



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE
MESTRADO
DISSERTAÇÃO

UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS EM
STARTUPS DE PORTUGAL

FABIO RODRIGUES TEIXEIRA

Outubro - 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

UTILIZAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS EM STARTUPS DE PORTUGAL

FABIO RODRIGUES TEIXEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR NUNO JOEL GASPAR FERNANDES CRESPO

JURI:

PRESIDENTE: PROF. DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO

VOGAL: PROF. DOUTOR PEDRO JOSÉ MARTO NEVES

Outubro - 2019

AGRADECIMENTOS

Gratidão é uma das palavras mais bonitas e importantes que existem, não importando em que idioma seja expressada. Não há possibilidades de um “Ser” se transformar em “Humano”, sem a participação direta e indireta de inúmeras pessoas que o eduquem, apoiem, suportem, interajam, promovam seu crescimento desde o primeiro dia de sua vida. Desta maneira, sou verdadeiramente grato a TODAS as pessoas que de alguma maneira influenciaram minha vida e meu caminho.

No núcleo familiar, minha esposa Claudia e meus filhos Maria Eduarda, Rebecca e Caio. Também minha mãe, meu padrasto, meu pai, minhas irmãs, cunhados, sobrinhos, genros, “Farofa” e amigos.

Profissionalmente, meus parceiros, sócios, clientes, funcionários, ex-chefes, amigos, concorrentes e demais entes que ajudaram a moldar aquilo que sou “no mercado” e tudo aquilo que estou ajudando a contruir.

No mundo académico, agradecimento especial ao Professor Doutor Nuno Fernandes Crespo, que desde logo cedo se mostrou disponível e interessado em me apoiar nesta jornada, e também aos demais professores e colegas do ISEG com quem tive o prazer de conviver e absorver atentamente os ensinamentos.

Agradeço ainda a todos aqueles prestativos colaboradores do ISEG, que fazem a máquina rodar e nem sempre recebem o devido crédito.

“However elegant the Strategy, you should occasionally look at the results.”
Attributed to Sir Winston Churchill

RESUMO

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2018), foram criadas 66.353 empresas em Portugal entre 1 de Janeiro de 2013 e 31 de Dezembro de 2018. Este é o saldo positivo entre todas as empresas constituídas e todas as dissolvidas nos últimos 6 anos no país. Destas empresas, 65% (42.887) foram criadas apenas nos últimos dois períodos fiscais. Os dados revelam ainda pequenas retrações nos anos de 2014 e 2016.

Estes números revelam sem sombra de dúvidas um grande momento no cenário empreendedor de Portugal, com muitos profissionais assumindo riscos, gerando empregos e produzindo riqueza, apoiando-se em informações cada vez mais disponíveis no mercado, como cursos *online* e *offline*, aulas, seminários, licenciaturas e mestrados. Há também grande disponibilidade de ferramentas de gestão para apoiar novos empreendedores diretamente na internet, muitas vezes de forma gratuita, como sistemas de contabilidade e de fluxos de caixa, fluxos de projetos, planos de negócios pré-formatados, serviços de criação de logótipos e marcas, etc. O próprio Governo de Portugal criou um programa chamado “Empresa na Hora”, que consiste num conjunto de soluções de apoio ao empreendedor, tornando possível registar uma nova empresa em apenas algumas horas, em um único balcão, e iniciar operações com *website* praticamente funcional.

Em sintonia com diversos outros mercados do mundo, floresce também em Portugal um determinado setor do empreendedorismo que são as empresas conhecidas como “*Startups*”, termo que designa aquelas empresas com até 10 anos de idade que apresentam produtos, serviços ou modelos de negócios inovadores, lideradas por empreendedores que buscam crescimento rápido de faturação e/ou número de funcionários (European Startup Monitor, 2015).

Grande parte das *Startups* nascem com a esperança da “multiplicação dos pães”, na expectativa de produzir milhões de Euros em facturação num curto espaço de tempo, atrair investidores (*business angels; equity, venture capital*, rodadas de investimento “*Series A*” ou “*Series B*”) ou partirem para sua Oferta Inicial de Ações na bolsa.

Muito da preparação para a abertura de uma empresa dá-se ainda na fase de estudo de mercado e de compreensão da viabilidade do modelo de negócios pretendido. Este estudo é conhecido como “plano de negócios” (*Business Plan*) e muitas empresas falham justamente por não entender, nem oferecer soluções adequadas às necessidades do mercado, seus próprios objetivos ou mesmo os caminhos a desbravar neste processo de abertura da empresa (Brinckmann, Grichnik, & Kapsa, 2008).

Enquanto grande parte dos empresários e escolas de gestão pelo mundo advogam ser imprescindível a elaboração de um sério e profundo plano de negócios antes da abertura de uma nova empresa (Shane & Delmar, 2003), é possível também encontrar diversas referências académicas que advogam que realizar um estudo tão grande e demorado seria um desperdício de tempo e recursos (Bhidé, 2000; Mintzberg, 1994).

Este trabalho visa estudar a utilização da ferramenta Plano de Negócios pelas Startups de Portugal, através de entrevistas semi-estruturadas com empresários que se encontram em diferentes fases de abertura de suas empresas, algumas de forma independente e outras até mesmo inseridas em hubs de aceleração de desenvolvimento de negócios conhecidas como “incubadoras” ou “aceleradoras”. Serão analisadas como e se as Startups realizaram um estudo completo do Plano de Negócios, se utilizaram outras ferramentas ou estudos preliminares ou mesmo nenhum estudo prévio. Sempre dentro do território Português, será avaliada a decisão que os impeliu a utilizar ou não o documento completo de Plano de Negócios antes de abrir a empresa, as alternativas a este documento, se consideram que suas empresas teriam obtido resultados diferentes da realidade atual caso tivessem escolhido o outro caminho e se referenciam ou não este instrumento como uma verdadeira ferramenta de negócios, guiando seus passos pelos primeiros anos de operação.

Palavras-Chave: Empreendedorismo; plano de negócios, *Startup*; Marketing; Business Model Canvas

ABSTRACT

According to data from INE (Instituto Nacional de Estatística, 2018), 60,517 new companies were created between January 1st, 2013 and December 31st, 2018 in Portugal. This is the positive balance among all the companies incorporated and all dissolved in the last 6 years in the country. From these, 71% (42,887) only in the last two fiscal periods. The data also show small declines in the years 2014 and 2016.

These numbers undoubtedly reveal a great moment in Portugal's entrepreneurial scene, with a great number of professionals taking risks, generating jobs and producing wealth, relying on information increasingly available in the market, such as online and offline courses, classes, seminars, degrees and master's degrees. There is also an immense availability of management tools to support new entrepreneurs directly on the internet, often for free, such as accounting and cash flow systems, project systems, preformatted business plans, logo creation systems, etc. The Government of Portugal itself has created a program called "Empresa na Hora", a set of solutions to support the entrepreneur, which makes it possible to register a new company in just a few hours, at a single counter, and start operations with almost functioning website.

Another important sector of entrepreneurship in Portugal are the companies known as "Star-Ups", a term that designates companies that thrive to present a significant differential in its offerings comparing to already established offerings.

Many of these companies are born with the wish of "bread multiplication", expecting to generate millions of Euro in a very short span of time, to attract angel investors, Equity, Venture and go on for its Initial Public Offering (IPO).

A very representative part of a company construction resides in the first market studies and the viability of its pretended Business Model, and a lot of recently born companies fails exactly for ignoring the market pains, their objectives and the paths to find into this search.

Several academic references, specially from the United States of America, are searching comprehension about how entrepreneurs have been preparing themselves for the opening of its business and the importance to prepare a previous complete "Business Plan".

This project aims to understand, inside Portugal Geography, how these companies have been preparing themselves for their entrance in the market, from the documental point of view, previous studies, research and correlated items. How many of these companies have prepared a complete

Business Plan prior to their openings, How many of them have revisited this document for references and how many of them have updated it and have been referencing it as a real business tool, guiding their paths through their first operation years.

Keywords: Entrepreneurship; Business Plan; *Startup*; Marketing; Business Model Canvas

ÍNDICE

RESUMO	2
ABSTRACT	4
1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICAÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Empreendedorismo e <i>Startups</i>	3
2.2. plano de negócios.....	4
2.2.1. Escolas de utilização do plano de negócios	7
2.3. Metodologias de planos de Negócios.....	10
3. OBJECTIVO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	11
4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	12
4.1. Grupo de pesquisa e recolha de dados	13
4.2. Caracterização Entrevistados	14
4.3. Construção do Guião de Entrevistas	15
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	17
5.1. Análise das Questões de Investigação.....	18
5.2. Análise do inquérito – Secção 4	22
5.3. Discussão de Resultados	23
6. CONCLUSÃO	24
6.1. Limitações acerca deste estudo	26
6.2. Recomendações para novos estudos	26
6.3. Relevância Académica e Empresarial	26
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	28
8. ANEXOS	32

LISTA DE TABELAS

Tabela I. Alternativas de organização de um PN segundo diferentes instituições - 11

Tabela II. Situações Relevantes para métodos de pesquisas diferentes - 13

Tabela III. Caracterização dos Entrevistados – 15

Tabela IV. Resumo da elaboração de plano de negócios / Estudos realizados - 18

Tabela V. Em suas palavras, “O que é um plano de negócios?” - 19

Tabela VI. Respostas sobre inquérito de utilização de partes do plano de negócios - 22

LISTA DE ABREVIATURAS E GLOSSÁRIO

Business Angel – Fundos de investimento de pequenos valores, realizados por pessoas físicas ou jurídicas;

Business Plan – plano de negócios

Equity – Fundo de investimento e empresas de médio porte;

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas de Portugal

INE - Instituto Nacional de Estatística

PN – plano de negócios;

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Startups – Empresas que possuem claro diferencial competitivo sobre as demais estabelecidas no mercado, podendo tornar-se, ou não, vantagem competitiva;

Venture Capital – Fundos de investimentos de grandes valores, para grandes escalas de negócios.

1. INTRODUÇÃO E JUSTIFICAÇÃO

Esta dissertação tem como objetivo de investigação avaliar a utilização do plano de negócios (*Business Plan*) por *Startups* em Portugal.

É esperado que este estudo contribua de forma igualitária tanto para o ambiente académico como para o empresarial, ao tratar da necessidade ou não, benefícios ou desperdício de tempo acerca da utilização de uma ferramenta largamente defendida, e também largamente atacada, chamada de plano de negócios.

No âmbito académico será analisada literatura e identificados autores que defendem, com a mesma veemência e paixão a necessidade ou a irrelevância deste documento, bem como uma visão intermédia. Há escolas consideradas como de “**Planeamento**”, que defendem a elaboração de um plano de negócios detalhado antes de assumir qualquer iniciativa empreendedora, justificando que a preparação prévia é a única medida possível para aumentar as chances de sucesso ou, pelo menos, diminuir as chances de insucesso (Shane & Delmar, 2003). Conforme imortalizado por Lewis Carol em Alice no país das maravilhas, “Para quem não sabe aonde vai, qualquer caminho serve”.

Em contrapartida, há escolas consideradas como de “**Aprendizagem**”, que como principais argumentos citam a imprevisibilidade do mercado e falta de dados reais como os principais argumentos contrários ao preparo prévio de um plano de negócios detalhado, justificando também que o tempo despendido pelos empreendedores neste estudo deveria ser “melhor” utilizado em prol do próprio negócio (Bhidé, 2000; Mintzberg, 1994).

Como sempre, entre posições extremadas surgem autores com uma posição “**Intermédia**”, defendendo que um estudo mínimo seja indispensável e que as duas escolas não deveriam exagerar em suas próprias defesas, perdendo assim a razão. Estes autores argumentam que a verdade estará algures num ponto intermédio (Brinkmann, *et al.*, 2008). A realização de breves estudos preliminares nas áreas de financiamento, potenciais clientes, principais fornecedores, distribuição e alguns outros itens cruciais já seriam suficiente e necessário para se iniciar um processo, enquanto se aprende e se adapta às reações do mercado evoluindo seu “Produto Mínimo Viável” (Ries, 2011).

Autores (Lange *et al.*, 2007; Bhidé, 2000;) realizaram estudos em diferentes regiões e períodos de análise, em que avaliaram em grupos previamente selecionados, quantas empresas utilizaram ou não a ferramenta plano de negócios e destas, quais os resultados obtidos ao longo de um período de

tempo. Por exemplo Lange et al. (2007), realizou um estudo com 116 empresas criadas por estudantes da Babson College, aferindo as diferenças no processo de abertura e comparando os resultados de performance entre aquelas que prepararam um plano de negócios completo e aquelas que não o fizeram, (aproximadamente 50% para cada lado).

Com as devidas limitações de foco e abrangência, este trabalho procurará levantar questionamentos e respostas obtidas diretamente com empreendedores que estão abrindo as suas empresas em Portugal, enquadrados especialmente naquele grupo definidos pelo GEM (Global Entrepreneurship Monitor) como empreendedores de oportunidade, em contrapartida àqueles que abrem suas empresas por necessidade ou falta de opções em consequência de situações como crise e desemprego.

