

Tema 13



Criação (e gerenciamento) de Empresas

Prof. Edmundo Escrivão Filho

O esforço em refletir sobre o processo de criação de empresas

- ▶ O processo é dinâmico, complexo e não linear.
- ▶ Apesar dessa complexidade, alguns autores tentam esquematizar esse processo em etapas.
- ▶ Um modelo por etapas clássico é o de Greiner (1972); tal modelo trata de seu ciclo de vida completo.
- ▶ Outros autores se concentraram especificamente na fase de criação.

Ciclo de vida das organizações – Greiner, 1972



Os estágios iniciais do ciclo

Galbraith, 1982

Estágio	I	II	III	IV	V
Fator	Prova do princípio - protótipo -	Oficina de modelos	Início da produção em volume	Cresci- mento natural	Manobra estratégica
Tarefa	Invente e faça	Faça bem; Teste			
Pessoa	Pau para toda obra; "corredor" de risco	Pau para toda obra e "corredor" de risco especial			
Recompensa	Equidade; clima não- burocrático; faça a marca	Clima não- burocrático; Promoção no chão de fábrica			
Processos	Informal; contato face-a-face; controle pessoal	Informal; contato pessoal; reuniões			
Estrutura	Informal; pouca necessidade de	Começa as funções e a hierarquia			
Líder	Comandante do ataque	Jogador treinador	Treinador	Gerente	Estrategista

**Jay Galbraith
The stages of
Growth, 1982**

Processo Empreendedor:

Dornelas, 2003

Identificar e avaliar a oportunidade

- criação e abrangência da oportunidade
- valores percebidos e reais da oportunidade
- riscos e retornos da oportunidade
- oportunidade versus habilidades e metas pessoais
- situação dos competidores

Desenvolver o Plano de Negócios

1. Sumário Executivo
 2. O Conceito do Negócio
 3. Equipe de Gestão
 4. Mercado e Competidores
 5. Marketing e Vendas
 6. Estrutura e Operação
 7. Análise Estratégica
 8. Plano Financeiro
- Anexos

Determinar e Captar os recursos necessários

- recursos pessoais
- recursos de amigos e parentes
- *angels*
- capitalistas de risco
- bancos
- governo
- incubadoras

Gerenciar o negócio

- estilo de gestão
- fatores críticos de sucesso
- identificar problemas atuais e potenciais
- implementar um sistema de controle
- profissionalizar a gestão
- entrar em novos mercados

Processo de criação de empresas:

Borges, Filion, Simard, 2008

ETAPAS	INICIAÇÃO	PREPARAÇÃO	LANÇAMENTO	CONSOLIDAÇÃO
ATIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Identificação da oportunidade de negócio.• Reflexão e desenvolvimento da idéia de negócio.• Decisão de criar a empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Redação do plano de negócios.• Realização do estudo de mercado.• Mobilização de recursos financeiros.• Constituição da equipe empreendedora.	<ul style="list-style-type: none">• Constituição legal da empresa.• Organização das instalações e dos equipamentos.• Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço.• Contratação de empregados.• Realização da primeira venda.	<ul style="list-style-type: none">• Realização das atividades de promoção e marketing.• Comercialização de produtos e serviços.• Alcance do ponto de equilíbrio.• Planificação formal.• Gestão da nova empresa.

Mortalidade, Sobrevivência e Crescimento das Empresas

Resultado
Econômico

Sucesso?

