intrínseca do produto e/ou serviço;</p> <p>Análise a concorrência em relação a seus pontos fracos e fortes e faça a comparação com os de sua empresa. Considere os seguintes aspectos: produto/serviço, preço, canais de distribuição, reputação, gerência, posição financeira, tecnologia e segmentos de mercado em que operam, dominam ou pelos quais não se interessam, o grau de segmentação do mercado e o nível de sua ocupação;</p> <p>É necessário também avaliar o comportamento dos clientes: a marca do produto/serviço é mais importante, o preço, a garantia, prazo, atendimento são mais importantes, o cliente percebe a diferença na qualidade do produto e da concorrência.</p>

Continua

Continuação

Estrutura	Aspectos e composição
Estratégia do negócio	<p>Análise conjunta de diversas informações obtidas sobre o mercado, os serviços e os produtos oferecidos, as necessidades e preferências dos clientes;</p> <p>Identificar e avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios;</p> <p>Estudar os pontos fortes e fracos do empreendimento, vistos em relação aos concorrentes e sobre o ponto de vista dos problemas e dificuldades internas que impedem ou atrapalham a empresa de atingir seus objetivos e metas;</p> <p>Quais os segmentos de mercado em que vamos nos concentrar e por quê;</p> <p>Há algum caso de sucesso;</p> <p>É importante definir qual a oferta de produtos e serviços que sua empresa fará: o que venderá, a que preço, como será o método de abordar os clientes, onde venderá (território geográfico ou nicho ou segmento de mercado). Tudo isso sempre com a preocupação de quais necessidades dos clientes serão atendidas;</p> <p>É necessário estabelecer quais os segmentos de mercado a serem trabalhados e a ordem de prioridade para atacá-los;</p> <p>É necessário que haja um conhecimento profundo dos concorrentes, seus argumentos de venda, seus pontos fortes e fracos e a posição comparativa entre nossas soluções e as dos concorrentes, inclusive para responder às objeções dos possíveis clientes (barreiras de entrada; posicionamento sobre os competidores);</p> <p>É necessário possuir uma estratégia de preços: lista de preços, modo de formar preços, descontos, formas de pagamento e créditos;</p> <p>As previsões de vendas necessitam ser feitas e sempre estarão sendo perseguidas;</p> <p>Devem ser analisadas e construídas alianças estratégicas (marketing cooperativo, desenvolvimento conjunto de soluções, arranjos operacionais para abordagem de clientes). A análise das alianças estratégicas deve abordar também os aspectos ligados à dependência de outros produtos, fornecedores e aliados e à avaliação dos ganhos para cada parte da aliança;</p> <p>Um processo estabelecido para o atendimento a clientes, incluindo suporte técnico, pode se tornar um diferencial no mercado;</p> <p>Para a implementação do negócio devem ser descritas as etapas necessárias incluindo os responsáveis, as datas e o orçamento previstos para cada etapa.</p>
Organização e gerência do negócio	<p>Deve abordar como a empresa vai funcionar: como será sua organização para cumprir os objetivos do negócio e a estratégia estabelecida;</p> <p>É fundamental definir a composição da equipe gerencial e dos quadros quantitativos de pessoal necessário por função, com seus perfis profissionais e responsabilidades bem delineados;</p> <p>Estabelecer a estrutura de organização, com as atribuições de cada área bem claras e com as delegações de poderes para as gerências bem especificadas;</p> <p>Na hipótese de já estar constituída a equipe de gerência, apresentar os nomes e os currículos dos componentes, mostrando suas atribuições e responsabilidades;</p> <p>Definir o plano de pessoal bastante detalhado, contendo a forma de remuneração, avaliação, premiação, aperfeiçoamento e treinamento, evolução de carreira e benefícios a serem praticados pela empresa. Os custos de pessoas devem ser tabelados e organizados por centros de custos e por classe de despesa.</p>

Continua

Continuação

Estrutura	Aspectos e composição
Planejamento financeiro	<p>Este capítulo do plano de negócios serve para fazer a prova dos nove do negócio. É aqui que se junta todas as despesas, desde aquelas que foram feitas para iniciar o negócio, constitui sua base, até aquelas que estarão sendo feitas em plena fase operacional para mantê-lo vivo e com funcionamento regular de suas atividades de venda e de produção;</p> <p>Devem-se alinhar as receitas obtidas com a venda dos produtos e/ou serviços e, finalmente, avaliar como fica o conjunto e qual o saldo disso tudo;</p> <p>A empresa é lucrativa? Depois de quanto tempo após a sua constituição? Quanto será necessário investir para que seja possível chegar ao ponto em que a empresa seja auto-sustentável;</p> <p>Pressupostos importantes para fazer os planos financeiros e as justificativas de adotá-los (vários cenários podem ser construídos e avaliados de modo a se chegar a um cenário mais provável ou a uma composição percentual de probabilidade para cada uma deles – pode-se estabelecer um cenário otimista, realista ou pessimista);</p> <p>Comparação entre o plano projetado e o desempenho de outras empresas da área ou de sua empresa em períodos anteriores;</p> <p>Cálculo do ponto de equilíbrio econômico-financeiro da empresa (<i>break-even point</i>);</p> <p>Cálculo do custo de operar a empresa sem vender e sem produzir (<i>burned-cost</i> ou <i>burning-rate</i>);</p> <p>Lucros e perdas projetadas com base nos custos apurados e nas expectativas de receitas esperadas (demonstrativo do resultado do exercício);</p> <p>Fluxo de caixa – expresso por uma planilha que mostra como serão cobertas as despesas efetuadas e qual o valor das receitas esperadas ao longo de determinado período de tempo;</p> <p>Projeção do balanço da empresa;</p> <p>Cálculo de indicadores, tais como: margem bruta, lucro bruto e retorno de investimentos, lucro por ação, tempo de recebimento após a venda, percentagem de inadimplência (índice de liquidez, índice de alavancagem, índice de atividade índice de rentabilidade), etc.</p>

Quadro 6 – Estrutura de plano de negócios

Fonte: SALIN, César Simões et al. **Construindo o plano de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p.106-114.

Nesta linha de raciocínio sobre a estrutura de planos de negócios a FURB (2006), em seu *software* Ambiente Empreendedor, destaca o plano de negócios estruturado em quatro etapas, a saber: identificação da empresa, caracterização do negócio, plano de marketing e plano financeiro.

O quadro 7 demonstra o detalhamento desta estrutura proposta pelo Ambiente do Empreendedor.

Estrutura	Aspectos
Identificação da empresa	<p>A idéia da criação da empresa;</p> <p>A idéia do produto e o ramo de atividade escolhido;</p> <p>Tecnologia a ser utilizada;</p> <p>A motivação pela implantação do negócio;</p> <p>A pesquisa de produtos correlatos;</p> <p>A definição e caracterização do produto e/ou serviço;</p> <p>Pontos fortes e fracos identificados.</p>

Continua

Continuação

Estrutura	Aspectos
Caracterização do negócio	Definição do nicho de mercado; Como será implementado o ciclo PDCA; Projetar as amplitudes do negócio no curto, médio e longo prazos; Caracterizar a rede de relacionamento; Análise técnica criteriosa dos dez mandamentos norteadores da filosofia empresarial (risco, oportunidades diante do cenário econômico, conhecimento, organização, tomada de decisões, liderança, dinamismo, independência, otimismo, tino empresarial); Sistemas de informação; Fatores relevantes na estruturação do empreendimento;
Plano de marketing	Criação do produto; Clientes; Gestão da qualidade; Pesquisa P&D; Política de preços; Concorrentes; Tipos de vendas; Publicidade e propaganda.
Plano financeiro	Investimentos iniciais; Custo do produto e despesas fixas e variáveis; Receitas; Ponto de equilíbrio; Análise financeira (lucratividade, rentabilidade, prazo de retorno do investimento, margem de contribuição; estrutura dos custos mensais, capacidade de pagamento; fluxo de caixa,.

Quadro 7 – Estrutura de plano de negócios proposta pelo ambiente empreendedor da FURB

Fonte: FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BLUMENAU. **Ambiente do empreendedor**. Blumenau, 2006. Disponível em: < <http://campeche.inf.furb.br/empinf/empreendedor/index.php?>>. Acesso em: 22 mai. 2006.

Prosseguindo nesta linha de raciocínio, Dolabela (1999a) fala do modelo de plano de negócios simplificado, que está sintetizado no quadro 8, a seguir:

Estrutura	Composição
Definição do negócio e perfil do empreendedor	Nome da empresa e dos sócios? Qual é o negócio da empresa? Qual é o setor em que a empresa vai atuar? Os integrantes da empresa julgam-se em condições de abrir um negócio, com todos os sacrifícios e riscos envolvidos? Os integrantes da empresa conhecem o ramo em que a empresa vai atuar? Justifique. .
Análise de mercado	Pesquisa de mercado (o setor é bom para investir; por quê? Qual é o perfil do cliente? Quantos são? Onde estão? Quais as necessidades dos clientes? Qual será a forma de atender às necessidades dos clientes? Quais os principais concorrentes? Qual percentagem do mercado detém?). Plano de marketing (descrição do produto/serviço, qual o diferencial, a vantagem competitiva? Qual será o preço unitário? Como será feita a propaganda? Como o produto será distribuído? – escolha do ponto, se for o caso – previsão de vendas? Qual o percentual das vendas em relação ao mercado total?
Investimentos	Fazer uma descrição dos móveis e equipamentos, veículos, reformas, despesas pré-operacionais, outros.

Continua

Continuação

Estrutura	Composição
Análise financeira	Custo dos produtos (custo do produto, salário e encargos, depreciação, manutenção, despesas operacionais).
Receitas	Receita de venda, quantidade vendida.
Demonstrativo dos resultados	Fazer um demonstrativo de lucros e perdas para se chegar ao lucro líquido.

Quadro 8 – Estrutura de plano de negócios simplificado

Fonte: DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999a, p. 157 – 158.

Por fim, este estudo sobre plano de negócios leva a inferir que uma gestão empreendedora requer diretrizes e práticas em quatro áreas principais: primeira, a organização deve ser receptiva à inovação e predisposta a ver a mudança como uma oportunidade e não como ameaça; segunda, a mensuração sistemática, ou pelo menos uma apreciação, do desempenho de uma empresa como empreendedora é obrigatória, bem como o aprendizado integrado para melhorar o desempenho; terceira, a administração empreendedora requer práticas específicas pertinentes à estrutura organizacional, à provisão de pessoal e gerência, e à remuneração, incentivos e recompensas; quarta, existem alguns “nãos”, coisas que não devem ser feitas na administração empreendedora (DRUCKER, 2003).

Para Drucker (2003) a administração empreendedora deve fazer de cada administrador da empresa em atividade um *rerum novarum cupidus* (ganancioso por coisas novas). A inovação deve ser parte essencial do rotineiro, senão a rotina. Isso requer diretrizes específicas, tais como:

- a) em vez de se ater aquilo que já existe, deve ser tornada atraente e vantajosa e é o melhor meio para preservar e perpetuar essa organização, e que ela é o alicerce para a segurança e sucesso no trabalho de cada administrador;
- b) a importância da necessidade de inovação e as dimensões de seus prazos devem ser definidas e declaradas;
- c) há necessidade de se ter um plano de inovação, com objetivos específicos estabelecidos.

Ainda, Drucker (2003) fala que o empreendimento na empresa em operação também requer práticas administrativas. A primeira delas, e a mais simples, é focar a visão administrativa em oportunidades; a segunda, adotar uma prática para gerar um espírito empreendedor por todo o grupo administrativo e a terceira é que os gestores devem ouvir seus funcionários colaboradores, informalmente, para saber quais são as aspirações deles, mas, acima de tudo, onde eles vêem oportunidades para a organização, onde vêem ameaças e quais

as idéias para fazer coisas novas, desenvolver novos produtos e serviços que possam (re) definir novas estratégias de ação.

Pode-se enfatizar que diretrizes, práticas e avaliações dos processos da organização possibilitam o espírito empreendedor e a inovação, tudo isso consolidado por meio de estratégias empreendedoras que, certamente, contribuirão para uma vantagem competitiva sustentável.

Tudo isso pode estar previsto e arrematado no plano de negócios, que se constitui numa base real para se conquistar uma vantagem competitiva sustentável, que segundo Lodish; Morgan e Kallianpur (2002, p. 3) “é o cálice sagrado que a maioria dos empreendedores busca continuamente”.

Ao final da elaboração do plano de negócios, na concepção de Pavani; Deutscher e López (2000), este deve ser submetido a um *check-list* para verificar se todas as questões foram respondidas, isto é, verificar se todos os pontos foram retratados de forma clara e concisa. Desta forma, são enumerados no quadro 9, a seguir, os aspectos que devem ser analiticamente observados na estrutura do documento.

Estrutura	Questões a serem respondidas
Sumário executivo	Qual é a oportunidade de mercado; Que problema ou necessidade o produto e/ou produto vai solucionar; Que tendências ou mudanças criaram esta oportunidade; O que a empresa pode fazer agora que não podia ser feito antes; Como pode esta competência atender às necessidades do mercado; Qual é o tamanho do mercado para os produtos da empresa; Quão rapidamente o mercado poderá crescer; Quem são seus concorrentes; De que maneira a empresa pode atender ao cliente melhor que o concorrente (mais rápido, mais barato, etc); Qual a vantagem competitiva da empresa; Quais as vendas, lucros e retorno sobre o investimento são esperados; Que montante de capital a empresa espera levantar.
Organização	Quais são os executivos principais e quais são as suas funções; O que eles já fizeram que possa sugerir que serão bem sucedidos na empresa; De quem mais você precisa e como ele se encaixa em sua organização; Quem poderia convidá-lo para ingressar na organização; Qual é o seu plano de compensação salarial; Como a empresa está estruturada para levar adiante sua estratégia.

Continua

Continuação

Estrutura	Questões a serem respondidas
Produtos e/ou serviços	<p>Que tecnologia os produtos e/ou ser irão utilizar e necessitar; Como esta tecnologia se compara com as tecnologias existentes; A tecnologia pertence à empresa; Se a tecnologia não pertence à empresa, qual é a vantagem em desenvolvê-la; Qual é o plano para desenvolver as tecnologias e os produtos e/ou serviços; Quando eles estarão completos; Quanto custará o seu desenvolvimento; A que necessidade do cliente seu produto e/ou serviço atende; Extensão do ciclo de vida de vida esperada; Disponibilidade de fatores tecnológicos, materiais, humanos; Quais os canais serão utilizados para oferecer os produtos e/ou serviços; Quais os custos de produção dos produtos e/ou serviços a serem ofertados; Quais os produtos e/ou serviços são concorrentes; Qual a relação benefício x custo.</p>
Oportunidade de mercado	<p>Qual é a necessidade de mercado que a empresa pretende atender; Que tendências e mudanças criaram estas necessidades; Como se espera que esta tendência continue; Quais são os clientes que a empresa espera atender; O que provocou tal necessidade para estes clientes; Como isso os afeta; Como isso varia nos diferentes segmentos de mercado; Que valor pode ser agregado por servir às necessidades dos clientes; Se o produto e/ou serviço da empresa é feito mais rapidamente, qual é o valor para os clientes; Se o produto e/ou serviço é melhor, qual é o valor da qualidade para os clientes; Quanto os clientes pagarão para ter estas necessidades atendidas; Qual é o tamanho do mercado para estes produtos e/ou serviços; Quão rápido é o crescimento esperado; O que está orientando o crescimento do mercado; Espera que este crescimento continue e por que.</p>
Competição e estratégia	<p>Quais são os atuais e potenciais concorrentes; Que produtos e/ou serviços eles produzem; Quão grandes eles são hoje e que fatia do mercado detêm; Quão rapidamente eles estão crescendo; Quais são suas forças e fraquezas básicas; Quais são as tecnologias aplicadas ou passíveis de desenvolvimento pela concorrência; Como a tecnologia da empresa se compara com a dos concorrentes; Como os produtos da empresa se comparam com os da concorrência; Serão de melhor qualidade, menos custo, ou terão alguma outra vantagem/ Como esta vantagem será mantida; Como a empresa posicionará seu produto face à concorrência; Como será o seu custo de oferta e distribuição; Que canais serão utilizados.</p>
Projeções e retorno sobre o investimento	<p>Como a empresa espera recuperar o investimento que está realizando; Ela licenciará a tecnologia, produzirá e venderá os produtos no mercado; Que estrutura de custos a empresa espera para desenvolver sua atividade; Quão rentável o negócio da empresa pode ser; Que montante de capital a empresa espera levantar agora; Quanto mais adiante; Quando a empresa espera tornar-se rentável; Qual a taxa de retorno esperada; Como os investimentos encontrarão liquidez para seus investimentos; Qual é a atual estrutura de controle acionário; Os investidores atuais farão novos aportes; Que premissas são utilizadas nas projeções financeiras; A qual deles o plano é altamente sensível.</p>

Continua

Continuação

Estrutura	Questões a serem respondidas
Riscos	Quais são os principais riscos de mercado; Como a empresa pretende minimizá-los; Quais são os principais riscos tecnológicos; Que outros riscos existem.

Quadro 9 – Aspectos que devem ser observados no *check-list*

Fonte: PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José Arnaldo; LÓPEZ, Santiago Maya. **Plano de negócios:** planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

Diante destas informações, é possível inferir que ao final da elaboração do plano de negócios é imprescindível fazer um *check list* para verificar se questões e aspectos importantes não ficaram sem ser mencionados, o que certamente comprometeria a idéia de totalidade do negócio a ser empreendida. Esta idéia é corroborada por Dornelas (2001), que também, apresenta uma proposta de *check list* para ser feito ao final da elaboração do plano de negócios.

Assim, Dornelas (2001) apresenta, também, uma proposta de *check-list* inicial para elaboração de plano de negócios. Este sugere os seguintes aspectos sobre:

- a) o conceito do negócio: a empresa tem o conceito do negócio definido e escrito? Especificar resumidamente; o conceito do negócio é inédito no Brasil? Caso não, cite os já existentes; o conceito do negócio tem similares fora do Brasil? Caso sim, cite-os; o negócio já está em operação? Caso não, especifique qual o estágio atual e qual a previsão de lançamento;
- b) o mercado e competidores: a empresa conhecer o tamanho do mercado-alvo em reais e em número de clientes? A empresa sabe qual o crescimento previsto do mercado para os próximos três anos? A empresa conhece seus principais concorrentes? A empresa sabe qual a participação de mercado de seus principais concorrentes? Se respondeu sim à essas questões, especifique;
- c) equipe de gestão: a empresa tem um organograma com a descrição dos executivos principais e suas funções (nome, posição, formação acadêmica, experiências profissionais anteriores e principais habilidades)? A equipe de gestão está completa? A empresa tem um plano de recursos humanos definido, com benefícios e incentivos aos funcionários? Os sócios estão todos no negócio? Caso possui respostas positivas ou negativas, especifique-as;

- d) marketing e vendas: as fontes de receitas estão bem definidas? A empresa tem uma estratégia de preços definida para os seus produtos e/ou serviços? A empresa tem uma estratégia de comunicação/publicidade?
- e) estrutura e operação: a empresa tem uma descrição dos processos básicos de como vai operar? A localização do negócio já está definida? A empresa já possui acordos firmados com fornecedores/parceiros para o negócio? A infra-estrutura tecnológica já está disponível (internet, por exemplo);
- f) estratégia de crescimento: a empresa tem uma visão de futuro definida e entendida pela equipe de gestão? Possui cronograma definido de ações, com principais metas a ser atingidas e marcos intermediários? Conhece seus pontos fortes e fracos e como melhorá-los/minimizá-los? Conhece os riscos inerentes ao negócio?
- g) resultados financeiros e investimentos: a empresa tem fluxo de caixa projetado para os próximos anos de operação? Qual o fluxo de caixa líquido obtido para cada ano e qual o valor da empresa hoje? Tem definido o montante do investimento necessário para operacionalizar o negócio? A empresa já tem definido o percentual do capital acionário que será destinado ao investidor que entrar no negócio? Já tem contabilizado quanto já foi investido pelos sócios do negócio até o momento? Caso respondeu sim a estas questões todas, especifique tudo detalhado.

Ademais, o plano de negócios pode ser utilizado como documento de apresentação da empresa a outros públicos e sua criação e desenvolvimento promove o exercício da disciplina de idéias.

Nesse sentido é pertinente, num ambiente cheio de mudanças, inovações e adversidades, estudar, analisar e entender para conduzir e utilizar uma das ferramentas essenciais na condução dos empreendimentos: o plano de negócio. Este auxilia os empreendedores no planejamento de seu negócio, ajudando-os a definir ações, delinear estratégias e no processo de tomada de decisão, dentre outros aspectos (LIMA et al., 2006).

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo abordam-se o método e as técnicas adotadas nesta pesquisa, destacando-se a população, a amostra, o procedimento de coleta e análise de dados, bem como as limitações do estudo. É importante destacar que “a pesquisa é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento” (ANDER-EGG, 1978, p. 28).

Goldemberg (1996) destaca que a pesquisa é um conjunto de ações, propostas que visam encontrar a solução para um problema previamente levantado e que tem como base procedimentos racionais e sistemáticos, pois, por ocasião do planejamento e realização de uma pesquisa deve-se levar em conta aspectos como: a existência de uma pergunta que se deseja responder; a elaboração de um conjunto de passos que permita a resposta e a confiabilidade na resposta obtida.

Silva e Menezes (2001) esclarecem que a procura por respostas por meio da investigação é uma das definições simples do que é denominada pesquisa. Gil (2002, p. 17) argumenta que “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar resposta aos problemas que são propostos”. Para Santos (2004, p. 89) “a pesquisa científica é prioritariamente atividade intelectual, cujo resultado mais importante é a produção de conhecimentos”.

Richardson et al. (1999, p. 138) enfatizam que:

O plano de pesquisa é o esqueleto da investigação. Permite obter respostas aos problemas de pesquisa e controlar os erros que podem ser produzidos por diferenças entre os sujeitos da pesquisa, pelos instrumentos utilizados ou pela influência do próprio pesquisador. [...] A estratégia de pesquisa refere-se às técnicas a serem utilizadas na coleta e análise dos dados.

Segundo Costa (2001, p. 7-8), “método, etimologicamente, é o caminho que conduz a determinado fim. [...] Técnica é o recurso que viabiliza o método, isto é, que possibilita que o fim seja atingido”.

Cervo e Bervian (2002) esclarecem que por método entende-se o dispositivo ordenado, o procedimento sistemático, em plano geral. Por sua vez, a técnica é aplicação do plano metodológico e a forma especial de executá-lo. Comparando, pode-se dizer que a relação existente entre método e técnica é a mesma que existe entre estratégia e tática. A técnica está subordinada ao método, sendo sua auxiliar imprescindível. O método concretiza-

se como o conjunto das diversas etapas ou passos que devem ser dados para a realização da pesquisa. Esses passos são as técnicas.

Por meio do desenvolvimento da humanidade, o homem procura conhecer-se e assim obter uma melhor compreensão da natureza humana e as implicações da sociedade que o cerca. Nessa busca, um dos instrumentos utilizados é a pesquisa visando uma explicação dos significados da sua existência tanto individual como coletiva (MOELLER, 2002).

Marconi e Lakatos (2003, p. 162) destacam que:

Os métodos e as técnicas a serem empregados na pesquisa científica podem ser selecionados desde a proposição do problema, da formulação das hipóteses e da delimitação do universo ou da amostra. A seleção do instrumental metodológico está, portanto, diretamente relacionada com o problema a ser estudado; a escolha dependerá dos vários fatores relacionados com pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação. Tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado, [...] ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato. [...] Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos.