Teriam estas empresas utilizado a ferramenta do plano de negócios antes de iniciar suas atividades? Para que finalidade o fizeram (boas práticas, angariar investimento, etc). Voltaram a atualizar este plano ao longo dos primeiros anos de operações? Se não utilizaram o PN, por quê? Não acreditavam? Não davam valor, não tiveram tempo?

Foram convidados a participar diversos empresários com situação econômica e literária acima da média da população geral, sendo que mesmo que não houvesse sido estabelecido este critério social para esta pesquisa, foi observado este traço comum aos empreendedores que abrem suas empresas dentro destes ambientes de incubação

O método utilizado foi de entrevistas qualitativas, semi-estruturadas, apoiadas por um questionário (Anexo 1), com vários elementos relativos a um plano de negócios, para que os entrevistados pudessem assinalar, sem auxílio, se fizeram ou não a utilização de vários elementos componentes de um plano de negócios.

Após este capítulo introdutório, esta dissertação será organizada do seguinte modo: no segundo capítulo será realizada uma revisão de literatura acerca do tema plano de negócios, identificando os principais autores sobre o tema, empreendedorismo e *startups*, bem como as três posições mais características mencionadas, denominadas “escola de Planeamento”, “escola de Aprendizagem” e “escola Intermédia” exemplificada por soluções como *Lean Startup* (Ries, 2011) e *Business Model Canvas* (Osterwalder e Pigneur, 2010), etc. No capítulo 3 será descrito o objectivo de investigação, bem como as questões de investigação originalmente formuladas. O capítulo 4 aborda com profundidade a metodologia, com a definição dos entrevistados, a recolha de dados e os resultados recolhidos. No capítulo 5 serão descritos e analisados os resultados apurados. A discussão e análise

dos resultados obtidos serão executadas no capítulo 6. No último capítulo apresentaremos as conclusões acerca deste estudo. Serão ainda apresentadas no capítulo 7 as respetivas limitações e recomendações de estudos futuros, bem como a relevância académica e empresarial deste trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Empreendedorismo e *Startups*

De acordo com o professor Howard Stevenson, considerado o mais influente estudioso de empreendedorismo na *Harvard Business School*, empreendedorismo é “a busca de oportunidades além dos recursos disponíveis”, sendo que oportunidades são: 1) criar um produto completamente novo, 2) desenvolver um novo modelo de negócios, 3) desenvolver uma versão melhor ou mais barata de algo que já existe e 4) direcionar um produto já existente para um novo público-alvo (Einsenmann, 2003). Empreendedorismo é algo que vai além de uma única fase da vida empresarial, devendo diferenciar-se empreender de criar uma *startup*, por exemplo, e salienta que não é um trabalho exclusivo de uma pessoa específica, nem uma lista de atributos especiais de personalidade. Desta maneira, empreendedores podem ser encontrados em diversas empresas, de diferentes tamanhos e em diferentes fases de desenvolvimento (Einsenmann, 2013).

Oliveira (2018, p.5) apresenta uma citação de Hoselitz de 1951 indicando que o termo Empreendedorismo tem origem na palavra francesa “*Entreprendre*”, utilizada desde o século XII, sendo também possível encontrar citações de poetas franceses entre os séculos XIV e XVI, e designava “aqueles que se comprometiam a realizar tarefas desafiadoras, posteriormente associado também a “pessoas fortes e dispostas a arriscar suas próprias vidas e sorte em busca de seus objetivos”. Não sendo, à época, associado diretamente a comerciantes ou industriais, mas a um pequeno grupo de indivíduos que assumiam desafios realmente grandes, (Oliveira, 2018).

Claramente há uma constante nas principais definições de empreendedorismo, que é assumir riscos. Começar algo sem ter a certeza que trará resultados positivos ou que se tenha sequer os recursos necessários para concluir. O consórcio *GEM (Global Entrepreneurship Monitor)* define empreendedorismo como “Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou uma nova empresa, como um trabalho por conta própria, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, uma equipa de indivíduos ou uma empresa estabelecida” (GEM Consortium, website).

Peter Drucker (1985) define que inovação é um ponto chave do processo de empreender. É o instrumento específico dos empreendedores, aquela principal característica comum que identifica

todos os empreendedores que buscam novas formas de criar riquezas, através da transformação de recursos existentes em novas fontes de negócios (Drucker, 1988). Drucker também defende que o processo de inovar requer esforço, fruto do trabalho e não de uma vocação ou dom. Inovar demanda conhecimento, estudo, trabalho árduo, foco. Muito foco.

Schumpeter (1984) cunhou o termo “destruição Criativa” para designar um mecanismo incessante de inovação de produtos e processos em que novas formas de produção substituem antigas, representando o verdadeiro motor da economia e o fato essencial do capitalismo. Este processo auxilia e motiva a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, abertura de novos mercados, criação de novas empresas ou mesmo novas fontes de matérias primas. O empreendedor identifica as oportunidades de negócios e desenvolve novas aplicações, sem a necessidade de possuir capital (Caballero et al. 1996). Aliás, a não necessidade de capital próprio também é uma designação defendida por Peter Drucker (1985).

Startup, por sua vez, é uma definição de empreendedorismo com ainda mais elevado grau de inovação e conseqüentemente maior risco. Eric Ries define *startup* como “Uma Instituição humana definida para criar novos produtos e serviços em condições de extrema incerteza. (Ries, 2011, pag 26).

O European Startup Monitor – ESM (2016) apresenta a seguinte definição para Startup: 1 - Empresas com menos de 10 anos; 2 - Apresentam (alto) grau de inovação tecnológica e ou inovação no seu modelo de negócios; 3 - Possuem (ou perseguem) acelerado crescimento de número de empregados ou crescimento de vendas, sendo que, a primeira característica é mandatória e deve vir acompanhada da segunda, da terceira, ou de ambas.”

O ESM (2016) estabelece uma clara diferenciação entre *startups* e pequenas empresas tradicionais ao referir que as pequenas e médias empresas consideradas tradicionais, não promovem produtos, serviços ou modelos de negócios inovadores e existem primordialmente para garantir o sustento dos fundadores sem nenhuma perspectiva de crescimento substancial. Aronsson (2004, pág 15) ainda compara *startups* a “empresas Gazela”, definindo-as como “jovens empreendimentos que são construídos para crescer e criar riqueza”.

2.2. plano de negócios

“Escrever um PN não é uma condição necessária para iniciar um novo negócio. Desde a década de 70 que vários negócios têm alcançado o sucesso antes de planear” (Lange *et al.*, 2007). Alguns dos maiores empreendedores de sucesso das últimas décadas, nomeadamente Bill Gates, Steve Jobs e

Michael Dell, iniciaram os seus negócios sem um PN (Bhidé, 2000).

Embora seja um tema atual, são muitos os empreendedores que ainda hesitam em escrever um PN. Neste sentido, Lange *et al.* (2007, pág 238) questiona fortemente o modelo, ao ponto de levantar a seguinte questão de investigação: “Valerá a pena o esforço de desenvolver um plano de negócios?”

Lange *et al.* (2007) ainda informa que através de um estudo realizado por Wyckham & Wedley (1990) a 65 empreendedores, percebeu-se que 46 utilizavam o documento para planeamento interno, 32 usavam para plano de marketing e apenas 12 para atrair financiamento de um terceiro. Mahdjoubi (2004) apoia essa noção quando defende que o planeamento de negócios é valioso para ajudar a eliminar vários obstáculos problemáticos antes de iniciar operações, mas acrescenta que o PN depois de ser formalizado nunca mais foi lido, em muitos casos.

Os benefícios do PN são vários, podendo minimizar a probabilidade de uma empresa falhar. Orser *et al.* (2000) comenta que a presença de um PN está altamente correlacionada com a performance de um negócio e contribui para o seu crescimento. Em paralelo, Hisrich *et al.* (2013) declara que o PN, frequentemente criticado como “Sonho de Glória”, é provavelmente o documento mais importante para o empreendedor, na fase inicial do negócio. Timmons & Spnelli (2007) refere que este documento permite que o empreendedor analise as consequências de utilizar diferentes estratégias e táticas e determinar os recursos humanos e financeiros necessários para se lançar um negócio viável. Já Borges *et al.* (2013) destaca a importância para antecipar riscos e melhorar a qualidade da tomada de decisão, e também que o propósito do PN passa por auxiliar a definir o negócio e a explicar detalhadamente a possibilidade de como o mesmo irá operar no mercado onde está inserido. Um PN pode ser usado quer para via interna, ajudando o empreendedor a clarificar os objetivos do projeto e a forma de os alcançar; quer para via externa, como forma de se conseguir financiamento. Contudo, um bom plano não garante, necessariamente, o sucesso de uma organização (Borges *et al.*,2013).

De acordo com Guță (2014), a preparação de um PN deve seguir três passos, sendo: a) Recolha da informação necessária, que constitui uma análise da envolvente externa, tal como: preço, concorrentes, fornecedores e questões legais; b) Planeamento da atividade da empresa, definindo estratégias adequadas para atingir os objetivos definidos e, c) Elaborar o rascunho do plano, através da escolha da melhor forma de apresentação dos resultados das etapas anteriores.

Ainda de acordo com Guță (2014), como funções, um PN deve ser uma forma de: a) Desenvolver ideias sobre como o negócio deve ser conduzido; b) Avaliar desempenhos; c) Avaliar novas formas

de negócio; d) Obter financiamento.

Segundo Gartner & Liao (2005), fazer um PN está frequentemente relacionado com a decisão de entrar no mercado. O planeamento empresarial, compreende o que Arora & Fosfuri (2005) chamam de “*diagnostic information*”, que se traduz na possibilidade do empreendedor aprender mais sobre as soluções alternativas que tem à sua disposição, em momentos de incerteza, antes de tomar uma decisão.

De acordo com o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas de Portugal - IAPMEI (2016 , pg. 02), “Um plano de negócios é um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios”. Este documento definirá as linhas essenciais do projeto, as alocações financeiras e de recursos para solucionar problemas e concretizar ideias.

O IPMEI define que um plano de negócios deve conter as seguintes partes principais: a) Sumário executivo; b) Histórico da Companhia e/ou dos promotores; c) O mercado subjacente; d) A nova ideia e o seu posicionamento no mercado; e) O Projeto/ Produto/ Ideia f) A estratégia comercial; g) Gestão e controlo do negócio; h) O Investimento necessário. I) Projeções financeiras / Modelo financeiro (IAPMEI, 2016, p2)

De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o plano de negócios é uma ferramenta utilizada para desenvolvimento de ideias de negócios, através da identificação e tratamento de diversos itens importantes para cada fase da implementação da ideia, e que “permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.” (SEBRAE, 2013, p. 13)

Honig (2004) explica ainda que o PN pode ser utilizado para a criação de um novo negócio ou para o desenvolvimento de uma ideia ou produto já existente. É um planeamento em formato de um documento que deve ter uma dimensão entre 20 e 40 páginas e produzir respostas prévias para algo em torno de 13 a 200 temas essenciais para a abertura das empresas.

Ainda segundo Honig (2004), Peter Drucker escreveu em 1959 um dos primeiros textos sobre um planeamento prévio e de longo prazo para atividades empresariais. Após este estudo vieram diversos outros liderados por empresas de gestão e também grandes corporações como Ford Motors Company. Honig (2004) ainda reforça que Halford (1968), Webster & Ellis (1976) e diversos outros estudos na década de 80, consolidaram este tema e reforçaram este conceito.

A partir deste período as principais universidades de negócios dos Estados Unidos da América começaram a incluir em seus currículos matérias específicas dedicadas apenas à criação de planos de negócios e como consequência natural surgiram as primeiras competições acerca da melhor elaboração de *Business Plans* (Honig, 2004; Chen *et al.*, 2009; Jones, Penaluma, Matlay, & Penaluma, 2013).

Lange et al (2007) cita uma referência de Honig (2004) em que das 100 principais universidades Norte-americanas no ranking de 2004 da *US News and World Report's*, 78 apresentavam pelo menos um curso sobre planos de Negócios e 10 das 12 primeiras nesse ranking conduziam competições acerca dos melhores planos de Negócios.

Guță (2014) cita que o plano de negócios é um documento escrito, que descreve a natureza do negócio, seu público-alvo, mercado, vantagens competitivas e também os recursos e habilidades disponíveis pelos proprietários. Refere, ainda, que para sua preparação serão necessários recursos financeiros e operacionais.

Muito embora haja uma ideia comum em como deveria ser escrito um plano de negócios vencedor, não há um consenso acerca do melhor modelo a ser praticado e, portanto, surgiram “escolas” dedicadas a estudar e promover o que seria na visão de cada escola, o melhor modelo a ser seguido.

