

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

GUTEMBERG ALVES VIEIRA

O PLANO DE NEGÓCIO COMO FATOR DETERMINANTE NA CRIAÇÃO
E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS: Um estudo em Micro e Pequenas
Empresas comerciais do Arranjo Produtivo Local de confecções do Agreste
Pernambucano

CARUARU/PE
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GUTEMBERG ALVES VIEIRA

O PLANO DE NEGÓCIO COMO FATOR DETERMINANTE NA CRIAÇÃO
E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS: Um Estudo em Micro e Pequenas
Empresas Comerciais do Arranjo Produtivo Local de Confeções do Agreste
Pernambucano

Trabalho que deve ser apresentado à Coordenação do Curso de
Graduação em Administração, da Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito
parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de
Curso.

Orientador: Prof. M.Sc. Elielson Oliveira Damascena

CARUARU/PE
2015

Catálogo na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

V658p

Vieira, Gutemberg Alves.

O plano de negócio como fator determinante na criação e gestão de empreendimentos: um estudo em micro e pequenas empresas comerciais do arranjo produtivo local de confecções do agreste pernambucano. / Gutemberg Alves Vieira. - Caruaru: O Autor, 2015.

101f. il. ; 30 cm.

Orientador: Elielson Oliveira Damascena.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2015.

Inclui referências bibliográficas

1. Empreendimentos. 2. Plano de negócio. 3. Micro e Pequenas empresas. 4. Confecções – Indústria – Agreste (PE). I. Damascena, Elielson Oliveira. (Orientador). II. Título

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-174)

GUTEMBERG ALVES VIEIRA

O PLANO DE NEGÓCIO COMO FATOR DETERMINANTE NA CRIAÇÃO
E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS: Um Estudo em Micro e Pequenas
Empresas Comerciais do Arranjo Produtivo Local de Confeccões do Agreste
Pernambucano

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Administração da Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste.

Caruaru, 15 de Julho de 2015.

Prof Dr. Cláudio José Monteiro de Albuquerque
Coordenador Do Curso De Administração

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Elielson Oliveira Damascena
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste.

Orientador

Prof(a). Andrezza Rodrigues Nogueira
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste.

Examinadora

Prof. Luiz Sebastião Dos Santos Junior
Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste.

Examinador

DEDICATÓRIA

A Deus, aos meus pais, minha irmã, minha sobrinha, meu companheiro, demais familiares, amigos e professores que despertaram em mim o meu melhor, me incentivando para alcançar meus objetivos.

.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo, principalmente pela graça da vida e a companhia das pessoas que ele colocou em minha volta.

Agradeço a minha mãe Maria Severina da Silva Alves pelo amor incondicional, à qual não encontro palavras para agradecer. Ao meu pai, Josemberg Vieira da Silva pelo apoio e carinho. Aos dois por sempre tentar me proporcionar o que não tiveram condições de obter.

A minha irmã Crislene Alves Vieira, pelo incansável esforço em me incentivar a cursar a graduação e buscar meus objetivos.

Ao meu companheiro Rafael Gonçalves de Lima Lopes pela incrível companhia e esforço em me ajudar.

Aos demais familiares pelo apoio e carinho.

Ao meu orientador, o professor Elielson Oliveira Damascena, pela boa vontade, atenção, profissionalismo, contribuições, aprendizado e amizade.

Aos professores Andrezza Nogueira e Luiz Sebastião pelo carinho, amizade e por compor a banca examinadora desta empreitada. Aos demais professores da graduação pelo conhecimento adquirido e amizade.

Aos colegas de graduação, principalmente as mais próximas: Fabíola e Yasmin pelo carinho, companhia, aventuras e gargalhadas durante o curso.

A todas as pessoas que direta e indiretamente contribuíram para minha formação e realização do trabalho de conclusão de curso, pois sem vocês eu si quer teria conseguido dar início a essa empreitada.

Meu muito obrigado!

“A maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar.”

(John L. Beckley)

“(...) Você procura chão e não tem, por quê? Você não fez esse planejamento, você não fez essa expectativa, então é onde entra a falta de um planejamento, a falta de um acompanhamento gerencial. A falta exatamente desse suporte que você não fez (...)”

(Entrevistado 1)

“Muito importante, muito importante, porque ele assim de certa forma ele é a razão né? A gente vai muito com a emoção e ele mostra a razão, o que tem que ser (...)”

(Entrevistada 6)

RESUMO

O fechamento prematuro de empreendimentos de micro e pequeno porte devido à falta de planejamento e gestão têm recebido grande atenção nos últimos anos pelos órgãos que são responsáveis por apoiá-los e incentivá-los. Nesse sentido, considerando a importância do Plano de Negócios para a condução desses empreendimentos, a presente pesquisa objetivou investigar como se dá a prática de criação e gestão das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) comerciais do Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções do Agreste de Pernambuco. Para alcançar o objetivo do estudo, foi construído um quadro teórico sob os elementos considerados importantes e pertinentes ao tema. A pesquisa é classificada como exploratória com abordagem mista (quantitativa e qualitativa). Realizou-se 7 (sete) entrevistas semiestruturadas e observação simples e posteriormente, elaborou-se e aplicou-se 35 (trinta e cinco) questionários semi estruturados com os proprietários dessas MPEs, acessados no Polo Comercial em Caruaru, no Moda Center em Santa Cruz do Capibaribe e no Parque das Feiras em Toritama. A amostra foi classificada como não probabilística e por conveniência. Os dados coletados nas entrevistas foram analisados pela técnica de análise do conteúdo e os dados dos questionários foram tabulados e tratados por procedimentos estatísticos básicos. Os resultados obtidos mostram que essa prática empreendedora realizada pelos sujeitos não segue fases distintas se iniciando com um resultado almejado e se concentrando nos meios para gerar esse resultado, e sim, com o que possuíam, sua experiência, seus conhecimentos e recursos próprios na tentativa de obter o seu negócio e serem independentes, alcançando os possíveis resultados sem a presença de um PN.

Palavras-chaves: Processo Empreendedor. Plano de negócios. Micro e Pequenas Empresas. Arranjo Produtivo Local de Confecções.