Para Hair Jr. et al. (2005) o método científico é aquele que os pesquisadores empregam para adquirir o conhecimento. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Desta forma, esta investigação caracteriza-se como de natureza empírica, pois parte de uma fundamentação teórico-empírica e se propõe a analisar o comportamento num contexto específico, cujo campo empírico é representado pelas IES privadas do Estado do Paraná.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

É necessário descrever o delineamento do método e técnicas desta pesquisa como forma de demonstrar detalhadamente todos os procedimentos metodológicos adotados no processo de intervenção, trabalho este que iniciou com a fase de planejamento e concepção teórica da abordagem adotada, haja vista que as teorias são explicações parciais da realidade e cumprem funções importantes como colaborar para melhor esclarecer o objeto de

investigação, permitir maior clareza na organização dos dados e, também, iluminar a análise dos dados levantados no decorrer da pesquisa.

Assim, depois da delimitação do tema e formulação da questão de pesquisa, dada a própria natureza empírica e com base nos objetivos específicos, enfatiza-se que o método adotado nesta pesquisa foi o qualitativo e a técnica utilizada a exploratória, cujos fatos levantados e relatados elucidam as situações do processo de investigação.

A abordagem qualitativa, além de ser uma opção do próprio investigador, justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON et al., 1999).

Gil (2002, p. 41- 42) esclarece que:

As pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]. Estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Neste estudo optou-se por estudar as questões relacionadas à utilização e estrutura de plano de negócios percebida como a mais adequada para atender às necessidades e expectativas das IES estudadas, ou seja, descreveu-se e determinou-se segundo a percepção dos entrevistados a estrutura necessária em um plano de negócios para a criação e gestão de uma IES. Macedo (1996, p. 13) enfatiza que “a pesquisa bibliográfica constitui-se no primeiro passo de qualquer pesquisa científica, visto tratar-se da revisão da literatura existente sobre o assunto, buscando assegurar a não redundância do tema, ou seja, sua originalidade”.

Para identificar e caracterizar as IES que constituíram o campo empírico desta investigação realizou-se uma pesquisa documental por meio dos *websites* das próprias organizações acadêmicas e do MEC/INEP. Após esta pesquisa sobre as IES foi realizada a pesquisa de campo junto aos sujeitos sociais que têm sob sua responsabilidade a condução do processo de planejamento das IES privadas do Estado do Paraná. Neste processo, buscou-se o entendimento desses gestores quanto ao conceito, elaboração e aplicação do plano de negócios enquanto uma ferramenta de gestão.

Na argumentação de Richardson et al. (1999) as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema. Triviños (1987)

acrescenta que a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave.

Quanto aos demais procedimentos metodológicos, estão descritos a seguir.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

De acordo com Silveira et al. (2004, p. 111) “população é entendida como um conjunto de elementos que possui as características desejáveis para o estudo”.

Dada a abordagem qualitativa desta investigação, bem como seu objeto deste estudo, considerando a realidade acadêmico-administrativa das IES constantes da população e diante do fato de que todas as instituições fazem parte de uma mesma categoria administrativa e, que estão dispersas em mais de sessenta municípios das diferentes regiões geográficas do Paraná, optou-se, intencionalmente, por estudar as dezesseis IES situadas na Região do Extremo Oeste deste Estado.

Com esta projeção, diante dos contatos preliminares com os gestores dessas dezesseis instituições para explanação do propósito da pesquisa de estudar o plano de negócios, e que a IES deveria responder a um questionário com dez perguntas sobre o entendimento, conceito e aplicação dessa ferramenta de gestão, duas destas IES foram excluídas por não se enquadrarem no contexto da pesquisa e, também, não se dispuseram a responder o questionário alegando que se tratava de informações confidenciais.

Com isso, optou-se em pesquisar a totalidade de quatorze IES e essas estão representadas por uma universidade, oito faculdades, uma faculdade de tecnologia e quatro institutos, cuja população ficou configurada em quatro tipos diferentes de organização acadêmica.

As IES pesquisadas estão localizadas na microrregião do Extremo Oeste do Paraná, composta pelos municípios Lindeiros ao Lago de Itaipu, contempla os municípios de Diamante do Oeste, Entre Rios do Oeste, Foz do Iguaçu, Guaíra, Itaipulândia, Marechal Cândido Rondon, Medianeira, Mercedes, Missal, Pato Bragado, São Miguel do Iguaçu, São José das Palmeiras, Santa Helena, Santa Terezinha de Itaipu, Terra Roxa, além do município de Toledo, conforme demonstrados na figura 1, a seguir. Nestes municípios estão inseridas essas IES privadas, que apresentam características e objetivos semelhantes enquanto

empreendimentos voltados para o desenvolvimento da educação e produção de conhecimentos.

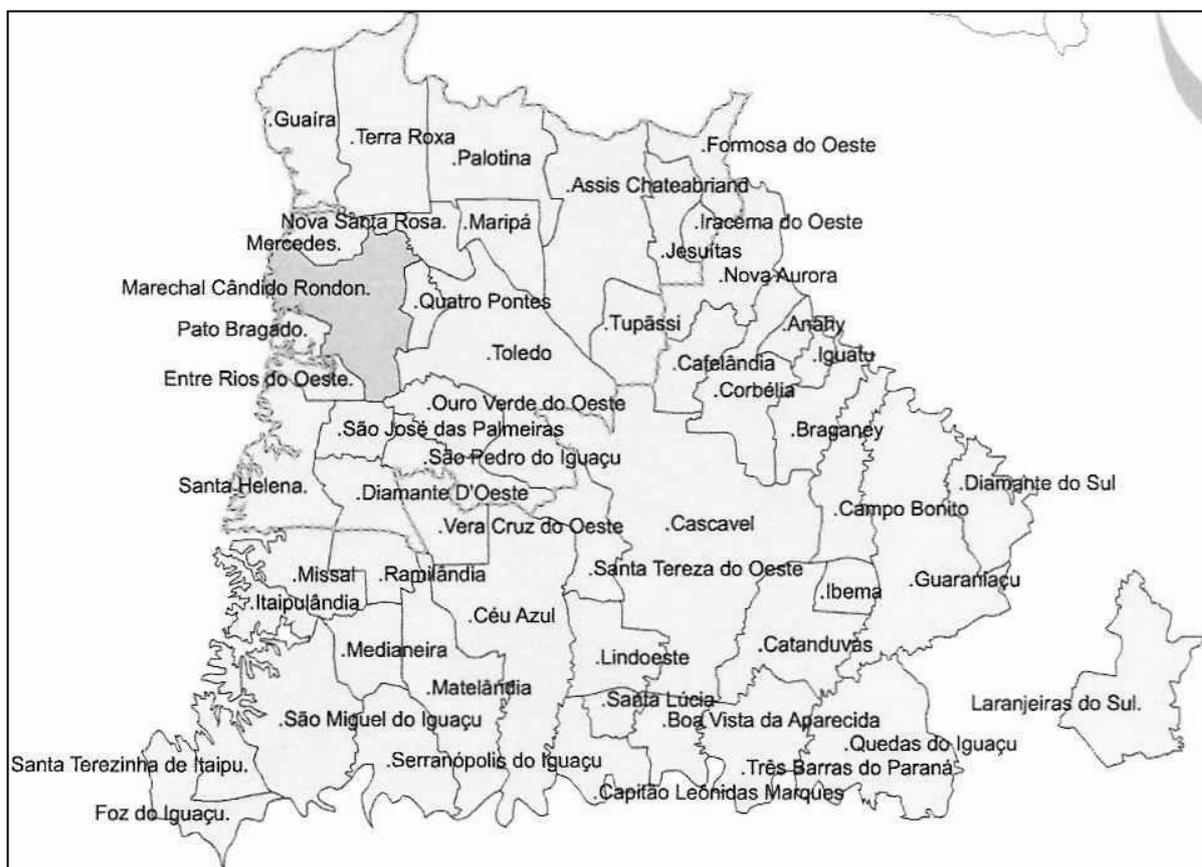


FIGURA 1 – MUNICÍPIOS QUE COMPÕE A ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO OESTE DO PARANÁ

Fonte: Associação dos Municípios do Oeste Paraná (AMOP)

Tal decisão foi, também, embasada no fato de se encontrar nesta região o maior lago de águas fluviais do mundo, que com a construção da Usina Hidrelétrica de Itaipu, alterou a configuração geográfica e econômica dos municípios circunvizinhos, o que desencadeou um novo ciclo de desenvolvimento social, inclusive com a preocupação de se manter um desenvolvimento sócio-econômico de forma sustentável baseado, principalmente, no ramo do agronegócio. Como informações adicionais, de janeiro de 1991 até o mês de fevereiro do corrente ano, foram injetados recursos financeiros nestes municípios, oriundos da Itaipu Binacional, em forma de *royalties*, da ordem de 992,5 milhões de dólares (ITAIPU BINACIONAL, 2008).

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado, com dez perguntas abertas, organizado de acordo com as necessidades de respostas para atender aos objetivos específicos preconizados. Pelo fato de serem questões abertas, possibilitou uma maior flexibilidade dos respondentes em expressarem suas opiniões acerca das questões levantadas.

De acordo com Richardson (1999, p. 189), “geralmente os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”,

Ressalta-se que antes de iniciar o levantamento de dados nesta fase da pesquisa, o roteiro foi submetido a um pré-teste junto a três professores mestres que trabalham numa IES que faz parte da amostra em estudo e, inclusive, um desses professores ministra a disciplina de empreendedorismo e trabalha o plano de negócios como conteúdo do plano de ensino. Esse pré-teste permitiu mensurar a eficiência deste instrumento e alguns ajustes foram realizados para facilitar a compreensão dos respondentes na elaboração das respostas. Os professores envolvidos no pré-teste não ocupam cargos de direção e não constituíram os sujeitos sociais da pesquisa. O instrumento de coleta de dados encontra-se como apêndice B, neste relatório de pesquisa.

3.4 VALIDADE DE CONSTRUCTO

Para validação do instrumento de coleta de dados, na fase de sua elaboração, verificou-se sua compatibilidade perante aos objetivos geral e específicos. Para tanto, apresenta-se a seguir, no quadro 10, a validade de constructo desse instrumento de pesquisa, baseado em Silveira et al. (2004).

Objetivos específicos da pesquisa	variáveis	Questões do instrumento de coleta de dados
Caracterizar as IES privadas do Estado do Paraná.	Ferramentas; planejamento; IES; plano de negócios; conhecimento; importância; decisão; conformidade.	1; 2; 3; 5
Descrever o entendimento dos gestores dessas IES quanto ao conceito, função e aplicação do plano de negócios.	Definição; Entendimento; Gestores; Conceito; Função; Aplicação; Plano de negócios; Ferramenta de gestão; Elaboração; Momento da vida da IES.	4; 5; 6; 10
Sistematizar, com base na percepção dos gestores, uma estrutura com perguntas para a criação de um roteiro de plano de negócios que atenda aos anseios e necessidades dessas IES pesquisadas.	Conhecimento; Estrutura do plano de negócios; Necessidades da IES; Informações; Elaboração; Aspectos importantes.	7; 8; 9

Quadro 10 – Validação do constructo em relação ao instrumento de coleta de dados.

Fonte: SILVEIRA, Amélia (Coord.) et al. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2. ed. rev., atual. e ampl. Blumenau: Edifurb, 2004, p. 115.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

Silveira et al. (2004) esclarecem que são várias as técnicas utilizadas para obtenção de dados. Para obtenção e levantamento dos dados empíricos, utilizou-se de fontes primárias, secundárias e terciárias, obedecendo ao cronograma de pesquisa previamente elaborado. Por se tratar de um estudo baseado no método qualitativo, adotou-se com relação à coleta de dados a técnica do tipo exploratória, cujos relatos foram descritos por meio de três etapas distintas de pesquisa de levantamento de dados.

Na primeira etapa da coleta de dados, após o levantamento bibliográfico e fichamento dos autores a serem referenciados no estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, a fim de proceder à revisão de literatura com as abordagens relacionadas ao tema e descritas no sumário deste relatório. Nesta fase, foram utilizados como referências: livros, artigos científicos publicados em periódicos, teses, dissertações, inclusive base de dados *on line*, além de revistas especializadas e CD's.

Numa segunda etapa, realizou-se uma pesquisa documental e adotou-se como fonte a base de dados do MEC/INEP para realizar o levantamento das IES privadas do Estado do Paraná. Utilizou-se, também, os *sites* das próprias instituições. Os dados coletados formam registrados em formulários elaborados no *microsoft office word 2003*, instrumentos estes que se constituíram num facilitador do processo de coleta de dados e na análise dos conteúdos existentes nos *sites*. Esses dados possibilitaram caracterizar as IES estudadas.

A última fase, denominada de pesquisa de campo, aconteceu junto aos sujeitos sociais das instituições componentes da população para levantar os dados empíricos deste estudo no sentido de atender e responder o que foi preconizado no segundo e terceiro objetivos específicos, respectivamente.

Inicialmente, foram mantidos contatos com as IES para dar prosseguimento à pesquisa, entretanto, em função do período de encerramento das atividades letivas e férias do pessoal ligado à administração, não se obteve êxito na condução do processo de levantamento de dados. Após o retorno normal das atividades administrativas das instituições, a partir do dia 20 de janeiro do corrente ano, os entendimentos foram reiniciados junto à direção geral e área de planejamento dessas instituições e foram encaminhados *e-mails*, contendo em anexo o roteiro de pesquisa, a carta de apresentação da FURB assinada pela Coordenadora do PPGAd e por minha orientadora, como forma de aferir maior credibilidade nesta fase de levantamento de dados junto ao público-alvo da investigação.

Foi, também, endereçada uma carta, enaltecendo a importância da participação da instituição, onde foi assegurado que se tratava de uma pesquisa com todo sigilo e rigor científico. Por exigência das IES, os pleitos da pesquisa foram encaminhados à direção geral ou diretores administrativos. Esses documentos foram encaminhados para as quatorze IES definidas como campo empírico da investigação.

Decorridos quinze dias e como não havia retornado nenhum formulário das IES, foram mantidos contatos, quase que diariamente, a fim de solicitar a colaboração na devolução dos mesmos, contatos esses que surtiram o efeito esperado, pois todas as quatorze instituições acabaram devolvendo os instrumentos de pesquisa devidamente preenchidos.

Concluída a fase de coleta de dados, onde cada uma das IES respondeu a um único questionário, estes foram tabulados numa base de dados, obedecendo a critérios técnicos específicos, para favorecer a análise dos conteúdos levantados.

A fim de manter a descrição das IES respondentes, bem como permitir uma interpretação e análise dos dados, foram atribuídos códigos para cada instituição pesquisada, no sentido de preservar a identidade de cada uma delas, bem como dos próprios sujeitos envolvidos. Na tabulação dos dados, as instituições foram renomeadas com os códigos de “IES-1” até “IES-14”, e se considerou a ordem cronológica de devolução dos formulários de pesquisa. As respostas apresentadas pelos sujeitos, para cada pergunta do questionário, foram relacionadas sequencialmente e se obedeceu a ordem das questões do roteiro de pesquisa.

O processo de análise dos dados tabulados, de forma descritiva, foi desenvolvido com o agrupamento das respostas que têm características comuns ou se relacionam entre si,

cujas categorias de análises estabelecidas possibilitaram uma discussão dos resultados da pesquisa de campo em comparação ao referencial teórico que embasou esta pesquisa. Com base na natureza e abordagem da pesquisa, o processo de análise utilizado foi o indutivo.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Presumiu-se que este estudo enfrentaria certas dificuldades no processo de levantamento de dados na pesquisa de campo, e esta realidade se confirmou, haja vista que houve alguma resistência por parte das IES em responder o roteiro de pesquisa que buscou informações sobre esta ferramenta de gestão que não faz parte da prática gerencial dessas instituições.

Apesar da população desta investigação conter elementos que fazem parte de uma mesma categoria administrativa, ou seja, todas são instituições de ensino superior privadas, é importante salientar que há uma disparidade entre uma e outra, pois vários são os aspectos que as fazem diferentes entre si, dadas às peculiaridades e diversidades que fazem parte da realidade acadêmica de cada instituição e isto está associado ao processo de gestão empreendido no processo decisório.

Desta forma, ressalta-se que a generalização do resultado desta pesquisa necessita de cautela, pois a questão da cultura do planejamento varia de organização para organização e passa por amplos entendimentos dos gestores quanto às questões técnicas e conceituais da questão em estudo, principalmente as IES privadas, que não têm a prática da adoção do plano de negócios como uma ferramenta de gestão.

Outras questões podem ser consideradas como limitantes pela ótica dos resultados da pesquisa de campo, pois as opiniões dos respondentes podem ter vieses; a forma de abrangência do instrumento de coleta de dados; o fato de esta pesquisa estudar o plano de negócios somente como ferramenta de gestão e não de planejamento e controle dos empreendimentos; além da existência de poucos estudos relacionando planos de negócios com instituições de ensino.

O resultado da pesquisa não deverá ser generalizado para todos os tipos de organização acadêmica e categoria administrativa de IES, visto que a existência da realidade e cenários diferenciados, com múltiplas outras variáveis, certamente interfere no contexto organizacional. Além do mais, esta pesquisa contemplou uma população de IES existentes na

Região do Extremo Oeste do Paraná e esta realidade possivelmente apresenta características diferentes de outros contextos sócio-econômicos, cujas peculiaridades nem sempre são semelhantes.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são abordados os resultados e, os enfoques apresentados, estão relatados no sentido de responder aos objetivos propostos nesta investigação. Como forma de esclarecimento, os dados referem-se às IES pesquisadas que devolveram os instrumentos de coleta de dados de campo.

No sentido de preservar a identidade dessas instituições, bem como dos próprios sujeitos sociais, as IES foram codificadas como “IES-1” até “IES-14”, cujos códigos foram atribuídos em ordem cronológica de retorno dos formulários preenchidos. Os resultados dos dados tabulados estão expostos com comentários, análise e discussão dos conteúdos em consonância à base teórica conceitual elaborada na revisão de literatura e estão apresentados em forma de relatos, de forma descritiva, dada a abordagem qualitativa desta investigação.

Diante dos objetivos específicos preconizados, o primeiro deles foi delineado no sentido de caracterizar as IES privadas do Estado do Paraná quanto à adoção do plano de negócios enquanto ferramenta de gestão. Os resultados da pesquisa detalhados adiante têm a finalidade de responder a este objetivo.

Conforme já demonstrado e explicitado quanto aos procedimentos metodológicos, foram pesquisadas quatorze Instituições de Ensino Superior distribuídas em quatro tipos de organização acadêmica. Esta informação está ilustrada no gráfico 2, a seguir.

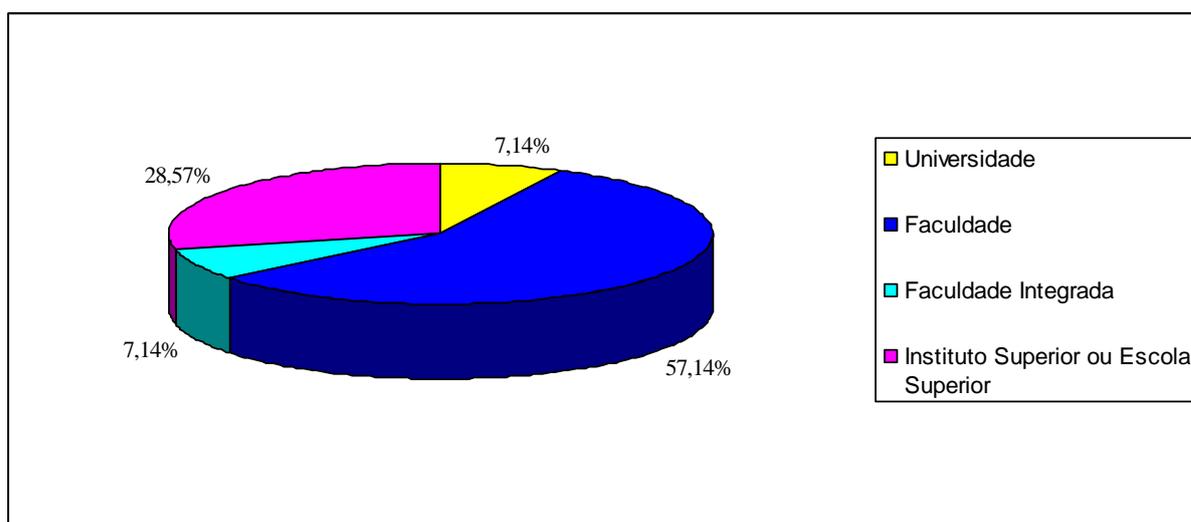


Gráfico 2 – Organizações acadêmicas pesquisadas

Fonte: Pesquisa

Com isso, ressalta-se que 57,14% das instituições que constituíram o campo empírico deste estudo estão representados pelas faculdades, enquanto os institutos superiores ou escolas superiores representaram 28,57%. Os outros 14,29% são representados por uma universidade e uma faculdade integrada. No quadro 11, a seguir, constam outras informações no tocante a identificação dessas IES.

Organização acadêmica	Endereço	Categoria administrativa
Universidade Paranaense – UNIPAR	Rua Parigot de Souza, nº 3636 CEP: 85903-170 – Toledo - PR Telefone: (45) 277-3162 Site: www.unipar.br	Privada - particular em sentido estrito
Faculdade Anglo-Americano – FAA	Avenida Paraná, nº 5.661 CEP 85868-030 - Foz de Iguaçu, - PR Telefone: (21)-3388-9133 Site: www.angloamericano.edu.br	Privada - particular em sentido estrito
Faculdade de Economia e Processamento de Dados de Foz do Iguaçu - FEPI	Avenida Paraná, nº 3695 CEP 85863-720 - Foz de Iguaçu - PR Telefone: (45) 3520 1727 Site: www.cesufoz.br	Privada - particular em sentido estrito
Faculdade de Educação Física de Foz do Iguaçu – FEFFI	Avenida Paraná, nº 3695 – Jardim Central CEP 85863-720 - Foz de Iguaçu - PR Telefone: (45) 3520 1727 Site: www.cesufoz.edu.br	Privada - particular em sentido estrito
Faculdade União das Américas – UNIAMÉRICA	Avenida Tarquínio Joslin Santos, nº 1000 CEP 85870-901 - Foz de Iguaçu - PR Telefone: (45) 2105-9000 Site: www.uniamerica.br	Privada - particular em sentido estrito
Instituto de Ensino Superior de Foz do Iguaçu – IESFI	Avenida Paraná, nº 3.695 CEP 85863-720 Foz de Iguaçu -PR Telefone: (45) 3520 1727 Site: www.cesufoz.br	Privada - particular em sentido estrito
Instituto Foz do Iguaçu de Ensino e Cultura – IFIEC	Avenida Paraná, nº 3695 85863-720 - Foz de Iguaçu - PR Telefone: (45) 3520-1727 Site: www.cesufoz.br	Privada - particular em sentido estrito
Instituto Superior de Educação Anglo-Americano de Foz do Iguaçu – ISEAAFI	Avenida Paraná, nº 5.661 CEP 85868-030 - Foz de Iguaçu - PR Telefone: (45) 3028 3232 Site: www.angloamericano.edu.br	Privada - particular em sentido estrito
Instituto Superior de Educação União das Américas – UNIAMÉRICA	Avenida Tarquínio Joslin Santos, nº 1000 CEP 85870-901 - Foz de Iguaçu - PR Telefone: (45)2105-9000 Site: www.uniamerica.br	Privada - particular em sentido estrito
Faculdade de Ensino Superior de São Miguel do Iguaçu - UNIGUAÇU- FAESI	Rua São Sepé, nº 1501 CEP 85877-000 – São Miguel do Iguaçu - PR Telefone: (45) 3565 3181 Site: www.faesi.com.br	Privada - particular em sentido estrito
Faculdade Educacional de Medianeira – FACEMED	Rua Rio Branco, nº 1820 85884-000 – Medianeira - PR Telefone: 45 3264 3050 Site: www.facemed.edu.br	Privada - particular em sentido estrito

Continua

Continuação

Organização acadêmica	Endereço	Categoria administrativa
Faculdade de Ensino Superior de Marechal Cândido Rondon - ISEPE RONDON	Rua Sete de Setembro, nº 2341 CEP 85960-000 - Mal. Cândido Rondon - PR Telefone: (45) 32847400 Site: www.iseperondon.com.br	Privada - particular em sentido estrito
Faculdade Luterana Rui Barbosa - FALURB	Rua D Pedro, nº 1151 CEP 85960-000 - Mal. Cândido Rondon - PR Telefone: (45) 3254-2175 Site: www.falurb.edu.br	Privada confessional
Faculdade Sul Brasil - FASUL	Av. Ministro Cirne Lima, nº 2.565 CEP: 85903-590 – Toledo – PR Fone: (45) 278-2002 Site: www.fasul.com.br	Privada - particular em sentido estrito

Quadro 11 – Informações sobre as IES pesquisadas

FONTE: Pesquisa

A primeira questão do formulário de pesquisa buscou saber junto aos sujeitos sociais quais ferramentas são utilizadas no planejamento das atividades da IES. A tabela 7, a seguir, demonstra esta situação levantada.