2.2.1. Escolas de utilização do plano de negócios

Brinckmann *et al.* (2010) referencia que Wiltbank *et al.* (2006) e Brews & Hunt (1999) descrevem que duas escolas distintas e opostas surgiram e se consolidaram como definição teórica em relação aos efeitos do plano de negócios na performance das empresas. São chamadas de “**Escola do Planeamento**” e “**Escola de Aprendizagem**”

Brinckmann *et al.* (2010) explica ainda que Ansoff (1991) estabelece que a “**Escola do Planeamento**” é baseada na crença geral que o planeamento prévio aumenta a efetividade das ações humanas e facilita o atingimento de metas estabelecidas. Segundo estes autores, este aspecto formal e bem detalhado do planeamento ajuda a prever melhor os desafios futuros e consequentemente preparar a empresa para enfrentá-los. Delmar & Shane (2003) também delinearão diversos aspectos positivos do planeamento prévio, como acelerar os processos de tomada de decisão, testes de parâmetros com menor despesa e evitar possíveis problemas de falta de recursos.

Brinckmann, *et al.* (2010), Brews & Hunt (1999), Mintzberg (1994) explicam que a “**Escola de Aprendizagem**” defende, ao contrário da primeira, uma abordagem que se adapte às circunstâncias

do mercado e vá desenvolvendo a estratégia empresarial paulatinamente. Brinckmann, *et al.* (2010) entende também que estratégias eficientes não seguem necessariamente um caminho predefinido ou explícito, e que as organizações deveriam confiar em estratégias que surjam da sua própria adaptabilidade, pois assim serão capazes de iniciar tomadas de ações de forma mais rápida e produtiva frente às mudanças do mercado, que são incertas e imprevisíveis e cita Mosakowski, 1997; e Mintzberg & Waters, 1985. Mais ainda, Brinckmann, *et al.* (2010) argumenta que face a condições externas sempre mutantes, um plano formal e preditivo tende a criar rigidez interna nas organizações, resultando em menor adaptabilidade e redução de performance e cita Mosakowski, 1997; e Haveman, 1992.

Bhidé (2000) explica ainda que quando uma empresa entra em um novo segmento tende a prever padrões de comportamento do mercado que são muito difíceis de testar antes da ação e conseqüentemente ficam sem ação quando a realidade mostra a sua verdadeira face.

Sempre que existem posições extremadas de entendimento, torna-se possível imaginar que o consenso possa ser encontrado algures no ponto intermédio, analisando-se pontos positivos de cada opinião e buscando uma conjunção das melhores ideias. Surge então a **Escola com entendimento Intermédio**, que acredita que “algum” estudo mínimo deve ser executado, para compreensão do produto mínimo viável, mas sem a extensão tradicional dos planos tradicionais.

Brinckmann *et al.* (2008) identificam e compreendem que contingências como a incerteza, a limitação de disponibilidade de informações e a ausência de estruturas de planeamento de negócios podem limitar a efetividade do plano de negócios e sugerem um processo concomitante de planeamento, aprendizagem e execução.

A existência de múltiplos e infinitos fatores fora da compreensão e do controlo do empreendedor, tais como, mas não somente, variações de tamanho de mercado, entrada de novos competidores, mudanças na taxa de câmbio, ou até mesmo a influência de um ator de novela ou um jogador de futebol que lance uma nova moda pode ter impacto significativo no negócio da empresa e alterar grande parte dos parâmetros que foram previamente estudados pelo empreendedor. Da mesma maneira, alguns fatores são sempre considerados fundamentais na abertura de qualquer negócio, por exemplo a existência de um mercado consumidor, em que ele se encontra, se o custo e produção e venda é menor do que as receitas, como encontrar e comunicar com seus clientes e tantas outras informações consideradas como básicas para qualquer novo negócio.

Da compreensão desta dicotomia surge uma posição intermediária, que advoga a necessidade de

estudos mínimos para averiguação da viabilidade prévia da empresa sem, no entanto, amarrar o planeamento de forma a dificultar ou mesmo paralisar as ações da empresa.

Desta maneira, Brinckmann *et al.* (2008) propõem encontrar os fundamentos básicos da empresa através da elaboração de um plano de negócios simplificado que apresente o sentido do negócio enquanto aprendem novos elementos através das atividades de criação de valor no “mundo real”. Ao invés de compreender o empreendedorismo como um planeamento sequencial de atividades pré-determinadas, este modelo direciona a implementação e a aprendizagem através de atividades em paralelo. Fazendo as atividades e alocando recursos à medida que o negócio se vai desenvolvendo.

Nesta abordagem é possível encontrar uma profusão de autores que defendem, dentro dos seus próprios interesses, metodologias simplificadas para a definição do conceito, preparo e lançamento de empresas, serviços e produtos, como por exemplo; Ernst & Young, 2001, que estabelece dentro de sua ótica de consultoria financeira, que muitos investidores alegam não quer ler planos de Negócios de 50 páginas, e indicam que quando um empreendedor quiser levantar capital com fundos de *Venture Capital*, deve limitar o PN a 20 páginas ou menos. Neste caso, contendo apenas detalhadas demonstrações financeiras, que serão por fim avaliadas mais em suas assunções do que nos números em si (“considerados sempre “otimistas demais”).

Al Ries (2011), escritor de “*The Lean Startup*”, defende um modelo chamado “Produto Mínimo Viável, em que o projeto deve ser criado e lançado ainda incompleto, para ser avaliado e melhorado continuamente pelos próprios clientes através de uma metodologia de “Construir, Medir e Aprender” que o próprio considera chata e repetitiva, mas fundamentalmente baseada em *feedbacks*, medições e definições de marcos. Desta maneira, Ries estabelece duas razões prioritárias para o fracasso de uma Startup. A primeira refere-se à “fascinação associada a um bom plano, a uma estratégia sólida e a uma pesquisa de mercado completa” (Ries 2011, pag 14). A razão para isto é o facto da Startup não saber ainda quem são seus clientes ou como deve ser seu produto, se o mercado é estável ou as fontes de dados históricos são aplicáveis. A segunda razão, tem a ver com o fato de “alguns empreendedores simplesmente “desistirem” e adotarem a modalidade de preparação apelidada de “simplesmente faça!”, que também é problemática pois define que, se a gestão tradicional não funciona, então a solução seria o caos.” (Ries 2011, pag 14).

Alexander Osterwalder, desenvolveu juntamente com Yves Pigneur e mais 470 colaboradores um modelo de plano de negócios que fosse “ao mesmo tempo simples, relevante e intuitivo, sem simplificar demais a complexidade de como as empresas funcionam”. Definiram um plano de negócios como o “Raciocínio de como uma organização cria, entrega e captura valor”. (Osterwalder

& Pigneur, 2010, p. 5)

O poderoso modelo criado por eles se chama “*Business Model Generation*” e estabelece que os empreendedores precisam buscar informações suficientes para preencher 9 blocos estruturais, que demonstrem a lógica de como uma empresa pretende criar valor através de estruturas organizacionais, processos e sistemas. São Eles: a) Segmentos de Clientes; b) Proposições de valor; c) Canais de venda, distribuição e comunicação; d) Relacionamento com os Clientes; e) Canais de Receitas; f) Recursos-Chave; g) Atividades-chave; h) Parceiros e i) Estrutura de Custos. Estes 9 itens se agrupam em duas grandes composições; Eficiência e Valor (Osterwalder & Pigneur, 2010, pag 21).

Além destes, existem ainda outros autores e modelos que defendem a escola de modelos de negócios considerada intermediária, como por exemplo os livros *Design Thinking* de Tim de Brown, 2009, *Pivot* de Remy Arteaga e Joanne Hyland, 2013, *A Startup de \$100* de Chris Guillebeau, 2012, *Value Proposition Design* de Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda e Alan Smith, 2014 e *A Arte do Desenvolvimento Ágil* de James Shore e Shane Warden, 2008.

2.3. Metodologias de planos de Negócios

De acordo com o IAPMEI, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação de Portugal, “um plano de negócios é um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios” (IAPMEI, 2016, pág. 2). É um plano que prioriza as linhas principais do projeto, estabelecendo a distribuição dos recursos disponíveis e a obter, com o intuito de concretizar a ideia original e “solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão”.

Harvard (2012) define que um plano de negócios é como um mapa que vai ajudar os empreendedores a obter suporte e ajuda financeira para seus projetos, gerenciar as oportunidades e obstáculos e navegar com sucesso por seu próprio ambiente competitivo.

Ernest & Young (EY, 2001, pág. 4) indica que “elaborar um PN é uma grande oportunidade de avaliar todas as facetas de um negócio ou um projeto, testando sua viabilidade e adquirindo maior fiabilidade no processo decisório”. Também será possível identificar as necessidades financeiras e utilizar o PN como uma das ferramentas necessárias para levantar capital investidor.

A tabela I, abaixo, compara superficialmente as principais partes componentes de um estudo de plano de negócios, tal qual sugerido por três grandes instituições, Harvard, EY e IAPMEI.

Tabela I. Alternativas de organização de um PN segundo diferentes instituições

Harvard	EY	IAPMEI
Capa e Índice	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Sumário Executivo	Conceito	Histórico da Cia ou dos promotores
Descrição do Negócio	Análise ampla do mercado (análise, competidores, etc)	Mercado Subjacente
Análise do ambiente	Estratégia do Negócio (oferta, diferenciais, etc)	Nova ideia e seu posicionamento mercado
Estudo da Indústria	Estratégia Operacional	Projeto/Produto/Ideia
Análise competitiva	Gestão e Administração (estrutura, recompensas, etc)	Estratégia Comercial
Análise do Mercado	Sumário financeiro	Gestão e Controlo do Negócio
	Perspetivas de Futuro	Investimento Necessário
	Requerimentos de capital	Projeções Financeiras
	Apêndices	Modelo Financeiro

Fonte: Elaborado pelo autor

3. OBJECTIVO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Tomando como exemplo uma condição fantasiosa em que dois empresários diferentes abrissem ao mesmo tempo duas empresas idênticas, no mesmo mercado, para produzir e vender exatamente as mesmas coisas, é senso comum que a partir do instante do início das operações estas empresas começariam a ter desenvolvimentos diferentes. Este fato se dá devido a inúmeros fatores como características pessoais, preparo dos empresários, reação destes às primeiras respostas do mercado ao produto/serviço desenvolvido, percepções sobre os próximos passos, etc.

Dentre os principais fatores de sucesso para o lançamento e gestão bem-sucedido de um empreendimento está a elaboração de um plano de negócios formal e completo (*Hisrich et al.*, 2013). Mas elaborar um plano de negócios completo, com 30 a 50 páginas, obedecendo a todos os critérios levantados pelos mais diversos autores é um trabalho volumoso e demorado. Sabendo que foram lançadas no mercado português mais de 60 mil novas empresas nos últimos 6 anos (INE, 2018) e, admitindo que uma parte destas empresas preparou um plano de negócios formal completo, outra parte fez a abordagem intermediária e as demais não realizaram qualquer estudo prévio considerável, podemos formular a questão de investigação e os objectivos de investigação.

O objectivo de investigação desta dissertação é entender se o plano de negócios é uma ferramenta

utilizada pelos empreendedores Portugueses, como parte do processo de criação do seu negócio. Para responder a este objectivo, considerando empresas em território português, abertas recentemente ou em vias de abertura, que tenham em comum empreendedores com um nível de habilitações mínimo ao nível de licenciatura e ou experiência de mercado, pretende-se entrevistar os empresários/empreendedores e entender à partida os seguintes pontos, mas não somente.

- a) Qual o conhecimento dos empreendedores acerca da elaboração de um plano de negócios formal e suas partes?
- b) Os empreendedores prepararam um modelo formal de plano de negócios previamente à abertura dos negócios?
- c) As empresas prepararam estudos intermediários? Próprios ou utilizando um padrão do mercado que considerasse ao menos três ou mais partes de um plano de negócios formal?
- d) As empresas que não prepararam qualquer estudo formal antes da abertura, lançaram-se segundo qual critério?
- e) As empresas que não realizaram estudos prévios, declararam que poderiam ter tido resultados diferentes se tivessem feito o plano de negócios previamente? resultados melhores ou piores? Comparável com o que?

4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Utilizando como referência a matriz de utilização e relevância de diferentes métodos de recolha de dados elaborada por Yin (2014) (ver Tabela II abaixo), concluiu-se que a melhor modalidade para este trabalho seria a pesquisa, qualitativa, semiestruturada, que permite aos pesquisadores adicionar maior profundidade ao processo de entrevista, explorando narrativas mais ricas e flexíveis, podendo compreender maiores detalhes e explorar novas ideias do que previamente não haviam sido aventadas.

Tabela II – Situações Relevantes para métodos de pesquisas diferentes

Método	Forma das perguntas de pesquisa	Requer controle de eventos de comportamento?	Foca em eventos contemporâneos?
Experiência	Como, porquê?	Sim	Sim
Pesquisa	Quem, O quê, Aonde, Quantos,	Não	Sim

	Quanto?		
Análise de arquivos	Quem, O quê, Aonde, Quantos, Quanto?	Não	Sim / Não
História	Como, porquê?	Não	Não
Estudos de Caso	Como, porquê?	Não	Sim

Fonte: Yin (2014).

O modelo de pesquisa precisa ser flexível o bastante para se aprofundar em temas propostos pelo próprio empresário, mas sem perder o guião inicial, que trará a estrutura e a lógica de comparação entre todos os entrevistados. McLeod (2014) estabelece que podem ser utilizadas três metodologias de pesquisas diferentes, nomeadamente estruturada, semi-estruturada e não estruturada.