ABSTRACT

The premature closure of micro and small enterprises due to lack of planning and management have received great attention in recent years by the agencies that are responsible for supporting them. In this sense, considering the importance of the Business Plan (BP) for the conduct of these developments, the present study aimed to investigate practical aspects of the creation and management of Micro and Small Enterprises (MSEs) at the Local Productive Arrangement (APL) of Clothing in Pernambuco, Brazil. To achieve the objective of the study, it built a theoretical framework under the elements considered important and relevant to the topic. The research were classified as an exploratory study with mixed approach (quantitative and qualitative). It were made seven (7) semi-structured interviews and simple observation and then, it developed and applied 35 (thirty five) semi structured questionnaires to the owners of MSEs, accessed at the “Polo Comercial de Caruaru”, at the “Moda Center em Santa Cruz doCapibaribe” and atthe “Parque das FeirasemToritama”. The sample was classified as non-probabilistic and the subjects was chosen by convenience. The data collected in the interviews were analyzed by content analysis technique and the data from the questionnaires were tabulated and treated by basic statistical procedures. The results show that entrepreneurial practice by the subject does not follow distinct phases starting with a desired result and focusing on ways to generate this result, but with their possessions, their experience, their knowledge and resources in trying to get their business and to become independent, attaining the possible outcomes in the absence of a BP.

Keywords: Entrepreneurial Process. Business Plan. Micro and Small Enterprises. Local Productive Arrangement of Clothing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 (2) – Visão integrada do empreendedorismo	24
Figura 2 (2) – Processo de gerenciamento empreendedor.....	32
Figura 3 (2) – Os objetivos das empresas.....	41
Figura 4 (2) – Vista panorâmica do Polo Comercial de Caruaru	44
Figura 5 (2) – Vista panorâmica do Moda Center Santa Cruz	45
Figura 6 (2) – Vista panorâmica do Parque das Feiras de Toritama	46
Figura 7 (4) – Gráfico da proporção de gênero dos sujeitos da pesquisa.....	62
Figura 8 (4) – Gráfico da faixa etária dos sujeitos da pesquisa.....	62
Figura 9 (4) – Gráfico do nível de escolaridade dos sujeitos da pesquisa.....	63
Figura 10 (4) – Gráfico sobre a renda familiar dos sujeitos da pesquisa.....	63
Figura 11 (4) – Forma jurídica dos empreendimentos da pesquisa.....	64
Figura 12 (4) – Gráfico do porte dos empreendimentos da pesquisa	64
Figura 13 (4) – Gráfico do tempo e classificação dos empreendimentos da pesquisa	65
Figura 14 (4) – Gráfico do tempo de experiência antes de empreender dos sujeitos	66
Figura 15 (4) – Gráfico sobre a formação familiar dos sujeitos da pesquisa	66
Figura 16 (4) – Gráfico sobre a formação profissional dos sujeitos de pesquisa	67
Figura 17 (4) – Gráfico sobre o perfil empreendedor dos sujeitos da pesquisa	68
Figura 18 (4) – Gráfico da relação entre empreendedores x gênero; formação e localidade ...	69
Figura 19 (4) – Gráfico sobre a motivação para empreender dos sujeitos da pesquisa.....	69
Figura 20 (4) – Gráfico sobre a motivação para empreender por localidade dos sujeitos	70
Figura 21 (4) – Gráfico sobre análise da viabilidade e planejamento dos sujeitos da pesquisa	71
Figura 22 (4) – Gráfico sobre análise e planejamento dos sujeitos da pesquisa por localidade	71
Figura 23 (4) – Gráfico dos Motivos da não realização da análise e planejamento	72
Figura 24 (4) – Gráfico das formas de análise e planejamento realizadas pelos sujeitos.....	72
Figura 25 (4) – Gráfico das formas de planejamento utilizadas pelos sujeitos por localidade	73

Figura 26 (4) – Gráfico da forma de elaboração do PN pelos sujeitos da pesquisa	73
Figura 27 (4) – Gráfico sobre a captação de recursos necessários dos sujeitos da pesquisa....	75
Figura 28 (4) – Gráfico dos sujeitos de pesquisa que recorreram a bancos	75
Figura 29 (4) – Gráfico sobre a utilização de softwares na gestão pelos sujeitos da pesquisa.	76
Figura 30 (4) – Gráfico sobre o grau da relação dos sujeitos de pesquisa com o PN	77
Figura 31 (4) – Gráfico sobre a importância dada pelos sujeitos da pesquisa ao PN.....	78
Figura 32 (4) – Gráfico sobre o grau de dificuldades enfrentadas pelos sujeitos da pesquisa .	78
Figura 33 (4) – Gráfico sobre as dificuldades dos negócios apontadas pelos sujeitos.....	79
Figura 34 (4) – Gráfico sobre a relação de apoio dos órgãos aos sujeitos de pesquisa.....	80
Figura 35 (4) – Gráfico sobre os órgãos que deram apoio aos sujeitos da pesquisa	80
Figura 36 (4) – Gráfico sobre os órgãos de apoio por localidade dos sujeitos da pesquisa	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 (2) – Características dos empreendedores de sucesso	28
Quadro 2 (2) – Aspectos do processo de empreender	30
Quadro 3 (2) – Atividades do processo gerencial dos empreendedores.....	33
Quadro 4 (2) – Princípios básicos do processo de efetuação	35
Quadro 5 (2) – Estrutura do PN sugerida para empresas de pequeno porte em geral.....	36
Quadro 6 (2) – Lista dos órgãos de apoio aos empreendedores no Brasil nos dias de hoje	37
Quadro 7 (2) – Classificação das MPEs no Brasil	42
Quadro 8 (4) – Dados gerais dos sujeitos e dos empreendimentos de pesquisa.....	54
Quadro 9 (4) – Dados da experiência anterior e formação dos sujeitos de pesquisa	55
Quadro 10 (6) – Cronograma da pesquisa	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 (2) – Taxa de empreendedores segundo a motivação no Brasil e regiões (comparativo 2012-2013)	28
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

BNDS – Banco Nacional do Desenvolvimento

CEPN – Como Elaborar um Plano de Negócios

Cesar – Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife

CIN – Centro de Informática

CPF – Cadastro de Pessoa Física

CTM – Centro Tecnológico da Moda

E – Entrevistado

ENE – Escola de Novos Empreendedores

EPP – Empresa de Pequeno Porte

Fade – Federação de Apoio ao Desenvolvimento

FADIRE – Faculdade de Desenvolvimento e Integração Regional

FGV – Fundação Getúlio Vargas

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICSB – International Council for Small Business

ME – Microempresa

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

P – Página

PN – Plano de Negócio

Rais – Relação Anual de Informações Sociais

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Softex – Sociedade Brasileira para Exportação de Software