TABELA 7 – Demonstrativo das ferramentas utilizadas no processo de gestão

Ferramenta	IES que utiliza		% em relação à população
	Identificação/Codificação	Quantidade	
Planejamento estratégico	IES-1; IES-2; IES-4; IES-5; IES-6; IES-7; IES-10; IES-11; IES-13; IES-14	10	71,42%
Projeto de desenvolvimento institucional	IES-2; IES-4; IES-7; IES-13; IES-14	5	35,71%
Planos de ação	IES-4; IES-5; IES-10	3	21,42%
Plano de negócios	IES-5	1	7,14%
Projeto político-pedagógico	IES-14	1	7,14%
PDCA	IES-12	1	7,14%
Diretrizes curriculares do MEC	IES-8	1	7,14%
Outras	IES-3; IES-6; IES-7; IES-8; IES-9; IES-12	6	42,85%

FONTE: Pesquisa

Com base nas ferramentas categorizadas na tabela acima, observa-se que o planejamento estratégico (PE), o projeto de desenvolvimento institucional (PDI) e os planos de ação são as ferramentas mais utilizadas no processo de planejamento, com 71,42%; 35,71 e 21,42% das IES pesquisadas, respectivamente. Destaca-se que apenas uma instituição informou que utiliza o plano de negócios, o que representa apenas 7,14% das IES pesquisadas.

Constatou-se que nas IES pesquisadas, o PE aparece em primeiro lugar e o PDI, em segundo lugar, como ferramentas de gestão utilizadas no planejamento das atividades. Para destacar este entendimento sobre o PE, registram-se as informações adicionais levantadas por quatro IES que tiveram a preocupação em detalhar alguns processos inerentes a esta ferramenta em especial, conforme evidenciado nas respostas a seguir:

Utilizamos no processo de gestão a elaboração de um planejamento estratégico, definindo metas e objetivos com datas mensuradas. Os exercícios realizados na fase do planejamento são realizados em formulários e cronogramas preparados para tal fim, utilizando-se de referências bibliográficas como suporte (IES-1).

Integração de Plano de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico desdobrados em Projetos e Plano de Ação (IES-4).

Em termos de atividades administrativas, implementamos deliberadamente ferramentas de planejamento estratégico. Cabe salientar que o processo de planejamento implementado em nossa IES segue rigorosamente uma metodologia. Esta metodologia aplicada ao processo de PE é a metodologia de CERTO e PETER (1999). Entendemos que a partir do pressuposto que o planejamento pode ser considerado uma ferramenta de direcionamento organizacional, bem como de orçamento, de alocação de responsabilidades e principalmente de controle, a aplicação de um processo deliberado produz resultados em termos de desempenho organizacional. Para tanto, trabalhamos com metas audaciosas, motivadores e principalmente, exequíveis para nossos colaboradores (IES-5).

São utilizadas anualmente reuniões de Planejamento Estratégico, no qual participam a coordenação do curso, coordenação pedagógica, professores e o diretor da instituição. Existe também um conselho técnico-administrativo que se reúne semanalmente com a direção, da qual fazem parte também o coordenador do curso, a pessoa responsável pelas relações públicas, a coordenação pedagógica, a secretária acadêmica, no qual são debatidos e decididos processos operacionais e planejamento de atividades de curto prazo. As atividades relacionadas diretamente ao curso são discutidas e aprovadas em colegiado (IES-10).

Quanto ao planejamento estratégico vale destacar que se trata de um eficiente instrumento de gestão, haja vista ser o planejamento uma das funções básicas da administração, inclusive Mintzberg (1994) argumenta que a decisão de fazer formalmente o planejamento irá assegurar que os esforços de uma organização estão apropriadamente coordenados. Esta afirmação está apoiada também em Certo e Peter (1993) e Mosimann e Fisch (1999) que enaltecem o planejamento como a ponte que serve de elo entre o estágio onde estamos e o estágio para onde vamos. Segundo Upton; Teal e Felan (2001), o crescimento planejado é particularmente importante para a sobrevivência das organizações.

Ainda, coloca-se em evidência um dado informado pela IES-14 que apresentou a seguinte resposta: “A IES possui Plano de Desenvolvimento Institucional (horizonte 2005-2014), que orienta as ações nas áreas acadêmica e administrativa”.

Em relação ao PDI, ressalta-se que esta ferramenta constitui-se uma exigência do MEC para todas as instituições, no entanto, nem sempre compreendido como ferramenta de gestão cotidiana das instituições; basta verificar que, se de um lado constitui-se numa exigência legal, por outro, não o é assim compreendido nas relações sociais e de gestão continuada das IES.

Dentre as quatro instituições que informaram utilizar planos de ação como ferramenta, destacam-se o seguinte: os planos de ação utilizados no processo decisório são integrados com outras ferramentas, como o PDI e o PE; o planejamento das atividades é realizado por meio de um cronograma anual de trabalho; diagnóstico de dados por meio de entrevista em grupo focal, *brainstorming*, plano de ação com base no 5W2H e *benchmarking*.

No tocante ao plano de negócios, somente a IES-5 informou que o utiliza para avaliar financeira e economicamente as atividades da instituição. Isso demonstra que praticamente 93% das IES pesquisadas não têm o plano de negócios como uma ferramenta de gestão e planejamento de suas atividades no âmbito administrativo, financeiro e mercadológico.

Quanto à utilização do PPP e diretrizes curriculares do MEC, foi apenas citado como um norteador das atividades didático-pedagógicas. No tocante ao PDCA, são realizados diagnósticos por meio de entrevistas com grupos focais de interesse.

Na definição das categorias de análises feita em função das variáveis no contexto das respostas, foram agrupadas como “outras” ferramentas de planejamento as informações dos sujeitos de seis instituições, a saber:

- a) IES-3: reuniões, palestras e assessorias;
- b) IES-6: captação de informações junto aos colaboradores, professores e coordenadores de curso;
- c) IES-7: informações da comissão permanente de avaliação;
- d) IES-8: reuniões com a Direção Central da IES, dentre outras;
- e) IES-9: semanalmente ocorre uma reunião entre os responsáveis por cada área, para troca de informações e definições sobre assuntos específicos. Não há, entretanto, um planejamento conjunto, uma vez que cada área se reporta a superiores hierárquicos diferentes dentro da estrutura administrativa;
- f) IES-12 : orçamento.

Como evidenciado nesta questão do roteiro da pesquisa, no que tange à adoção do plano de negócios enquanto ferramenta de planejamento norteadora do processo decisório de gestão salienta-se que apenas uma IES faz menção ao mesmo. Essa realidade está em conformidade aos argumentos de Dolabela (1999b), que esclarece que a utilização do plano

de negócios é algo, ainda, incipiente no Brasil e poucas empresas trabalham com essa metodologia. Argumenta, ainda, que o plano de negócios é o ponto de partida para o planejamento de uma empresa, já que o empreendedor na condução de seu empreendimento sentirá necessidade de ordenar e planejar suas ações.

Quanto a segunda pergunta do roteiro de pesquisa questionou-se o seguinte: “Você conhece o plano de negócios como uma ferramenta de gestão?” Do total de respondentes, todos os sujeitos sociais informaram ter conhecimento e alguns contribuíram com informações adicionais, como pode ser observado na resposta da IES-4 que ressalta “já utilizei essa ferramenta na prática”, ou ainda, no entendimento da IES-7 que diz “o plano de negócios é uma ferramenta de muita importância para a administração de qualquer instituição” e, segundo a IES-14, ao destacar que “inclusive o trabalho de conclusão de curso de nossos alunos do curso de administração é a elaboração de um plano de negócios”, assim como, o evidenciado nas IES, a seguir:

Por que devemos saber como fazer o planejamento estratégico em um Plano de Negócios. Na minha concepção a partir da visão e missão da empresa podem-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas visando atingir os objetivos e metas estipuladas. Para isso, elabora-se uma estratégia corporativa. O plano de negócios de uma empresa deve contemplar de forma objetiva essa formulação estratégica (IES-1).

Vejo-o como mais uma ferramenta de apoio a gestão. Porém cabe aqui ressaltar os objetivos que balizam uma instituição de ensino superior, ou seja, é oferecer um ensino de qualidade e a sua sustentabilidade financeira, pois é uma instituição sem fins lucrativos (IES-10).

Assim, é importante ressaltar que apesar de 100% dos sujeitos responderem ter conhecimento do plano de negócios, vale destacar que as IES não têm a prática da adoção deste instrumento de gestão. Por ser uma prática ainda incipiente em nossas organizações, conforme esclarece Dolabela (1999b), é necessário observar o que argumentam Maccari e Rodrigues (2003) ao enfatizarem que o advento da atual LDB, não só tem transformado o setor educacional, como esta abriu espaço para verdadeiras inovações e, principalmente, porque o setor passou a ser visto como uma grande oportunidade de negócios para novos empreendedores. Esse debate se torna importante à medida que este tipo de organização apresenta peculiaridades em comparação com outras empresas. Nas IES, existem duas abordagens de como o negócio deve ser gerido: uma é a abordagem por meio do ato pedagógico e, a outra, a abordagem desta organização como um empreendimento propriamente dito.

Prosseguindo, perguntou-se na terceira questão do instrumento de coleta de dados: “Você sabe qual a importância do plano de negócios?” Os dados tabulados apontam que 100% dos respondentes informaram que esta ferramenta de gestão é importante e vários deles adicionaram algumas informações. Assim sendo, destacam-se: a IES-3 fala que esta ferramenta “projeta um futuro para a empresa”. Já, a IES-4 diz que é importante, pois serve para “fundamentar a viabilidade de novos serviços”. Nesta linha de raciocínio, a IES-5 evidencia que:

Vale ressaltar que existe uma diferença enorme entre plano de negócios e planejamento estratégico. O plano de negócios visa avaliar condições de mercado em termos de viabilidade de projetos, especificamente como objetivo final a viabilidade econômico-financeira da atividade, delineando através da utilização de planilhas, previsão de receitas e despesas, assim como avaliando com determinada propriedade os riscos do projeto/atividade. Já o planejamento estratégico é um método gerencial que permite a organização delinear macro-diretrizes, ou seja, estratégias que atendam no sentido do enfrentamento das variáveis negativas e maximizando as variáveis positivas do negócio. No meu entendimento, o plano de negócios tem sua destacada importância a partir da premissa de que sua efetiva aplicação permite à organização avaliar sua situação em termos de centros de custos, estimativa e provisão de receitas.

Outras IES enfatizaram que: “acredito ser de fundamental importância para a organização das atividades a serem desenvolvidas” (IES-6). Para a IES-7, “o plano de negócios nos leva a visualizar o futuro e corrigir as distorções encontradas no dia-a-dia”, informações essas complementadas com a argumentação “para mim o Plano de negócios faz com que o administrador analise cada etapa a ser cumprida para vencer os objetivos propostos das IES, podendo fazer uma análise maior dos riscos futuros, para tentar minimizá-los, sendo um ferramental no processo decisório” e “é um instrumento essencial de gestão”, apresentado pelas IES-11 e 13, respectivamente.

Assim, numa perspectiva de análise, salienta-se que nesta situação demonstrada, quando todos os pesquisados dizem que o plano de negócios é importante, está corroborando com o as respostas apresentadas para o questionamento de pesquisa anterior, onde esses mesmos respondentes informam conhecer o plano de negócios como uma ferramenta de gestão.

Por isso, faz-se necessário destacar o que argumenta Barreto (2004), pois ressalta que um dos aspectos mais importantes no campo da administração é a visão estratégica dos gestores das organizações. A preocupação com o estabelecimento de objetivos em longo prazo, a adoção de cuidados gerenciais, o reconhecimento do aprendizado constante e a implantação das políticas estabelecidas visando à perpetuação do empreendimento, são

enfoques incentivados no mundo organizacional e, para os quais, as instituições de ensino precisam atentar-se na formação dos atuais administradores.

Esta questão é corroborada por Silva Junior e Muniz (2005) que argumentam que as IES têm redefinido seus papéis em função das pressões feitas pela sociedade e que, em consequência dessa redefinição de papéis, novas habilidades e competências funcionais são exigidas para o exercício de funções administrativas. Isso tem levado essas instituições repensar suas formas e ferramentas de gestão.

Veloso (1997) esclarece que a gestão universitária não pode esquecer a dimensão empresarial e por serem as IES organizações complexas, não podem prescindir da ordem da gestão de estilo empresarial, na medida em que deve ser competitiva e lidam com recursos escassos. Rocha e Granemann (2003) esclarecem que essas instituições precisam considerar os princípios gerenciais modernos, valorizando o real planejamento dentro de objetivos estratégicos de longo prazo, e precisam alinhar as áreas acadêmica e financeira, principalmente no momento de modelar o futuro da organização, além de empreender projetos de forma positiva do ponto de vista da engenharia econômica e financeira.

Nesse contexto, diante de práticas de gestão focadas no resultado, insere-se o plano de negócios como um instrumento capaz de ser o norteador do cotidiano dessas organizações, que embora seja conhecido e tenha sua importância entendida, o mesmo não é adotado como ferramenta de gestão no processo decisório.

Prosseguindo, no sentido de responder ao segundo objetivo específico desta investigação, que é o de descrever o entendimento dos gestores dessas IES quanto ao conceito, função e aplicação do plano de negócios, apresentam-se os resultados levantados junto aos já mencionados sujeitos sociais das IES pesquisadas.

O instrumento de coleta de dados de pesquisa contemplou em sua quarta pergunta o seguinte: “Como você define o plano de negócios?” As respostas obtidas foram as seguintes:

Como um documento pelo qual o empreendedor formalizará os estudos a respeito de suas idéias, transformando-as num negócio. No Plano de Negócios estará registrado o conceito do negócio, os riscos, os concorrentes, o perfil da clientela, as estratégias de marketing, bem como todo o plano financeiro que viabilizará o novo negócio. Além de ser um ótimo instrumento de apresentação do negócio para o empreendedor que procura sócio ou um investidor. O plano de negócios não tem um caráter estático, mas sim, dinâmico (IES-1).

A IES-2 disse ser “uma ferramenta de gestão. Um documento único e vivo que apresenta a realidade, as possibilidades e a estratégia de uma empresa. Ele traça o caminho da empresa”. Já, para a IES-3 é uma “excelente ferramenta para a continuidade de qualquer

negócio”. Na visão do respondente da IES-4 “é uma ferramenta para planejar a introdução de novas alternativas de serviços e produtos na organização”. Ademais, as seguintes instituições apresentaram a seguinte definição:

Uma ferramenta gerencial que permite as organizações definirem variáveis financeiras, assim como definir diretrizes em termos de projeção da atividade, além de uma eficaz ferramenta para a tomada de decisão e gestão. Destaco que os objetivos de um plano de negócios são na sua essência diferentes de um planejamento estratégico (IES-5).

Como uma ferramenta gerencial, complexa e de alto teor de importância, responsável pelo ordenamento e caracterização detalhada das ações previstas pela organização. Instrumento responsável pela verificação de necessidades de investimentos, retrações ou abandono de atividades ao longo da atuação da empresa (IES-6).

É um instrumento que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido, proporcionando uma avaliação antes de colocar em prática a nova idéia, reduzindo assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços em um negócio inviável. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como, para expansão de empresas (IES-8).

Trata-se de uma ferramenta na qual se encontra o desenvolvimento dos passos a serem seguidos pela organização visando atingir os objetivos organizacionais, que desenvolvido a partir da análise dos diversos ambientes do negócio, ambiente interno, levando-se em consideração pontos fortes e pontos fracos da organização (IES-10).

Ainda, sobre esta questão conceitual do plano de negócios, outras instituições responderam que: “o plano de negócios é uma ferramenta de planejamento, onde o proprietário e/ou administrador do negócio estabelece uma série de informações e de estratégias para possíveis cenários que possa ocorrer com o seu negócio” (IES-9), o que é dito ser, na visão da IES-7, “como uma ferramenta muito importante para a tomada de decisão e objetivos que queremos alcançar”.

Também, como conceito, a IES-11 fala ser uma “ferramenta pela qual o administrador pode fazer uso para estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise da viabilidade dos objetivos propostos para a IES, amenizando as possibilidades de desperdício de tempo e recursos”, enquanto que “o plano de negócios é um documento, com o qual agrega um conjunto de informações necessárias à implantação, o andamento e a continuidade (ou não) de um negócio. Analisa diversos critérios, como: financeiro, concorrência, mercados, dentre outros” (IES-12).

Por fim, as IES-12, IES-13 e IES-14 conceituaram o plano de negócios, respectivamente, como: “fundamental para fazer uma prospectiva dos cenários futuros os

quais a empresa poderá enfrentar, dessa forma possibilitando a previsão de mecanismos e identificando metas/ações para cada situação favorável ou desfavorável”; “instrumento para agregar e sistematizar as informações essenciais para a concretização de um projeto” e “entendo que é um balizador das atividades da IES, inclusive porque ele deve retratar as fraquezas, ameaças, oportunidades e os pontos fortes da instituição, em todas as áreas”.

Diante desses fatos apresentados acerca do aspecto conceitual, observa-se que há uma compreensão da importância dessa ferramenta no contexto organizacional, o que combina com os dados levantados quando se perguntou, anteriormente, se eles conheciam o plano de negócios e qual sua importância.

Pelos conceitos apresentados, os sujeitos demonstraram saber que o plano de negócios é uma ferramenta de gestão capaz de nortear e ser um balizador das ações do cotidiano das organizações. Como o processo gerencial depende de informações concretas para a tomada de decisões, esses aspectos estão amparados em Stair e Reynolds (1999) e Dalfovo e Amorim (2000), que definem que a informação é um dos mais importantes recursos de uma organização e, diante desta citação, pode-se inferir que um plano de negócios consistente deve apresentar minuciosamente tudo aquilo que se constitui de suma importância para a organização cujas informações possibilitem auxiliar no processo decisório dos executivos.

Esta fala dos pesquisados, também, está em acordo com o que argumentam Pavani; Deutscher e López (2000) que destacam que planejar o sucesso do empreendimento, por meio do plano de negócios, é imprescindível, pois este se constitui num documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da organização e responder as seguintes perguntas: quem sou? O que faço? Como faço? Por que faço? O que quero? Para onde vou? Birley e Muzyka (2001) corroboram e esclarecem que ao elaborar o plano de negócios, o empreendedor passa a conhecer na totalidade o negócio da sua organização.

Por ser uma chance de aumentar as possibilidades de sucesso (PERRY, 2001; TRAILER; CHESTER, 2001), esta ferramenta se constitui de importância pelas suas múltiplas aplicações, inclusive deve mostrar claramente a competência da equipe que vai gerir o empreendimento, segundo a concepção de Dornelas (2001). Ainda, o plano de negócios gera conhecimentos imprescindíveis sobre o empreendimento, pois possibilita ao empreendedor, da identificação de uma oportunidade de mercado à consolidação do negócio, uma ampla reflexão sobre a projeção do negócio, passando pelos cálculos de crescimento e de ponto de equilíbrio. São muitos os passos que podem determinar o sucesso (ou o fracasso) de um empreendimento (WILLIAMS, THOMPSON; NAPIER, 2002).

Diante dessa realidade, Salim et al. (2005) destacam que os gestores modernos, cada vez menos, usam suas intuições, ações de impulso e decisões que não estejam baseadas em uma análise cuidadosa de dados reais do mercado, e definem plano de negócios como “um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

Continuando na descrição dos dados pesquisados, relata-se agora o que foi indagado na pergunta cinco do formulário: “A sua IES utiliza o plano de negócios como ferramenta de gestão? Se a resposta for positiva, as decisões tomadas no processo decisório estão em conformidade com o plano de negócios?” A grande maioria, representada por treze instituições, o que representa 92,86% das instituições pesquisadas, responderam não utilizar o plano de negócios.

Dentre os respondentes, somente a IES-5 afirma utilizar o plano de negócios e acrescenta: “A IES utiliza plano de negócios principalmente nas avaliações dos custos da atividade, nas decisões em termos de remuneração de pessoal e nas projeções de novos investimentos”.

Fato a destacar é a informação da IES-10, que diz que “o plano de negócios da instituição está vinculado ao PDI, o qual é balizador para o processo de decisões, tanto de cunho administrativo como pedagógico (PPP do curso). Estes Planos são desenvolvidos a partir do processo de planejamento estratégico institucional”, bem como da IES-12, que disse “Esta proposta começou a ser desenvolvida no 1º semestre de 2007, ficando pronto em outubro/2007. Atualmente, a partir de 2008, estamos utilizando o plano de ação para organizar as atividades. A partir de março ocorrerão reuniões mensais para acompanhamento sistemático das metas estabelecidas”.

Este fato chamou a atenção, pois na resposta da primeira pergunta do roteiro estas instituições informaram utilizar o “PE e planos de ação” e “PDCA e outras ferramentas”, respectivamente, como ferramenta de gestão.

Isto posto, vale destacar que não está se colocando o plano de negócios com um instrumento formal-legal, mas como uma ferramenta de gestão que pode ser utilizado pelas IES em sua prática de gestão. Aqui, ressalta-se que o empreender é uma forma de fomentar a inovação, fazer algo novo, é uma prática e uma disciplina como destaca Schumpeter (1934), corroborado por (GEM, 2002; DRUCKER, 2003; DORNELAS, 2003).

Neste contexto, do lado mais acadêmico, Schenatto e Lezana (2001) concluem que os objetivos do agir pedagógico têm se mantido de forma tradicional e retrógrada, estando

aliados, muitas vezes, às metodologias ultrapassadas e ineficazes. Teixeira (1998) aborda a questão da evolução da universidade, incessantemente, como forma de ampliar sua relevância pública e construir sua identidade diante da história, haja vista os inúmeros feitos para a ciência e a sociedade, pautada em uma conduta de responsabilidade, competência e ética científica.

Fato a registrar, segundo Trigueiro (2000), é que entre os conflitos mencionados, defrontam-se o financeiro com o pedagógico, o burocrático com o maleável, o familiar com o racional-empresarial, tudo isso implicando em tensões internas consideráveis, especialmente no momento atual, em que pressões competitivas crescentes levam muitas instituições privadas a aprimorar seu processo decisório, os mecanismos de avaliação, de planejamento, da estrutura e do funcionamento geral da instituição.

Assim, o plano de negócios se insere neste contexto organizacional como uma alternativa à disposição dos gestores das IES como um instrumento passível de contribuir para gestão dessas instituições, pois este poderá se constitui num balizador das ações dessas instituições.