Neste trabalho, devido à importância de compreender o nível de conhecimento dos empresários acerca de um plano de negócios, bem como as suas motivações na abertura do seu negócio, será utilizado o método de entrevista semi-estruturada, que começará seguindo o guião pré-estabelecido (anexo 1), e deixará espaço para serem inseridas algumas perguntas que surgirão dentro da própria conversa, conferindo dinamismo e capturando novidades na conversa (Whiting, 2008).

Uma expectativa bastante relevante deste estudo é descobrir não somente se os empresários utilizaram as ferramentas de um plano de negócios, mas também se verdadeiramente conheciam o teor de um plano de negócios. Nesta medida, utilizou-se também uma abordagem exploratória, que de acordo com Sousa e Batista (2011) e Saunders *et al.* (2012), permite esclarecer e melhor compreender assuntos pouco explorados ou sobre os quais há pouco conhecimento, ou sobre os quais há conhecimentos difusos.

É percepção prévia e senso comum a este estudo que muitos empresários gostariam de ter realizado um plano de negócios antes de iniciar suas operações, mas será interessante saber se de fato o fizeram, e se tinham conhecimento do que é um plano de negócios completo e suas partes.

Para averiguar este conhecimento acerca das partes componentes de um plano de negócios (e não o conhecimento de como fazer), serão incluídas algumas perguntas de controle em um questionário (anexo 1) para averiguar através de uma escala do tipo Likert se o empreendedor conhece e ou utilizou minimamente os termos e partes de um plano de negócio. Será muito interessante medir se as declarações dos entrevistados conferem com o conhecimento acerca de um plano de negócios.

4.1. Grupo de pesquisa e recolha de dados

A partir da escolha do modelo de pesquisa e recolha das informações primárias e, por se tratar de um estudo eminentemente focado no processo de criação das empresas, foram definidos os

seguintes critérios de selecção: i) empresas já estabelecidas, ou em fase de formação; ii) que pudessem estar instaladas em incubadoras e/ou aceleradoras de Lisboa.

O objetivo é entrevistar empresários que já abriram suas empresas ou estejam em processo de abertura. Não faria sentido para este estudo procurar empresários que ainda não estivessem no mínimo na fase formal de abertura e portanto, sem a necessidade real de preparar estudos.

Ter sido selecionado por um programa de incubação de certa maneira oferece um filtro que garante a seriedade do processo de abertura, uma vez que é de conhecimento comum que as incubadoras fazem um processo seletivo com os empresários e suas ideias de negócios antes de aceitar uma empresa em seus portfólios.

A análise e discussão de resultados, será feita com a seguinte estrutura principal:

1. Breve caracterização dos empresários e das empresas/ideia de negócio;
2. Elementos que caracterizaram a utilização ou não de um plano de negócios;
3. Questionário para confirmação das técnicas que o empreendedor utilizou/conhece e que fariam parte de um estudo completo conhecido como plano de negócios, mesmo que o empreendedor não atribua essa designação.

4.2. Caracterização Entrevistados

Foram escolhidos de modo aleatório 11 empresários, sexo masculino, variando entre 23 e 57 anos de idade. O critério pré-estabelecido comportava apenas aqueles que tivessem projetos de negócios reais, abertos ou em processo de abertura, neste último caso, dentro de incubadoras.

A tabela III, abaixo, detalha as principais características de cada entrevistado:

Tabela III - Caracterização dos Entrevistados

Entrevistado	idade	Experiência prévia gerencial (anos)	Cargo mais alto ocupado	Habilitação literária (Grau escolaridade)	Abriu empresas anteriores (quantas)	Experiência prévia no ramo deste negócio (anos)
Empresa 1	57	20	diretor	Licenciatura + MBA gestão	2	2
Empresa 2	51	1	diretor	Licenciatura gestão	2	5
Empresa 3	37	3	locutor	12o ano	3	5
Empresa 4	24			Mestrado ciências empresariais	1	0
Empresa 5	33	1,5	Eng senior	Mestrado eng mecânica	2	0
Empresa 6	38	6	Diretor financeiro	Mestrado em gestão	1	9
Empresa 7	45	18	Diretor departamento	Adm financeira e mestrado em adm hospitalar	0	0
Empresa 8	39	1,5	Editor chefe	bacharel física e espec. em eletrônica Quântica	1	0
Empresa 9	33	4	Gerente de operações	Bacharel em Comércio	1	1
Empresa 10	41	4	diretor	Bacharel Direito economico e comercial	2	15
Empresa 11	41	12	Dir financeiro	Licenciatura gestão e especialização gestão	0	0

Fonte: Elaborado pelo Autor

Todos os entrevistados, com exceção de um, já tinham trabalhado como funcionário de outras empresas, tendo exercido cargos de gestão (gestão de pessoas, áreas e orçamentos), por pelo menos 1 ano.

Todos os entrevistados, com exceção de 2, também já tinham aberto empresas anteriores à empresa atual, pela qual foram entrevistados. Todos os entrevistados declararam conhecer a ferramenta plano de negócios e forneceram suas descrições pessoais do que se tratava a ferramenta, definindo às vezes com absoluta exatidão, e por vezes de maneira bastante superficial.

Para auxílio nas análises das respostas das entrevistas e inquérito foram utilizadas duas ferramentas distinta. Para as secções A, B e C foi utilizada a ferramenta MAXQDA, versão 2018.2 que auxiliou na organização e comparação das respostas.

Para a análise da secção D, inquérito, foi utilizada o software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 25.0 para Windows, que auxiliou no tratamento estatístico das respostas.

4.3. Construção do Guião de Entrevistas

O guião de entrevistas foi construído em 4 secções diferentes, visando explorar de forma sequencial A) o nível de habilitações e a experiência executiva do empresário, antes da abertura do negócio; B) o conhecimento do empresário sobre o plano de negócios e suas partes componentes; C) a utilização ou não da ferramenta e os porquês; e D) uma parte final, quantitativa, para averiguar se a utilização declarada pelos entrevistados tem relação real com as partes do plano de negócios que eles

utilizaram e também a profundidade de uso. Desta maneira, explica-se cada secção:

Secção A - Identificação do entrevistado, suas habilitações literárias (grau de escolaridade), seus conhecimentos gerenciais prévios, sua experiência empreendedora e sua experiência acumulada dentro da área de atuação de sua nova empresa. O objetivo é começar a identificar o grau de conhecimento acadêmico dos entrevistados acerca da ferramenta plano de negócios e suas partes. Se a formação prévia for em gestão, é expectado que o inquirido conheça mais profundamente o tema do que outro cuja formação prévia seja em área não relacionada a negócios. Outro ponto importante foi entender se o entrevistado já possuía experiência gerencial prévia, pois este nível de conhecimento pode influenciar no grau de necessidade que o entrevistado sente em realizar estudos mais cuidadosos antes de abrir um negócio. Este ponto, aliás, mereceria um estudo próprio a ser realizado por outros pesquisadores, pois o conhecimento prévio pode tanto criar a necessidade de estudo contínuo e cada vez mais profundo (“só sei que nada sei” – Sócrates), como pode também trazer a sensação ao empresário que ele já sabe tudo o que precisa saber e sua experiência é suficiente (“já sei tudo” que precisa ser sabido).

Secção B – Informações acerca da empresa do entrevistado, do surgimento da ideia do negócio, seu objetivo pessoal com a empresa, quantos sócios possui, quais fatores são considerados mais importantes para o sucesso de uma empresa em curto e longo prazos, e seu grande diferencial no mercado. Além disto, é introduzida a primeira pergunta acerca de um estudo prévio; “Você considera importante a realização de uma pesquisa de mercado antes de abrir sua empresa?”.

Secção C – Explora mais profundamente o conhecimento ou não pelo empresário acerca das partes envolventes do plano de negócios, seus conceitos e sua utilização ou não no projeto. São dois os principais objetivos desta secção, avaliar a percepção que o entrevistado tem do seu próprio conhecimento sobre plano de negócios e a razão que os levou a fazer ou não fazer um plano de negócios. Sem qualquer julgamento, foi literalmente perguntado aos entrevistados se eles sabiam o que era um plano de negócios e se poderiam explicar, em suas próprias palavras, “O que é um plano de negócios?”. Também foi perguntado se fizeram uso deste plano como uma ferramenta, se o fizeram de forma parcial ou integral e que partes do plano utilizaram, se a preparo do estudo influenciou ou influenciaria no sucesso da empresa, qual o grau de dificuldade percebido para se fazer um plano de negócios completo, especificamente para a empresa deles, e se havia arrependimento em ter ou não feito um plano de negócios antes de abrir a empresa.

Secção D – Esta secção, baseada em perguntas fechadas, classificadas de acordo com a escala do tipo Likert, destinou-se a entender com mais exatidão se os entrevistados sabiam o que tinham

referido de forma aberta sobre o plano de negócios e quão profundamente utilizaram, em suas percepções, cada parte do plano de negócios. Para que as perguntas ficassem descaracterizadas do formato de um teste, foram descritas, onde possível, em linguagem mais coloquial, e em ordem não organizada como se poderia supor em um arranjo de plano de negócios.

Nesta parte, também foi aberta a possibilidade do entrevistado, independentemente do grau de sua resposta, afirmar se gostaria de ter estudado ainda mais profundamente cada item. Por exemplo, se marcou que não realizou determinado estudo, marcando “Não fiz”, ou mesmo que tenha marcado algum grau variando de “1 a 5” em determinada questão, poderia ainda marcar em uma coluna que gostaria de ter realizado estudos ainda mais profundos sobre aquele tema específico. A intenção foi medir o grau de importância que o entrevistado deu/dava a cada parte e também averiguar alguma inconsistência entre o autodeclarado conhecimento acerca de um plano de negócio e suas partes. Por exemplo o entrevistado poderia dizer: Eu sei o que é, eu fiz o plano de negócios, mas nas respostas finais não marcar diversos itens componentes de um plano de negócios, como a análise SWOT, Forças de Porter, plano de Marketing e outras.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na tabela IV, abaixo, é mostrado um plano geral das respostas dos empresários sobre a utilização da ferramenta plano de negócios para suas empresas.

7 de 11 Empresários declararam ter feito um plano de negócios (entrevistados 1, 2, 3, 7, 8, 9 e 10)

4 de 11 Empresários declararam NÃO ter feito um plano de negócios (entrevistados 4, 5, 6 e 11)

Tabela IV: Resumo da elaboração do plano de negócios / Estudos realizados

Entrevistado	Declarou ter feito PN	Tipo de estudo / PN	Período em que preparou o estudo
1	sim	próprio	antes
2	sim	Canvas	antes
3	sim	próprio	antes
4		próprio	
5		próprio	
6		próprio	
7	sim	próprio	antes
8	sim	Canvas	durante
9	sim	Canvas	antes
10	sim	consultor	depois
11		próprio	

Fonte: elaborada pelo autor

Como era esperado desde a proposta de investigação, é possível perceber que existe confusão

conceitual entre os termos que os entrevistados declaram utilizar com as partes que de facto utilizam, quando utilizam.

Em primeira instância, o próprio nome “plano de negócios” é utilizado frequentemente de maneira genérica, muitas vezes relacionando apenas à parte financeira e não ao conteúdo todo. Sendo ainda mais específico, à parte de análise de margens, nomeadamente à análise de custos de produção *versus* preço de venda.

Entrevistador: “Que partes do plano de negócios você fez?”

Empresário 10: “Fizemos o plano de Marketing, o Business Plan e a Análise de Mercado”.

Pelo conteúdo proposto por este trabalho, não será possível avaliar o valor que os empresários atribuem ao nome da ferramenta, pois a amostra é relativamente pequena (11 empresários). Mas cabe aprofundar o pensamento acerca da própria ferramenta, sua utilização e mesmo divulgação. E a respeito da nomenclatura, seja em português ou em inglês, o importante é que os empresários façam seus estudos preparatórios e se sintam confortáveis com o seu nível de planeamento.

5.1. Análise das Questões de Investigação

a) Qual o conhecimento dos empreendedores acerca da elaboração de um plano de negócios formal e suas partes?

Todos os 11 entrevistados declararam conhecer o que era a ferramenta plano de negócios e foram capazes de citar, com maior ou menor exatidão, diversas das partes que o compunham e as razões para se executar um plano de negócios.

A tabela V, abaixo, explora as principais partes de suas declarações.

Tabela V - Em Suas Palavras, O que é um Plano de Negócios?

