

EMPREENDEDORISMO: Transformando Ideias em Negócios



O GEN | Grupo Editorial Nacional, a maior plataforma editorial no segmento CTP (científico, técnico e profissional), publica nas áreas de saúde, ciências exatas, jurídicas, sociais aplicadas, humanas e de concursos, além de prover serviços direcionados a educação, capacitação médica continuada e preparação para concursos. Conheça nosso catálogo, composto por mais de cinco mil obras e três mil e-books, em www.grupogen.com.br.

As editoras que integram o GEN, respeitadas no mercado editorial, construíram catálogos inigualáveis, com obras decisivas na formação acadêmica e no aperfeiçoamento de várias gerações de profissionais e de estudantes de Administração, Direito, Engenharia, Enfermagem, Fisioterapia, Medicina, Odontologia, Educação Física e muitas outras ciências, tendo se tornado sinônimo de seriedade e respeito.

Nossa missão é prover o melhor conteúdo científico e distribuí-lo de maneira flexível e conveniente, a preços justos, gerando benefícios e servindo a autores, docentes, livreiros, funcionários, colaboradores e acionistas.

Nosso comportamento ético incondicional e nossa responsabilidade social e ambiental são reforçados pela natureza educacional de nossa atividade, sem comprometer o crescimento contínuo e a rentabilidade do grupo.

José Dornelas

EMPREENDEDORISMO: Transformando Ideias em Negócios

6ª Edição



O autor e a editora empenharam-se para citar adequadamente e dar o devido crédito a todos os detentores dos direitos autorais de qualquer material utilizado neste livro, dispondo-se a possíveis acertos caso, inadvertidamente, a identificação de algum deles tenha sido omitida.

Não é responsabilidade da editora nem do autor a ocorrência de eventuais perdas ou danos a pessoas ou bens que tenham origem no uso desta publicação.

Apesar dos melhores esforços do autor, do editor e dos revisores, é inevitável que surjam erros no texto. Assim, são bem-vindas as comunicações de usuários sobre correções ou sugestões referentes ao conteúdo ou ao nível pedagógico que auxiliem o aprimoramento de edições futuras. Os comentários dos leitores podem ser encaminhados à **Editora Atlas S.A.** pelo e-mail editorialcsa@grupogen.com.br.

Direitos exclusivos para a língua portuguesa
Copyright © 2016 by
Editora Atlas S.A.
Uma editora integrante do GEN | Grupo Editorial Nacional

Reservados todos os direitos. É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição na internet ou outros), sem permissão expressa da editora.

O selo editorial Empreende é voltado a publicações nas áreas universitária e de negócios, sendo uma parceria entre o GEN/Atlas e a Empreende.

Rua Conselheiro Nébias, 1384
Campos Elísios, São Paulo, SP – CEP 01203-904
Tels.: 21-3543-0770/11-5080-0770
editorialcsa@grupogen.com.br
www.grupogen.com.br

Designer de capa: Sérgio Campante

Imagem: [iStockphoto.com/SergeyNivens](https://www.istockphoto.com/SergeyNivens)

Editoração Eletrônica: Formato Editora e Serviços

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

D757e
6. ed.

Dornelas, José
Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. José Dornelas
– 6. ed. – São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

Apêndice
Inclui bibliografia e índice
ISBN 978-85-970-0393-2

1. Empreendedorismo. 2. Administração. 3. Pequenas e médias empresas. 4. Cultura organizacional.
5. Negócios – Administração. 6. Inovação I. Título

16-29619

CDD: 658.4012
CDU: 65.012.2

*Dedico este trabalho aos que empreendem,
correm grandes riscos,
antecipam-se aos fatos
e constroem o futuro desta nação.*