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UPE – Universidade de Pernambuco

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA	20
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	22
2.1	EMPREENDEDORISMO	22
2.1.1	Evolução Histórica e Conceitos	22
2.1.2	Formação Empreendedora	25
2.1.3	Perfil Empreendedor	27
2.1.4	Processo Empreendedor	30
2.2	PLANO DE NEGÓCIO	34
2.2.1	Estrutura do Plano de Negócio	36
2.2.2	O Uso de <i>Software</i> para a Elaboração do PN	38
2.2.3	O PN como Fator Determinante na Criação e Gestão de Empreendimentos	40
2.3	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	41
2.4	APL DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO.....	42
2.4.1	Caruaru	44
2.4.2	Santa Cruz do Capibaribe	44
2.4.3	Toritama.....	45
3	METODOLOGIA.....	47
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	47
3.2	POPULAÇÃO ALVO	48
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS	49
3.4	PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	51
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	54
4.1	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS	54
4.1.1	Caracterização dos Sujeitos e Empreendimentos da Pesquisa.....	54
4.1.2	Experiência, Formação e Motivação Empreendedora dos Sujeitos.....	55
4.1.3	Etapas do Processo Empreendedor	57
4.1.4	Relação com o PN	60
4.1.5	Relação com os Órgãos de Apoio.....	61
4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS	61
4.2.1	Caracterização dos Sujeitos e Empreendimentos da Pesquisa.....	61
4.2.2	Formação, Perfil e Motivação Empreendedora dos Sujeitos.....	66
4.2.3	Etapas do Processo Empreendedor	70
4.2.4	Relação dos Sujeitos com o PN	77
4.2.5	Relação com os Órgãos de Apoio.....	80
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
5.1	CONCLUSÕES	82
5.2	LIMITAÇÕES	86
5.3	SUGESTÕES DE PESQUISAS	86

6	CRONOGRAMA DA PESQUISA	87
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA	93
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	94
	ANEXO A - TESTE DE AVALIAÇÃO DO PERFIL EMPREENDEDOR	97
	ANEXO B - MANUAL DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO.....	98
	ANEXO C - ETAPAS DO <i>SOFTWARE</i> PLANO DE NEGÓCIOS 3.0.....	99

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como estrutura as seguintes seções: o problema de pesquisa, a pergunta de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O empreendedorismo vem sendo exercido pela humanidade há bastante tempo, como não há uma unanimidade entre os estudiosos sobre o seu surgimento, alguns pesquisadores como Dornelas (2008), Degen (2009) e Hisrich; Peters e Shepherd (2009) tomam por embasamento a iniciativa empreendedora de Marco Polo ao estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente, determinando, portanto, a capacidade de assumir riscos físicos e emocionais.

A criação de novas empresas ganhou impulso em todo o território mundial com a crescente modernização do século XX e suas invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas, mas também trouxeram ao cenário empresarial diversos problemas de planejamento e gerenciamento independente do porte ou áreas de atuações das empresas. Deparando-se com um ambiente competitivo, precisando desenvolver formas de trabalho inovadoras, que identificassem e avaliassem as oportunidades, acompanhassem as mudanças, captassem recursos, resolvessem os problemas e obtivessem retornos (DORNELAS, 2008).

No Brasil, de acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2001), o movimento do empreendedorismo se difundiu no final da década de 1980 com os surgimentos de iniciativas que visavam incentivar a prática e das entidades de apoio às Micro e Pequenas Empresas - MPEs, tais como: o Estatuto da Microempresa, a inclusão destas na constituição Federal, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, o Programa Brasil Empreendedor do Governo Federal e a Sociedade Brasileira para Exportação de *Software* – Softex.

De acordo com o Sebrae (2013a), no anuário do trabalho nas MPEs em 2012, dos empreendimentos criados no Brasil, 99% foi de MPEs, chegando a cerca de 6,3 milhões de estabelecimentos desse porte funcionando. Abri-las tornou-se uma alternativa para pessoas que almejam ter autonomia decisória e serem independentes nas esferas financeiras e profissionais. Como afirmam Longenecker, Moore e Petty (1997), os indivíduos são atraídos para esses empreendimentos pelas recompensas e incentivos em três categorias básicas: lucro, independência e um estilo de vida prazeroso.

Porém, nem sempre abrir uma MPEs é a melhor solução, pois o agente do empreendedorismo poderá enfrentar diversos problemas se não incorporar o espírito empreendedor e adotar as ferramentas de planejamento e gestão. Para Dolabela (2008), esses problemas acarretam em uma quantidade elevada de empresas que fecham prematuramente em todo o mundo pela falta de aprendizado do empreendedor, elementos e instrumentos que o auxiliem antes de abri-las. E com isso, ampliou-se o surgimento e a responsabilidade dos órgãos de apoio a esses empreendimentos, no sentido de viabilizar sua sobrevivência no longo prazo.

Acerca da mortalidade de empreendimentos, em seus primeiros anos de existência, o Sebrae-MG (2004), no relatório de pesquisa sobre os condicionantes e as taxas de mortalidades no Brasil, afirma que, 49,4% encerram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos. Tornando evidente a existência de dificuldades de sobrevivências desses empreendimentos.

Em outra pesquisa realizada pelo Sebrae-SP (2014), sobre as causas da mortalidade revelou que, 49% dos empresários reconheceram que o bom planejamento antes da criação das MEs é o fator mais importante para a sobrevivência destas. Entre as que ainda estão em funcionamento, 36% consideram esse o aspecto o mais relevante e 34% apontaram também a gestão após a abertura como fator significativo para a sobrevivência dos seus negócios.

Desse modo, como a falta de planejamento e gestão são os principais fatores determinantes para o insucesso e fechamento desses empreendimentos, entra em cena a notória importância do Plano de Negócio - PN, que se trata de “[...] um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos para o início de um novo empreendimento” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 219). Que segundo Dornelas (2008), deve ser usado como ferramenta dinâmica de planejamento e gestão em constante atualização dos seus elementos, que são essencialmente: pessoas, oportunidades, contexto, mercado, riscos e retornos.

No Agreste do estado de Pernambuco se encontra o Arranjo Produtivo Local - APL de confecções, de acordo com o Sebrae/PE (2013), é composto por dez municípios, são eles: Agrestina, Brejo da Madre de Deus, Caruaru, Cupira, Riacho das Almas, Santa Cruz do Capibaribe, Surubim, Taquaritinga do Norte, Toritama e Vertentes. O número total estimado de empreendimentos de confecções é de 18.803. A maior concentração desses empreendimentos está em: (1) Santa Cruz do Capibaribe 38%; (2) Caruaru 24% e (3) Toritama 15%. Formando o núcleo original do APL com 77% do total em relação aos os dez municípios.