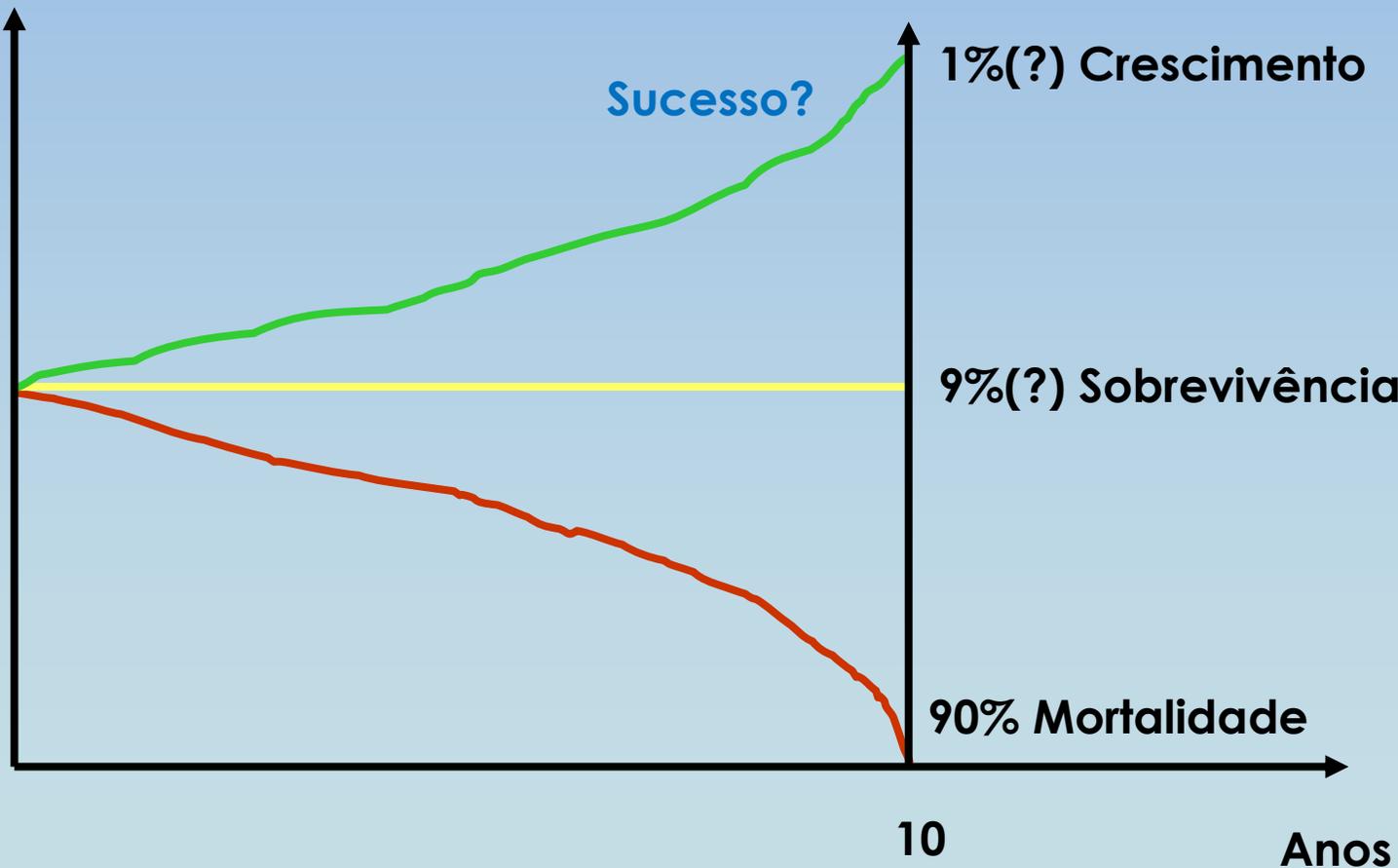
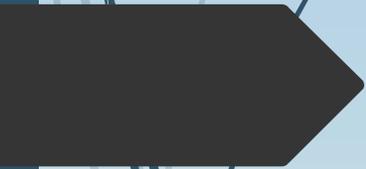
1%(?) Crescimento