Sumário

Apresentação da sexta edição, xv

1 Introdução, 1

2 O Processo Empreendedor, 7

A revolução do empreendedorismo, 8

O empreendedorismo no Brasil, 15

Análise histórica do surgimento do empreendedorismo, 20

 Primeiro uso do termo “empreendedorismo”, 20

 Idade Média, 20

 Século XVII, 20

 Século XVIII, 20

 Séculos XIX e XX, 21

Diferenças e similaridades entre o administrador e o empreendedor, 21

Conceituando empreendedorismo, 29

É possível ensinar empreendedorismo?, 30

O processo empreendedor, 31

Resumo do capítulo, 36

Questões para discussão, 37

3 Identificando Oportunidades – Parte I, 47

Diferenciando ideias de oportunidades, 48

Ideia certa no momento errado, 50

A experiência no ramo como diferencial, 51

Fontes de novas ideias, 52

Avaliando uma oportunidade, 54

Mercado, 55

 Análise econômica, 57

Vantagens competitivas, 59

Equipe gerencial, 60

Critérios pessoais, 60

Um roteiro para a análise de oportunidades, 61

Resumo do capítulo, 63

Questões para discussão, 64

Estudo de caso 1 – Inovando no varejo a partir da criação de uma marca de valor – Caito Maia, da Chilli Beans, 65

4 Identificando Oportunidades – Parte II, 71

Oportunidades na Internet, 72

Modelos de negócio na Web, 73

Intermediação de negócios, 74

 Comercialização de propaganda, 77

 Mercado virtual, 78

 Empresarial, 78

Redes sociais, 79

Tendências, 79

Resumo do capítulo, 81

Questões para discussão, 82

Estudo de caso 2 – O jovem empreendedor que faz sucesso na Internet através de uma plataforma de intermediação de serviços – Eduardo L'Hotellier, do GetNinjas, 83

5 O Plano de Negócios, 89

Por que planejar?, 90

A importância do plano de negócios, 93

Afinal, o que é o plano de negócios?, 95

- Por que você deveria escrever um plano de negócios?, 95
- A quem se destina o plano de negócios?, 96
- Estrutura do plano de negócios, 97
 - Estrutura 1 (Sugerida para pequenas empresas manufatureiras em geral), 97
 - Estrutura 2 (Sugerida para empresas focadas em inovação e tecnologia), 100
 - Estrutura 3 (Sugerida para pequenas empresas prestadoras de serviço), 101
 - Estrutura 4 (Sugerida para pequenas empresas em geral), 102
 - Estrutura 5 (Sugerida por Joe Hadzima, do Massachusetts Institute of Technology – MIT: *Nuts and Bolts of Business Plans*), 103
 - Estrutura 6 (Sugerida por Andrew Zacharakis, do Babson College), 104
 - Estrutura 7 (Sugerida pelo portal www.planodenegocios.com.br, agora incorporado ao site www.josedornelas.com.br/plano-de-negocios), 104
- O tamanho do plano de negócios e o uso de *software* para sua elaboração, 107
- O plano de negócios como ferramenta de venda, 109
 - Desenvolvendo o *elevator speech*, 111
- O plano de negócios como ferramenta de gerenciamento, 112
- Concursos de plano de negócios, 113
- Resumo do capítulo, 115
- Questões para discussão, 115
- Estudo de caso 3 – O empreendedor que criou um negócio que é o sonho de quase todo universitário – Fabiano Wohlers, da Mr. Beer, 117

6 Criando um Plano de Negócios Eficiente, 125

- Capa, 126
- Sumário, 127
- Sumário executivo, 128
- Descrição da empresa, 130
 - Equipe gerencial, 131
 - Estrutura jurídica, 133
 - Localização e infraestrutura, 134
 - Manutenção de registros, 136
 - Seguro, 136
 - Segurança, 136
 - Terceiros, 137
 - Parceiros estratégicos, 137
- Produtos e serviços, 138

- Ciclo de vida do produto, 139
- Estratégia de produto, 140
- Tecnologia, 142
- Pesquisa e desenvolvimento, 143
- Produção e distribuição, 143
- Mercado e competidores, 144
 - Análise da indústria/setor, 146
 - Descrição do segmento de mercado, 146
 - Análise da concorrência, 151
- Marketing* e vendas, 153
 - Produto (posicionamento), 155
 - Preço, 155
 - Praça (canais de distribuição), 156
 - Propaganda/comunicação, 156
 - Projeção de vendas, 158
- Análise estratégica, 158
 - Análise SWOT, 160
 - Objetivos e metas, 164
 - Definição da estratégia, 165
- Plano financeiro, 167
 - Balanço patrimonial, 168
 - Demonstração de resultados, 170
 - Fluxo de caixa, 172
 - Ponto de equilíbrio, 173
 - Índices financeiros, 175
 - Técnicas de análise de investimentos, 176
 - Técnicas de fluxo de caixa descontado, 177
- Resumo do capítulo, 178
- Questões para discussão, 179