Entrevistado	Em suas próprias palavras, o que é um Plano de Negócios
Empresa 1	"Um plano de negócio é um documento, uma estratégia que é colocada em documento de toda as forças, fraquezas, oportunidades e desafios que uma empresa tem a longo prazo. É uma maneira de analisar num determinado período de tempo, 5 ou 10 anos, pelo menos cinco, fazer um plano de saber o teu objetivo, quais são os mecanismos para atingir esse objetivo, quais são os recursos necessários. É basicamente avaliar toda a tua empresa para uso pessoal dentro da empresa, mas também, muito importante, para uso com os parceiros que estão envolvidos no seu negócio, os fornecedores, os clientes."
Empresa 2	"Um plano de negócio é uma organização, uma estruturação que se faz acerca do negócio, onde se identificam os clientes, as oportunidades, os desafios, os parceiros, os diferentes stakeholders. E depois, naturalmente, é o que se tem uma visão sobre a estrutura de custos e a capacidade de gerar receita."
Empresa 3	"Dar uma direção de o que o negócio vai fazer e atender. Quais são as duas pontas. O que você tem que fazer para resolver aquele problema dos clientes. E quais são os clientes que você vai atender e quais são os produtos que você pretende vender, porque eles vão mudar. Esse é um plano de negócios."
Empresa 4	"No fundo é descrever detalhadamente a ideia do negócio, os objetivos, o que pretende alcançar e como se faz para chegar até lá, seja com equipe, com estratégia de marketing, é ter uma envolvente, é descrever toda envolvente 360 de todo o negócio, daquilo que se pretende que ela seja e como se vai atingir aquilo que se pretende."
Empresa 5	"O plano de negócios, é um documento que basicamente gera uma receita de como vai se dividir tudo, todo o percurso da empresa, como as pessoas vão atuar, em que mercados vão entrar, como vamos ter a nossa equipe, como vai crescer, pagamentos, gastos. Portanto é basicamente um livro que diz tudo o que é a empresa."
Empresa 6	"Plano de negócios para mim é um documento que pode ser feito em PowerPoint ou Word ou Word com Excel, onde ele vai apresentar uma apresentação daquele projeto ou daquele produto, daquela ideia com ferramentas, como análise SWOT, etc, todos os caixas, análise financeira, que seja uma coisa completa que envolva marketing, finanças, pesquisa de mercado para apresentação desse projeto ao produto."
Empresa 7	"É um documento onde eu tenho as perspectivas, onde eu coloco no papel as perspectivas da evolução do meu negócio, do ponto de vista econômico e financeiro."
Empresa 8	"Plano de Negócios é um plano para explicar como você vai usar dinheiro, para ganhar mais dinheiro"
Empresa 9	"Eu entendo como a base do quê é o negócio. Inclui o orçamento, uma análise da concorrência, estratégia de marketing, o produto ou serviço qu você vai oferecer, as pessoas chave que estão incluídas no negócios, seus papéis na organização, e a descrição do modelo de negócios."
Empresa 10	"No nosso negócio tem o business plan incluído. É Plano de Marketing e Business Plan. Fizemos as análises de nossas fraquezas, de nossas forças, a análise do mercado, geograficamente, um pouco mais além do local aonde trabalhamos, benchmarkings. Tudo que um plano de negócios tem nós temos lá no nosso."
Empresa 11	"Plano de negócios é você projetar tudo que vai acontecer com a empresa, seja em relação a para quem ela vai vender, o segmento do cliente, os canais, que tipo de relacionamento, como é que você gera receita. E na outra ponta, você ter a estrutura e os recursos necessários para fazer esta entrega. Ai estamos falando de gente, de processo e de capital. É ter esta modelagem entendendo o mercado que você está atuando, seus concorrentes, seu diferencial. É projetar e tentar ter uma visão antecipada se é viável se não é viável e qual o tamanho da oportunidade."

Fonte: Elaborado pelo autor

b) Os empreendedores prepararam um modelo formal de plano de negócios previamente à abertura dos negócios?

Não obstante declararem conhecer o plano de negócios e várias de suas partes, chamou a atenção o fato de nenhuma das empresas ter executado o plano completo e várias não terem preparado algumas das partes mais fundamentais do plano de negócios, como o estudo da concorrência, o fluxo de caixa, missão, valores e outras.

Um ponto que se destacou foi o fato de que mesmo os empresários que aparentemente conheciam mais profundamente a ferramenta e souberam descrevê-la praticamente à perfeição, além de também possuírem maior experiência e formação acadêmica em gestão, não utilizaram formalmente o plano de negócios, mas apenas algumas partes isoladamente. Fica a dúvida se esta decisão teria a ver com o fato destes empresários se autoavaliarem “*experts*” no assunto ou talvez por terem começado o negócio rápido demais e simplesmente “*deixaram passar*”, acreditando em suas

próprias competências acumuladas.

Dos 11 empresários, 7 declararam que fizeram o plano de negócios, muito embora, fizeram apenas uma versão menor dele.

Os outros 4 entrevistados, apesar de declararem não terem feito o plano de negócios, também realizaram praticamente os mesmos estudos dos outros 7. Ou seja, uma versão menor, focada em apenas algumas partes. A parte que mais apareceu foi relativa às próprias definições do produto/serviço a ser oferecido, e a análise da concorrência. Sendo que por “concorrência”, também deve ser entendido, que foi estudado apenas o produto/serviço da concorrência, mas não os métodos, os fornecedores, o modelo, etc.

c) As empresas prepararam estudos intermediários? Próprios ou utilizando um padrão do mercado que considerasse ao menos três ou mais partes de um plano de negócios formal?

Conforme demonstrado na tabela IV, acima, praticamente todos os empresários declararam que realizaram pelo menos algum tipo de estudo prévio, antes de abrir a empresa. Três deles declararam nomeadamente uma ferramenta de mercado, o modelo Business Model Canvas.

Esta ferramenta, formulada a partir da tese de doutoramento de Alexander Osterwalder e seu co-autor Yves Pigneur, contou também com a colaboração “on line” de mais 470 pessoas. É composta de 9 campos específicos e apresenta um modelo simples, porém muito eficaz, para ajudar o empresário a avaliar com moderada profundidade os principais pontos necessários para avaliar a viabilidade do seu novo negócio. São variáveis internas e externas.

d) As empresas que não prepararam qualquer estudo formal antes da abertura, lançaram-se segundo qual critério?

Os empresários declararam que partiram a estudar os problemas que “entendiam que tinham”. Por exemplo, o empresário 5 estava atuando dentro de uma incubadora e sua empresa já estava em processo de criação do produto, que foi encomendado por um cliente. Trata-se de um software. Para suprir com suas necessidades de planejamento, estabeleceram metas de criação e resolução de problemas semanais. A cada semana levantavam uma lista de atividades que deveriam ser executadas, dos mais variados temas (programação, jurídico, investidores, etc) e resolviam aqueles itens:

“...nós temos uma coisa que definimos como um mini plano de negócios, que são espécies de sprints mensais ou semanais. Ou seja, durante uma semana estamos dedicados a produzir uma coisa.” (empres. 5)

Outros definiram algumas partes como essenciais, mas justamente aquelas em que já tinham competências prévias e trataram de prepará-las, não estudando justamente as partes para as quais provavelmente tivessem maior necessidade de apoio e estudo. Como por exemplo o empresário 11.

“A gente montou, mas baseado no que tínhamos de conhecimento, como eu tinha conhecimento na parte financeira, modelagem de negócio e modelagem financeira. Era entre 2013 e 2015 e já se falava em business e tal.” (empres. 11)

Na prática, observou-se uma grande tendência dos empresários em executar aquilo que parecia mais importante a si, mas não tudo aquilo que era importante. Não é possível afirmar que este processo se dá por negligência. É mais coerente sugerir que este processo ocorre em função da zona de conforto. Este é um tema a propor para estudos complementares.

e) As empresas que não realizaram estudos prévios, declararam que poderiam ter tido resultados diferentes se tivessem feito o plano de negócios previamente? resultados melhores ou piores? Comparável com o que?

Dos 11 empresários entrevistados, 5 afirmaram que a empresa estaria em situação PIOR se não tivessem realizado os estudos que fizeram previamente.

“É mais barato mudar o seu produto enquanto está sendo desenvolvido do que após estar pronto.” (empres. 9)

“Quando fizemos a modelagem conseguimos antecipar uma necessidade que os sócios anteriores não estavam preparados” (empres.11)

Porém, esta não é uma crença universal. 3 empresários fizeram seus estudos preliminares, mas não acreditam que estariam em posição diferente agora, se não o tivessem feito.

“Serviu para eu organizar ideias, mas validou o que eu tinha de ideias. Seria a mesma coisa.”(empres. 2)

“Estaria no mesmo lugar. Apenas escrevemos aquilo que já estava em nossas cabeças”(Empres. 8)

“Eu acredito que primeiro preciso saber a demanda, depois vendas e depois pode vir um

plano de negócios.”(Empres. 5)

5.2. Análise do inquérito – Secção 4

Esta secção contribuiu de forma ímpar para o estudo, pois além de apresentar condições comparáveis em forma numérica entre os entrevistados, ofereceu também a possibilidade de comparar os dados obtidos com as respostas abertas.

A Tabela VI , abaixo, apresenta as respostas obtidas sem auxílio do entrevistador, e apresenta os valores que cada empresário declarou para determinada afirmação, seguindo a escala de profundidade tipo Likert, 1 a 5, e também duas possibilidades adicionais para apontar seus esforços, sendo: “Não Fiz”, quando efetivamente tivessem abstraído a necessidade de tal conhecimento específico para lançar suas empresas, e “Gostaria de ter feito ainda mais”, cujas marcações sombreadas na tabela VI abaixo indicam quais, dentre os estudo disponíveis e que ultimamente compõem um plano de negócios completo, os entrevistados gostariam de ter realizados estudos ainda mais profundos do que tenham realizado. Por exemplo, se tivessem marcado a graduação 1 para determinado estudo, poderiam afirmar que gostariam de ter feito ainda mais estudos. E, mesmo se tivessem marcado 5, ainda assim poderiam assinalar que gostariam de ter se aprofundado ainda mais sobre aquele determinado tema. Desta maneira é possível perceber que em muitos casos os entrevistados não se sentiram plenamente confiantes com a quantidade ou qualidade do estudo que fizeram.

Tabela VI – Respostas sobre inquérito de utilização de partes do Plano de Negócios

Descrição / entrevistado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	média	Frequência
a Identificou problemas a solucionar no mercado	5	3	5		4	2	5	2	3		2	2,8	9
b Estabeleceu o público-alvo	5	4	5		4	3	5	5	4	3		3,5	9
c Fez Análise SWOT	5	4			4		5	3		3		2,2	6
d Fez Análise TOWS										1		0,1	1
e Fez análise das forças de Porter?	2									1		0,3	2
f Definiu Missão da empresa?	5	4	1		5	1	5	5	3	5		3,1	9
g Definiu Visão da empresa?	5	4	1		5	1	5	5	4		4	3,1	9
h Definiu os Valores da empresa?	3	5	1		5	1	5	5	4			2,6	8
i Fez um Plano detalhado de Marketing?	5	4	5		3		4	3		1		2,3	7
j Definiu os principais Clientes	5	5	5	5	5	2	5	5	4	1		3,8	10
k Definiu os principais fornecedores		3	5	5	5	2	5	5	3	1	5	3,5	10
l Montou o processo de logística			3	5		2	2	4	2	1	2	1,9	8
m Definiu os 4 (ou 7) Ps de Marketing?	5	3					5			1	2	1,5	7
n Definiu as características do produto?	5	4	5		4	3	5	5	4	3	5	3,9	10
o Definiu os locais de vendas?	5	4	5	4		3	5	3		3	3	3,2	9
p Definiu as campanhas de comunicação?	5	5	3	3	4	2	3	5		5		3,2	9
q Definiu preço de venda?	5	2	1	5	3	3	5	4	2	5	3	3,5	11
r Estabeleceu o custo de produção?		1	1		3	1	5	5	4	5	3	2,5	9
s Estabeleceu a margem do produto?	3	3	2	4	3	3	5	5	2	5	3	3,5	11
t Definiu a quantidade e função dos funcionários	5		3		3	4	5		2	5	2	2,6	8
u Criou um diferencial único para o produto	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4,5	11
v Criou um fluxo de caixa	2		2		4	3	3	3	3	5	2	2,5	9
w Identificou produtos substitutos		4	5	3	4	4		3	4	5	3	3,2	9
x Estudou a concorrência	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	4,5	11
y Fez análise financeira 12 meses futuros?	5		5		3	5	5	1		5		2,6	7
Declarou ter feito PN	sim	sim	sim				sim	sim	sim	sim			
tipo de estudo / PN	próprio	Canvas	próprio	próprio	próprio	próprio	próprio	Canvas	Canvas	consultor	próprio		
período em que preparou o estudo	antes	antes	antes				antes	durante	antes	depois			

Fonte: Elaborada pelo autor

A maior média (4,55) foi auferida para a afirmação **“criou um diferencial único para o produto”**.

A segunda maior média (4,50), par a afirmação “**estudou a concorrência**” e a terceira maior média (3,91) foi auferida para a afirmação “**definiu as características do produto**”.