Na sexta pergunta do questionário, perguntou-se o seguinte: “Você entende que o plano de negócios é uma ferramenta de gestão imprescindível para garantir a solidez dos empreendimentos de sua IES?”.

Dentre as instituições pesquisadas, verificou-se que os sujeitos sociais de quatro delas responderam que sim, mas não apresentaram nenhuma argumentação. Por outro lado, a IES-5 e a IES-10 disseram sim, que entendem que o plano de negócios é uma ferramenta de gestão imprescindível para garantir a solidez dos empreendimentos de sua IES, e apresentaram, respectivamente, as seguintes informações adicionais: “Tenho absoluta convicção de que a implementação de um plano de negócios eficaz permite a IES projetar seus atuais projetos e novos investimentos com maior segurança e confiabilidade, não agindo apenas intuitivamente”; “Assim como outras ferramentas administrativas disponíveis”.

Quanto o que informou as demais IES, nesta questão do roteiro de pesquisa, descreve-se o seguinte:

“Com certeza, pois na medida em que haja mudanças do cenário do mercado, da economia, da tecnologia ou das ações dos competidores, deve ser feita a revisão do Plano de Negócios”;

“Acredito nisso e prego isso nas minhas aulas”;

“É uma ferramenta que pode ser utilizada para melhorar os serviços ofertados e sua viabilidade”;

“Entendo que é uma ferramenta capaz de diminuir a probabilidade de erros de gestão ou de investimentos frustrados em determinados setores”;

“Sem dúvida o plano de negócios é de vital importância para garantir a solidez de qualquer empreendimento, mas precisa ser atualizado constantemente”;

“Entendo que é imprescindível um planejamento para qualquer IES, seja ele no formato de plano de negócios ou outro tipo de planejamento”;

“Sem dúvida. Por meio do plano de negócios podemos garantir a sobrevivência e o crescimento da IES”;

“Entendo que é uma ferramenta fundamental, porque se os administradores utilizassem o plano de negócios como um plano de gestão, envolvendo as questões pedagógicas, administrativas e financeiras, certamente muitos problemas existentes poderiam ser evitados”.

Diante de tais relatos dos pesquisandos está demonstrado, que esses sujeitos têm percepção para entender que o plano de negócios é uma ferramenta de gestão importante para garantir a solidez dos empreendimentos de sua IES. Por sua vez, foi descrito na questão cinco do roteiro da pesquisa, que somente a IES-5 adota o plano de negócios em sua prática de gestão, como uma ferramenta que faz parte da filosofia gerencial.

Uma questão a ser evidenciada é o fato dos gestores dessas instituições entenderem que o plano de negócios se constitui numa ferramenta importante de gestão e, ao mesmo tempo não o adotarem como prática. Esta contradição requer uma reflexão por parte desses gestores, porque o plano de negócios é um documento que descreve a organização e aonde ela quer chegar. É uma ferramenta de grande utilidade, fundamental para a gestão e o planejamento de um empreendimento. Trata-se de um documento que deve ser elaborado com todo cuidado e apresentar dados claros, atualizados e precisos sobre o empreendimento (SEBRAE, 2001).

Como forma de reforçar esta citação, Degen (1989) esclarece que a elaboração do plano de negócios é necessária, pois este trata da formalização das idéias transformadas em oportunidade, avalia os riscos e as medidas para minimizá-los, bem como apresenta respostas aos pré-requisitos da estratégia competitiva nos planos de marketing, venda de produtos e serviços, além de delinear a viabilidade econômico-financeira do empreendimento.

Avançando nesta fase de apresentação dos resultados da pesquisa de campo, descrevem-se, a seguir, as respostas apresentadas para a seguinte pergunta: “Os gestores de sua Instituição conhecem a estrutura de um plano de negócios que atenda às necessidades de sua IES?”.

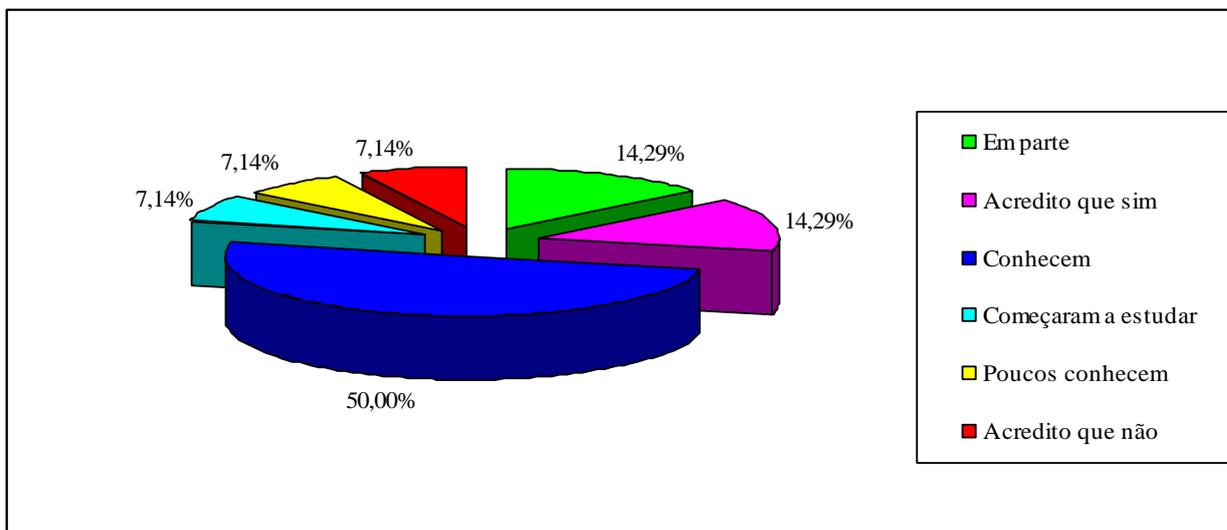


Gráfico 3 – Nível de conhecimento dos gestores sobre a estrutura do plano de negócios

FONTE: Pesquisa

Ao analisar os dados levantados junto aos respondentes da pesquisa que informaram o nível de conhecimento sobre a estrutura do plano de negócios, os gestores que “conhecem”, “acredito que sim” e os que “conhecem em partes”, evidencia-se que estes atingiram um percentual da ordem de 78,58% , entretanto, os outros 21,42% estão distribuídos entre “começaram a estudar”, “poucos conhecem” e “acredito que não”. Esta realidade está demonstrada no gráfico 3.

De forma analítica, descreve-se a opinião dos respondentes das instituições pesquisadas, a saber:

Acredito que em parte, sim. Apesar dos gestores não possuírem formação específica em gestão, estes vem implementando e visualizando a partir do impacto de inúmeras variáveis ambientais a necessidade da utilização de uma estrutura coerente e profissional em termos de avaliação de seus projetos (IES-5).

A estrutura de um plano de negócios deve atender às necessidades, características e objetivos da organização e, portanto, entendo que os gestores da instituição não só conhecem, mas também desenvolvem o plano de negócios da instituição, o qual tem atingido quase todos os seus objetivos (IES-10).

IES-1: “Em partes, mas deve ser ampliado a sua utilização frente aos cenários e obter constantemente uma visão do setor e a sua respectiva dinâmica”;

IES-2: “Acredito que sim”;

IES-3: “Conhecem”;

IES-4: “Sim, considerada como uma opção para estudo de viabilidade de novos serviços”;

IES-6: “Acredito que sim”;

IES-7: “Sim, os gestores da instituição além de conhecer ajudam na elaboração do plano de negocio e também no planejamento estratégico tanto os gestores externos ‘sócios’ como os gestores internos ‘diretores’”;

IES-8: “Sim”;

IES-9: “Dada a titulação e o tempo de trabalho com instituições de ensino superior, acredito que os gestores tenham conhecimento do que é um Plano de Negócio, sim”;

IES-11: “A IES utiliza um Planejamento estratégico que foi adaptado à realidade da IES, já começamos a estudar o Plano de negócios, mas não o implementamos”;

IES-12: “São poucos os que possuem conhecimento específico nesta área”;

IES-13: “Sim”;

IES-14: “Acredito que não”;

Desta forma, diante dos dados detalhados, registra-se o fato de conhecer o plano de negócios como um aspecto positivo. Entretanto, pela ótica da aplicabilidade deste instrumento de gestão nas instituições, isso acontece em apenas uma delas. Por ser o plano de negócios uma ferramenta que se apresenta à disposição de dos gestores, e ao considerar que 50% das IES conhecem a estrutura desta ferramenta, infere-se que a questão da decisão interna de sua adoção ou não e, especialmente no caso desta pesquisa, evidenciou a falta da compreensão de se ter este instrumento gerencial como um norteador das atividades a serem empreendidas.

Naturalmente que esta questão da estrutura do plano de negócios está associada ao tipo de atividade que o plano contemplará. Isto está embasado em Pavani; Deustscher e López (2000) que esclarecem que devido à natureza versátil do *business plan*, não é possível estabelecer um modelo padrão para a sua elaboração, sendo apenas possível sugerir a profundidade no uso das informações, assim como princípios básicos que norteiam seu conteúdo. Quanto à profundidade, é importante fazer uso das informações contidas no *business plan*, de uma maneira discriminatória e orientada ao tipo de público como qual se deseja comunicar, dando maior ênfase àquela área que irá justificar o negócio pretendido.

Lodish; Morgan e Kallianpur (2002) argumentam que todas as questões devem ser arregimentadas no plano de negócios, pois este constitui uma base real para se conquistar uma vantagem competitiva sustentável dos empreendimentos e é necessário saber estruturar, da melhor forma possível, os tópicos dentro da estrutura de um argumento. Aqui, nota-se que é

fundamental a estruturação da organização das idéias, e, principalmente, que elas estejam relacionadas ao empreendimento almejado, pois estas idéias precisam ser eternizadas no papel, para que se possa ler e reler quantas vezes for necessário até o ponto de executá-las.

De qualquer forma, Gonçalves (1999) fala que o plano de negócios é um instrumento de gestão para o empresário/empreendedor, assim como um plano de vôo para um piloto. Ele é uma ferramenta que as organizações podem usar para planejar o futuro. Por isso, cabe à cada organização que for adotá-lo adequar sua estrutura à sua realidade e necessidades, inclusive, Dornelas (2001, p. 97) enfatiza que as “organizações que são administradas com base em um plano de negócios têm suas possibilidades de sucesso aumentadas em 60%”.

É necessário considerar o que argumenta Andrade (2002), pois, como as instituições acadêmicas são diferentes das demais organizações, é preciso considerar cuidadosamente tudo o que for nelas aplicado por funcionarem num cenário acadêmico único, por possuírem um estilo de gestão de burocracia tradicional diferenciada, o que faz de sua estrutura uma anarquia organizada, conceito esse desenvolvido a partir das peculiaridades dessas organizações, onde cada indivíduo é visto como se tomasse decisões autônomas, e complementa dizendo que a estrutura das IES é fragmentada e pouco sujeita a controles formais e está à mercê de conflitos de diferentes naturezas e, vale ressaltar, que não há um só modelo que possa abarcar tudo o que se necessita para explicar o funcionamento e o processo de formulação de estratégias de gestão das IES.

É importante salientar que ao estabelecer prioridades em seus programas e estruturas, as IES devem levar em conta a necessidade de guiar-se pelas regras de rigor ético, científico e intelectual, além de considerações multidisciplinares e transdisciplinares e estabelecer bases, mecanismos e programas para o desenvolvimento do pessoal envolvido com o processo administrativo e decisório (CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE O ENSINO SUPERIOR, 1999).

Esse debate torna-se importante à medida que este tipo de organização apresenta peculiaridades em comparação com outras empresas. Nas IES existem duas abordagens de como o negócio deve ser gerido: uma é a abordagem por meio do ato pedagógico e, a outra, a abordagem desta organização como um negócio propriamente dito.

Assim, ressalta-se que é importante para os gestores conhecerem que aspectos são inerentes a um plano de negócios e nesta lógica de raciocínio, pode-se levar em consideração que o sucesso de todo empreendimento depende do comportamento empreendedor e, para tanto, é preciso que seja claramente definido: estabelecimento de metas; busca de oportunidades e iniciativa; exigência de qualidade e eficiência; planejamento e

monitoramento sistemático; comprometimento; persistência; correr riscos calculados; busca de informações; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança para gerir o processo de gestão, diante da fixação de diretrizes e das formas de monitoramento sistemático dos processos (SEBRAE, 2001).

Meyer Jr. (2000) também destaca as principais habilidades necessárias para os administradores universitários enfrentarem os novos desafios: visão de futuro; disposição para mudança; domínio e uso da tecnologia; visão estratégica; capacidade de decisão; *empowerment*; empreendedorismo; gerenciar informações, além da participação. Desta forma, requer um reexame das práticas atuais e o domínio de novas habilidades necessárias para que os administradores universitários possam enfrentar os novos desafios, para isso, criando e implantando sistemas administrativos ágeis, eficientes e eficazes que permitem às IES atingir níveis de competência.

A IES que quiser despontar terá que se adaptar à nova realidade conjuntural e será preciso examinar seus estilos administrativos, a sua governabilidade e sua resposta aos novos desafios e demandas. É Castro (2000) quem argumenta que a maneira pelas quais as IES se adaptam ao ambiente em que vivem, em grande parte, determina seu destino; tal como em qualquer área, econômica ou não, se as regras são perversas e o processo decisório inadaptado às circunstâncias, os resultados ficarão comprometidos.

De acordo com Rizzatti e Dobes (2004) as decisões são cruciais para as atividades desenvolvidas nas universidades e a forma como estas são deliberadas é importante para o aprimoramento dos diversos processos administrativos. Com isso, torna-se imprescindível que os dirigentes utilizem de mecanismos mais eficazes da administração moderna, que facilitem o processo decisório nas IES.

Neste contexto, torna-se imperativo para os gestores das IES a adoção de um modelo de processo decisório que conduza à decisões mais eficazes, quer no momento de formular os objetivos, de enfrentar as turbulências do ambiente, quer no de resolver problemas mais relevantes, existentes no dia-a-dia de trabalho, quer, ainda, no sentido de dar rumo à instituição.

Domingues et al. (2005) destacam que as ações dos gestores são, na maioria das vezes, voltadas a ações internas e consideram, no entanto, que uma atuação mais direcionada para o mercado seria importante, e isso provoca uma tensão entre as atividades desejadas e as que realmente são praticadas. Por esse prisma, Fischer; Schroeder e Hoeltgebaum (2005) esclarecem que as organizações se defrontam com a necessidade de delinear uma nova administração capaz de torná-las aptas a dar respostas adequadas às demandas formuladas

pelo ambiente e a mudar continuamente seu próprio formato, visando adaptar-se às novas condições que o mercado propõe.

De qualquer forma, esta arregimentação de idéias fortalece e viabiliza que se defenda e permeie um estilo de gestão capaz de buscar a otimização dos recursos disponíveis. Para atender a essa diversidade de opiniões e alojá-las num plano de negócios é importante debater e, em função da realidade de cada instituição, definir uma estrutura que, de fato e de direito, atenda às necessidades prementes das IES no tocante à inovação dos processos de gestão.

Continuando nos relatos dos dados da pesquisa de campo, destacam-se no quadro 12, a seguir, as informações prestadas pelos sujeitos que responderam à oitava questão: “Que informações, em sua opinião, devem ter a estrutura do plano de negócios de forma que atenda às necessidades da sua IES?”.

IES	Informações prestadas pelos pesquisados
IES-1	A análise do mercado é a parte mais importante do plano de negócios, principalmente a análise da clientela, concorrentes e fornecedores.
IES-2	Descrição da IES, visão e posicionamento, análise estratégica, plano de marketing e plano financeiro.
IES-3	Expansão, captação de alunos, planejamento financeiro, fortalecimento da marca, inadimplência, qualidade docente, treinamento do corpo funcional, despesas.
IES-4	Pesquisa e análise de informações de mercado.
IES-5	Os planos de negócios consideram todas as variáveis consideradas passivos (obrigações em termos de despesas da atividade), assim como os ativos (as atuais receitas e possíveis provisões). Ademais, a metodologia de PN deve permitir as organizações definirem o ponto de equilíbrio da atividade e assim definirem metas em termos de manutenção e aumento de receitas. Nesse sentido, as informações primárias devem constar: (i) estimativa de receitas; (ii) de despesas; (iii) enfim, todos os detalhamentos, inclusive neste momento, incorporar informações do planejamento estratégico a fim de prever futuras receitas.
IES-6	Conhecimento detalhado do mercado de atuação, incluindo nicho, características, preferências, tamanho, capacidade de absorção e tendências de crescimento. Deve ser capaz também de organizar as atividades previstas e mostrar suas peculiaridades quanto a necessidades de investimento e possibilidade de retorno.
IES-7	Informações como pontos fracos e pontos fortes, ameaças e oportunidades, e principalmente determinar onde queremos chegar, elaborando o projeto das receitas e despesas numa projeção futura.
IES-8	Dentre outras: Análise de mercado. Forças competitivas. Localização e instalações. Finanças e economia. Dados de oferta e demanda.
IES-9	Quanto mais completo o Plano de Negócios, melhor é a visualização futura do empreendimento. Acredito, entretanto, que missões e objetivos devem estar bem explícitos; produtos já lançados e produtos em lançamento também devem ter espaço na estrutura do plano. Por tratar-se de IES, as políticas docentes e discentes devem ser explicitadas. Por fim, uma planilha financeira bem detalhada.
IES-10	Informações sobre o ambiente de negócios, política de recursos físicos e financeiros, os pontos fortes, os pontos fracos, oportunidades e ameaças, não se esquecendo das estratégias e objetivos.
IES-11	No mercado atual que as IES estão inseridas, é necessário que o Plano de negócios tenha uma análise bem detalhada das tendências na área da educação, e na política de cobrança e de crédito aos acadêmicos, ou seja, um item específico da análise de inadimplência e de gestão de tributos.

Continua

Continuação

IES	Informações prestadas pelos pesquisados
IES-12	Diagnóstico atual interno e externo, análise prospectiva de cenários, estabelecimento de metas e plano de ação para alcance das mesmas (5W2H e PDCA), orçamento financeiro e indicadores para acompanhamento.
IES-13	Produto ou serviço a ser oferecido; tamanho do mercado; capacidade empreendedora da IES; estrutura organizacional; objetivos e estratégias; marketing; planificação e desenvolvimento do projeto; mensuração do investimento e retorno e instrumentos de avaliação.
IES-14	Questões administrativas, estratégias operacionais de marketing e mercado, financeiras, políticas de pesquisa e extensão, responsabilidade social empresarial e recursos humanos.

Quadro 12 – Informações dos respondentes na oitava questão do roteiro de pesquisa

FONTE: Pesquisa

Aspecto a ser destacado é que todas as instituições estudadas foram enfáticas e apresentaram suas opiniões. Essas informações apresentadas pelos sujeitos da pesquisa são pertinentes e serão utilizadas na sistematização da proposta de estrutura de planos de negócios, conforme preconizado no terceiro objetivo específico deste estudo.

Dentro desta questão pode-se inserir o argumento de De Mori (1998) de que todo plano de negócios deveria ter quatro tipos interdependentes de informações: uma está relacionada a quem vai constituir o empreendimento – experiência no ramo, habilidades, capacidade gerencial e criatividade; a segunda está relacionada sobre o negócio e sua exploração, onde é preciso criar e manter vantagem competitiva; a terceira é sobre o contexto ou situação na qual a oportunidade de negócios é percebida e será explorada; e, por último informações sobre os riscos e ganhos da iniciativa.

Salim et al. (2005) argumentam que antes de elaborar o plano de negócios é necessário considerar qual é a oportunidade vislumbrada e como se vai aproveitá-la, inclusive Dolabela (1999a) esclarece que aspectos pessoais como: motivação, desenvolvimento da idéia, do produto e/ou serviço, da visão emergente e central são importantes a serem destacados no plano de negócios. A estrutura do plano varia de organização para organização, entretanto, em qualquer situação deve refletir a realidade, as perspectivas e as estratégias de qualquer organização, cujas variáveis influenciam no processo decisório.

Degen (1989) fala que o nível de detalhamento do plano de negócios depende do tipo do empreendimento. Para tanto, na elaboração do plano de negócios o empreendedor deve sugerir algumas diretrizes gerenciais sobre o que fazer e não fazer para obter o sucesso desejado. O plano de negócios deve ser extremamente personalizado. Fillion (2000) destaca que o plano de negócios trata-se do planejamento detalhado da empresa. Ao prepará-lo, terá elementos para decidir se deve ou não abrir o empreendimento que imaginou, lançar um novo

produto ou serviço que concebeu e/ou proceder a uma expansão de novas unidades de negócios.

Quanto à essa questão da estrutura, Pavani; Deutscher e López (2000) destacam que essa deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da organização. Destacam, também, que a oportunidade de pensar e consolidar em um único documento todas as questões que dizem respeito ao caminho da empresa, garante no seu processo:

- g) a organização das idéias e propostas do conjunto das pessoas-chaves envolvidas na condução da empresa (ou que iniciarão um novo empreendimento) para a visão da empresa, e não das pessoas que individualmente a compõem;
- h) a organização da própria empresa, seja dos números que a refletem, seja das funções exercidas pelas pessoas;
- i) a comunicação entre os sócios, sócios e principais gerentes, clientes, investidores, fornecedores e parceiros em geral;
- j) o comprometimento de todas as pessoas-chave da empresa no caminho que se delineará para ela;
- k) a existência de um instrumento eficiente para a captação de recursos, sejam financeiros, humanos ou de parcerias;
- l) a existência de um instrumento de controle gerencial para acompanhamento, avaliação e controle das fases dos projetos da empresa.

Ainda, quanto a estrutura, Dornelas (2001) enfatiza que não existe um padrão rígido e específico para elaborá-lo, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio. Fato é que não existe um tamanho ideal definido, mas é recomendável que se escreva o suficiente para esclarecer tecnicamente ao público-alvo interessado no mesmo.

Assim, pode-se enfatizar que existem planos de negócios completos, resumidos e operacionais. Devido à natureza versátil do *business plan*, não é possível estabelecer um modelo padrão para a sua elaboração (PAVANI; DEUTSCHER; LÓPEZ, 2000). Entretanto, é preciso atentar o que argumenta Timmons (1994), de que o plano de negócios geralmente apresenta sérios problemas em sua estrutura, o que ele denomina de doenças.

Sobre esta questão da estrutura, é preciso considerar o que argumentam Degen (1989), Santana (1993), Halloran (1994), Malheiros (1997), Dolabela (1999a), Trailer e Chester (2001), Pavani; Deutscher e López (2000), Salim et al. (2005) e o *Software Ambiente Empreendedor da FURB* (2006).

Na penúltima questão do formulário encaminhado aos sujeitos sociais da pesquisa,

indagou-se quais aspectos são importantes e devem ser levados em consideração na fase de elaboração do plano de negócios? As respostas apresentadas estão descritas a seguir, no quadro 13.