Ainda de acordo com o Sebrae/PE (2013), os três municípios comportam, além das unidades produtivas, as feiras livres, os maiores polos atacadistas de confecções da América Latina, que são: (1) em Santa Cruz do Capibaribe, o Moda Center; (2) em Caruaru, o Polo comercial e (3) em Toritama, o Parque das Feiras. São grandes espaços de comercialização dos produtos de vestuário do APL que reúnem MPEs em um mesmo espaço. Cujos empreendimentos constituem o objeto de estudo deste trabalho.

Diante do problema apresentado, considerando a importância do Plano de Negócios para a condução de empreendimentos, bem como sob a visão acadêmica acerca do processo empreendedor, questiona-se: Como é realizado o processo de criação e gestão das MPEs comerciais do APL de confecções do Agreste de Pernambuco?

Considerando a pergunta de pesquisa deste trabalho, apresentada anteriormente, na seção abaixo são descritos os objetivos (geral e específicos) com o intuito de alcançar as respostas para a mesma.

1.2 OBJETIVOS

Delineia-se nas subseções seguintes o objetivo geral do trabalho, juntamente dos objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como é realizado o processo de criação e gestão de MPEs comerciais do APL de confecções do Agreste de Pernambuco.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil das MPEs e dos proprietários;
- Verificar as etapas do processo empreendedor nessas MPEs;
- Averiguar a relação dos proprietários com o PN;
- Averiguar a relação dos proprietários com as entidades de apoio, bem como, a utilização de ferramentas tecnológicas disponíveis.

Na próxima subseção, é apresentada a justificativa do presente estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo pretende contribuir para o conhecimento, buscando fomentar o debate no que se refere a uma ferramenta importante para criação e gestão de empreendimentos de micro e pequeno porte, o PN. Uma vez que, a sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do país. Para o Sebrae (2011), são responsáveis por 27% do PIB e mais da metade (52%) dos empregos de carteira assinada do Brasil.

Em relação ao objeto de estudo, que são as MPEs de confecções dos polos comerciais do APL: o Moda Center de Santa Cruz do Capibaribe, o Polo Comercial de Caruaru e o Parque das Feiras em Toritama. Torna-se relevante a pesquisa, pois segundo Sebrae/PE (2013), a economia da região é amplamente dominada pelo setor de confecções, inclui o comércio e influencia diretamente em atividades relacionadas, como a assistência técnica, hospedagem, alimentação e outros serviços. Foi nessas três cidades que o APL primeiro se desenvolveu e hoje comportam o maior conjunto de MPEs de confecções da região.

Conhecer o universo dessas MPEs do APL e dos proprietários é de inteira importância e possui relevância para a academia, uma vez que, fazendo uma investigação de como se dá a criação destas, bem como, a relação com o PN pode-se estabelecer um panorama sobre os desafios que se sobressaem nesses empreendimentos. Não se tratando de uma mera seleção e aplicação de um modelo de PN escolhido dentre os existentes na literatura. Há também uma busca de percepção dos proprietários desses empreendimentos, envolvidos e afetados pela realidade, sobre quais dificuldades foram percebidas para realização e utilização do PN.

No tocante à sociedade da região, bem como, os que almejam empreender e os que já fazem parte da sociedade empreendedora, principalmente os proprietários destas MPEs, o estudo se torna importante não somente por tentar proporcionar um melhor entendimento dos temas existentes na literatura, mas também possibilita conhecer e descrever a realidade destes negócios no mercado, e, nesse caso, é de grande interesse que uma pesquisa dessa natureza seja feita para o possível despertar de uma maior importância e utilização do PN, visto que, na sua elaboração, são contemplados todos os elementos que são considerados responsáveis pelo fechamento desses empreendimentos.

Na expectativa de estimular uma cultura empreendedora, para que sobrevivam às exigências do mundo dos negócios contemporâneos. Já que, “é notória a falta de cultura de planejamento do brasileiro” (DORNELAS, 2008, p.81).

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, contando com esta introdução. O segundo capítulo é dedicado ao desenvolvimento do referencial teórico, de modo que, foram introduzidos conceitos, definições, aspectos e principais formulações teóricas de autores selecionados sobre os temas pertinentes que nortearam o estudo. A metodologia da pesquisa é tema do terceiro capítulo, onde foi caracterizada a pesquisa e descritos os procedimentos utilizados. No quarto capítulo são analisados os dados levantados pela pesquisa, e o quinto e último capítulo apresenta as conclusões e considerações finais deste trabalho.

No próximo capítulo, será apresentado o referencial teórico.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta uma estrutura com quatro seções. Na primeira aborda-se o empreendedorismo, dividida em quatro subseções, a primeira apresenta uma breve abordagem histórica do seu surgimento e estágio de desenvolvimento, na tentativa de proporcionar uma melhor compreensão do estágio atual, bem como, as definições. As três que seguem discorrem sobre a formação, o perfil e o processo de um empreendedor.

Na segunda seção aborda-se em maior explanação a segunda fase ou etapa do processo empreendedor (Plano de Negócios), visto que, é o tema principal do trabalho, esta seção por sua vez se encontra dividida em três subseções, que apresentam, na primeira a sua estrutura, na segunda o uso de *software* para sua elaboração e na terceira o PN como fator determinante para a criação e gestão de empreendimentos. Na Terceira seção são apresentadas as classificações e definições de MPEs. A quarta e última seção discorre sobre o APL de confecções do Agreste de Pernambuco, dividida em três subseções, nas quais se explanam os três municípios núcleo deste APL, bem como, seus centros comerciais.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Antes de quaisquer especulações ou conceitos sobre o que de fato vem a ser o empreendedorismo, é de notória importância voltar ao passado e analisar de forma breve o seu processo de evolução, em conjunto com a mente empreendedora, para perceber que mesmo em tempos remotos o ser humano se deparou com a necessidade de encontrar ferramentas de soluções para os problemas cotidianos relacionados aos negócios, mesmo sem ter uma noção concreta do que seria a formação, o perfil e o processo de um empreendedor.