5.3. Discussão de Resultados

Numa primeira avaliação, as três respostas mais pontuadas deixam a impressão que os empreendedores em geral se preocuparam em primeiro lugar em ter um produto/serviço diferenciado, e pela sua características únicas e especiais obtivesse um diferencial competitivo. Esta análise encontra eco em Vinig & de Haan (2002) e Macmillan *et al.* (1985) que analisam os critérios de seleção de planos de negócios pelas empresas de *Venture Capital*. Estes autores referem que os primeiros critérios de escolha destas empresas estão relacionados com o grupo de empreendedores e apenas como segunda força de decisão estão os itens relacionados ao produto/serviço. Bem, se as próprias empresas de *Venture Capital* estão mais preocupadas com o time de pessoas e não com o produto/serviço apresentado, é natural inferir que os empreendedores também se impregnem desta falácia e não tenham tanto zelo por estudos complementares como tamanho de mercado, plano de distribuição, logística, fornecedores, produtos substitutos, análise SWOT, TOWS e outros. Torna-se de certa maneira fácil supor que os empreendedores em geral, se envaideçam e julguem suas próprias ideias como especiais, se limitando a realizar apenas os estudos que comprovem o quão diferenciado seu produto/serviço é e quão qualificada é sua ideia.

Imagine este cenário como aquele indivíduo que escolhe primeiro a esquadra de futebol para qual vai torcer (empatia) e depois passa a vida a escolher e selecionar argumentos “racionais” que suportem esta escolha (venceu aquele título de 1962). O mesmo pode acontecer na política... Primeiro se escolhe o candidato, por empatia, e depois se encontram os argumentos “racionais” para justificar em mesas de bares o porquê daquele voto. Nem precisa mencionar as escolhas de amigos e parceiros de vida, que também parecem seguir os mesmos critérios não científicos.

Sem surpresas, mas com moderado estranhamento, nesta pesquisa aparecem com menores índices de frequência de resposta as alternativas concernentes à utilização da análise TOWS, das forças de Porter, da definição dos 4 ou 7 Ps de marketing, do processo logístico, da análise SWOT, do plano detalhado de Marketing e da criação de um fluxo de caixa. Todas estas com médias inferiores a 2,45, sendo que TOWS e Porter não chegaram nem a 0,5 pontos de média.

Este resultado, comparado com as respostas abertas dos próprios entrevistados, deixa uma clara e perigosa impressão que para seguir adiante com seus empreendimentos, bastava acreditar fortemente na adequação e diferenciação do seu produto, levanto em consideração a auto-avaliada

fortaleza de seus próprios conhecimentos e experiências. É como se afirmassem: - Eu acho meu produto/serviço bom, diferente e único, já tenho experiência suficiente (de vida ou de mercado) então não sinto necessidade em realizar estudos demais. Para isto são utilizadas diversas afirmações. “o mercado muda muito”, “estamos a navegar na maionese”, “não existe base de comparação”, “fiz um canvas”, e outras.

Todos os entrevistados deste trabalho, independente de sua afirmação inicial ter sido “Fiz um plano de Negócios” ou “NÃO fiz um plano de negócios”, realizaram apenas algumas partes do plano integral, e curiosamente todos eles buscaram estudar justamente as partes em que já eram mais especialistas em suas carreiras, suas zonas de conforto, ao invés de estudar aquelas partes em que se sentissem mais fracos ou menos especialistas.

Um ponto que sobressaiu nesta pesquisa foi a falta de profundidade geral nos estudos financeiros. As respostas para as questões “análise financeira dos 12 meses futuros” (nota 2,6) e de “fluxo de caixa” (nota 2,5), que combinados com o cruzamento das perguntas “estabeleceu o custo de produção” (2,5) + “definiu o preço de vendas” (nota 3,5) e “estabeleceu a margem do produto” (nota 3,5), deixa uma preocupação grande no processo. Como teriam estabelecido a Margem dos produtos (nota 3,5) e o preço de vendas (nota 3,5), se não focaram o suficiente no custo de produção (2,5). Além disto, apenas 3 dos 11 entrevistados assinalaram vontade de ter estudado ainda mais profundamente estes 3 pontos.

Em relação à frequência em que aparecem as respostas, três perguntas apresentaram apenas 7 respondentes, ou seja 4 entrevistados declararam NÃO ter feito nenhum estudo sobre: “Análise financeira dos 12 meses futuros”, “definição dos 4 ou 7 Ps de Marketing”, ou desenhado um “plano detalhado de Marketing”.

6. CONCLUSÃO

Abrir uma empresa, inovar, dedicar-se a estabelecer um novo negócio, definitivamente não é uma atividade indicada a qualquer pessoa. É um processo que requer muito estudo, muita dedicação e uma certa dose de aptidão.

Conhecer o mercado, as ferramentas e os recursos disponíveis são práticas no mínimo sensatas a quem pensa investir seu capital, trabalho e tempo em uma atividade que pode lhe sair muito mal.

De certa maneira, é um pouco surpreendente constatar que dos 11 empreendedores, ex-executivos e com anos de experiência no mercado, não tenha sido encontrado estudos completos e profundos

acerca de seus novos empreendimentos.

É correto afirmar, que a respeito de ser ensinado em muitas universidades com prestígio, fazer um plano de negócios completo, de 30 a 50 páginas, requer mais do que conhecimento, requer disciplina, requer tempo e recursos. E sim, há uma grande quantidade de pessoas que questionam até mesmo sua validade, como Lange *et al.* (2007, pág 238) “Valerá a pena o esforço de desenvolver um plano de negócios?”

Alguns elementos se destacam neste estudo:

- A ferramenta plano de negócios é principalmente utilizada como “expressão genérica” para citar uma análise financeira de margens para uma nova ideia. Assim sendo, e de maneira vulgar, o processo mais comum que parece acontecer é: O empresário acredita ter encontrado uma ideia única e inovadora de um produto ou serviço, parte rapidamente a fazer uma análise de viabilidade inicial dos valores que ele gastaria para produzir o produto ou entregar o serviço, quanto poderia cobrar por ele e assim consegue “saber” sua margem. Incrementa este “estudo” com alguns dados primários e muitos números “realistas” de demanda que saem de sua própria cabeça e planilhas, e acredita já possuir um “excelente” plano de negócios. Quando na verdade possui apenas um documento de nível meramente iniciante.

Outro ponto que parece muito comum aos entrevistados é a aparente vergonha que os empreendedores sentem, mas não revelam diretamente, em assumir que não conhecem o documento completo, como é suposto se conhecer. Por ser um termo, tão largamente difundido, plano de negócios, aparentemente faltaria às pessoas com maior experiência executiva e literária um determinado grau de humildade e coragem para assumir que ainda não conhecem plenamente este recurso tão denso e complexo, formado de tantas partes e variantes, e que deveriam, portanto, buscar ajuda profissional ou cursos para, depois de angariar este conhecimento, de fato decidir que partes utilizar e que profundidade assumir.

Desta maneira, a análise intermediária, hoje como grande expoente, o Business Model Canvas de Alexander Osterwlder (2010), vem a prestar um enorme serviço ao mundo empreendedor, já que, além de diminuir a quantidade de estudos necessários para organizar completamente a forma e o modelo que serão utilizados em sua nova empresa, ainda oferece aos empresários uma espécie de “saída honrosa” na busca pelo conhecimento. Por se tratar de uma ferramenta nova, lançada em 2010, e também por ter se transformado em um fator *cool*, descolado, *nouveau*, não proporciona vergonha pelo desconhecimento e sim uma oportunidade a mais de conversas entre novos

empresários , numa perspectiva: “*Você já fez o seu Canvas?*”.

Esta é a maior conclusão deste estudo. Em um mundo cada mais veloz, com cada vez maior disponibilidade de dados, as pessoas tendem a fiar-se cada vez menos de informações reais, credíveis, para tomar suas decisões. Quão mais rápido se lançar, mais *cool* você é.

6.1. Limitações acerca deste estudo

Este estudo teve limitações geográficas e quantitativas, pois o foco foi somente Portugal e apenas foram entrevistados um total de 11 empreendedores. Recomenda-se para estudos futuros a ampliação do espaço geográfico, aumentando o números de empreendedores entrevistados, bem como a comparação entre os resultados adquiridos entre regiões e a avaliação do desempenho das empresas que utilizaram ou não a ferramenta do plano de negócios.

Outra forte limitação do estudo foi utilizar-se em maior proporção a entrevista qualitativa. Poderia ter sido feito conjuntamente um grande estudo quantitativo sobre percepções e razões dos empresários em utilizar ou não o plano de negócios

6.2. Recomendações para novos estudos

O estudo agora efectuado permitiu identificar algumas investigações que poderiam ser feitas no futuro.

- a) Será que executivos com muita experiência e conhecimento de negócios tendem a prescindir de estudos profundos para suas empresas? Quais as razões que os levam a dispensar esses estudos?
- b) Será que o termo plano de negócios, ou sua tradução em inglês, Business Plan, é compreendido de forma genérica, apenas como um plano financeiro de margens?”.
- c) Será que a escola intermédia, teria dominado a cena empreendedora de tal maneira que em alguns anos não se falará mais em planos de Negócios, da maneira tradicional?
- d) Seria a Escola Intermédia uma justificativa glamourosa para a preguiça?

6.3. Relevância Académica e Empresarial

Este trabalho pode e deve ser aplicado em estudos académicos relativos aos temas empreendedorismo e plano de negócios, como contribuição ao utilizados na prática, em oposição

aos concursos ou jogos que premiam o melhor plano de negócios.

Do ponto de vista empresarial, este trabalho também aporta relevância, como fonte de consulta para incubadoras, investidores e postulantes a empresários.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aronsson, M. (2004): Education matters – bus does entrepreneurship education? An interview with David Birch, *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 289-292
- Arora, A. & Fosfuri, A. (2005), Pricing diagnostic information. *Management Science* 51, 1092–1100.
- Baliga, A. J. & Rodrigues, L. L. (2015), Business Plan - The Secret to Success. *The International Journal of Business & Management*, 3, pp. 210-214.
- Bhidé, A. (2000), *The Origin and Evolution of New Businesses*, Oxford University Press, Oxford.
- Borges, C., Hashimoto, M., Coelho, R. L. (2013), To plan or not to plan? An analysis of the impact of planning on the disbanding or growth of Brazilian Startups. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 18(3), pp. 349-367.
- Brinkmann, J., Grichnik, D., Kapsa, D. (2010), “Should Entrepreneurs plan or juts storm the castle? A meta Analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 25, No. 1, pp.24-40
- Caballero, R., <https://economics.mit.edu/files/1785>, p. 1
- Caballero, R., Hammour, M. 1996. On the timing and efficiency of creative destruction. *Quarterly Journal of Economics* 111, 805–52.
- Chen, X-P., Yao, X., Kotha, S. (2009), Entrepreneur Passion and Preparedness in Businss Plan Presentation: A Persuasion Analysis of Venture Capitalists’ Funding Decisions; *Academy of Management Journal*, 2009. Vol 52, No 1, pp 199-214
- Chwolka, A. & Raith, M. G. (2012), The value of business planning before Startup — A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27, p. 385–399.
- Delmar, F. & Shane, S., (2003), Does Business Planning Facilitate The Development of New Ventures, *Strategic Management Journal*, 24 pp 1165-1185
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row Editors, pp. 133-140
- Drucker, P. F. (1998), The Discipline of Innovation, *Harvard Business Review*, 76(6), pp. 149-157

- Eisenman, T. R. (2013), Entrepreneurship: A working Definition. Harvard Business Review, <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>
- Ernst & Young (2001), Guide to Producing a Business Plan, Entrepreneurial Services.
- ESM, 2016^{2nd} European Startup Monitor (2016), <http://www.europeanstartups.org>
- Gartner, W.B., Liao, J. (2005), Cents and Sense Making in Pre-venture Business Planning: Evidence from the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics. *Frontiers of*
- Harvard Business School (2012), Creating a Business Plan - Expert Solutions to Everyday Challenges, Entrepreneurship Research. Babson College, Wellesley, MA
- Gutâ, A. J. (2014), The Role and Importance of The Business Plan in Starting and Running a Business Opportunity. *Annals of the University of Petroșani*, 14(2), pp. 119- 126.
- GEM Consortium, 2019, <https://www.gemconsortium.org/wiki/1149>
- Hisrich R.D., Peters, M.P., Shepherd, D.A. (2013), Entrepreneurship, 9th ed. McGraw-Hill, Irwin, New York, p. 179.
- Honig, B. (2004), Entrepreneurship Education: Toward A Model Of Contingency Based Business Planning; *Academy of Management Learning and Education*, The. 2004 .
- Honig, B. & Karlsson, T. (2004), Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), p. 29–48.
- Hormozi, A., Sutton, G., McMinn, R. & Lucio, W. (2002), Business plans for new or small businesses: Paving the path to success. *Management Decision*, 40(8), pp. 755- 763.
- Hoselitz, B. (1951), The Early History of Entrepreneurial Theory. *Exploration in Entrepreneurial History*, v.3, n.4, pp. 234-256.
- IAPMEI, Guia Explicativo para a Criação do plano de negócios e do seu Modelo Financeiro, 2016.
- INE, Constituição e dissolução de pessoas coletivas e entidades equiparadas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (CAE Rev. 3); Mensal, https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008067&contexto=bd&selTab=tab2

- Jones, C., Penaluma, A., Matlay, H. & Penaluma, K. (2013), The Student Business Plan: Useful or Not?, *Industry & Higher Education* Vol 27, No 6, December 2013, pp.491-498
- Karlsson, T. & Honig, B. (2009), Judging a business by its cover: An institutional perspective on new. *Journal of Business Venturing*, 24, p. 27–45.
- Lange, J. E., Molloy, A., Pearlmutter, M., Singh, S., Bygrave, W. D., (2007), Pre-Startup formal business plans and post-startup performance: A study of 116 new ventures. *Venture Capital Journal*, 9(4), pp. 237-256.
- Macmillan, I. C. et al. (1985), Criteria Used by Venture Capitalist to Evaluate New Venture Proposals, *Journal of Business Venturing* 1, pp 119-128
- Mahdjoubi, D. (2004) Knowledge, innovation and entrepreneurship: business plans, capital, technology and growth of new ventures in Austin, Texas, Dissertation, University of Texas, Austin
- Mahdjoubi, D. & Gibson, D. (2015), Formal Business Plans as Myth and Ceremony. World Technopolis Association, Volume 4, pp. 222-237.
- Mason, C. & Stark, M. (2004). What do Investors Look for in a Business Plan? : A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels. *International Small Business Journal*, 22(3), pp. 227-248.
- McLeod, S. A. (2014, Feb 05). *The interview method*. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/interviews.html>
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press.
- Oliveira, A.S. (2018) *Entrepreneurs: Pessoas Essenciais que fazem acontecer*, Curitiba: PUCPress.
- Orser, B.J., Hogarth-Scott, S., Riding, A.L., (2000). Performance, firm size, and management problem solving. *Journal of Small Business Management* 38 (4), 42–58.
- Osterwalder, A., & Pigneur Y. (2010) *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012), *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Ltd..