IES	Informações prestadas pelos sujeitos sociais
IES-1	Ambiente de mercado; definição do produto e características técnicas do produto; identificação do público alvo/perfil do consumidor em potencial; análise competitiva/oportunidades e ameaças; fornecedores; concorrência; espaço de mercado: imediações, cidade, estado e região.
IES-2	Utilizar informações mais próximas possíveis da realidade, para assim refletir aspectos relevantes para o processo de tomada de decisão.
IES-3	O plano deve ter as idéias de todas as áreas envolvidas para que depois haja o engajamento no plano.
IES-4	Caracterização do serviço, comercialização e marketing, mercado consumidor e concorrente, aspectos legais, investimentos, avaliação econômico-financeira.
IES-5	Vários são os aspectos. Em linhas gerais, penso que a utilização de modelos “embarcados”, ou seja, sistemas prontos possam ser considerados, acrescentando-se nestes sistemas outras variáveis pertinentes ao plano.
IES-6	Opinião dos colaboradores, sem distinção; Observação correta do ambiente na qual a IES está inserida; Utilização correta dos instrumentos de pesquisa e captação de informações; Evitar o desvirtuamento dos resultados com base em pré-conceitos por parte dos gestores.
IES-7	O objetivo do seu negocio, aonde você quer chegar.
IES	Informações prestadas pelos sujeitos sociais
IES-8	Dentre outras: caracterização do empreendimento. Caracterização do empreendedor.
IES-9	Na fase de elaboração, uma boa leitura do mercado onde o empreendimento será inserido e as ações práticas que os gestores tomarão para tornar o empreendimento factível é primordial.
IES-10	A qualidade das informações utilizadas na elaboração e a confiabilidade das mesmas, incluindo-se a variável quantitativa.
IES-11	A experiência/competência ou conhecimento dos responsáveis pela elaboração do plano; ter conhecimento do mercado e suas tendências, ter em mente a qualidade no serviço a ser proposto, incluir um planejamento tributário, de capital de giro, de política de crédito aos acadêmicos, etc.
IES-12	Diagnóstico atual (SWOT) interno e externo, inclusive com pesquisa de mercado e sócio-econômico da região; viabilidade financeira; e previsão de expansão (estrutura física e pessoal).
IES-13	Produto, mercado a ser atingido, mercado de trabalho para o aluno egresso, qualidade da prestação dos serviços (ensino, pesquisa e extensão); estrutura operacional (ambiência universitária, serviços internos), marketing (interno e externo), finanças, contribuição para o desenvolvimento econômico, cultural e social da sociedade.
IES-14	Entender e identificar a própria postura da IES diante do mercado, definição clara do público-alvo, questões relacionadas aos concorrentes e posicionamento no mercado.

Quadro 13 – Informações dos respondentes na nona questão do roteiro de pesquisa

FONTE: Pesquisa

Com relação às informações destacadas no quadro 13, Degen (1989) argumenta que o primeiro passo e o mais importante na elaboração do plano de negócios é fazer uma lista dos tópicos que serão descritos e sua organização num índice. Isso deve ser elaborado pelo futuro empreendedor, antes de começar a redigir o plano.

Quanto aos aspectos importantes que devem ser levados em consideração na fase de elaboração do plano de negócios, vale destacar que, inicialmente, se trata da formalização de

uma idéia para transformá-la, ou não, em uma oportunidade de negócio e antes de prosseguir com um empreendimento é importante verificar se o futuro empreendedor dispõe de respostas positivas para todos os pré-requisitos para iniciá-lo (DEGEN, 1989). Assim, ao decidir analisar a viabilidade técnica e econômica de um negócio, o empreendedor precisa ter respostas positivas para os seguintes pré-requisitos: conceito do negócio, conhecimento; contatos; recursos e encomendas dos clientes.

O mencionado autor argumenta, também, que o sucesso do empreendimento depende de três etapas. A primeira consiste na identificação da oportunidade do negócio e coletar informações sobre ela; a segunda, em desenvolver o negócio com base nas informações levantadas na primeira e, a terceira, consiste em implementar o empreendimento, iniciando pela elaboração do plano de negócios, definição da necessidade de recursos e suas fontes, até sua completa operacionalização.

Degen (1989) destaca, ainda, que o empreendedor que tiver uma perspectiva de desenvolver-se bem será necessário associar-se a outros talentos para buscar colaboração de: sócios, empregados, investidores, advogados, contadores, banqueiros, consultores, agências de publicidade, clientes, fornecedores e concorrentes, pois estas informações serão primordiais para a elaboração do plano de negócios.

De acordo com McLaughlin (1995) o plano de negócios inicia-se com cinco “q”: quem, o quê, por que, qual lugar e quando. Estas perguntas são fundamentais para a formação de um novo negócio, bem como para um novo planejamento orçamentário de uma empresa que já exista. Estas perguntas definem quem você é, o que espera realizar de que maneira e por quem. Isso é fundamental para cada empreendedor questionar-se antes de iniciar qualquer negócio.

Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios (DORNELAS, 2001). Segundo o SEBRAE (2001), cultiva-se a criatividade, mas se despreza a prática de recolherem dados e a partir deles montar um plano para a empresa. A realidade sempre tem surpreendido. Mas por que ser surpreendido por fatos perfeitamente previsíveis?

Pavani; Deutscher e López (2000) defendem que existem determinados aspectos preliminares na preparação do *business plan*: chegue a um consenso entre os principais envolvidos na condução da empresa; defina o responsável pela elaboração do documento e interface com os demais envolvidos; identifique o público-alvo de audiência; faça um rascunho do plano, delineando as idéias principais; revise o rascunho; pesquise antes de gerar informações para o plano. As informações contidas devem se caracterizar por ser: relevantes,

coerentes, atualizadas, profundas, confiáveis, objetivas; revise o plano tantas vezes quantas forem necessárias.

Esses mesmos autores argumentam que devem existir pontos-chaves para a efetividade de um plano de negócios, pois este é uma peça que nasce de uma discussão interna à empresa; as pessoas envolvidas em sua elaboração devem estar conscientes que se tornarão cúmplices das premissas estabelecidas e responsáveis pela consecução das metas. Deve estar muito presente a idéia do comprometimento; o plano financeiro é consequência de todo plano de negócios, devendo ser o seu reflexo; as premissas de crescimento de mercado devem estar apoiadas, sempre que possível, em análises quantitativas sólidas.

Na redação do plano de negócios alguns aspectos devem ser levados em conta, pois as informações contidas devem passar a idéia de coerência entre os diferentes elementos do plano (CRUZ, 2001). Dentre esses aspectos, destacam-se: consenso entre os envolvidos na condução do empreendimento; definir o responsável pela elaboração do plano e interface com os demais envolvidos; identificar o público-alvo que utilizará o plano; fazer um esboço do que será o plano de negócios, delineando as idéias principais; revisar e eliminar informações irrelevantes e adicionar novas informações; pesquisar para gerar informações coerentes, relevantes, atualizadas, confiáveis e objetivas.

Halloran (2004) e Salim et al. (2005) chamam a atenção para a existência de armadilhas que podem ser fatais no processo de elaboração do plano. Onde há falta de clareza e as informações apresentadas são estimadas de forma equivocada, podem ser erros fatais para o sucesso do empreendimento planejado.

Ao finalizar a pesquisa de campo, na última questão do instrumento de coleta de dados, perguntou-se aos pesquisandos: “Em que momento da vida da IES o plano de negócios deveria ser elaborado como uma ferramenta de gestão?”. Tabulados os dados dos roteiros de pesquisa, enunciam-se as respostas apresentadas de forma analítica, no quadro 14, a seguir, para se ter uma compreensão da totalidade das opiniões apresentadas.

IES	Informações prestadas pelos sujeitos sociais
IES-1	Antes do início das atividades das IES.
IES-2	Imagino que seria importante na abertura do negócio, bem como na implantação de cada novo curso. Porém nada impede que o plano seja desenvolvido já com o negócio em andamento. Nesse caso a ferramenta passa a ter grande importância também na visualização atual do negócio e nas perspectivas a médio e longo prazo.
IES-3	No fim de cada ano, com validade para o próximo ano.
IES-4	Na fase de constituição da IES e na introdução de novos cursos e/ou serviços.

Continua

Continuação

IES	Informações prestadas pelos sujeitos sociais
IES-5	Invariavelmente, os planos de negócios deveriam ser elaborados antes de qualquer investimento para verificar a viabilidade dos projetos, o que acredito e evidencio pessoalmente que não aconteceu, fator que produziu impactos negativos no ensino superior privado. No entanto, esta consciência mudou e hoje se leva em consideração na implantação de novos cursos variáveis mínimas necessárias para a implantação das atividades, tais como: demanda de mercado, previsão de receitas e despesas, custos, dentre outras de relevância.
IES-6	Em qualquer momento da vida da IES, para contribuir para uma conseqüente tomada de decisão.
IES-7	Antes do início de qualquer projeto deve-se elaborar o plano de negócios para sabermos se há viabilidade do empreendimento.
IES-8	Na academia, o plano de negócios deveria ser elaborado antes de iniciar quaisquer unidades de negócios.
IES-9	Particularmente, a instituição já deveria ter seu plano de negócio antes do negócio começar a funcionar, logo, antes do primeiro curso ser autorizado.
IES-10	Entendo que o Plano de negócios deva ser elaborado tanto por empreendedores que desejam ter o seu próprio negócio ou como balizador das decisões das organizações existentes.
IES-11	Deveria ser elaborado antes do início de cada período letivo.
IES-12	Na concepção do negócio e a cada cinco anos para IES, sendo que o acompanhamento deverá ser semestral (aspectos globais) e bimensal (ações específicas).
IES-13	Deve ser elaborado na implantação e expansão da IES. Na implantação de um novo curso. No redirecionamento e modernização dos cursos já existentes. Na administração operacional como atividade meio (...).
IES-14	Na abertura da IES e na elaboração do próprio PPP de cada curso a ser implantado.

Quadro 14 – Informações dos respondentes na décima questão do roteiro de pesquisa

FONTE: Pesquisa

Das respostas apresentadas nesse último quadro, destacam-se as categorias demonstradas no gráfico 4, a seguir.

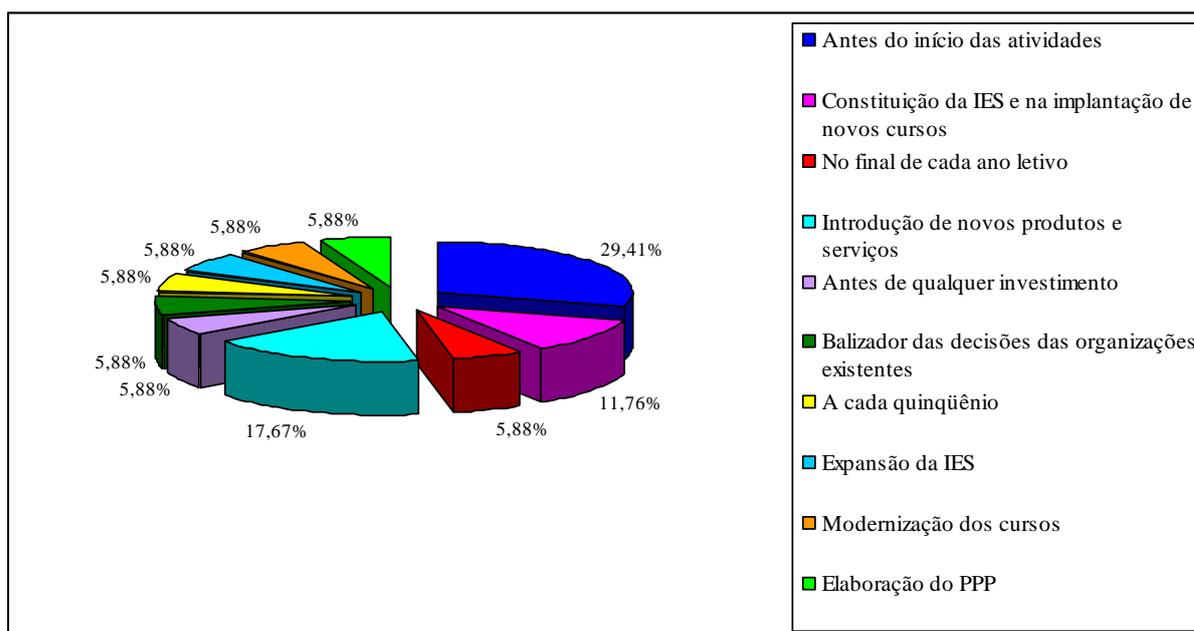


Gráfico 4 – Quando o plano de negócios deve ser elaborado

FONTE: Pesquisa

Dentre as quatorze instituições pesquisadas e os roteiros de pesquisa devolvidos, obteve-se dezessete informações sobre em que momento da vida da IES o plano de negócios deveria ser elaborado como uma ferramenta de gestão, informações estas enquadradas em dez categorias.

Registra-se o fato que 58,84% das informações demonstram que o momento ideal de elaborar o plano de negócios é antes do início das atividades; na constituição da instituição e na implantação de novos cursos e na introdução de novos produtos e serviços a serem oferecidos à comunidade acadêmica.

Totalizando outros 41,16% dentre as respostas apresentadas, os respondentes disseram que o plano de negócios como ferramenta de gestão deveria ser elaborado no final de cada ano letivo; como um norteador das ações do ano subsequente; antes de qualquer investimento por parte das IES; para ser um balizador das decisões continuadas; a cada quinquênio; nos momentos que a instituição deseja partir para um plano de expansão; modernização dos cursos, em termos de infra-estrutura física ou mesmo didático-pedagógico; bem como já na fase de elaboração do projeto político-pedagógico institucional.

Diante de tais informações, infere-se que de fato há uma percepção das IES sobre que momento da vida da instituição se deve adotar a aplicação do plano de negócios como instrumento de gestão. Isto demonstra que conceitualmente o plano de negócios é visto como um norteador do processo decisório do dia-a-dia dessas organizações.

Quanto à época que o plano de negócios deve ser elaborado, tacitamente todos os autores pesquisados foram enfáticos em dizer que o mesmo deve ser elaborado sempre antes da implantação de qualquer empreendimento, ou mesmo na ampliação, modernização ou implantação de novas unidades de negócios, haja vista ser o plano de negócios o instrumento capaz de mensurar a viabilidade técnica, econômica, financeira e social de qualquer que seja o empreendimento a ser desenvolvido no processo de formalização de uma visão de negócio.

Fato é que os gestores das IES necessitam repensar seus processos e suas próprias práticas, e desta forma Meyer Jr. (2000) enfatiza que as práticas de gestão empreendidas pelas IES requerem um reexame das práticas atuais, com domínio de novas habilidades necessárias para que os administradores universitários possam enfrentar os novos desafios, criando e implantando sistemas administrativos ágeis, eficientes e eficazes que permitem a essas organizações atingir níveis de competência e qualidade nunca antes alcançados e, agora, exigidos pelos novos tempos.

Dentro dessa concepção, este autor define que a administração de instituições de ensino superior é algo muito importante que não pode ser entregue a uma velha prática

amadorista totalmente improvisada, e já há um entendimento de que não se pode insistir em práticas administrativas que foram úteis no passado, mas que, no atual contexto, são impotentes para vencer os novos desafios.

Inclusive, Murphy (2000) sugere que o ensino superior faça uma auto-reavaliação à luz das mudanças dramáticas que estão ocorrendo em todo o mundo e adverte que o próprio corpo docente, como um todo, assim como os que detêm cargos executivos nessas instituições, não pode continuar despercebendo a urgência e a eficácia requerida na condução dos processos de tomada de decisões. Argumenta, também, que os administradores da IES devem reenfocar e reenergizar a missão institucional e estabelecer planos que proporcione uma relação da aprendizagem com o viver autêntico e promovendo a diversidade.

Nesta ótica de entendimento, a proposta de desenvolvimento da filosofia empreendedora das IES, de forma geral, inclusive as privadas, apresenta-se como um modelo relevante que apresenta ações fundamentais para a adaptação nesses novos tempos (NOVO; MELO, 2004). Castro (2000) argumenta que a maneira pelas quais as IES se adaptam ao ambiente em que vivem, em grande parte, determina seu destino; tal como em qualquer área, econômica ou não, se as regras são perversas e o processo decisório inadaptado às circunstâncias, coisa boa não pode sair.

Assim, segundo Bertoldi; Colossi e Ronchi (2004), a transformação é inexorável para o sucesso organizacional, por isso, as organizações devem estar preparadas para responder às mudanças e à dinâmica do contexto macrosocietários onde estão inseridas. De acordo com Rizzatti e Dobes (2004) as decisões são cruciais para as atividades desenvolvidas nas instituições universitárias e as decisões são importantes para o aprimoramento dos diversos processos administrativos. Com isso, é importante que os dirigentes utilizem de mecanismos mais eficazes da administração moderna, que facilitem o processo decisório nas IES.

Neste contexto, torna-se imperativo, para os gestores das IES, a adoção de um modelo de processo decisório que conduza às decisões mais eficazes, quer no momento de formular os objetivos de enfrentar as turbulências do ambiente, quer no de resolver problemas mais relevantes, existentes no dia-a-dia de trabalho, quer, ainda, no sentido de dar rumo à instituição. E, neste contexto insere-se o plano de negócios como uma ferramenta que possibilita aos gestores das IES desenvolverem mecanismos capazes de permitir ações focadas no resultado.

O terceiro objetivo específico definido deste estudo trata-se de sistematizar, com base na percepção dos gestores das IES pesquisadas e na literatura, uma estrutura de plano de negócios que atenda aos anseios e necessidades das IES pesquisadas.

Tal proposta fundamenta-se no fato que no atual contexto social, econômico e político, deflagrado pela economia de mercado, as IES voltem suas atenções para os problemas do “mundo real”, onde se pressupõe autonomia e lógica próprias na condução da gestão de suas atividades administrativas, como forma de suporte que permita a execução do plano político-pedagógico no processo de geração do conhecimento e formação dos discentes.

Quando se destaca o plano de negócios não é intenção colocar a educação, a extensão e a pesquisa como um empreendimento visto por uma concepção mercantilista, mas enquadrar o plano de negócios numa concepção que favoreça e funcione como uma ferramenta estratégica de gestão no processo decisório das Instituições de Ensino Superior. Felizmente a academia é o *locus* da reflexão e, por isso, possibilita o repensar das transformações que acontecem em seu meio e isso exige uma nova postura, principalmente, dos dirigentes das IES na condução dos seus destinos e desafios.

Vários são os autores que definem plano de negócios. Filion (2000) argumenta que o plano de negócios é, antes de tudo, o processo de validação de uma idéia, que o empreendedor realiza por meio do planejamento detalhado da organização. Ao prepará-lo terá elementos para decidir se deve ou não abrir o empreendimento que imaginou; lançar um novo produto e/ou serviço que concebeu e/ou proceder a uma expansão de uma atividade. A rigor, todo empreendimento deveria possuir um plano de negócios, pois este se constitui num documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e as estratégias de ação desse empreendimento.

Desta forma, com base nos dados da pesquisa de campo e embasados nos autores citados na fundamentação teórico-empírica, configura-se a proposta de sistematização da estrutura do plano de negócios formatada em duas partes. A parte I trata-se de um espaço destinado à identificação da IES.

Na parte II, apresenta-se a proposta propriamente dita e contém, no bloco um: os aspectos preliminares que são importantes e devem ser levados em consideração na fase preparatória do plano de negócios; as ações necessárias na fase de implementação do plano de negócios; os aspectos que devem ser evitados ao elaborar o plano de negócios; os pontos-chaves fundamentais a serem considerados para a efetividade de um plano de negócios; e, os princípios a serem observados pelas IES para um planejamento consistente do plano de negócios.

No bloco dois explicitam-se os aspectos a serem retratados no sumário executivo do plano de negócios; na composição da seção denominada resumo da IES, quais pontos-chaves devem ser formatados; diante da realidade do mercado, com relação à descrição dos produtos

e/ou serviços oferecidos, observar sistematicamente; o que é necessário considerar na análise de marketing e mercado que integra o plano de negócios; o que é necessário considerar na análise da estratégia do empreendimento que integra o plano de negócios; o que é necessário considerar na análise da organização e gestão do empreendimento que integra o plano de negócios; o que é necessário considerar na análise do planejamento financeiro do empreendimento que integra o plano de negócios; e, o que é necessário considerar na análise das ações de responsabilidade social institucional a serem delineadas no plano de negócios das IES.

O bloco três destaca os aspectos a serem observados no *check list* sobre o sumário executivo, a equipe de gestão, a oferta de produtos e/ou serviços, a área de marketing e mercado, sobre os concorrentes e na estratégia de ação, as projeções e retorno do investimento e sobre as ações de responsabilidade social institucional, aspectos estes a serem delineados no plano de negócios das IES. Este *check list* final é para verificar se o plano de negócios contemplou todas as questões pertinentes e se estas foram respondidas a contento.

A proposta sistematizada de uma estrutura de planos de negócios para as IES privadas é a seguinte:

ESTRUTURA PROPOSTA DE PLANO DE NEGÓCIOS PARA AS IES PRIVADAS

PARTE I – IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	
Razão social da IES	Nome fantasia
Endereço	
Home page	E-mail
Organização acadêmica <input type="checkbox"/> Universidade <input type="checkbox"/> Universidade Especializada <input type="checkbox"/> Centro Universitário <input type="checkbox"/> Centro Universitário Especializado <input type="checkbox"/> Faculdade <input type="checkbox"/> Faculdade Integrada <input type="checkbox"/> Instituto Superior ou Escola Superior <input type="checkbox"/> Centro de Educação Tecnológica	
Categoria administrativa <input type="checkbox"/> Privada com fins lucrativos ou particulares em sentido estrito <input type="checkbox"/> Privada sem fins lucrativos: <input type="checkbox"/> comunitária <input type="checkbox"/> confessional <input type="checkbox"/> filantrópica	
PARTE II – PROPOSTA DE ESTRUTURA DE PLANO DE NEGÓCIOS PARA AS IES	
BLOCO I	

Continua

Continuação

1	Aspectos preliminares que são importantes e devem ser levados em consideração na fase preparatória do plano de negócios.
1.1	Consenso entre os principais envolvidos na condução da IES no tocante às principais linhas de ação e o caminho que irá trilhar.
1.2	Definir o responsável (ou responsáveis) pela elaboração do plano de negócios em interface com os demais envolvidos
1.3	Delinear as idéias principais, saber quais áreas, enfatizar e preparar um esquema geral do conteúdo do plano de negócios.
1.4	Identificar o público-alvo e como a IES deseja se comunicar com ele.
1.5	Revisar detalhadamente, corrigir, eliminar informações não relevantes e adicionar novas informações e repetir este ciclo quantas vezes forem necessárias.
1.6	As informações contidas devem se caracterizar como relevantes, coerentes, atualizadas, profundas, confiáveis e objetivas.
1.7	Uma vez concluído o plano de negócios, é necessário uma revisão geral para verificar sua apresentação, clareza, lógica, conteúdo e objetividade.
1.8	A finalidade do plano de negócios é que ele seja efetivo como instrumento de comunicação como uma ferramenta de gestão.
1.9	O plano de negócios é tão dinâmico quanto à nossa IES, por isso suas informações devem ser atualizadas para evitar a obsolescência, sem perder as características originais.
1.10	A proposta do fazer pedagógico deve estar claramente definida para todas as áreas de ensino, inclusive com o projeto político-pedagógico já elaborado.
2	Ações necessárias na fase de implementação do plano de negócios.
2.1	Estabelecer um cronograma de ação mês a mês, distribuindo tarefas, responsabilidades e estabelecendo metas.
2.2	Seja descrito com detalhamento os processos internos da empresa dentro de uma visão de organização, sistemas & métodos.
2.3	Acompanhar de perto o processo de abertura e implantação do empreendimento.
2.4	Seguir, religiosamente, as normas contábeis e legais.
2.5	Planejar o método de acompanhamento da implementação das atividades.
3	Aspectos que devem ser evitados pelas IES ao elaborar o plano de negócios.
3.1	Falta de clareza da condução do negócio.
3.2	Os benefícios que a comunidade acadêmica terá não estão claros.
3.3	Falta de foco da proposta da IES no tocante ao ensino, pesquisa e extensão.
3.4	Análise superficial do mercado (falta de uma estratégia do negócio no tocante ao marketing).
3.5	Falta de métrica para medir o grau de sucesso do empreendimento.
3.6	Um modelo de negócios obscuro.
3.7	Pouco conhecimento a respeito dos competidores.
3.8	Pouco conhecimento de suas próprias fraquezas.