2.1.1 Evolução Histórica e Conceitos

De acordo com Dornelas (2008), é de extrema importância fazer uma análise histórica do desenvolvimento da teoria do empreendedorismo, cujo termo é traduzido do termo francês *entrepreneurship*. Para exemplificar, a primeira evidencia do termo, foi creditado a Marco Pólo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o Oriente. No papel de agente do empreendedorismo (empreendedor), Marco Pólo vendia as mercadorias de um homem que era detentor do dinheiro (hoje chamado de capitalista). Enquanto este capitalista assumia os riscos

de forma passiva, o empreendedor aventureiro assumia o papel ativo, correndo riscos físicos e emocionais.

Na Idade Média pode-se perceber que o termo foi usado tanto para descrever um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção. Neste período, os indivíduos envolvidos nestes projetos não corriam riscos, apenas administravam, utilizando os recursos fornecidos, geralmente pelo governo do país (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Segundo Dornelas (2008), no século XVII houve os primeiros indícios da ligação de risco com o empreendedorismo. Eram feitos acordos contratuais que estabeleciam preços e qualquer lucro ou prejuízo era de plena exclusividade do empreendedor.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), no século XVIII, aquele que possuía o capital foi diferenciado daquele que precisava de capital. Ou seja, o empreendedor, aquele que precisava do capital, foi diferenciado do fornecedor de capital (o atual investidor de risco). De acordo com Bom Ângelo (2003) e Dornelas (2008), no final do século XIX e início do século XX, o empreendedorismo passa a ser visto de forma econômica, os empreendedores passaram a ser confundidos com simples administradores que concedem recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior a serviço do capitalista. Mas o empreendedor tem algo mais, algumas características e atitudes (que serão abordadas no tópico 2.1.3 sobre o perfil empreendedor) que o diferenciam de um administrador tradicional.

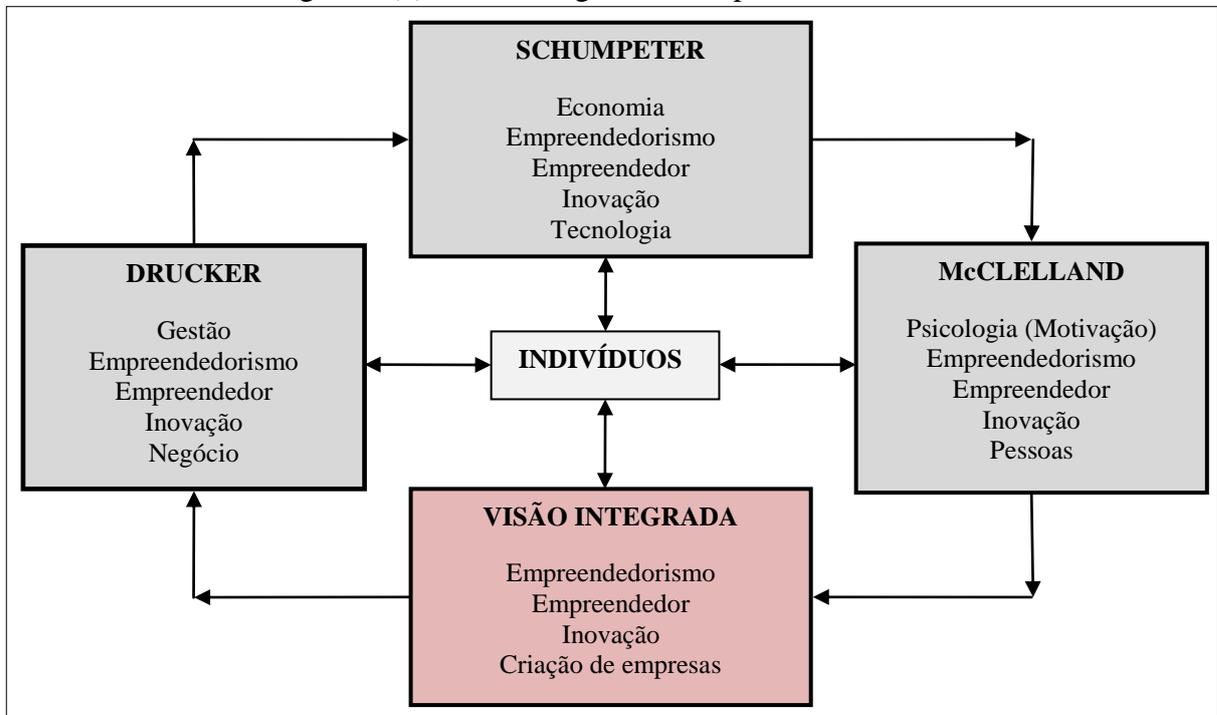
Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), atualmente e em nível global, há um crescente interesse pelo empreendedorismo, mas ainda não existem definições concretizadas sobre o referido assunto. O desenvolvimento dessa teoria se encontra em paralelo, em considerável parte, ao próprio desenvolvimento de sua prática. Defini-la não é uma tarefa fácil, muitos são os conceitos, cada um com sua particularidade, porém todos são considerados de grande valia.

O empreendedorismo é visto por alguns pontos de vistas, além do econômico já supracitado, o empreendedorismo pode ser visto através de outras dimensões. Para um psicólogo, existem forças impulsionadoras como: a necessidade de obter algo, de experimentar, de realizar ou de escapar a autoridade de outros. Já para alguns homens de negócios, o empreendedor é visto como uma ameaça, um concorrente perigoso, enquanto para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou um gerador de riqueza, que encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

De acordo com Leite (1998), muitos estudos tratam desses três pontos de vista de forma isolada, quando na verdade deveriam ser tratados de forma integrada, reunindo o pensamento de Peter Drucker, na óptica da gestão (negócios), o de David McClelland, na

vertente psicológica (comportamento/motivação) e o de Joseph Schumpeter, na economia que abordaram a questão do empreendedorismo, como ilustra a Figura 1 (2) abaixo.

Figura 1 (2): Visão integrada do empreendedorismo.



Fonte: Adaptada de Leite (1998, p. 605).

Na visão integrada, o fato de se aceitar que o empreendedorismo resulte na criação de empresas, não quer dizer que esta seja a melhor definição existente, pois a criação de empreendimentos é um processo muito complicado e complexo, influenciado por uma gama de fatores e variáveis, envolvidos no processo de colocar uma ideia em prática e o ser empreendedor é de fundamental importância como o agente desencadeador desse processo (LEITE, 1998).