SEBRAE, Como Elaborar um plano de negócios, (2013).

Schumpeter, J. A. (1985), A teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Nova Cultural

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011), Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios. Lisboa: Pactor.

Timmons, J., Spinelli, S. (2007), New Venture Creation; Entrepreneurship for the 21st Century, 7th ed. McGraw-Hill, New York.

Vinig, Tsvi G. & de Haan, Maarten, (2002), How Do Venture Capitalists Screen Business Plans? Evidence from the Netherlands and the Us. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=321860> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.321860>

Whiting L.S. (2008) Semi-structured interviews: guidance for novice researchers. *Nursing Standard*. Pp. 22, 23, 35-40.

Yin, R. (2014). Case Study Research: Design and Methods. USA: Sage.

8. ANEXOS

Anexo 1.: Guião de entrevistas

Secção A – Caracterização do Inquirido

1 - Nome (opcional):

2 - Idade:

3 – Habilitações literárias (grau de escolaridade)

- Menos do 9º ano 9º ano 12º ano Licenciatura
 Licenciatura com especialização Mestrado Doutoramento

4 - Já trabalhou como funcionário de alguma empresa antes de empreender?

Sim ou Não, Quanto tempo? Quais? _____

5 - Possui experiência em gestão (cargos de gerência)?

Sim ou não? Quanto tempo? Qual o seu atual/último cargo como funcionário?

6 - Já teve outro negócio antes deste?

Quantos? Ainda funcionam? Dão lucro?

7 - Quanto tempo de experiência você possui na área de atuação de seu negócio?

Você já conhecia bem pelo menos algum aspecto do seu negócio (cliente, fornecedor, produto, mercado, etc)

Secção B – Negócio Atual

8 – Há quanto tempo sua empresa atual opera?

Qual o nome da empresa? _____ Qual o sector da empresa? _____

9 – Sua empresa já está formalizada?

Sim ou Não

10 - Quantas pessoas trabalham na sua empresa atualmente, incluindo você?

11 – Quantos sócios compõem o quadro da empresa?

12 – Algum sócio é maioritário?

13 - Quais motivos o levaram a criação da empresa?

(Exemplos de resposta esperada: Queria ficar Rico, Queria ter tempo disponível, Queria ser dono, Identificou uma oportunidade de negócio , Tinha experiência anterior, Estava Insatisfeito no seu emprego, Tinha capital disponível, Tinha tempo disponível, Estava desempregado, Foi demitido e recebeu indenização, Aproveitou algum programa de demissão voluntária , etc.)

14 - Como surgiu a sua ideia de negócio?

(Exemplos de resposta esperada: De uma pesquisa aprofundada sobre do mercado, copiou ou modificou uma ideia já existente de algum lugar ou emprego anterior, Era um trabalho casual que virou empresa, Desejou esse serviço ou produto como cliente/usuário e não encontrou, Após ler sobre o setor por acaso, etc)

15 - Qual o seu objetivo pessoal com a empresa?

(Exemplos de resposta esperada: Ficar Rico!, Ter Tempo de sobra, Fazer o que quiser, Não receber mais ordens , Criar uma empresa que dure muitos anos gerando lucro e propagando uma filosofia de negócios, Criar um legado, Ganhar experiência para negócios futuros, Vender a empresa e ficar rico, etc...)

16 - Na sua avaliação, qual a chance REALISTA de sua empresa atingir este objetivo no prazo determinado (ou seja, sucesso.)

17 – Na sua opinião, quais são os fatores mais importantes que devem estar presentes para uma empresa atingir o sucesso no mundo dos negócios?

(Exemplos de resposta esperada: Capital/Dinheiro, Educação formal (cursos), Amigos/Network, Motivação, Criatividade, Conhecimento sobre o próprio negócio, Sorte, Esperteza, etc..)

18 - Qual a importância que atribui a uma pesquisa de mercado para a abertura do seu negócio?

19 - Na sua opinião, qual deve ser o maior desafio da sua empresa nos próximos 3 anos? E 10 anos?

(Exemplos de resposta esperada: Falta de capital, Crise, Falta de funcionários capacitados, Concorrência, Impostos / governo, Desenvolvimento de Tecnologia, etc.)

20 - Na sua opinião, qual o principal grande diferencial da sua empresa no mercado?

(Exemplos de resposta esperada: Modelo de negócios, Produto/serviço diferenciado e único no mercado, Qualidade / experiência da equipa, Conhecimento único sobre o mercado, Preço do produto / serviço, Relação qualidade X Preço do produto)

Secção C – plano de negócios

21 – Você sabe o que é um plano de negócios?

Sim ou Não

22 – Você pode me dizer, por palavras suas, o que é um plano de negócios?

23 - Você considera que a elaboração de um plano de negócios pode influenciar no sucesso de sua empresa? Por quê?

24 – Na sua visão, quais são as partes principais que compõem um bom plano de negócio

25 - Qual você considera que é o nível de dificuldade em se elaborar um plano de negócios completo para sua empresa?

26 - Você fez um plano de negócios para a sua empresa?

SIM, fiz plano de negócios antes de abrir a empresa	NÃO fiz plano de negócios antes de abrir a empresa
<p>27 A - Em que período foi executado este plano de negócios?</p> <p><input type="checkbox"/> Antes de abrir a empresa</p> <p><input type="checkbox"/> Durante a abertura da empresa</p> <p>28 A – Você utilizou algum modelo específico de P. N. padrão do mercado?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p> <p><input type="checkbox"/> Não Sei, Lembra o nome? _____</p> <p>29 A – Quais partes do P.N. você executou</p> <p><input type="checkbox"/> Todas,</p> <p><input type="checkbox"/> Apenas algumas, Especifique: (Financeira , plano de Marketing, Mercado, Fornecedores, etc...)</p> <p>30 A - Qual a principal razão que o levou a fazer um plano de negócios prévio?</p> <p>31 A – Você acredita que sua empresa estaria em uma posição diferente agora, se você NÃO tivesse feito um P.N?</p> <p>(Estaria igual está agora, Estaria melhor, estaria pior, estaria diferente, etc)</p>	<p>27 B – Você realizou algum outro estudo de viabilidade antes de abrir a sua empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim (Especifique) <input type="checkbox"/> Não</p> <p>28 B – Neste caso, você seguiu alguma metodologia existente ou criou um estudo próprio?</p> <p>(Especifique)</p> <p>29 B – Você gostaria de ter realizado um P.N. completo?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p> <p>30 B – Qual a principal razão que o levou a NÃO fazer um plano de negócios prévio?</p> <p>31 B – Você acredita que sua empresa estaria em um uma posição diferente agora, se você tivesse feito um P.N.?</p> <p>(Estaria igual está agora, Estaria melhor, estaria pior, estaria diferente, etc)</p>

Secção D

32 - Por favor, marque todas os estudos que você fez, previamente à abertura de sua empresa.

De acordo com o grau de extensão do seu estudo para cada item abaixo, responda as questões considerando:

“Não Fiz”, “1 (pouco estudo) até 5 (estudo profundo)” e “Gostaria de ter me aprofundado mais neste tema”

Que estudos você fez antes de abrir a empresa?	Não Fiz	Profundidade do estudo					Gostaria de ter Aprofundado mais?
		1	2	3	4	5	
a) Identificou problemas a solucionar no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Estabeleceu o público-alvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Fez Análise SWOT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Fez Análise TOWS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Fez análise das forças de Porter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Definiu Missão da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Definiu Visão da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Definiu os Valores da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Fez um plano detalhado de Marketing?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Definiu os principais Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Definiu os principais fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Montou o processo de logística	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Definiu os 4 (ou 7) Ps de Marketing?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Definiu as características do produto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Definiu os locais de vendas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Definiu as campanhas de comunicação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Definiu preço de venda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Estabeleceu o custo de produção?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) Estabeleceu a margem do produto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Definiu a quantidade e função dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) Criou um diferencial único para o produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v) Criou um fluxo de caixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
w) Identificou produtos substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
x) Estudou a concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
y) Fez análise financeira 12 meses futuros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
z) Networking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aa) Fez benchmarking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bb) Fez curso finanças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cc) Usou mentoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dd) Criou equipa							
ee) Entrevistou clientes							
ff) Participou de programa de incubação							

Anexo 2.: Análise SPSS do questionário, Secção D

Análise estatística

A análise estatística envolveu medidas de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e respetivos desvios-padrão) e estatística inferencial. O nível de significância para rejeitar a hipótese nula foi fixado em $\alpha \leq .05$. Para testar se a profundidade de estudo foi realizada significativamente acima ou abaixo do ponto médio da escala utilizou-se o teste t de Student para uma amostra. Preferiu-se a utilização dos testes paramétricos dada a sua robustez quando comparados com as suas alternativas não paramétricas.

A análise estatística foi efectuada com o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 25.0 para Windows.

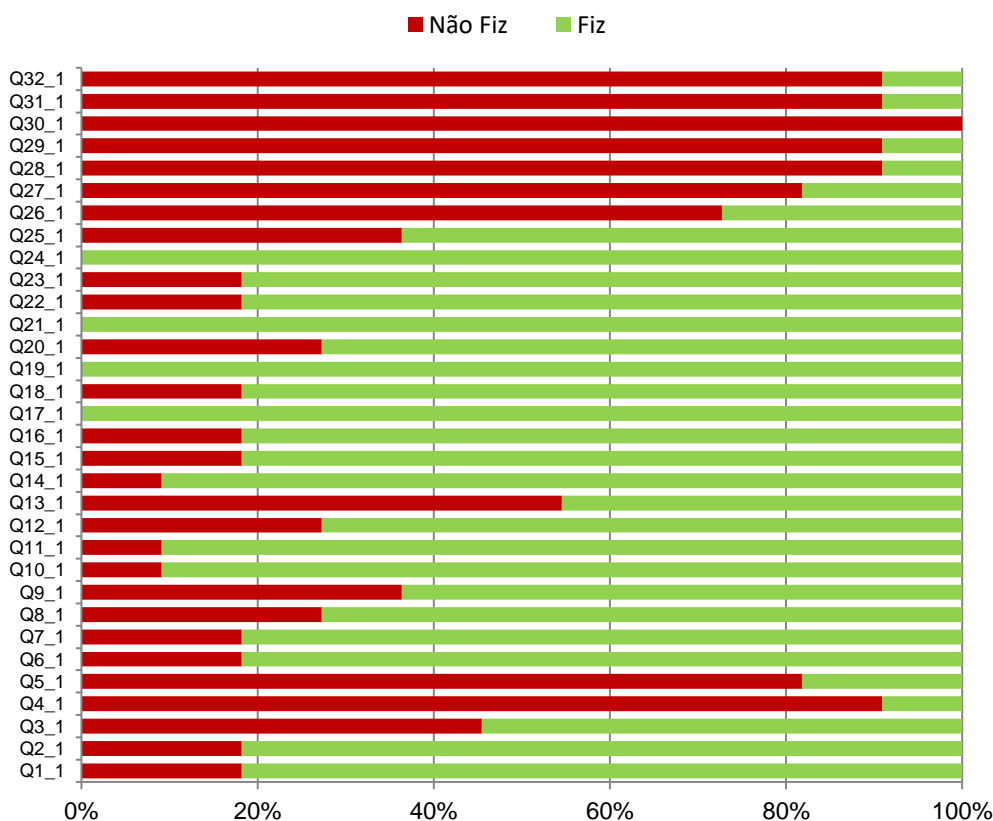
Resultados

Na tabela 1 e gráfico podemos apreciar as respostas dos inquiridos relativamente aos estudos que realizaram. Os mais realizados foram “Definiu preço de venda?”, “Estabeleceu a margem do produto?”, “Criou um diferencial único para o produto”, e “Estudou a concorrência” (100%) enquanto “Entrevistou clientes” (0%) e “Identificou problemas a solucionar no mercado” (9.1%) foram os menos realizados.