Continua

Continuação

3.9	Indefinição do que será feito como o recurso a ser investido.
3.10	Ausência de controles internos.
3.11	Inexistência de um fluxo operacional de caixa.
4	Pontos chaves fundamentais a serem considerados para a efetividade de um plano de negócios para as IES.
4.1.	O plano de negócios é uma ferramenta que nasce de uma discussão interna.
4.2	As pessoas envolvidas em sua elaboração devem estar conscientes e comprometidas que se tornarão cúmplices das premissas estabelecidas e responsáveis pelo atingimento das metas.
4.3	O plano financeiro é consequência de todo plano de negócios e deve refletir a sua realidade.
4.4	O plano de negócios deve mostrar com clareza o impacto do projeto sobre o valor da IES e os empreendedores devem ter consciência do senso de oportunidade de encontrar a hora certa para admissão de novos sócios.
5	Princípios a serem observados pelas IES para um planejamento consistente do plano de negócios.
5.1	Toda IES deve ter uma missão e uma visão definida.
5.2	Devem-se identificar os fatores externos que podem influenciar o negócio.
5.3	O sucesso do empreendimento depende da análise da natureza do negócio e de uma previsão para o futuro.
5.4	A idéia do negócio determina os principais fatores que resultam em sucesso.
5.5	Os pontos fortes e pontos fracos do negócio devem ser identificados detalhadamente.
5.6	Deve-se elaborar um plano de negócios completo, específico e bem redigido.
5.7	Os relatórios financeiros são o coração do plano de negócios.
5.8	Deve-se elaborar um plano estratégico para determinar que produtos ou serviços a IES irá oferecer, além do plano operacional detalhando como serão conduzidos os processos administrativos.
5.9	O primeiro ano de atividade é fundamental para um novo empreendimento.
5.10	Os objetivos e as metas podem afetar suas estratégias de crescimento.
5.11	Ao estabelecer metas e objetivos de longo prazo, para além do primeiro ano de atividade, o empreendedor das IES precisa considerar que papel o crescimento vai desempenhar no futuro da IES.
5.12	Cálculos simples de crescimento deve ser um ponto vital para o empreendedor.
5.13	Os cálculos de crescimento podem ser ampliados para incluir uma análise do retorno sobre o investimento.
5.14	O crescimento em longo prazo pode depender da capacidade de obter financiamento de longo prazo.
5.15	Decidir quando e como alcançará o ponto de equilíbrio é fundamental para o sucesso.
5.16	O crédito comercial com frequência é negligenciado como fonte de financiamento de curto prazo.

Continua

Continuação

5.17	O <i>factoring</i> pode ser uma importante fonte de recursos para as IES.
5.18	Os sócios empreendedores que vender ações ordinárias ou cotas de capital a estranhos pode ser um grande erro, pois além de diluir o seu capital, não terá a garantia de que o novo sócio estará comprometido com a filosofia do negócio.
BLOCO 2	
6	Aspectos a serem retratados no sumário executivo do plano de negócios
6.1	Retratar a IES e a proposta pedagógica que se pretende empreender.
6.2	A oportunidade que foi identificada (IES ou unidade de negócio).
6.3	Qual o mercado a ser atingido e como será abordado.
6.4	Visão do empreendedor, missão, imagem e os fatores críticos de sucesso.
6.5	Estratégia de oferta dos produtos e/ou serviços e as operações, observando como vai se manter atualizado e de que forma serão cumpridos os objetivos da empresa.
6.6	Análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e fraquezas.
6.7	Os investimentos necessários para se posicionar no mercado.
6.8	<i>Burning-rate</i> (dispêndios com custos fixos que independem do volume de receitas ou recebimentos mensais).
6.9	Receita prevista e a forma de sua evolução.
6.10	Em que ponto a IES atinge seu ponto de equilíbrio.
6.11	Quando os investidores irão recuperar os investimentos realizados e quais as perspectivas futuras do empreendimento.
7	Na composição da seção denominada resumo da IES, quais pontos chaves devem ser formatados.
7.1	Formatação e modelagem sobre o que a IES ou unidade de negócio realizará sobre o produto e/ou serviços a ser oferecido.
7.2	Quem são os proprietários da IES em termos de qualificação e habilitação para explorar o empreendimento.
7.3	Divisão de responsabilidades entre os gestores, para que os processos de gestão possam ser realizados de forma ordenada e planejada por área de interesse, tais como: pedagógica, administração e finanças, desenvolvimento e suporte, comercial e marketing.
7.4	O tipo de contribuição que os investidores assumirão na gestão do negócio.
7.5	A especificação da forma jurídica (sociedade de responsabilidade limitada ou sociedade anônima).
7.6	Qual o valor do capital e divisibilidade do capital social.
7.7	Local da sede social.
7.8	Estabelecer um plano para começar a IES ou a nova unidade de negócio, incluindo os gastos iniciais para legalizar o seu funcionamento, montar o escritório, viabilizar a operacionalização nos primeiros meses e suas respectivas despesas.
7.9	O nível de abrangência que se pretende atingir para atingir o público-alvo do produto e/ou serviço.

Continua

Continuação

8	Diante da realidade do mercado, com relação à descrição dos produtos e/ou serviços oferecidos, observar sistematicamente.
8.1	Descrição, com clareza, de cada um dos produtos e/ou serviços a oferecer.
8.2	Descrição do mercado e as principais necessidades detectadas com os clientes potenciais e como a IES pretende oferecer uma solução.
8.3	Quem são os competidores e comparar quais as vantagens e benefícios que os produtos e serviços terão em relação aos competidores.
8.4	Definição do material de apoio que será usado para apoiar a oferta de produtos e/ou serviços.
8.5	Análise dos custos para o fornecimento de seus produtos e serviços e os preços que podem ser praticados no mercado.
8.6	Avaliação das margens que podem ser praticadas na oferta de seus produtos e/ou serviço.
8.7	Avaliação da volatilidade dos produtos e/ou serviços oferecidos em função do surgimento de uma inovação tecnológica, objetivando avaliar a obsolescência tecnológica.
8.8	Definição da visão futura de seus produtos e/ou serviços, bem como devem se desenvolver; quais as necessidades e evolução do mercado, de seus concorrentes, da demanda, de segmentos específicos do mercado, da própria tecnologia adotada.
8.9	Os direitos de propriedade estão assegurados por meio do registro de patentes, marcas e produtos.
9	O que é necessário considerar na análise de marketing e mercado que integra o plano de negócios.
9.1	Fazer projeções sobre o mercado: buscar informações sobre os clientes potenciais, detalhando o desempenho recente e sua projeção.
9.2	Realização de estudo de segmentação do mercado por nível econômico dos clientes e por tipos de necessidades dos clientes.
9.3	Cada segmento de mercado deve ser identificado com base em critérios bem definidos de forma a permitir diferenciar a demanda de um segmento de outro.
9.4	Caracterizar a concorrência em relação às fatias de mercado que detém.
9.5	Analisar a sensibilidade do produto e/ou serviço no mercado em função do preço, concorrência, similaridade e complementaridade.
9.6	Definição da forma de como será ofertado o produto e/ou serviço e diagnosticar como os concorrentes estão atuando diretamente nesse mercado.
9.7	Analisar os aspectos em relação aos quais o mercado é mais sensível: se a preços, prestígio da instituição, às características do produto e/ou serviço, suporte ao cliente, qualidade intrínseca do produto e/ou serviço.
9.8	Analisar a concorrência em relação a seus pontos fortes e fracos, comparando-os com nossa instituição.
9.9	Avaliar o comportamento dos clientes e possíveis futuros clientes. Ter argumentos de venda que enfatizam os benefícios ou os pontos fortes dos produtos e/ou serviços em relação aos concorrentes.
10	O que é necessário considerar na análise da estratégia do empreendimento que integra o plano de negócios.
10.1	Qual o segmento de mercado a IES vai concentrar seus negócios.
10.2	Quais os casos de sucesso são conhecidos.
10.3	Definição da oferta de qual produto e/ou serviço a IES vai oferecer: qual o preço a ser pago pelo cliente, como será o método de abordagem dos clientes, onde será oferecido (área geográfica ou nicho ou segmento de mercado).

Continua

Continuação

10.4	Estabelecer quais os segmentos de mercado a serem trabalhados e a ordem de prioridade para atingi-los.
10.5	Conhecimento profundo dos clientes, argumentos da IES para oferecer o produto e/ou serviço, seus pontos fortes e fracos e a posição comparativa entre as soluções propostas e a dos concorrentes, inclusive para responder às objeções dos possíveis clientes.
10.6	A estratégia de preços: modo de formação dos preços, descontos, formas de pagamento e créditos.
10.7	Como a previsão de oferta dos produtos e/ou serviços está delineada e como serão perseguidas.
10.8	A construção de alianças estratégicas.
10.9	Como está estabelecido o processo de atendimento aos clientes, inclusive o suporte técnico que constitui o diferencial no mercado.
10.10	Na implementação do negócio as etapas necessárias estão descritas, incluindo os responsáveis, as datas e o orçamento previstos para cada etapa.
11	O que é necessário considerar na análise da organização e gestão do empreendimento que integra o plano de negócios.
11.1	A definição da equipe gerencial e dos quadros quantitativos de pessoal necessário por função, com seus perfis profissionais e responsabilidades bem delineados.
11.2	Se a estrutura delineada de organização, com atribuições de cada área, estão bem claras e com as delegações de poderes para os gestores, bem especificadas.
11.3	A existência de um plano de pessoal detalhado, contendo a forma de recrutamento, seleção, remuneração, avaliação, premiação, aperfeiçoamento e treinamento, evolução de carreira e benefícios a serem praticados pela instituição, inclusive, os custos de pessoal devem estar organizados por centros de custos e por classe de despesa.
12	O que é necessário considerar na análise do planejamento financeiro do empreendimento que integra o plano de negócios.
12.1	Os pressupostos importantes para fazer os planos financeiros e a justificativa de adotá-los.
12.2	Comparações entre o plano projetado e o desempenho de outros empreendimentos da área ou, mesmo, da própria instituição em períodos anteriores.
12.3	O cálculo do ponto de equilíbrio econômico-financeiro do empreendimento.
12.4	O Cálculo do custo de operar o empreendimento sem produção de produtos e/ou serviços e sem clientes para manterem-se em funcionamento, tais como: aluguel das instalações, salários e encargos do pessoal administrativo, despesas com energia elétrica, água e esgoto, telefone e outros.
12.5	O demonstrativo de lucros e perdas projetadas, com base nos custos apurados e nas expectativas de receitas esperadas.
12.6	A existência do fluxo de caixa que mostra como serão cobertas as despesas efetuadas e qual o valor das receitas esperadas ao longo de determinado período.
12.7	A projeção do balanço patrimonial da instituição.
12.8	Cálculo de indicadores econômico-financeiros tais como: margem bruta, lucro bruto, retorno de investimentos, lucro por ação, tempo de recebimento após a venda, percentagem de inadimplência, índices de liquidez e outros.
13	O que é necessário considerar na análise das ações de responsabilidade social institucional a ser delineado no plano de negócios das IES.
13.1	O administrador deve ter em mente que o objetivo da IES é gerar e agregar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental.
13.2	Estabelecer o perfil, a postura e as principais características do líder socialmente responsável.

Continua

Continuação

13.3	Estabelecer as estratégias e ações de responsabilidade social que possibilite uma sustentabilidade da IES no longo prazo baseadas nas ações de extensão universitária nas áreas da educação, saúde, e outras áreas de bem-estar social.
13.4	Cada IES precisa ter uma visão de interdependência nas ações de responsabilidade social pautadas na ética e respeitando os princípios mínimos de cidadania.
13.5	As organizações têm uma nova função social e os gestores devem conhecer e prever o impacto agregado que toda a cadeia produtiva gera em todas essas esferas.
13.6	Empreendimentos devem ser alicerçados numa nova visão de mundo na descoberta pessoal de que negócios e responsabilidade social são compatíveis, necessários e possíveis.
13.7	Estabelecer no curto prazo as ações de conscientização crescente de que somos responsáveis pelo tipo de sociedade em que vivemos.
13.8	Estabelecer no médio prazo a viabilidade de resultados em áreas críticas para o bem-estar da coletividade.
13.9	Estabelecer no longo prazo uma estratégia de formação de alianças entre instituições públicas, privadas e organizações não governamentais para ações efetivas de cidadania e a transformação de mentalidades vigentes.
13.10	O quanto os indivíduos, as próprias IES e a comunidades se beneficiam com essas iniciativas.
13.11	É preciso estabelecer os vários tipos de impactos das IES em todos os empreendimentos e no seu entorno, haja vista os impactos da tecnologia nas pessoas, nas organizações e no ambiente.
13.12	Apresentar uma projeção de balanço social onde serão registradas as ações que a IES executará, e estas deve ser vistas como um gesto de livre e espontânea vontade, voluntária, calcada não na legislação, mas na ética, nos princípios e valores de resgate da cidadania.
13.13	As IES, por convicção pessoal dos dirigentes, por filosofia, por valores e princípios, e até por inteligência institucional, estão percebendo a necessidade de um novo comportamento, e isso constitui uma grande vantagem competitiva.
BLOCO 3	
14	Aspectos a serem observados no <i>check list</i> do sumário executivo.
14.1	Qual é a oportunidade de mercado.
14.2	Que problema ou necessidade o produto ou serviço ofertado vai solucionar.
14.3	Que tendências ou mudanças criaram esta oportunidade.
14.4	O que a IES pode fazer agora que não podia ser feito antes.
14.5	Como pode esta competência atender às necessidades do mercado.
14.6	Qual é o tamanho do mercado para os produtos e serviços da IES.
14.7	Quão rapidamente o mercado poderá crescer.
14.8	Quem são os concorrentes.
14.9	De que maneira a IES pode atender ao cliente melhor que o concorrente (mais rápido e mais barato, etc.).
14.10	Qual é a vantagem competitiva da IES.
14.11	A oferta e a venda de produtos e serviços, os lucros e o retorno sobre o investimento são os esperados.

Continua

Continuação

14.12	Que montante de capital a IES necessita levantar.
15	Aspectos a serem observados no <i>check list</i> da equipe de gestão.
15.1	Quais são os executivos principais e quais são as suas funções.
15.2	O que eles já fizeram que possa sugerir que serão bem sucedidos na IES.
15.3	De quem mais você precisa e como ele se encaixa em sua organização.
15.4	Como poderia convidá-lo para ingressar na IES.
15.5	Qual é o plano de compensação salarial.
15.6	Como a IES está estruturada para levar adiante sua estratégia.
16	Aspectos a serem observados no <i>check list</i> da oferta de produtos e/ou serviços.
16.1	Que tecnologia a IES vai utilizar.
16.2	Como esta tecnologia se compara com as tecnologias existentes.
16.3	A tecnologia pertence à IES ou esta vai desenvolvê-la.
16.4	Qual é o plano para desenvolver as tecnologias e os produtos.
16.5	Quanto custará o desenvolvimento desta tecnologia.
17	Aspectos a serem observados no <i>check list</i> da oportunidade de marketing e mercado.
17.1	Qual é a necessidade do mercado que a IES pretende atender.
17.2	Que tendências e mudanças criaram estas necessidades.
17.3	Como se espera que esta tendência continue.
17.4	Quais são os clientes que a IES espera atender.
17.5	O que provocou tal necessidade para estes clientes e como isso os afeta.
17.6	Como ocorre a variação nos diferentes segmentos de mercado.
17.7	Que valor poder ser agregado por servir às necessidades dos clientes.
17.8	Se o produto ou serviço é melhor, qual é o valor da qualidade para estes clientes.
17.9	Quanto os clientes pagarão para ter estas necessidades atendidas.
17.10	Qual é o tamanho do mercado para estes produtos ou serviços.
17.11	Quão rápido é o crescimento esperado.

Continua

Continuação

17.12	O que está orientando o crescimento do mercado.
17.13	Espera-se que este crescimento continue? Como? Por quê?
17.14	Quais são os principais riscos de mercado e como a IES pretende minimizá-los.
17.15	Quais são os principais riscos tecnológicos e como a IES pretende minimizá-los.
18	Aspectos a serem observados no <i>check list</i> sobre os concorrentes e na estratégia de ação.
18.1	Qual é a real oportunidade de negócio.
18.2	Qual o objetivo e perfil do empreendimento e sua compatibilidade em relação ao mercado.
18.3	Qual a estratégia definida em relação aos concorrentes.
18.4	Quais os riscos de mercado e tecnológico apresentados pelo empreendimento e como a empresa pretende minimizá-los;
18.5	Quais são os atuais e potenciais concorrentes.
18.6	Que produtos e serviços eles oferecem.
18.7	Quão grandes eles são hoje e que fatia do mercado detém.
18.8	Quão rapidamente eles estão crescendo.
18.9	Quais são suas forças e fraquezas básicas.
18.10	Quais são as tecnologias aplicadas ou passíveis de desenvolvimento pela concorrência.
18.11	Como a nossa tecnologia se compara com a dos concorrentes.
18.12	Como os produtos e serviços se comparam com os da concorrência: serão de melhor qualidade, menor custo ou terão outra vantagem competitiva.
18.13	Como a vantagem competitiva será mantida. Como a IES posicionará seus produtos e serviços face à concorrência.
19	Aspectos a serem observados no <i>check list</i> sobre as projeções e retorno sobre o investimento.
19.1	Existência de projeção do fluxo de caixa para os próximos anos de operação (por exemplo, cinco anos).
19.2	Definição do montante de investimento necessário para operacionalizar o empreendimento
19.3	Contabilização do quanto já foi investido pelos sócios do empreendimento até o presente momento, em valores financeiros e econômicos.
19.4	Como a IES espera recuperar o investimento que está realizando.
19.5	Que estrutura de custos a IES espera para desenvolver suas atividades.
19.6	Quão rentável o negócio da IES espera ser.
19.7	Que montante de capital a IES espera levantar no momento e no futuro.

Continua

Continuação

19.8	Quando a IES espera tornar-se rentável do ponto de vista econômico-financeiro.
19.9	Qual a taxa de retorno esperada. Como os investidores encontrarão liquidez para seus investimentos.
19.10	Qual a atual estrutura de controle acionário e cotas de participação.
19.11	Os investidores atuais farão novos aportes.
19.12	Que premissas são utilizadas nas projeções financeiras e à qual dessas premissas o plano é altamente sensível.
19.13	Até que ponto a imagem pública da IES constitui-se num capital intangível que vai influenciar a oferta de seus produtos e/ou serviços e seu desenvolvimento.
20	Aspectos a serem observados no check list sobre as ações de responsabilidade social institucional.
20.1	O que a IES pode fazer para eleger e respeitar valores e agir com transparência.
20.2	No sentido de valorizar empregados e colaboradores, o que a IES pode fazer pelo público interno.
20.3	Que ações a IES está propondo no tocante à gestão das questões relacionadas ao meio ambiente no qual está inserida.
20.4	Que ações estão propostas no sentido de proteger e garantir a confiança de seu público-alvo.
20.5	De que forma a comunidade atua como parceira e está sendo promovida.
20.6	A IES está comprometida com o bem comum e adotado uma postura positiva de relacionamento com a sociedade.
20.7	Os projetos de pesquisa e extensão têm proporcionado mudanças nas comunidades que está inserida.

Desta forma, ao final da apresentação dos resultados da pesquisa, necessário se torna concluir o presente estudo, cujas considerações finais estão no capítulo 5..

5 CONCLUSÃO

Diante da realidade empírica e objeto de estudo da presente pesquisa, do delineamento do problema e de seus objetivos, pode-se argumentar, com certeza, ao final do presente estudo, que este se constituiu como algo demasiadamente importante, haja vista o mesmo ter permitido uma análise em torno da realidade conceitual da gestão empreendida pelas IES privadas do Extremo Oeste do Paraná, especificamente no tocante à aplicabilidade do Plano de Negócios como ferramenta de gestão, já que o trabalho dirigente tem uma posição destacada na hierarquia de quaisquer empreendimentos produtivos e deve possuir algo criativo no sentido de estabelecer seus próprios fins e estar voltado para a eficácia dos resultados, dentro de um princípio de permanente inovação sistemática.

O primeiro objetivo específico desta investigação foi o de caracterizar as IES privadas do Extremo Oeste do Estado do Paraná.

Estas organizações acadêmicas pesquisadas, enquadradas do ponto de vista legal na categoria de instituições privadas, possuem características diferenciadas de outros tipos de organizações, haja vista seus objetivos e finalidades. Como instituições particulares em sentido estrito são àquelas instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, enquanto as confessionais são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação confessional e ideológica específicas (INEP, 2007).

Dentre as IES pesquisadas, apenas uma universidade e uma faculdade têm mais de quatorze anos de existência. As demais, todas foram criadas no período de 2000 a 2002. Uma questão a ser levantada é que essas instituições têm suas atividades cotidianas geridas com fortes vínculos com suas mantenedoras, pois são estas que garantem o funcionamento pedagógico-administrativo de suas instituições.

Constatou-se, mediante os resultados da pesquisa, que o nível de gestão empreendida pelos executivos dessas instituições não condiz com sua realidade de academia que tem o compromisso de proporcionar um ensino de qualidade e centrado em valores e princípios que fazem das instituições, uma referência para a comunidade acadêmica e para a sociedade na qual estão inseridas. Nem sempre o discurso condiz com a realidade institucional, e isto acaba por gerar certa descredibilidade e insatisfação diante do estilo gerencial empreendido. Isto ocorre pelo fato dos gestores dessas organizações assumirem posturas maleáveis diante da

falta de uma ferramenta norteadora dos processos decisórios enquanto prática continuada de gestão.

Registra-se, como exemplo, o fato relacionado ao PDI que é realizado por uma exigência legal em sua fase constitutiva, entretanto, não é utilizado como uma prática cotidiana balizadora das questões administrativo-financeiras das IES. Neste contexto, ressalta-se a premente necessidade das IES privadas repensarem suas práticas de gestão e refletirem sobre a adoção e utilização do plano de negócios como uma ferramenta capaz de proporcionar um direcionamento do processo decisório, de forma segura e condizente com uma *práxis* gerencial inovadora. A inexistência desta prática gerencial efetivamente elaborada reflete nos aspectos didático-pedagógicos, pois os próprios discentes ficam sem compreender como as IES ensinam a administrar e, no entanto, não têm uma postura condizente entre o que ensinam e o que efetivamente praticam no âmbito administrativo.

No segundo objetivo específico descreveu-se o entendimento dos gestores das IES quanto ao conceito, função e aplicação do plano de negócios como ferramenta de gestão. Os dados apontaram que apenas uma instituição utiliza o plano de negócios como ferramenta norteadora do processo decisório. Por outro lado, os dados empíricos demonstraram que todos os sujeitos sociais da pesquisa foram enfáticos em afirmar que conhecem e sabem da importância dessa ferramenta, inclusive apresentaram os conceitos com base em suas percepções.

Elucida-se aqui o fato de que, apesar de todos os entrevistados terem enfatizado que conhecem e sabem da importância do plano de negócios, a prática cotidiana não comprova sua adoção como ferramentas de gestão. Inclusive, não delinearão um plano de negócios na época de criação da instituição e nem o fazem quando decidem criar um novo curso e ampliar ou modernizar a estrutura existente, além de outras atividades desencadeadas em níveis de pesquisa ou extensão.

Ainda, vale argumentar que as IES demonstraram ter conhecimento da importância do plano de negócios como um balizador das decisões internas no tocante às questões administrativo-financeiro; o que falta é uma percepção maior no sentido de implementá-lo e fazer da sua aplicação uma prática duradoura e continuada no dia-a-dia do processo decisório.

Por fim, sistematizou-se com base na percepção dos gestores, uma estrutura com perguntas para o plano de negócios que está composto por vinte tópicos e duas partes principais, com o intuito de responder o objetivo geral e o último objetivo específico.