No Brasil, a popularidade do termo, se deu devido à preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras juntamente com a expectativa de diminuição das taxas de mortalidade destas, que tem recebido considerável atenção por parte do governo e das entidades de classe. O movimento ganhou forma com a criação de entidades e iniciativas de apoio com o objetivo de incentivar a cultura de inovação e criatividade no país, são elas: o Sebrae que é hoje um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca nessa entidade todo o suporte para criação e gestão de seus empreendimentos; a Softex que foi criada com o propósito de levar as empresas de software do país para o mercado exterior, produziu programas que apóiam o ensino da disciplina em universidades e a geração

de novas empresas de *software*, despertaram o termo empreendedorismo na sociedade, que até então, não o conheciam e o Plano de negócios era ridicularizado pelos pequenos empresários; e o programa Brasil Empreendedor do Governo Federal, direcionado a capacitação e operação de crédito para os empreendedores (DORNELAS, 2008).

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* (2012), a taxa total de empreendedorismo no Brasil entre 2012-2013, é de 32,3%, significando que, nesse período, no país, 32,3% da população de 18 a 64 anos se encontrava envolvida com algum tipo de empreendimento (nascente, novo ou estabelecido). O Sebrae (2011) acrescenta que, o empreendedorismo é, segundo o estudo realizado, um processo que designa todos os estudos relacionados ao empreendedor, tais como, por exemplo, a origem, formação, perfil, processo, sistema de atividades e também o universo de atuação.

Na subseção seguinte é explanada a formação empreendedora, bem como, as influências nesse processo, e também, como se desenvolveu o ensino voltado a esse assunto, destacando quais as instituições, entidades e demais órgãos que o ofereceram e ainda oferecem no mundo, no Brasil e no nordeste, mais precisamente em Pernambuco.

2.1.2 Formação Empreendedora

Para Dornelas (2008), antigamente se acreditava que o empreendedor era inato, ou seja, que este já nascia com um diferencial e predestinado ao sucesso nos negócios, desse modo, as pessoas que não apresentassem um perfil necessário e determinadas características eram desencorajadas a empreender, mas é notório que isso não é verdade.

Segundo Lopes (2011), o empreendedor pode de tal forma nascer com potencial para iniciar empreendimentos com sucesso, no entanto, por se tratar de um ser social ele pode ser moldado mediante o tempo, já que é influenciado pelo meio em que vive, e por sua vez, a sua formação empreendedora pode ser construída com influências familiar, estudos, teorias científicas e prática. “Quanto mais novo for o empreendedor no início do processo, maior será a influência do ambiente familiar” (FILION, 1999, p. 7).

Dornelas (2008) acrescenta que, o processo empreendedor pode ser ensinado e entendido por qualquer pessoa. Esses indivíduos com capacidades potenciais ainda existem, mas muitos outros podem e são capacitados para criarem e conduzirem seus empreendimentos, não afirmando que somente o ensino é a garantia de um empreendedor de sucesso, mas ajudará na formação de empreendedores capacitados. O tempo e a prática também são notórios agentes para esse processo, “quanto mais velho for o empreendedor,

maior será a influência dos contatos com o meio de negócios ou da experiência prévia e das atividades de aprendizagem” (FILION, 1999, p. 12).

Historicamente as instituições de ensino sempre estiveram preocupadas em formar excelentes profissionais de negócios. As universidades americanas foram pioneiras no campo da educação voltada ao empreendedorismo, embora a maior parte seja na área da administração/gestão, área primordial onde o assunto foi promovido, passam também a aparecer nas áreas de ciências e engenharias (ARAÚJO *et al.*, 2005).

De acordo com Dolabela (2008), os primeiros cursos e conferências direcionavam o foco na pequena empresa do que no empreendedorismo em si. Em 1947, a *Harvard Business School* desenvolveu um curso sobre gestão de pequenos negócios. Peter Drucker foi o primeiro a montar um curso intitulado como empreendedorismo e inovação na *New York University* em 1953. Em 1956, durante uma conferência promovida pela *University of Colorado* surgiu o *International Council for Small Business – ICSB* a maior associação voltada para pesquisas sobre o assunto. Em 1973 em Toronto no Canadá, foi realizado o primeiro congresso internacional e em 1978 foi instituída a *Academy of Distinguished Entrepreneurs* pelo *Babson College*, de *Boston* para premiar empreendedores de “classe mundial”. Com o atravessar do crescimento do empreendedorismo, nos Estados Unidos, cresceu o número de universidades de 10 em 1967 para 1.064 em 1998 oferecendo o curso em questão.

No Brasil, o primeiro curso de que se tem registros foi oferecido em São Paulo pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas - FGV em 1981, com nome de “Novos Negócios” e posteriormente em 1984 passou a se chamar “Criação de Novos Negócios – Formação de Empreendedores”. Ano em que a Universidade de São Paulo – USP começou a oferecer ensino de empreendedorismo no curso de Administração. Em 1992, a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC criou a Escola de Novos Empreendedores – ENE, que no decorrer do tempo, veio criando significativos projetos universitários na área. No mesmo ano, a Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, mais precisamente, o Centro de Informática - CIN criou o Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife – Cesar que tinha o objetivo de aproveitar os resultados em âmbito acadêmico, cuja experiência foi de suma importância para concepção do projeto Softex com a finalidade de exportar o *software* brasileiro, implantando dois projetos: o Gênesis e o *Softstart*, para disseminar uma nova cultura educacional aproximando os centros de pesquisa, empresas e forças da sociedade com objetivo de formar empreendedores (DOLABELA, 2008).

Em Pernambuco, estado onde se encontra o *locus* desta pesquisa, o empreendedorismo teve início na rede oficial de ensino em 1996 através do CIN da UFPE. O CIN pôs em prática o projeto da Softex, mantido pelo Ministério da Tecnologia, que previa o tema como disciplina para as Instituições de Ensino Superior deste estado, objetivando estimular os alunos a tornarem-se empresários (CIN/UFPE, 2015).

Para esta tarefa, agentes institucionais de educação profissional se fazem indispensáveis a todo o APL de Confecções do Agreste, que em pouco tempo, passaram a contar com cursos profissionalizantes de instituições públicas e privadas, como:

[...] O Centro Tecnológico da Moda (CTM)/ITEP, com o curso de Gestão de Lavanderia Industrial de Beneficiamento Têxtil; a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)/Campus Agreste, nos cursos de Administração, Economia e Engenharia de Produção; a Universidade de Pernambuco (UPE)/Campus Caruaru, com o curso de Administração com ênfase em marketing de moda; a Faculdade de Desenvolvimento e Integração Regional (FADIRE), em Santa Cruz do Capibaribe, com Administração, Ciências Contábeis e MBA em Gestão Empresarial; a POLITEC/Caruaru, com os de Administração e Logística e outros (AMARAL; MACEDO, 2013, p. 07).