Tabela 1 – Estudos realizados

	Não fiz		Fiz	
	N	%	N	%
a) Identificou problemas a solucionar no mercado	2	18,2%	9	81,8%
b) Estabeleceu o público-alvo	2	18,2%	9	81,8%
c) Fez Análise SWOT	5	45,5%	6	54,5%
d) Fez Análise TOWS	10	90,9%	1	9,1%
e) Fez análise das forças de Porter?	9	81,8%	2	18,2%
f) Definiu Missão da empresa?	2	18,2%	9	81,8%
g) Definiu Visão da empresa?	2	18,2%	9	81,8%
h) Definiu os Valores da empresa?	3	27,3%	8	72,7%
i) Fez um plano detalhado de Marketing?	4	36,4%	7	63,6%
j) Definiu os principais Clientes	1	9,1%	10	90,9%
k) Definiu os principais fornecedores	1	9,1%	10	90,9%
l) Montou o processo de logística	3	27,3%	8	72,7%
m) Definiu os 4 (ou 7) Ps de Marketing?	6	54,5%	5	45,5%
n) Definiu as características do produto?	1	9,1%	10	90,9%
o) Definiu os locais de vendas?	2	18,2%	9	81,8%
p) Definiu as campanhas de comunicação?	2	18,2%	9	81,8%
q) Definiu preço de venda?	0	0,0%	11	100,0%
r) Estabeleceu o custo de produção?	2	18,2%	9	81,8%

s) Estabeleceu a margem do produto?	0	0,0%	11	100,0%
t) Definiu a quantidade e função dos funcionários	3	27,3%	8	72,7%
u) Criou um diferencial único para o produto	0	0,0%	11	100,0%
v) Criou um fluxo de caixa	2	18,2%	9	81,8%
w) Identificou produtos substitutos	2	18,2%	9	81,8%
x) Estudou a concorrência	0	0,0%	11	100,0%
y) Fez análise financeira 12 meses futuros?	4	36,4%	7	63,6%
z) Networking	8	72,7%	3	27,3%
aa) Fez benchmarking	9	81,8%	2	18,2%
bb) Fez curso finanças	10	90,9%	1	9,1%
cc) Usou mentoria	10	90,9%	1	9,1%
dd) criou equipa	11	100,0%	0	0,0%
ee) entrevistou clientes	10	90,9%	1	9,1%
ff) participou de programa de incubação	10	90,9%	1	9,1%



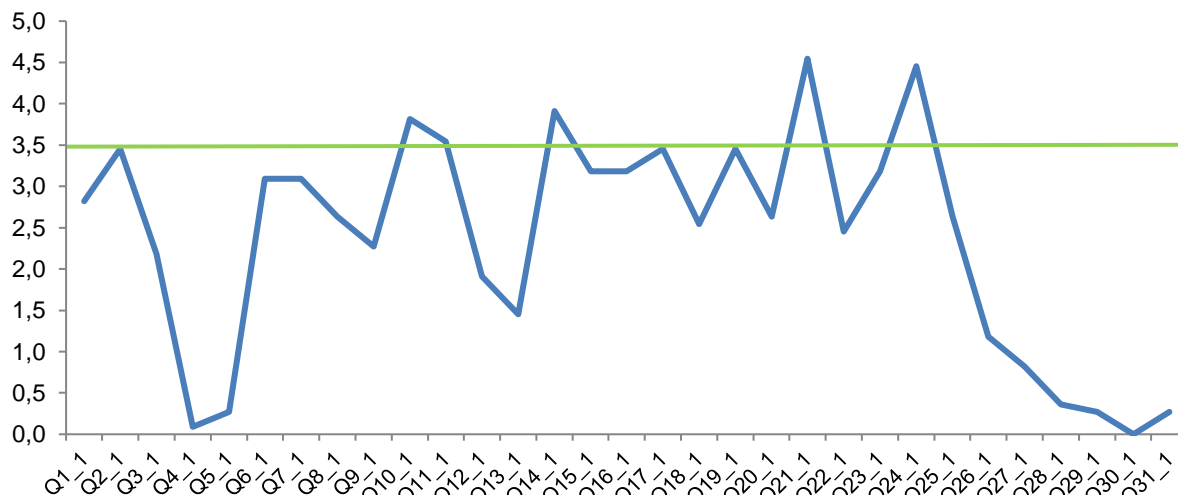
Na tabela 2 podemos apreciar a profundidade dos estudos realizados. Os itens mais valorizados foram “Criou um diferencial único para o produto” (Média = 4.55) e “Estudou a concorrência” (4.45) enquanto os menos valorizados foram “Fez Análise TOWS” (M =0,09) e “Criou equipa” (M = 0). Os itens “Criou um diferencial único para o produto” e “Estudou a concorrência” foram indicados como tendo uma profundidade de estudo significativamente acima do ponto médio da escala ($p < .05$).

Tabela 2 - Profundidade do estudo

	Média	Desvio padrão
a) Identificou problemas a solucionar no mercado	2,82	1,83
b) Estabeleceu o público-alvo	3,45	1,86
c) Fez Análise SWOT	2,18	2,18
d) Fez Análise TOWS	,09	,30
e) Fez análise das forças de Porter?	,27	,65
f) Definiu Missão da empresa?	3,09	2,17
g) Definiu Visão da empresa?	3,09	2,12
h) Definiu os Valores da empresa?	2,64	2,25
i) Fez um plano detalhado de Marketing?	2,27	2,10
j) Definiu os principais Clientes	3,82	1,89
k) Definiu os principais fornecedores	3,55	1,86
l) Montou o processo de logística	1,91	1,64
m) Definiu os 4 (ou 7) Ps de Marketing?	1,45	2,02
n) Definiu as características do produto?	3,91	1,51
o) Definiu os locais de vendas?	3,18	1,78
p) Definiu as campanhas de comunicação?	3,18	1,89
q) Definiu preço de venda?	3,45	1,44
r) Estabeleceu o custo de produção?	2,55	2,02
s) Estabeleceu a margem do produto?	3,45	1,13
t) Definiu a quantidade e função dos funcionários	2,64	2,01
u) Criou um diferencial único para o produto	4,55	,69
v) Criou um fluxo de caixa	2,45	1,51
w) Identificou produtos substitutos	3,18	1,72
x) Estudou a concorrência	4,45	,69
y) Fez análise financeira 12 meses futuros?	2,64	2,42
z) Networking	1,18	2,09
aa) Fez benchmarking	,82	1,83
bb) Fez curso finanças	,36	1,21
cc) Usou mentoria	,27	,90
dd) criou equipa	,00	--
ee) entrevistou clientes	,27	,90
ff) participou de programa de incubação	,36	1,21

Legenda: 0 – Irrelevante 5 – Estudo profundo

Gráfico 2 – Profundidade do estudo



Nota: a linha verde indica o ponto médio da escala de profundidade do estudo (3,5)

Quando se questionam os inquiridos se gostaria de ter aprofundando mais o estudo de alguns itens em particular os mais referidos foram “Identificar problemas a solucionar no mercado” e “Estudar a concorrência” (45.5%).

Tabela 3 – Gostaria de ter aprofundado mais?

	Sim	
	N	%
a) Identificou problemas a solucionar no mercado	5	45,5%
b) Estabeleceu o público-alvo	3	27,3%
c) Fez Análise SWOT	3	27,3%
d) Fez Análise TOWS	2	18,2%
e) Fez análise das forças de Porter?	1	9,1%
f) Definiu Missão da empresa?	2	18,2%
g) Definiu Visão da empresa?	2	18,2%
h) Definiu os Valores da empresa?	2	18,2%
i) Fez um plano detalhado de Marketing?	4	36,4%
j) Definiu os principais Clientes	2	18,2%
k) Definiu os principais fornecedores	1	9,1%
l) Montou o processo de logística	3	27,3%
m) Definiu os 4 (ou 7) Ps de Marketing?	2	18,2%
n) Definiu as características do produto?	0	0,0%
o) Definiu os locais de vendas?	2	18,2%
p) Definiu as campanhas de comunicação?	4	36,4%
q) Definiu preço de venda?	3	27,3%
r) Estabeleceu o custo de produção?	3	27,3%
s) Estabeleceu a margem do produto?	3	27,3%
t) Definiu a quantidade e função dos funcionários	2	18,2%
u) Criou um diferencial único para o produto	4	36,4%

v) Criou um fluxo de caixa	3	27,3%
w) Identificou produtos substitutos	2	18,2%
x) Estudou a concorrência	5	45,5%
y) Fez análise financeira 12 meses futuros?	3	27,3%
z) Networking	1	9,1%
aa) Fez benchmarking	1	9,1%
bb) Fez curso finanças	0	0,0%
cc) Usou mentoria	1	9,1%
dd) criou equipa	1	9,1%
ee) entrevistou clientes	1	9,1%
ff) participou de programa de incubação	0	0,0%

Anexo 3.: Lista de códigos MaxQDA - Entrevistas

Lista de Códigos	Segmentos codificados	Documentos
Lista de Códigos	442	11
NÃO acredito em PN	2	2
FIZ e a empresa estaria pior se eu não tivesse feito	5	4
não fiz, mas também NÃO estaria em posição diferente	1	1
FIZ, mas empresa NÃO estaria em posição diferente	2	2
fiz PN - simples	4	4
acho importante, mas NÃO fiz - inconsistência	10	6
frases de efeito PRÓ PN	15	10
frases de efeito CONTRA PN	7	3
empresa tem grande diferencial	11	11
críticas a fazer um plano de negócios	3	3
fatores mais importantes para a empresa dar certo	12	9
objetivo pessoal - criar valor para os outros	2	2
objetivo pessoal - ser dono - realização pessoal	7	4
objetivo pessoal - me diferenciar	2	2
objetivo pessoal - ganhar dinheiro	2	2
objetivo pessoal - fazer algo até o final da vida	2	1
ideia do negócio - vimos um negócio idêntico, mal gerido	1	1
ideia do negócio - veio da incubadora	2	2
ideia do negócio - meu sócio já tinha parte do produto	2	2
ideia do negócio - eu conhecia muito o mercado	2	2
ideia do negócio - o cliente/mercado pediu	5	4
empresa formalizada - sim	3	3
conhecia bem algum aspecto do negocio - sim	7	6
experiência anterior na área - Não	5	4
experiência anterior na área - sim	5	5
teve negócio anterior - não	1	1
teve negócio anterior - sim	9	9
experiencia anterior de gestao - sim	10	10
Pergunta 31b - Não	5	5
Pergunta 31a - sim	5	5
Pergunta 30b - Não	3	3
Pergunta 30a - sim	6	6
Pergunta 29b - Não	4	4
Pergunta 29a - sim	7	7
Pergunta 28b - Não	4	4
Pergunta 28a - sim	7	7
Pergunta 27b - Não	4	4
Pergunta 27a - sim	7	7
Pergunta 26b - Não	4	4
Pergunta 26a - sim	7	7
Pergunta 25	11	11
Pergunta 24	11	11
Pergunta 23	11	11
Pergunta 22	11	11
Pergunta 21	10	10
Pergunta 20	11	11
Pergunta 19	11	11
Pergunta 18	11	10
Pergunta 17	10	10
Pergunta 16	11	11
Pergunta 15	11	11
Pergunta 14	11	11
Pergunta 13	11	11
Pergunta 12	11	11
Pergunta 11	12	11
Pergunta 10	10	10
Pergunta 9	11	11
Pergunta 8	11	11
Pergunta 7	11	11
Pergunta 6	11	11
Pergunta 5	11	11
Pergunta 4	11	11

Anexo 4.: Business Model Canvas

BMI • Business model canvas

<p>● Key partners Who are your most important partners? Which key resources do you acquire from partners? Which key activities do your partners perform?</p>	<p>● Key activities What are the activities you perform every day to create & deliver your value proposition?</p>	<p>● Value propositions What is the value you deliver to your customer? Which of your customer's problems are you helping to solve? What is the customer need that your value proposition addresses? What are the products and services you create for your customers?</p>	<p>● Customer relationships What relationship does each customer segment expect you to establish and maintain?</p>	<p>● Customer segments For whom are you creating value? What are the customer segments that either pay, receive or decide on your value proposition?</p>
<p>● Key resources What are the resources you need to create & deliver your value proposition?</p>	<p>● Key resources What are the resources you need to create & deliver your value proposition?</p>		<p>● Channels How does your value proposition reach your customer? How do your customers buy or use your products or services?</p>	
<p>● Cost structure What are the important costs you make to create & deliver your value proposition?</p>				<p>● Revenue streams How do customers reward you for the value you provide to them? What are the different revenue models?</p>

www.strategyzer.com

Brought to you by Business Models Inc