A parte I desta proposta sistematizada tratou-se de um espaço destinado à identificação da IES. Na parte II, apresentou a proposta propriamente dita e contém, no bloco

um: os aspectos preliminares que são importantes e devem ser levados em consideração na fase preparatória do plano de negócios; as ações necessárias na fase de implementação do plano de negócios; os aspectos que devem ser evitados ao elaborar o plano de negócios; os pontos-chaves fundamentais a serem considerados para a efetividade de um plano de negócios; e, os princípios a serem observados pelas IES para um planejamento consistente do plano de negócios.

No bloco dois explicitou-se os aspectos a serem retratados no sumário executivo do plano de negócios; na composição da seção denominada resumo da IES, quais pontos-chaves devem ser formatados; diante da realidade do mercado, com relação à descrição dos produtos e/ou serviços oferecidos, observar sistematicamente; o que é necessário considerar na análise de marketing e mercado que integra o plano de negócios; o que é necessário considerar na análise da estratégia do empreendimento que integra o plano de negócios; o que é necessário considerar na análise da organização e gestão do empreendimento que integra o plano de negócios; o que é necessário considerar na análise do planejamento financeiro do empreendimento que integra o plano de negócios; e, o que é necessário considerar na análise das ações de responsabilidade social institucional a serem delineadas no plano de negócios das IES.

No bloco três delineou-se os aspectos a serem observados no *check list* sobre o sumário executivo, a equipe de gestão, a oferta de produtos e/ou serviços, a área de marketing e mercado, sobre os concorrentes e na estratégia de ação, as projeções e retorno do investimento e sobre as ações de responsabilidade social institucional, aspectos estes a serem delineados no plano de negócios das IES. Este *check list* final é para verificar se o plano de negócios contemplou todas as questões pertinentes e se estas foram respondidas a contento.

Ademais, todas essas considerações em torno do plano de negócios levaram a inferir que se as organizações, especificamente as IES privadas do Estado do Paraná, optarem pela utilização dessa ferramenta, poderão permitir um maior dinamismo em seus desafios de gestão que possa contribuir para um cenário institucional mais favorável diante das complexidades desses empreendimentos.

Naturalmente que esta questão da internalização do plano de negócios nas IES privadas deve ser entendida como um propósito de gestão, haja vista a necessidade de levar em consideração as próprias prerrogativas e as peculiaridades dessas organizações no ato do fazer pedagógico e do fazer administrativo. O plano de negócios funciona para todos os empreendimentos. A sua adoção e utilização em IES passa por uma questão de compreendê-lo e assumi-lo no contexto da filosofia gerencial dessas instituições.

Quando se decidiu estudar o plano de negócios em IES privadas, não se colocou a problemática que envolve o processo de gestão da educação como negócio, mas, sobretudo, dentro de uma compreensão de que as IES privadas são empreendimentos e, como tal, possuem consideráveis desafios na área administrativa, de antever o futuro. Neste contexto, indubitavelmente, o plano de negócios surge como uma possibilidade a ser considerada no processo decisório.

Enfatiza-se aqui que ao estudar o plano de negócios como uma ferramenta de gestão passível de aplicação pelas IES balizou-se sua fundamentação teórico-empírica relacionando-a ao empreendedorismo, pelo fato do plano de negócios constituírem-se num instrumento de gestão que deve ser o norteador das ações a serem empreendidas por quaisquer empreendimentos, seja na fase de constituição ou em ações de inovação e renovação estratégica, numa concepção intra-empresarial de desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.

Acredita-se que as IES pesquisadas optarem por repensar seus estilos de gestão e buscarem uma nova concepção estratégica, o plano de negócios contribuirá como um ponto crucial e um novo marco capaz de contribuir para a criação de novos paradigmas dos processos de trabalho a serem implementados, tanto do ponto de vista administrativo, como do fazer pedagógico, já que ambos se complementam no processo de tomada de decisão, baseado numa administração focada no resultado, e isto passa por um processo de inovação sistemática que consiste na busca deliberada e organizada de mudanças e na análise sistemática de oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação.

É importante que se frise que todo empreendedor inova, não importa a situação. A partir do instante em que este transformou sua visão de negócio em realidade, ele desenvolve esta oportunidade com muita perspicácia, acreditando sempre que os obstáculos são meros desafios a serem superados. Por isso, acredita-se que o Plano de Negócios se constitui numa ferramenta indispensável no processo de gestão de todo e qualquer empreendimento, inclusive para as IES privadas.

5.1 RECOMENDAÇÕES

As recomendações apresentadas na conclusão desta pesquisa constituem-se num ato de importância e colaboração para o desenvolvimento da ciência da administração. Espera-se

que estas sugestões possam transformar-se em novas idéias de temas ligadas à questão do plano de negócios em IES privadas a serem exploradas por outros pesquisadores.

Para futuras pesquisas, recomenda-se que esta seja aplicada em outras áreas geográficas do Estado do Paraná e, também, em outros estados do Brasil, haja vista cada região geográfica apresentar características e peculiaridades específicas, dada a sua realidade conjuntural, o que poderá apresentar discrepâncias e similaridades com esta realidade pesquisada.

Sugere-se, no âmbito das IES privadas, que estas instituições como empreendimentos sócio-econômicos que são, passe a adotar a prática do plano de negócios em seus processos de gestão, pois isso permitirá se ter um verdadeiro referencial empírico para outras abordagens sobre esta ferramenta de gestão, pois se sabe que o mundo empresarial e dos negócios pertence, cada vez mais, aos empreendedores, pois estes identificam as melhores oportunidades e sabem como aproveitá-las.

O plano de negócios é muito importante na medida em que serve como instrumento de apresentação da organização para diferentes públicos (sócios potenciais, parceiros, bancos, intermediários, investidores, gerentes, executivos de alto nível, fornecedores, gente talentosa que será contratada, para a própria organização, clientes potenciais) e deve ser entendido como uma ferramenta gerencial balizadora das ações institucionais.

Esta recomendação baseia-se no fato de que um plano de negócios deve estabelecer claramente qual é o negócio a ser empreendido, aonde se quer chegar, que produtos e/ou serviços ofertar, qual a clientela a atingir, que estratégias de gestão utilizar, como conquistar o mercado, quais os fatores críticos de sucesso, quanto deve ser investido e qual o retorno do investimento. Enfim, são delineadas as decisões a ser tomadas em nível estratégico, gerencial e operacional no cumprimento da missão da organização, pois são traçadas as linhas de ação num cenário futuro.

Não obstante a proposta de caracterizar as IES privadas do Paraná, bem como buscar o entendimento dos gestores quanto ao conceito, utilização e importância do plano de negócios como ferramenta de gestão, além de configurar uma proposta sistematizada de plano que atenda às possíveis necessidades dessas instituições de ensino superior, ressalta-se que este tema necessita ser colocado em evidência em outros processos investigatórios, qualitativos ou quantitativos, como forma de evoluir na sistematização dos problemas pertinentes a esta questão do plano de negócios em IES. Acredita-se que outras pesquisas contribuirão e poderão validar os esforços que foram sistematizados ao final deste estudo. Com isso, fica evidenciado que o espaço encontra-se aberto para futuras pesquisas no âmbito

dessas instituições, como empreendimentos sócio-econômicos que o são.

Salienta-se, ainda, que a realização deste trabalho possivelmente apresenta vieses que necessitam ser analisados por outros e determinados pressupostos de pesquisa, pois cada pesquisador possivelmente apresentará uma interpretação diferenciada na construção de diferentes propostas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Edson Pacheco de. A universidade como núcleo de inteligência estratégica. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2000.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 1, p. 33-46, jan. 1993.
- AMORIM, Luiz. **Por que as empresas quebram?** Salvador: Casa da Qualidade, 2000.
- ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A universidade como uma organização complexa. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set. 2002.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ANDREWS, F.M. Social and psychological factors which influence the creative process. In: TAYLOR, I. A.; GETZELS J.W. **Perspectives in creativity**. Chicago: Aldine, 1975.
- ARAÚJO, Eduardo Borba. Entrepreneurship e intrapreneurship: uma trajetória literária de 1979 a 1988. **Revista de Administração de Empresas. São Paulo**, v. 28, n. 4, p. 67-76, out./dez. 1988.
- BACKER, Paul de. **Gestão ambiental: A administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BANGS, D. H. **The business planning Guide**. Chicago: Upstart Publishing Company, 1998.
- BARBIERI, Ivo. Apresentação. In: TEIXEIRA, Anísio. **A universidade de ontem e de hoje**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998. 104p. (Coleção Universidade, 3).
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120. 1991.
- BAUER, Roberto Tadeu. **Perfil empreendedor dos empresários dos setores econômicos representativos da região de Canoinhas**. 2000. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Centro de Ciências Sociais e Aplicadas – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2000.
- BENEDETTI, Maurício Henrique; CARVALHO, Carlos Soares de; DAROS, Jéssica de Oliveira. **O empreendedor e o empreendedorismo: possíveis relações entre as necessidades**

peçoais e a consolidação do negócio. In: Caderno de Resumos do IV Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (IV EGEPE). Curitiba: LB Graf, 2005, 15 - 17 de maio de 2005.

BERTOLDI, Werner José; COLOSSI, Nelson; RONCHI, Carlos César. Desenvolvimento integrado em IES. In: MELO Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson (Orgs.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

BESSONE, F. Nem tanto nem tão pouco. **Rumos**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 40-43, fev. 2000.

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

BOM ÂNGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BOWMAN, H. Woods. Novos contextos e habilidades na gestão do ensino superior. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2000.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. In: **Avaliação**, Campinas, v. 9, n. 2, p. 37-49, jun. 2004.

BRUNO, Albert V.; LEIDECKER, Joel K.; HARDER, Joseph W. Why firms fail. **Business horizons**. Estados Unidos da América, v. 30, n. 2, p. 50-58, mar./apr. 1987.

BUSENITZ, L. W.; GÓMEZ, C.; SPENCER, J. W. Country institucional profiles: unlocking entrepreneurial phenomena. **The Academy of Management Journal**, 43 (5):994-100, 2000.

CARLAND, J. W., HOY, F.; BOULTON, W. R. Differentiating entrepreneurs from small business owner: a conceptualization. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 9, n. 2, p. 349-354. 1984.

CARVALHO, Fabrícia Gonçalves de. **A formação empreendedora por meio da educação a distância: uma alternativa para o profissional do conhecimento**. 2003. 70 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CASTILHO, Mara Lúcia. Gestão das IES no DF. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4, 2004, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis, INPEAU, 2005. 97 p.

CASTRO, Cláudio de Moura. Os dinossauros e as gazelas do ensino superior. MEYER JR, Victor. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2000.

CASAROTTO FILHO, Néilson. **Projeto de negócio: estratégias e estudo de viabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

CASSOL, Neidi Krewer. **A produção científica na área de empreendedorismo feminino: análise dos estudos indexados na base de dados do Institute for Scientific Information.** 2006. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** Tradução de Flávio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHURCHILL, Neil C. As seis fases fundamentais do crescimento empresarial. In: BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 2001.

CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE O ENSINO SUPERIOR. Tendências da educação superior para o século XXI. 1998, Paris. **Anais...** Brasília: UNESCO/CRUB, 1999.

COSTA, Sérgio Francisco. **Método científico: os caminhos da investigação.** São Paulo: Harbra, 2001.

CRUZ, Carlos Henrique de Brito. A universidade, a empresa e a pesquisa que o país precisa. **Parcerias estratégicas,** Brasília, v. 8, p. 5-30, mai. 2000.

DALFOVO, Oscar; AMORIM, Sammy Newton. **Quem tem informação é mais competitivo: o uso da informação pelos administradores e empreendedores que obtêm vantagem competitiva.** Blumenau: Acadêmica, 2000.

DALFOVO, Oscar et al. O ambiente do empreendedorismo como estratégia de ensino e aprendizagem para auxiliar na elaboração e apresentação do plano de negócios. In: HOELTGEBAUM, Marianne; MACHADO; Denise Del Pra Netto (Orgs.) et al. **Gestão em empreendedorismo.** Blumenau: Nova Letra, 2005, p. 169-183. (Cadernos de estudos em administração).

DEES, J. Gregory. O significado de empreendedorismo social. **Graduate School of business.** Disponível em: <
<http://www.gsb.stamford.edu/services/news/deessocentrepaper.html>>. Acesso em: 20 dez. 2007.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** 8. ed. São Paulo: Makron Books, 1989.

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

_____. **O segredo de Luísa.** 14. ed. São Paulo: Cultura, 1999(b).

_____. O ensino de empreendedorismo: panorama brasileiro. In: SEMINÁRIO A UNIVERSIDADE FORMANDO EMPREENDEDORES. **Apostila**. Brasília: CNI, 1999(c).

DOMINGUES, Maria José de Souza et al. Características intraempreendedoras dos gestores dos cursos de administração das IES do sistema ACADE, SC. In: TONTINI, Gerson; SILVEIRA, Amélia (Orgs.) et al. **Gestão empreendedora e estratégica em instituições de ensino superior**. Blumenau: Nova Letra, 2005, p. 47-70. (Cadernos de estudos em administração).

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

_____. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

_____. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. **Revista de Negócios**, Blumenau, abril/junho, v. 9, n. 2, p. 81-90. 2004.

DRUCKER Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FARREL, Larry. **Entrepreneurship**: fundamentos das organizações empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1988.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 34, n. 2, abr./jun. 1999(a).

_____. Apresentação. In: DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999.

FILION, Louis Jacques et al. **Boa idéia! e agora?** São Paulo: Cultura, 2000.

FILION, Luis Jacques. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-79, abr./jun. 2004.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

FISCHBORN, Marci Lúcia Nicodem; SILVEIRA, Amélia. Empreendedorismo e comportamento empreendedor nas instituições de ensino superior do estado de Santa Catarina, Brasil. In: TONTINI, Gerson; SILVEIRA, Amélia (Orgs.) et al. **Gestão empreendedora e estratégica em instituições de ensino superior**. Blumenau: Nova Letra, 2005. (Cadernos de estudos em administração).

FISCHER, Janine Kuroski; SCHROEDER, Jerusa Betina; HOELTGEBAUM, Marianne. Empreendedorismo coletivo: a influência das atitudes e comportamentos dos líderes nas

pequenas empresas. In: HOELTGEBAUM, Marianne; MACHADO, Denise Del Pra Netto (org.) et al. **Gestão em empreendedorismo**. Blumenau: Nova Letra, 2005, p. 123-141. (Cadernos de estudos em administração).

FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1987.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BLUMENAU. **Ambiente do empreendedor**. Blumenau, 2006. Disponível em: < <http://campeche.inf.furb.br/empinf/empreendedor/index.php?>>. Acesso em: 22 mai. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Executive Report**. São Paulo, 2000, 2001, 2002.

_____. **Empreendedorismo no Brasil – 2005**: relatório nacional. Curitiba, IBQP, 2006.

GOLDEMBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro 1996.

GONÇALVES, Álvaro. **Plano de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GONÇALVES, Carlos Walter Porto. **Os dez caminhos do meio ambiente**. 6. ed. São Paulo: Contexto, 1998.

GRAJEW, Oded. Negócios e responsabilidade social. In: ESTEVES, Sérgio A. P. et al. **O dragão e a borboleta**: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Axis Mundi : AMCE, 2000, p. 39 – 49.

HAIR JR, Josep F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALLORAN, James W. **Por que os empreendedores falham**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HARRISON, Bill. **Framework II**: an introduction. Ashton-Tate: Torrance, 1986.

HEINZMANN, Clara Ermelinda; FISCHBORN, Marci Lucia Nicodem; HOELTGEBAUM, Marianne. Plano e viabilidade de negócios: uma análise do conselho da mulher empreendedora o município de Medianeira. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama: v. 4, n. 2, jul./dez. 2003.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HONESKO, Astrid. **Empreendedorismo em bibliotecas universitárias**: um estudo do cenário paranaense. 2001. 123 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação. Departamento de Ciência e Gestão da Informação – Faculdade de Biblioteconomia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Campinas, 2001.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Dados estatísticos**. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 23 abr. 2007.

_____. **O que considerar, se a IES não tem PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional?** Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/condicoesdeensino/perguntas_frequentes.htm>. Acesso em: 03 mar. 2008.

ITAIPU BINACIONAL. Brasil e Paraguai. Disponível em: <<http://www.itaipu.gov.br/?q=pt/node/194>>. Acesso em 02 fev. 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG; Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KURATKO, Donald F.; HODGETTS, Richard M. **Entrepreneurship: a contemporary approach**. New York: Dryden Press. 1995.

KUROSKI, Arnaldo; CARVALHO JR., Luiz Carlos de. O empreendedor e a incubadora de empresas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 6, n. 2, p. 15-23, abr./jun. 2003.

LEITE, Roberto Cintra. **De executivo a empresário** como realizar o seu ideal de segurança e independência. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LIMA, Edmilson de Oliveira. Microdinâmicas da difusão de inovações entre micro, pequenas e médias empresas tecnológicas. In: WILHELM, Pedro Paulo Hugo; AMAL, Mohamed (Orgs.) et al. **Arranjos produtivos locais: estratégias de cooperação e desenvolvimento**. Blumenau: Nova Letra, 2005, p. 83 – 120. (Cadernos de estudos em administração).

LIMA, Luciana Martins Ezequiel Souza et al. A importância do plano de negócios no ensino de empreendedorismo nas IES. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6, 2006, Blumenau. **Anais...** Blumenau, FURB/UFSC/INPEAU, 2006

LIZOTE, Suzete Antonieta. Relação entre o plano de negócios escrito e o fracasso das empresas abertas no estado de Santa Catarina no período de 1999 a 2003. 2005. 115 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

LODISH, Leonard; MORGAN, Howard Lee; KALLIANPUR, Amy. **Empreendedorismo e marketing: lições do curso de MBA da Wharton School**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

LONGEN, Márcia T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. 1997. 96 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. (Coleção Temas Básicos de Educação e Ensino).

MACCARI, Emerson Antônio; RODRIGUES, Leonel Cezar. Gestão do conhecimento em instituições de ensino superior. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 8, n. 1 p. 79-94, abr./jun. 2003.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2. ed. rev., São Paulo: UnimarcoLoyola, 1996.

MACHADO, Hilka Vier. **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná**. 2002.192f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MACHADO, Denise Del Pra Netto et al. Gestão da inovação e associativismo: incentivo ao empreendedorismo? In: HOELTGEBAUM, Marianne; MACHADO, Denise Del Pra Netto (Orgs.) **Gestão do empreendedorismo**. Blumenau: Nova Letra, 2005. (Cadernos de estudos em administração).

MACMILLAN, Ian; BLOCK, Zenas. Estímulos e percalços nos novos empreendimentos. In: BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MAKRAY, Almos. O Conceito de responsabilidade pelo todo. In: ESTEVES, Sérgio A. P. et al. **O dragão e a borboleta**: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000, p. 111 – 116.

MALFERRARI, Carlos J. A título de esclarecimento. In: DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

MALHEIROS, Rita de Cássia. Desenvolvendo um novo negócio. In: CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida; FERLA, Luiz Alberto (Orgs). **Iniciando seu próprio negócio**. Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINELLI, A. Entrepreneurship and management. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. **The handbook of economic sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994.

MARTÍNEZ, José Manuel Comeche. Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 9, n. 2, p. 91-105, abr./jun. 2004.

MAYER, Rosana. **Proposta metodológica de empreendedorismo no ensino médio**: uma aplicação no CEFET-PR. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2001.

McCLELLAND, David Clarence et al. **The achieving society**. New York: D. Van Nostrand, 1961.

McCLELLAND, David Clarence. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of creative behavior**. 1986.

McLAUGHLIN, Harold J. **Como montar seu plano de negócios: guia passo a passo do empreendedor**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

MEISTER, Richard J. A universidade do século XXI: uma perspectiva americana. MEYER JR, Victor. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2000.

MEYER JR, Victor. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2000.

MEU PRÓPRIO NEGÓCIO. Ano 2. nº 14. São Paulo: **Editora On Line**, [2005]. 66p.

MINER, John B. Os quatro caminhos para o sucesso empresarial. São Paulo: Futura, 1998.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOELLER, Jaques Enrique. A resiliência no perfil do empreendedor catarinense a partir da aplicação das cinco características identificadas por Daryl R. Conner. 2002. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MORRIS, M. **Entrepreneurial intensity**. Westport: Quorum Books, 1998.

MURPHY, Patrick J. Administração do ensino superior numa nova era; os rápidos e os mortos. In: MEYER JR, Victor; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária**. Florianópolis: Insular, 2000.

NITSCH, Júlio César; DAVID, Denise E. Hey; NETTO, Édén Januário. Programa jovem empreendedor: espírito empreendedor & mudança de comportamento. **Educação e Tecnologia**. Curitiba, v. 2, n. 3, p. 151 – 160. 1998.

NOVO, Luciana Florentino; MELO Pedro Antônio de. Universidade empreendedora: fortalecendo os caminhos para a responsabilidade social. In: MELO Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson (Orgs). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

NUNES, Clarice Universidade pública: o que foi silenciado? In: TEIXEIRA, Anísio. **A universidade de ontem e de hoje**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998. 104p (Coleção Universidade, 3).

PAVANI, Cláudia; DEUTSCHER, José Arnaldo; LÓPEZ, Santiago Maya. **Plano de negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

PERRY, Stephen C. The relationship between write business plan and the failure of small businesses in the U. S. **Journal of Small Business Management**, Estados Unidos da América, v. 39, n. 3, p. 201-208. 2001.

PINCHOT III, Gifford. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Editora Harbra, 1989.

PINTO, Santiago. **Restaurante Scherezada**. Disponível em: <http://www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinasMADE/Adad.pdf>. Acesso em 03 fev. 2007.

RANGEL JR., Antônio G. **Revista Universidade e Sociedade**. Eleições nas universidades: um debate atual. ANDES. Ano VI, n. 10. Brasília, 1996.

Revista Exame. Ed. n. 734, de 21-02-2001, p. 18.

REVISTA DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador: **ANGRAD**, v. 5, n. 3, jul./set. 2004. 135 p. ISSN 1518-5532.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATI, Gerson; DOBES, Cantalícia Elaine Ibarra. A complexidade do processo decisório em universidades. In: MELO Pedro Antônio de; COLOSSI, Nelson (Orgs.). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

ROCHA, Carlos Henrique; GRANEMANN, Sérgio Ronaldo (Orgs.). **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

RODRIGUES, Leonel Cezar (Org.) et al. **Empreendedorismo**: construindo empresas vencedoras. Blumenau: Acadêmica, 2001.

ROMERO, Joaquim J. B. Concepção de universidades. In: FINGER, Ameri Paulo (Org.). **Universidade**: organização, planejamento e gestão. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

SALIN, César Simões et al. **Construindo o plano de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTANA, João. **Como planejar sua empresa**: roteiro para o plano de negócios. Brasília: SEBRAE, 1993.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6. ed., rev. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2004.

SANZ, Héctor Ara. **El emprendizaje**: estudio de los riesgos que debe asumir el emprendedor. Disponível em: <http://www.acede.org/ProgPdf/Girona/Tu%20tesis/H%E9ctor%20Ara.pdf>. Acesso em 03 fev. 2006.

SCHENATTO, Fernando J. A.; LEZANA, Álvaro G. R. **O intraempreendedor como agente de mudança nas instituições públicas federais de educação superior**. In: CONGRESSO

BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 29, 2001. Disponível em: <<http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EMP001.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2005.

SCHERE, J. **Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers.** New York: Academy of Management, 1982.

SCHUMPETER, Joseph. Alois. **The theory of economic development.** New York: Harvard University Press. 1934.

_____. **Capitalism, socialism and democracy.** New York: Harper and Brothers, 1942.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHWARTZMAN, Jacques. O processo decisório e a gestão das universidades federais brasileiras. **Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras.** Vol. 13, n. 26. Brasília, 1991.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Formação de novos empreendedores.** Apostila de curso. Brasília: 2000.