Para Dornelas (2008), deve-se entender que os objetivos do ensino do empreendedorismo é focar no entendimento das habilidades, na identificação e análise das oportunidades, como ocorre o processo empreendedor, como utilizar o plano de negócios e como gerir a empresa para o seu crescimento. O desenvolvimento de um negócio de sucesso vai depender dessas e outras variáveis e como o empreendedor as administra.

Na subseção que segue, é apresentado conceitos do que vem a ser o perfil de um empreendedor, em primeiro momento, discorrem-se algumas definições de empreendedor, para assim, se poder falar sobre seu perfil, bem como, suas características, comportamentos e atitudes.

2.1.3 Perfil Empreendedor

Na perspectiva de Fillion (1999), empreendedor é o agente do empreendedorismo possuidor de criatividade, capacidade de estabelecer e alcançar seus objetivos, mantém consciência acurada do ambiente em que vive, usando-a para identificar oportunidades de negócios, tomando decisões moderadamente arriscadas direcionadas a inovação e desempenha um papel imaginário/visionário.

O empreendedor também é responsável por possuir um alto nível de autoconfiança, sente que está apto a enfrentar os desafios que existem ao seu redor e tem domínio sobre os problemas que podem está por vim futuramente a enfrentar, os verdadeiros empreendedores são aqueles que enxergam os problemas que inerentes a um novo

negócio, mas acreditam em suas habilidades pessoais para superar seus problemas (LOPES, 2011, p. 23).

De acordo com GEM (2012), no Brasil, o perfil motivacional para empreender pode estar ligado a duas alternativas: (1) necessidade – aqueles que realizam a atividade por não possuírem melhores ocupações, apenas para gerar renda para seus familiares e para si; e por (2) oportunidade – aqueles que identificam uma alternativa de negócio e decidem empreender sobre ela, mesmo possuindo emprego e renda, a Tabela 1 (2) abaixo mostra as taxas das motivações dos empreendedores brasileiros e por regiões no período de 2012-2013, mostrando que o empreendedor Brasileiro é motivado a empreender por oportunidade, mas a taxa de empreendedores ainda é elevada, principalmente nas regiões norte e nordeste.

Tabela 1 (2): Taxa de empreendedores segundo a motivação no Brasil e regiões (comparativo 2012-2013).

Motivação do empreendimento	Brasil		Regiões brasileiras									
			Norte		Nordeste		Centro-Oeste		Sudeste		Sul	
	Medida											
Motivação	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Taxa de oportunidade (%)	10,7	12,3	10,1	10,9	10,3	9,3	13,9	10,9	10,4	15,2	11,2	10,6
Taxa de necessidade (%)	4,7	5,0	7,7	6,4	6,6	5,5	2,5	5,6	3,6	4,9	3,8	3,0
Razão oportunidade/necessidade	2,3	2,5	1,3	1,7	1,6	1,7	5,5	1,9	2,9	3,1	3,0	3,6
Oportunidade (percentual TEA)	69,2	71,3	56,0	62,9	60,4	62,7	84,0	66,0	73,9	75,6	74,1	78,2

Fonte: GEM Brasil (2012, p. 05).

Nesse contexto, empreendedores por oportunidade demonstram algumas características principais e incomum, como mostra o Quadro 1 (2) abaixo:

CARACTERÍSTICAS	CONSIDERAÇÕES
São visionários	Apresentam visão de futuro para o negócio, definida e estruturada de acordo com seus objetivos.
Sabem tomar decisões	Não apresentam insegurança, tomam decisões na hora, local e momento certo em situações adversas de forma rápida.
São indivíduos que fazem a diferença	Agregam valor aos seus serviços e/ou produtos.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Identificam oportunidades de negócio que nem todos notam, ou seja, que ainda não são inseridas na realidade empresarial que se encontram;
São determinados e dinâmicos	Apresentam comprometimento e uma vontade inabalável de realizar suas ações e superar os obstáculos.
São dedicados	Dedicam-se exclusivamente, incansavelmente e de forma exemplar aos seus negócios.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Adoradores daquilo que executam, realizam seu trabalho com otimismo e não pensam em fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Antenados a mudanças e “donos do próprio nariz” atentos para serem patrões e gerarem empregos.
Ficam ricos	Não é o seu principal objetivo, o dinheiro é resultado dos seus esforços e do sucesso do negócio.

São Líderes	Formadores de equipes, respeitado por seus subordinados, pois sabe estimular e recompensar e usar capital intelectual destes.
São bem relacionados	Sabe lidar com os parceiros internos e externos construindo redes de <i>networking</i> .
Planejam	Planejam cada passo do negócio, realizam plano de negócios.
Possuem conhecimento	Apreciadores do saber aprendem continuamente, pois sabem que só assim terão êxito.
Assumem riscos calculados	São estimulados e sabem gerenciar os riscos assumindo-os para avaliar a tomada de decisão e as reais chances de sucesso.
Criam valor para a sociedade	Utilizadores do próprio capital intelectual em prol de beneficiar também a sociedade com geração de emprego, estimulando a economia buscando alternativas que mude a vida das pessoas.

Quadro 1 (2): Características dos empreendedores de sucesso.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008, p. 17-18).

De acordo com Dolabela (2008), o possuidor de tais características, é alguém muito especial e difícil de ser encontrado. Todavia, tais características podem ser encontradas também em pessoas que não exercem atividades ligadas ao empreendedorismo, ou seja, não se deve afirmar que uma pessoa possuidora de tais características será um empreendedor de sucesso, como também, não se deve afirmar que uma pessoa que não as possua estará destinada ao insucesso. Uma das grandes diferenças entre o empreendedor e as outras pessoas que trabalham em organizações é que o empreendedor define o objeto que vai determinar seu próprio futuro, sabe identificar as oportunidades de negócios, os nichos do mercado e sabe planejar para progredir (FILION, 1999).

Dornelas (2008) elaborou um teste de avaliação do perfil empreendedor, com o objetivo fazer uma comparação entre as características dos respondentes e as apresentadas na sua obra. O teste é composto por 30 (trinta) características divididas em 6 (seis) temas principais, devendo-se o respondente assinalar com um “X” na nota que mais se enquadra o seu perfil, respeitando a seguinte escala: 1 Insuficiente; 2 Fraco; 3 Regular; 4 Bom; e 5 Excelente, de cada afirmação do teste (vide anexo A).