9%(?) Sobrevivência

90% Mortalidade

10

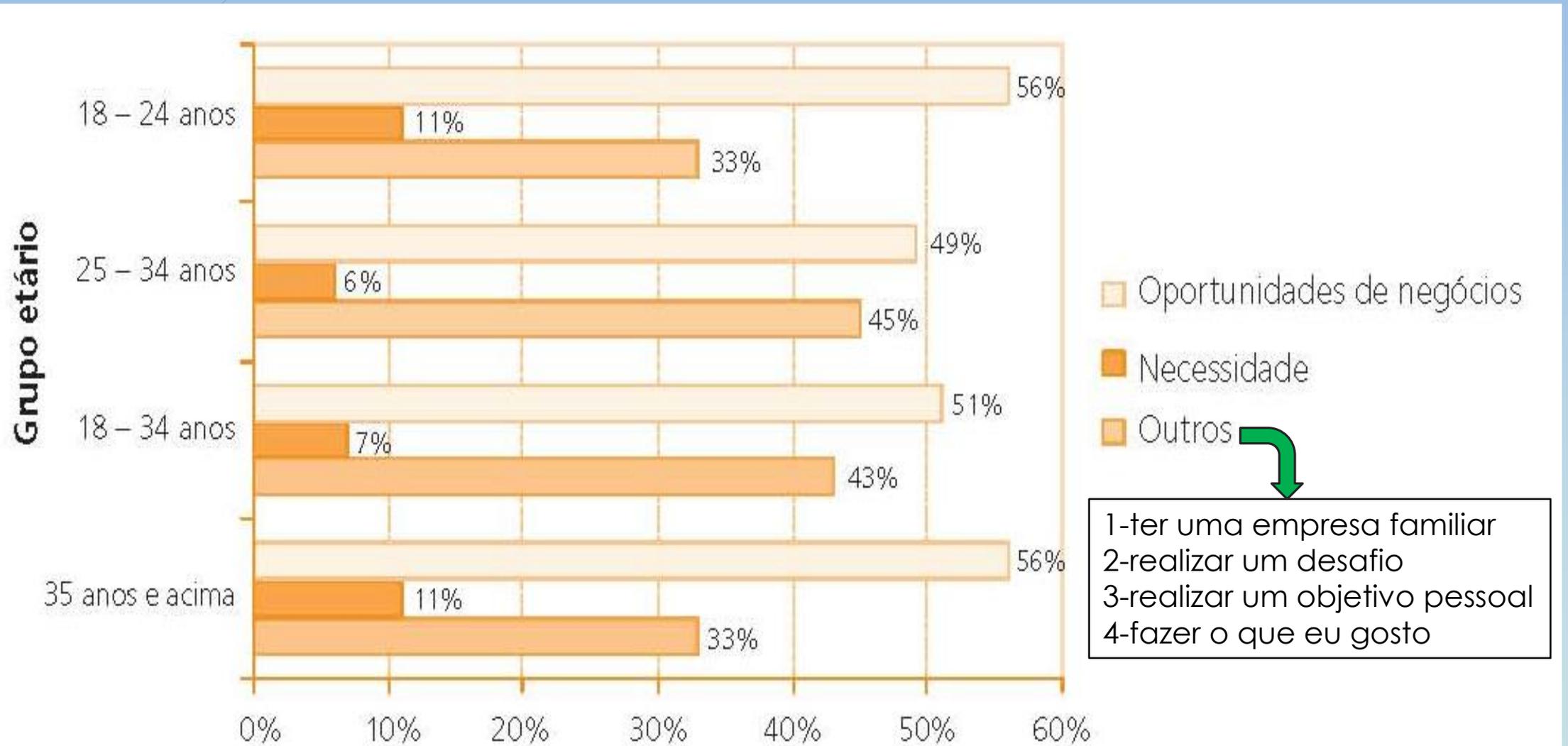
Anos



Etapa 1 – Iniciação: origem da ideia

ORIGEM DA IDÉIA DE NEGÓCIOS*	18 – 24 ANOS	25 – 34 ANOS	18 – 34 ANOS	35 ANOS E ACIMA
Dos conhecimentos do empreendedor sobre o setor de atividade	50,0%	54,9%	53,9%	52,5%
Da empresa onde o empreendedor trabalhava anteriormente	27,8%	47,9%	43,8%	41,4%
Dos conhecimentos tecnológicos do empreendedor sobre o produto ou serviço	11,1%	46,5%	39,3%	37,4%
De conversas com amigos ou família	50,0%	31,0%	34,8%	17,2%
De conversas com potenciais clientes	27,8%	32,4%	31,5%	30,3%
De conversas com potenciais fornecedores	16,7%	9,9%	11,2%	12,1%
De conversas com potenciais investidores	0%	9,9%	7,9%	15,2%
Outros	27,8%	12,7%	15,7%	20,2%