7 Colocando o Plano de Negócios em Prática: A Busca de Financiamento, 181

- Economia pessoal, família, amigos, 183
- Angel investor* (investidor-anjo), 184
- Fornecedores, parceiros estratégicos, clientes e funcionários, 184

- Capital de risco, 185
- Programas do governo brasileiro, 188
 - Programas da FINEP e de Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa (FAPs), 188
 - Programa Criatec do BNDES, 191
 - Programa RHAE Inovação, 191
 - Microcrédito, 192
 - Progex, 192
 - Programa Sebraetec e Sebrae Mais, 193
- Resumo do capítulo, 194
- Questões para discussão, 194
- Estudo de caso 4 – O ex-campeão de tênis profissional que se tornou referência na venda de açaí – Marcelo Cesana, da Frooty, 196

8 Buscando Assessoria para o Negócio, 203

- Incubadoras de empresas, 204
- Aceleradoras, 206
- Sebrae, 207
- Assessoria jurídica e contábil, 208
- Universidades e institutos de pesquisa, 208
- Instituto Empreender Endeavor, 210
- Franchising*, 211
- Resumo do capítulo, 212
- Questões para discussão, 212
- Estudo de caso 5 – O empreendedor que deu certo criando e vendendo jogos digitais e *sites* interativos – Fernando Chamis, da Webcore, 213

9 Questões Legais de Constituição da Empresa, 223

- Criando a empresa, 224
- Sociedade simples, 224
- Sociedade empresária, 224
- Sociedade limitada, 225
- Sociedade por ações, 225
- Sociedade estrangeira, 225
- Sociedades cooperativas, 226
- Associações, 226

Fundações, 226
O estatuto das micro e pequenas empresas, 226
Empreendedor individual, 231
Marcas e patentes, 231
Marca, 232
Patente, 234
Resumo do capítulo, 235
Questões para discussão, 236
Estudo de caso 6 – O empreendedor competitivo que faz acontecer em um setor com muita inovação – Alaor Lino, da AQUIA, 237

10 Recomendações Finais ao Empreendedor, 243

Referências, 247

Apêndice 1, 253

Apêndice 2, 255

Apêndice 3, 259

Índice, 263

Agradecimentos

O livro *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* agora está em sua sexta edição e continua sendo utilizado amplamente como publicação de referência sobre os temas empreendedorismo e plano de negócios nos meios acadêmico e empresarial. Tal feito é relevante e só foi possível devido ao envolvimento de inúmeras pessoas que contribuíram para o sucesso da publicação ao longo dos anos. Ao ultrapassar bem mais de duas centenas de milhares de exemplares vendidos, comprova o crescente interesse pelo tema e ainda confirma seu protagonismo como livro-texto no ensino de empreendedorismo e no suporte aos empreendedores brasileiros. Como já foi mencionado nas edições anteriores, em empreendedorismo um dos principais ensinamentos que podemos ter é o fato de que nada se constrói sozinho, sempre há a necessidade de trabalho em equipe. Qualquer projeto empreendedor sempre terá maiores chances de sucesso se a equipe envolvida for comprometida e agregar valor, trazendo o complemento necessário para a conclusão do trabalho. Este livro foi escrito dessa forma, e sempre serei grato a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a concretização deste sonho.