_____. Aprender a empreender. Apostila de curso. 3. ed. Brasília: Leograf, 2001.

_____. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas: principais resultados (IBGE / CEMPRE).** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/mpe_números/sub_principais_est.asp>. Acesso em: 09 mar. 2007.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2. ed. São Paulo: Editora Herder, 1967.

SIEGEL, Eric S. et al. **Guia da Ernst e Yong para desenvolver o seu plano de negócios.** Tradução Nivaldo Montigelli. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SILVA, Ezequiel Iarenhuk da. **Empreendedorismo como uma estratégia para o planejamento do desenvolvimento sustentável.** 2003.111 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Moderna de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Centro de Ciências Sociais e Aplicadas - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003.

SILVA, E. L. da; MENEZES. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância /UFSC, 2001.

SILVA, José Carlos de Almeida. O ensino superior num país em transformação. In: ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA. **A gestão da universidade brasileira: a visão dos reitores.** Piracicaba: Unimep, 1995.

SILVA, Hélio Eduardo. Programa de empreendedorismo da UCB: bases conceituais e estratégia de desenvolvimento. **Estudos Empresariais,** Brasília, v. 1. n. 1. p. 7-15, jan./abr. 1996.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia. Gestão universitária na instituição de ensino superior privada familiar: um estudo de caso. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4, 2004, Florianópolis, **Anais...** Florianópolis, INPEAU, 2005. 97 p.

SILVEIRA, Amélia (Coord.) et al. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2. ed. rev., atual. e ampl. Blumenau: Edifurb, 2004.

SILVER, A.D. **The entrepreneurial life**. New York: John Wiley and Sons, 1983

SOUZA, Paulo Renato. **A revolução gerenciada: educação no Brasil, 1995 – 2002**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRAILER, Jeff; CHESTER, Wolford. On the logic of business plan composition. **New England Journal of Entrepreneurship**. s.l , v. 4, n. 1, p.41-49. 2001. Spring.

TEIXEIRA, Anísio. **A universidade de ontem e de hoje**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998. (Coleção Universidade, 3).

TEZZA, Gisele Orli Adam. **O ensino de empreendedorismo nos cursos de administração das universidades do Estado do Paraná, Brasil**. 2004. 142f. Dissertação (Mestrado em Gestão Moderna de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Centro de Ciências Sociais e Aplicadas - Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2004.

TIMMONS, L. C. **New venture creation, entrepreneurship for the 21^o century**. 4. ed. Ontário: Concord, 1994.

TIMMONS, J.A.; SMOLLEN, L. E.; DINGEE JR, A.L. **New venture creation: a guide to entrepreneurship**. 2. ed. Homewood, IL: Ridiard D. Irwin, 1985.

TONTINI, Gerson; SILVEIRA, Amélia (Orgs.) et. al. **Gestão empreendedora e estratégica em instituições de ensino superior**. Blumenau: Nova Letra, 2005. (Cadernos de estudo em administração).

TRIGUEIRO, Michelangelo Santoto Giotto. **O ensino superior privado no Brasil**. São Paulo: Marco Zero, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE PARANAENSE - UNIPAR. **Revista de ciências empresariais da UNIPAR**. v. 4, n. 2, jul. / dez. Umuarama: UNIPAR, 2003.

VELLOSO, Jacques. Políticas para o ensino superior: balanço e perspectivas. In: RODRIGUES, Maria Lucia; FRANCO, Maria Laura Barbosa (Orgs). **Novos rumos do ensino superior**. São Paulo: PUC/SP, 1977.

WALTER, Silvana Anita; TONTINI, Gerson; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. Identificação de oportunidades de melhoria em IES pelo uso conjunto do modelo kano e matriz de importância x desempenho. In: TONTINI, Gerson; SILVEIRA, Amélia (orgs.) *et al.* **Gestão empreendedora e estratégica em instituições de ensino superior**. Blumenau: Nova Letra, 2005, p. 197-212. (Cadernos de estudos em administração).

WILLIAMS, Edward E.; THOMPSON, James R.; NAPIER, H. Albert. **Plano de negócios: 25 princípios para um planejamento consistente**. São Paulo: Publifolha, 2002. (Pocket MBA).

WERTHEIN, Jorge; BUARQUE, Cristovam. Tendências da educação superior no século XXI. In: CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE O ENSINO SUPERIOR. 1998, Paris. **Anais...** Brasília: UNESCO/CRUB, 1999. p. 09-10.

ZABALZA, Miguel A. **O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 179

APÊNDICE A
DEMONSTRATIVO DAS IES PRIVADAS DO ESTADO DO PARANÁ

Organização Acadêmica	Nome da Instituição	Município
Universidade	Pontifícia Católica do Paraná – PUCPR	Curitiba
	Universidade Tuiuti do Paraná - UTP	Curitiba
	Universidade Norte do Paraná – UNOPAR	Londrina
	Universidade Paranaense –UNIPAR	Umuarama
Centro Universitário	Centro Universitário Campos de Andrade – UNIANDADE	Curitiba
	Centro Universitário Positivo – UNICENP	Curitiba
	Centro Universitário Filadélfia - UniFil	Londrina
	Centro Universitário de Maringá – CEUMAR – CESUMAR	Maringá
	Centro Universitário Diocesano do Sudoeste do Paraná - UNICS	Palmas
	Centro Universitário Franciscano do Paraná - UNIFAE	Curitiba
Faculdade	Centro Técnico Educacional Superior do Oeste Paranaense - CTESOP	Assis Chateaubriand
	Faculdade Adventista Paranaense – FAP	Ivatuba
	Faculdade Alfa Brasil – FAAB	Cascavel
	Faculdade Alvorada de Tecnologia e Educação de Maringá – FACULDADE ALVORADA	Maringá
	Faculdade Ampére – FAMPER	Ampere
	Faculdade Anchieta	Curitiba
	Faculdade Anglo-Americano- FAA	Foz do Iguaçu
	Faculdade Arthur Thomas – FAAT	Londrina
	Faculdade Assis Gurgacz – FAG	Cascavel
	Faculdade Camões – IESC	Curitiba
	Faculdade Cbes – CBES	Curitiba
	Faculdade Cenecista de Campo Largo – FACECLA	Campo Largo
	Faculdade Cidade Verde – FCV	Maringá
	Faculdade Cristo Rei – FACCREI	Cornélio Procopio
	Faculdade da Fronteira – Faf – FAF	Barracão
	Faculdade de Administração, Ciências, Educação e Letras – FACEL	Curitiba
	Faculdade de Apucarana – FAP	Apucarana
	Faculdade de Cafelândia – FAC	Cafelândia
	Faculdade de Campina Grande do Sul – FACSUL	Campina Grande do Sul
	Faculdade de Cascavel – FADEC	Cascavel
	Faculdade de Ciência e Tecnologia – FACITEC	Palotina
	Faculdade de Ciências Aplicadas de Cascavel – FACIAP	Cascavel
	Faculdade de Ciências Biológicas e da Saúde de União da Vitória – UNIGUAÇU	União da Vitória
	Faculdade de Ciências de Wenceslau Braz – FACIBRA	Wenceslau Braz
	Faculdade de Ciências e Tecnologia do Paraná – FACET-PR	Curitiba
	Faculdade de Ciências Educacionais e Sistemas Integrados – FACESI	Ibiporá
	Faculdade de Ciências Exatas e Tecnológicas de União da Vitória – UNIGUAÇU	União da Vitória
	Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel – FCSAC	Cascavel
	Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de União da Vitória – UNIGUAÇU	União da Vitória
	Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Cescareli – UNICAMPO	Guarapuava

Continua

Continuação

Faculdade	Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas do Paraná – FACET	Curitiba
	Faculdade de Ciências, Letras e Educação do Noroeste do Paraná – FACINOR	Loanda
	Faculdade de Direito de Guarapuava – UNICAMPO	Guarapuava
	Faculdade de Direito Francisco Beltrão – CESUL	Francisco Beltrão
	Faculdade de Economia e Processamento de Dados de Foz do Iguaçu – FEPI	Foz do Iguaçu
	Faculdade de Educação Física de Foz do Iguaçu – FEPI	Foz do Iguaçu
	Faculdade de Educação, Administração e Tecnologia de Ibaiti – FEATI	Ibaiti
	Faculdade de Ensino Superior de Marechal Cândido Rondon – ISEPE RONDON	Mal. Cândido Rondon
	Faculdade de Ensino Superior de São Miguel do Iguaçu – FAESI	São Miguel do Iguaçu
	Faculdade de Ensino Superior do Centro do Paraná – UCP	Pitanga
	Faculdade de Ensino Superior Dom Bosco – FACDOMBOSCO	Cornélio Procópio
	Faculdade de Filosofia São Boaventura – FFSB	Curitiba
	Faculdade de Jandaia do Sul – FAFIJAN	Jandaia do Sul
	Faculdade de Pato Branco - FADEP	Pato Branco
	Faculdade de Realeza – CESREAL	Realeza
	Faculdade de Telêmaco Borba – FATEB	Telemaco Borba
	Faculdade de Teologia Evangélica em Curitiba - FATEV	Curitiba
	Faculdade Dinâmica das Cataratas – UDC	Foz do Iguaçu
	Faculdade do Litoral Paranaense - FLP	Guaratuba
	Faculdade do Noroeste Paranaense – FANP	Nova Esperança
	Faculdade do Norte Novo de Apucarana – FACNOPAR	Apucarana
	Faculdade do Norte Pioneiro – FANORPI	Santo Antonio da Platina
	Faculdade do Norte Pioneiro de Jacarezinho – FANORPIJAC	Jacarezinho
	Faculdade Dom Bosco – DOM BOSCO	Cascavel
	Faculdade Dom Bosco – FDB	Curitiba
	Faculdade Dom Bosco de Goioerê – FDBG	Goioerê
	Faculdade Dom Bosco de Ubitatã – Dom Bosco	Ubitatã
	Faculdade Doutor Leocádio José Correia – FALEC	Curitiba
	Faculdade Educacional da Lapa – FAEL	Lapa
	Faculdade Educacional de Arapoti – FATI	Arapoti
	Faculdade Educacional de Araucária – FACEAR	Araucária
	Faculdade Educacional de Colombo – FAEC	Colombo
	Faculdade Educacional de Cornélio Procópio – FACED	Cornélio Procópio
	Faculdade Educacional de Dois Vizinhos – FAED	Dois Vizinhos
	Faculdade Educacional de Medianeira – FACEMED	Medianeira
	Faculdade Educacional de Ponta Grossa – UNIÃO	Ponta Grossa
	Faculdade Evangélica do Paraná – FEPAR	Curitiba
	Faculdade Fidelis – FF	Curitiba
	Faculdade Global de Umuarama – FGU	Umuarama
	Faculdade Guairacá - FAG	Guarapuava
	Faculdade Harpa de Cascavel – HARPA	Cascavel
	Faculdade Iguaçu – FI	Capanema
Faculdade Ingá – UNINGÁ	Maringá	
Faculdade Integrada de Campo Mourão – CEI	Campo Mourão	
Faculdade Intermunicipal do Noroeste do Paraná – FACINOR	Loanda	
Faculdade Internacional de Curitiba – FACINTER	Curitiba	
Faculdade Jaguariaíva – FAJAR	Jaguariaíva	
Faculdade Luterana Rui Barbosa – FALURB	Mal. Cândido Rondon	
Faculdade Maringá – CESPARG	Maringá	

Continua

Continuação

Faculdade	Faculdade Mater Dei – FMD	Pato Branco
	Faculdade Metropolitana de Curitiba – FAMEC	São José dos Pinhais
	Faculdade Metropolitana de Maringá – UNIFAMA	Maringá
	Faculdade Metropolitana Londrinense – UMP	Londrina
	Faculdade Missionária do Paraná – FAMIPAR	Cascavel
	Faculdade Modelo – FACIMOD	Curitiba
	Faculdade Nacional do Norte do Paraná – FANNORTE	Marialva
	Faculdade Nacional Sênior – Fansênior	Apucarana
	Faculdade Nobel – NOBEL	Maringá
	Faculdade Norte Paranaense – UNINORTE	Londrina
	Faculdade Novo Ateneu de Guarapuava – FG	Guarapuava
	Faculdade Opet – FAO	Curitiba
	Faculdade Padre João Bagozzi – Faculdade Bagozzi	Curitiba
	Faculdade Palas Atena de Astorga – FPA ASTORGA	Astorga
	Faculdade Palas Atena de Chopinzinho – FPA	Chopinzinho
	Faculdade Paranaense – FACCAR	Rolândia
	Faculdade Paranapanema	Porecatu
	Faculdades Pilares – FAPI	São José dos Pinhais
	Faculdade Pitágoras de Administração Superior de Curitiba – Pitágoras	Curitiba
	Faculdade Sant’Ana – IESSA	Ponta Grossa
	Faculdade Santa Amélia	Ponta Grossa
	Faculdade São Judas Tadeu de Pinhais – FAPI	Pinhais
	Faculdade Sarandi – FAISA	Sarandi
	Faculdade Sul Brasil – FASUL	Toledo
	Faculdade Teológica Batista do Paraná – ftbp	Curitiba
	Faculdade Teológica Sul Americana – FTSA	Londrina
	Faculdade União das Américas – IES	Foz do Iguaçu
	Faculdade União de Quedas do Iguaçu – FAQ	Quedas do Iguaçu
	Faculdade Unilagos – UNILAGOS	Mangueirinha
	Faculdade Unissa de Sarandi – UNISSA	Sarandi
	Faculdade Vicentina – FAVI – FAVI	Curitiba
	Faneesp – Faculdade Nacional de Educação e Ensino Superior do Paraná – FANEESP	Araucária
Faculdade de Ensino Superior de Clevelândia – FESC	Clevelândia	
Unidade de Ensino Superior Expoente – UNIEXP	Curitiba	
Faculdade Integrada	Faculdades Integradas Curitiba – FIC	Curitiba
	Faculdades Integradas do Brasil – UNIBRASIL	Curitiba
	Faculdades Integradas do Vale do Ivaí – UNIVALE	Ivaiporã
	Faculdades Integradas dos Campos Gerais – CESCAGE	Ponta Grossa
	Faculdades Integradas Espírita – FIES	Curitiba
	Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba – FARESC	Curitiba
	Faculdades SPEI – FACSPEI	Curitiba
	Faculdades Integradas de Foz do Iguaçu – UNIFOZ	Foz do Iguaçu
Faculdade de Tecnologia	Faculdade de Tecnologia Camões – FATEC	Curitiba
	Faculdade de Tecnologia Cetep – CETEP	Curitiba
	Faculdade de Tecnologia de Curitiba – FATEC-PR	Curitiba
	Faculdade de Tecnologia do Vale do Ivaí – FATEC-IVAÍ	Ivaiporã
	Faculdade de Tecnologia Ensítec – ENSITEC	Curitiba
	Faculdade de Tecnologia Herrero – FATEC	Curitiba
	Faculdade de Tecnologia Iaptec – IAPEC	Londrina
	Faculdade de Tecnologia Instituto Politécnico do Paraná – Unidade Curitiba – FATECIPPR	Curitiba

Continua

Continuação

Faculdade de Tecnologia	Faculdade de Tecnologia Instituto Politécnico do Paraná – Unidade Guarapuava – IPP	Guarapuava
	Faculdade de Tecnologia Integral – CETI	Curitiba
	Faculdade de Tecnologia Internacional – FATEC INTERNACIONAL	Curitiba
	Faculdade de Tecnologia Machado de Assis – FAMA	Curitiba
	Faculdade de Tecnologia Martinus – FACULDADES MARTINUS	Curitiba
	Faculdade de Tecnologia Opet – CET	Curitiba
	Faculdade de Tecnologia Radial Curitiba – FATEC RADIAL CTBA	Curitiba
	Faculdade Tecnologia Expert – FTE	Curitiba
	Faculdade Tecnologia Tupy Curitiba – FTT	Curitiba
	Instituto de Ciências Sociais do Paraná – ICSP	Curitiba
Instituto Superior ou Escola Superior	Escola Superior de Estudos Empresariais e Informática - ESEEI	Curitiba
	Escola Superior de Gestão Comercial e Marketing - ESIC	Curitiba
	Instituto Catuaí de Ensino Superior – ICES	Cambe
	Instituto de Ensino e Cultura do Paraná – icep – ICEP	Curitiba
	Instituto de Ensino Superior de Foz do Iguaçu – IESFI	Foz do Iguaçu
	Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL	Londrina
	Instituto de Ensino Superior Pequeno Príncipe – IESPP	Curitiba
	Instituto Educacional de Castro – INEC	Castro
	Instituto Foz do Iguaçu de Ensino e Cultura – IFIEC	Foz do Iguaçu
	Instituto Sul Brasil de Ensino Superior – ISBES	Curitiba
	Instituto Superior de Educação Anglo-Americano de Foz do Iguaçu – ISEAAFI	Foz do Iguaçu
	Instituto Superior de Educação de Guaratuba – ISEPE	Guaratuba
	Instituto Superior de Educação de Londrina – ISEL	Londrina
	Instituto Superior de Educação do Paraná – INSEP	Cianorte
	Instituto Superior de Educação Mãe de Deus – ISEMD	Londrina
	Instituto Superior de Educação Nossa Senhora de Sion – ISE – Sion	Curitiba
	Instituto Superior de Educação Padre João Bagozzi – COSJISUP	Curitiba
Instituto Superior de Educação Sant’Ana – ISESA	Ponta Grossa	
Instituto Superior de Educação União das Américas – IES	Foz do Iguaçu	
Instituto Superior do Litoral do Paraná – INSULPAR	Paranaguá	

FONTE: MEC/INEP (2007). Adaptação do autor.

APÊNDICE B
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS DE PESQUISA DE CAMPO
QUESTIONÁRIO

Por favor, responda o questionário no próprio formulário e devolva-o por *e-mail*.

Nome da Instituição de Ensino (IES):

Data da informação:

1) Quais as ferramentas são utilizadas no planejamento das atividades de sua Instituição de Ensino?

Resposta:

2) Você conhece o plano de negócios como uma ferramenta de gestão?

Resposta:

3) Você sabe qual a importância do plano de negócios?

Resposta:

4) Como você define o plano de negócios?

Resposta:

5) A sua IES utiliza o plano de negócios como ferramenta de gestão? Se a resposta for positiva, as decisões tomadas no processo decisório estão em conformidade com o plano de negócios?

Resposta:

6) Você entende que o plano de negócios é uma ferramenta de gestão imprescindível para garantir a solidez dos empreendimentos de sua IES?

Resposta:

7) Os gestores de sua Instituição conhecem a estrutura de um plano de negócios que atenda às necessidades de sua IES?

Resposta:

- 8) Que informações, em sua opinião, devem ter a estrutura do plano de negócios de forma que atenda às necessidades da sua IES?

Resposta:

- 9) Quais os aspectos são importantes e devem ser levados em consideração na fase de elaboração do plano de negócios?

Resposta:

- 10) Em que momento da vida da IES o plano de negócios deveria ser elaborado como uma ferramenta de gestão?

Resposta:

Muito obrigado pela participação e colaboração!

APÊNDICE C
CARTA ENVIADA ÀS IES

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES

Caro (a) Diretor (a), Coordenador (a) ou Professor (a),

Sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB) e estou na fase conclusiva do mestrado em Gestão de Organizações.

Para tanto, estou realizando um estudo teórico-empírico nas Instituições de Ensino Superior (IES) Privadas do Estado do Paraná e estou necessitando de sua valiosa colaboração para que eu possa concluir minha pesquisa.

Como forma de demonstrar a seriedade e o compromisso meu e da FURB neste processo segue, como anexo, uma Carta de Apresentação encaminhada pela Coordenação do nosso Programa de Mestrado e minha professora orientadora.

Com isso, preciso que responda, por favor, o roteiro de pesquisa que, também, encontra-se em anexo.

É importante ressaltar que as suas respostas serão mantidas em total sigilo, pois na análise dos dados não serão citadas sua opinião nem o nome de sua IES, haja vista que será feito uma análise de conteúdos com os dados de todas as IES, de forma global.

Conto com sua participação e agradeço, em meu nome e da FURB.

Cordiais amplexos,

Prof. Lucimar Louzada

Curso de Administração da Faculdade Educacional de Medianeira - FACEMED -
Medianeira-PR

Fones: (45) 3264-5823 – (45)3264-3050

APÊNDICE D
TEXTO DE MENSAGEM ENCAMINHADA VIA E-MAIL

Estimado (a)

DD. Diretor (a)

Cumprimentos. Dirijo-me a V. S^a. para pleiteiar-lhe sua valiosa colaboração, como diretor (a) desta conceituada Instituição de Ensino Superior (IES), respondendo o roteiro de pesquisa que se encontra em anexo.

Envio-lhe a carta do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd), do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, da Universidade Regional de Blumenau (FURB), onde a coordenadora e minha orientadora me apresentam como aluno do mestrado.

É importante salientar que suas respostas apresentadas no formulário de 10 questões serão mantidas em sigilo absoluto, pois na análise dos dados de pesquisa os mesmos serão apresentados em bloco e não será feita nenhuma menção ao nome da sua instituição, bem como do respondente da pesquisa.

Não é necessária a identificação do respondente da pesquisa. Esclareço que o nome do cabeçalho do roteiro enviado é apenas para meu controle das IES pesquisadas.

Dada a urgência que o caso requer para o fechamento de minha dissertação de mestrado, aguardo a devolução do formulário que se encontra em anexo, que poderá ser, também, por meio deste meu e-mail.

Espero contar com sua compreensão e colaboração, em nome do progresso da ciência da administração. Coloco-me à sua disposição para quaisquer informações.

Cordialmente,

Prof. Lucimar Louzada

FACEMED

Fone: (45) 3264-5823 e 3264-3050

ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DO PPGAD



www.furb.br

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU

CARTA DE APRESENTAÇÃO

**AOS REITORES E DIRETORES DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
PRIVADAS DO ESTADO DO PARANÁ**

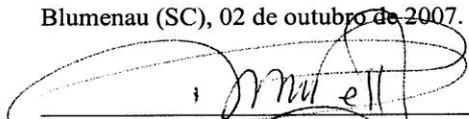
Cumpre-nos apresentar o mestrando Lucimar Louzada, acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd), da Universidade Regional de Blumenau (FURB), do curso de Mestrado em Gestão de Organizações, que está realizando sua pesquisa junto as Instituições de Ensino Superior Privadas do Estado do Paraná no decorrer deste semestre letivo.

Nesta etapa de sua pesquisa, para defesa de sua dissertação de Mestrado, o referido aluno estudará as IES privadas do Paraná e, para tanto, necessita da participação e colaboração desta conceituada e eminente Instituição de Ensino Superior, respondendo às questões que lhe serão feitas pelo aluno.

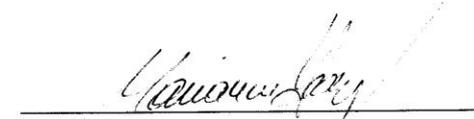
Ressalta-se que sua IES fora escolhida para compor o universo desta pesquisa pelo reconhecido papel desempenhado na produção do ensino, pesquisa e extensão, cujo trabalho demonstra o comprometimento com a formação acadêmica e transformação da realidade sócio-econômico-política da qual estão inseridos.

Esperamos contar com sua valiosa colaboração para o sucesso do trabalho do nosso Mestrando e sua participação muito nos honrará e engrandecerá o nosso Programa de Pós-Graduação.

Blumenau (SC), 02 de outubro de 2007.



DRª DENISE DEL PRA NETTO MACHADO
 Coordenadora do PPGAD



DRª MARIANNE HOELTGEBAUM
 Professora Orientadora

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)