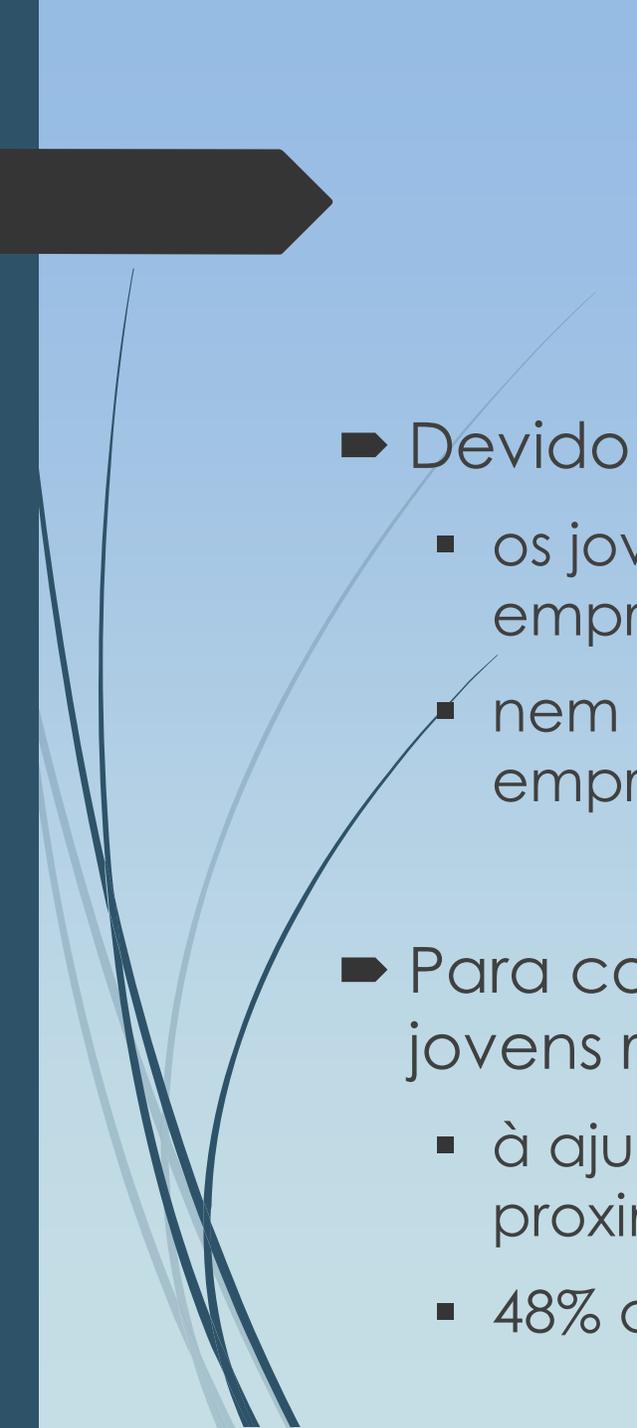
Etapa 1 – Iniciação: decisão da criação



Etapa 2 – Preparação: plano de negócios

TEMPO NECESSÁRIO PARA FAZER O PLANO DE NEGÓCIO	18 – 24 ANOS	25 – 34 ANOS	18 – 34 ANOS	35 ANOS E ACIMA
Média (em dias)	141	98	105	62
Mediana (em dias)	60	60	60	30
PRINCIPAL DIFICULDADE ENCONTRADA PARA FAZER O PLANO DE NEGÓCIOS*	18 – 24 ANOS	25 – 34 ANOS	18 – 34 ANOS	35 ANOS E ACIMA
A análise do mercado	28,6%	37,9%	36,3%	20,4%
O tempo para fazê-lo	21,4%	10,6%	12,5%	19,4%
A elaboração do plano financeiro	14,3%	12,1%	12,5%	4,3%
Saber como fazê-lo	7,1%	13,6%	12,5%	10,8%
O acesso às informações	7,1%	9,1%	8,8%	16,1%

* Somente as cinco opções mais citadas são indicadas aqui.



Etapa 2 – Preparação: mobilização dos recursos financeiros

- Devido à pouca idade:
 - os jovens não acumulam o capital necessário para criar uma empresa,
 - nem os bens a oferecer como garantia para conseguir um empréstimo.
- Para conseguir os recursos necessários para abrir a empresa, os jovens recorrem:
 - à ajuda financeira da família e dos amigos, o chamado capital de proximidade (*love money*),
 - 48% dos jovens contra 27% dos outros empreendedores.

Etapa 3 – Lançamento: localização da empresa

- Os fatores que os jovens empreendedores consideram como importantes para a escolha da são:
 - a) qualidade de vida da região;
 - b) proximidade do mercado e dos clientes;
 - c) disponibilidade de capital;
 - d) disponibilidade de espaços (industriais e comerciais);
 - e) proximidade da residência.
- fatores que os jovens empreendedores não consideram importantes.
 - a) os benefícios fiscais da região;
 - b) o acesso aos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento.

Etapa 3 – Lançamento: primeira venda

- ▶ Dificuldade que os jovens empreendedores encontram para desenvolver o primeiro produto ou serviço:
 - 26% = de ordem financeira (equipamentos ou pessoal qualificado);
 - 16% = de ordem tecnológica;
 - 8% = associada aos recursos humanos.
- ▶ Primeira venda após criar a empresa:
 - os jovens empreendedores vendem com 15 meses;
 - os empreendedores de 35 anos ou mais vendem com 8 meses.
- ▶ Dificuldades que os jovens encontram:
 - de ganhar a confiança dos clientes;
 - de acessarem os clientes;
 - de se fazerem conhecidos;
 - de constituir uma estrutura de vendas.

Etapa 4 – Consolidação: atividades de criação

ATIVIDADE		18 – 24 ANOS	25 – 34 ANOS	18 – 34 ANOS	35 ANOS E ACIMA
Fazer registro legal da empresa	Média	9	10	10	2,5
	Mediana	2,5	3	3	1
Contratar o primeiro empregado	Média	13	16	15	6
	Mediana	12	8	8	4
Realizar a primeira venda	Média	15	15	15	8
	Mediana	10	7	7	5
Começar as atividades de promoção e marketing	Média	21,5	16	17	10,5
	Mediana	15,5	10	12	6
Alcançar o ponto de equilíbrio	Média	29	40	37	25
	Mediana	27	32,5	30,5	16,5

* Número de meses entre a decisão de criar a empresa e a realização da atividade de referência.

Etapa 4 – Consolidação: funções na empresa