Como já havia ocorrido nas edições anteriores, citá-las aqui é o mínimo que posso fazer para expressar minha sincera gratidão a todos que acreditaram neste projeto e sempre se dispuseram a colaborar. Sendo assim, agradeço ao Chu e ao Adriano Picchi Neves, pelas sugestões da primeira edição. Ao Adriano Runho, por sempre estar a postos e contribuir de todas as formas. Ao Elso Raimondi, pelos conselhos valiosos e pelo espírito

empreendedor. Ao Prof. Sylvio e à Fundação Parqtec. Aos empreendedores dos estudos de casos da primeira, segunda, terceira, quarta, quinta e sexta edições, que de forma brilhante mostraram na prática como é ser um empreendedor: Júlio Worcman, Paulo Mannheimer, Oswaldo Oliveira, Hélio Pedreira, José Augusto P. Silva, Dagoberto Hajjar, Robinson Shiba, Alberto Saraiva, Jorge Alberto, Jorge Eduardo, Juliano Mendes, Romero Rodrigues, Caito Maia, Antonio Carbonari Netto, Wang Shu Chen, Paulo César Garcia Jr., Marcelo Cesana, Fernando Chamis, Eduardo L'Hotellier, Fabiano Wohlers, Alaor Lino. À Marília Rocca, pelo apoio e divulgação da obra. Ao Carlos Eduardo Castello Branco, do BNDES. Ao José Eduardo Fiates e Guilherme Ary Plonski, da Anprotec. À Rosane Andrade, Ana Paula Colombini, Kátia Palermo, Fabiana Rezende Sá Leitão, Ricardo Gonçalves e Eduardo Pinto Vilas Boas, pelo apoio e empenho nas entrevistas com os empreendedores. Ao André Wolff, pelo apoio e pelas sugestões nas melhorias da quarta edição. Ao Ricardo Redisch, editor pioneiro e maior incentivador para a criação desta publicação, que desde a quinta edição é editada pelo selo Empreende.

Aos amigos do Babson College, pela sempre gratificante troca de experiências, um agradecimento especial a: Ana Petermann, Andrew Zacharakis, Carlos Rufin (Suffolk), David Wylie, Ed Cale, Edward Marram, Georgia Papavasiliou, Heidi Neck, Jeff Ellis (*in memoriam*), Jeffrey Timmons (*in memoriam*), Joe Hadzima (MIT), Joel Shulman, John Bourne, John Newman, Jose Soza, Julian Lange, Marcia Cole, Rosângela Santos (MIT), Scott Tiffin, Stephen Flavin, Stephen Spinelli (Universidade da Filadélfia), Tom McDermott (*in memoriam*) e William Bygrave.

A todos os alunos, gerentes de incubadoras, empreendedores, executivos, professores, amigos e clientes, que sempre mostraram admiração e acreditaram na ideia.

Ao meu pai, pela alegria de viver e pelo amor irrestrito, carinho e admiração que sempre me expressou ao longo de sua vida.

Apresentação da Sexta Edição

A sexta edição de *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* foi atualizada e, seguindo o que já ocorria nas edições anteriores, continua com novidades que estão em consonância com o desenvolvimento do empreendedorismo no país e que serão de extrema utilidade para acadêmicos e empreendedores. Desde seu lançamento no primeiro semestre de 2001, este livro tem sido utilizado com sucesso por candidatos a empreendedores, empresários, executivos, professores, estudantes, pesquisadores, enfim, por uma gama bem abrangente de profissionais interessados no assunto. Empreender tem a ver com fazer diferente, antecipar-se aos fatos, implementar ideias, buscar oportunidades e assumir riscos calculados. Mais que isso, está relacionado à busca da autorrealização. Muitos brasileiros têm buscado no empreendedorismo o caminho para o sucesso. Infelizmente, nem todos têm conseguido atingir o que almejam no campo empresarial. É notório o espírito empreendedor do brasileiro, mas é preocupante o fato de muitos destes que têm iniciativa tentarem empreender achando que vontade e sorte são os ingredientes principais para a geração de grandes negócios.

Este livro foi escrito com a intenção de prover uma forma sistematizada de entender o fenômeno do empreendedorismo e de desmistificar a crença de que empreendedores de sucesso só podem ser inatos. Dessa forma, esta obra procura atender a esse público tão diverso e sedento por respostas práticas de como fazer acontecer. No Brasil, ser bem-sucedido como empreendedor não é tarefa fácil, mas aqueles que conseguem tornam-se

referência pela ousadia, criatividade, inovação e persistência, que geralmente acompanham esses indivíduos diferenciados. E o melhor de tudo é que todos podem aprender com esses exemplos e utilizar esse aprendizado de forma a melhorar as suas chances de sucesso.

Nos últimos anos, o empreendedorismo tem sido tema primordial de debate nas várias instâncias públicas e privadas. O país finalmente tem dado a devida importância ao empreendedorismo. Programas de apoio, cursos especializados, entidades de classe, ONGs, associações, eventos, seminários, publicações etc. têm surgido para amparar de forma mais bem planejada as iniciativas empreendedoras.

Esta obra surgiu em um momento ímpar, quando muitas dessas iniciativas eram embrionárias e buscavam em seu conteúdo inspiração e auxílio para prosseguir. É gratificante, portanto, testemunhar como uma obra pode contribuir para o sucesso de pessoas e organizações. Em minhas palestras e viagens pelo Brasil e exterior, percebo o interesse do público sobre o tema e cada vez mais o interesse dos mais jovens em conhecer as estratégias utilizadas pelos empreendedores bem-sucedidos. Não menos gratificante é observar como professores e instrutores têm utilizado a obra em seus cursos de empreendedorismo e plano de negócios, haja vista sua consolidada adoção pelo país como obra de referência. Os empreendedores, por outro lado, têm encontrado neste livro um guia completo para o planejamento de suas empresas e projetos empresariais.

Nesta sexta edição, cada capítulo do livro foi revisado e atualizado. E como acontece a cada edição, nesta houve a inclusão de três novos estudos de caso: um jovem empreendedor que tem feito sucesso na Internet com uma plataforma de intermediação de serviços (Eduardo L'Hotellier, do GetNinjas); um empreendedor que tem construído uma marca que é referência na comercialização de cervejas especiais (Fabiano Wohlers, da Mr. Beer); um empreendedor experiente e bem-sucedido em um setor de alta tecnologia e com muita inovação (Alaor Lino, da AQIA). Outros estudos de caso foram atualizados, e houve a inclusão de novos materiais na área de *downloads* do site www.josedornelas.com.br. Esse conteúdo pode ser acessado gratuitamente após cadastro no site.

Além disso, foi atualizada e ampliada a área no *site* do autor para que haja a interação dos usuários apresentando suas respostas às perguntas do final de cada capítulo, bem como aos dilemas dos estudos de caso.

Para professores, foram disponibilizados novos materiais de suporte às suas aulas, complementando o acervo já disponível: vários vídeos – inclusive uma série gravada pelo autor discorrendo sobre cada capítulo do livro e que pode ser usada como guia para suas aulas, incluindo dicas de como abordar o assunto em sala de aula e respostas às dúvidas mais

comuns dos alunos –, exemplos de avaliação, sugestão de utilização dos estudos de caso, artigos, planilhas de planos de negócios, provas, sugestão de como usar o jogo *on-line* de empreendedorismo (gratuito, disponível no *site* do autor) junto aos alunos etc. Para ter acesso a todo esse material e a suas atualizações, o professor deve cadastrar-se gratuitamente no *site* www.josedornelas.com.br.

Volto a assegurar aos leitores que os ensinamentos e as proposições aqui descritos estão em consonância com o que é ensinado nas principais referências mundiais sobre a pesquisa e o ensino de empreendedorismo, com destaque para o Babson College, nos Estados Unidos, onde tenho estado com frequência – desde a primeira visita como *Visiting Scholar* em 2001. Assim, sempre busco atualizar o conteúdo acerca do assunto, bem como debater com os mais renomados especialistas mundiais as melhores práticas do ensino de empreendedorismo. Isso tem-me permitido analisar de forma mais abrangente esse fenômeno, sempre levando em consideração as peculiaridades brasileiras. Espero que esta sexta edição seja de grande utilidade para você, leitor, e que de alguma forma este livro o auxilie em sua próxima jornada empreendedora.

O Autor