Para analisar o teste, o autor acima leva em conta a soma das notas preenchidas, que dependendo do resultado, o respondente se enquadrará em uma dessas quatro categorias: (1) 120 a 150 pontos - considera que já é um empreendedor, pois possui características comuns aos empreendedores; (2) 90 a 119 pontos - considera que possui características empreendedoras, mas precisa equilibrar os pontos ainda fracos com os pontos fortes; (3) 60 a 89 pontos - ainda não é muito empreendedor, mas pode melhorar com algumas atitudes e eliminar seus pontos fracos; Menos de (4) 59 pontos - deve reavaliar sua carreira, pois não é um empreendedor.

Ainda para o GEM (2012), em sua pesquisa, revela que mais de 80% das pessoas consideram que abrir um negócio é uma opção de carreira, devido ao prestígio que o perfil empreendedor de sucesso causa. Mas deve-se atentar que não é somente uma opção de carreira, para ser um empreendedor com êxito precisa-se de vários atributos e realizar de forma louvável o processo de empreender.

A seguir, é apresentado o processo empreendedor e suas etapas.

2.1.4 Processo Empreendedor

Segundo Dornelas (2008), o processo empreendedor envolve todos os elementos relacionados à criação de empresas, como atividades, funções e ações.

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009), esse processo inicia-se com a busca de um novo negócio, seja através da introdução de novos produtos em mercados existentes, de produtos existentes em novos mercados, e/ou a criação de um novo empreendimento, na procura de meios para avaliar e desenvolver essas oportunidades em detrimento das barreiras que resistem à criação destas. “O processo tem quatro fases distintas: (1) identificação e avaliação da oportunidade, (2) desenvolvimento do plano de negócio, (3) determinação dos recursos necessários e (4) administração da empresa resultante” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 31). Esse mesmo autor, desenvolveu um modelo que melhor explica essas quatro etapas do processo, como mostra o Quadro 2 (2) abaixo.

Identificação e avaliação da oportunidade	Desenvolvimento de um plano de negócios	Recursos necessários	Administração da empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da oportunidade • Criação e dimensão da oportunidade • Valor real e valor percebido da oportunidade • Risco e retornos da oportunidade • Oportunidades versus aptidões e metas pessoais • Ambiente competitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Página de título • Sumário • Resumo executivo • Principal seção <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrição do negócio 2. Descrição do setor 3. Plano tecnológico 4. Plano de marketing 5. Plano financeiro 6. Plano de produção 7. Plano organizacional 8. Plano operacional 9. Resumo • Apêndices 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar os recursos necessários • Determinar os recursos existentes • Identificar a falta de recursos e os fornecedores disponíveis • Desenvolver acesso aos recursos necessários 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o estilo administrativo • Conhecer as principais variáveis para o sucesso • Identificar problemas e possíveis problemas • Implementar sistemas de controle • Desenvolver a estratégia de crescimento

Quadro 2 (2): Aspectos do processo de empreender.
Fonte: Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 32).

A etapa (1) identificação e avaliação de oportunidade, de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009) se divide em duas partes, na primeira há uma percepção de uma oportunidade. “Para detectar oportunidades de negócios é preciso ter intuição, intuição requer entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento” (FILION, 1999, p. 11).

Geralmente, essa percepção surge através de informações fornecidas por consumidores no que se refere a um produto e/ou serviço não se mostra adequado ao propósito atendido, e também, membros de associação de classe, distribuidores ou técnicos especializados, entre outros, afim de, procurar nichos de negócios que atendam essas necessidades. Nesse caso, na segunda parte, inicia-se o processo de avaliação dessa oportunidade. Essa avaliação está voltada aos elementos relacionados com a oportunidade, tais como: a extensão desta; o valor real e percebido; riscos e retornos; aptidões; metas pessoais traçadas; e o ambiente competitivo, que permitem que o empreendedor avalie, em primeiro momento, se essa oportunidade de negócio que foi percebida será viável ou não. (HISRICH, PETERS; SHEPHERD, 2009).

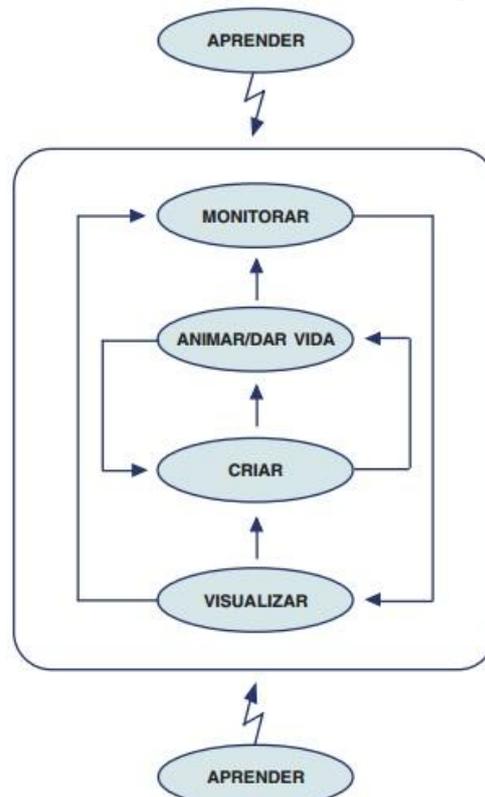
A etapa (2) desenvolvimento de um plano de negócio, para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), é a principal etapa e ferramenta do processo empreendedor, pois se torna indispensável para explorar e desenvolver a oportunidade definida, essencial na determinação e obtenção dos recursos necessários e na criação e gestão do empreendimento resultante, que são as outras etapas do processo. Trata-se de um documento que o empreendedor prepara descrevendo todos os elementos do ambiente externo e interno para dar início ao empreendimento, contendo uma integração de planos funcionais, como os de marketing, de finanças, de produção e de recursos humanos. O plano pode ser de curto, médio ou longo prazo e podem ser também estratégicos ou operacionais.

Ainda para os autores, a etapa (3) determinação dos recursos tem início com uma análise dos atuais recursos disponíveis, para assim, procurar meios para obter os recursos necessários de modo oportuno, estando sempre realizando análises para prevenir possíveis riscos associados a recursos insuficientes ou inadequados. A etapa (4) administração da empresa criada acontece no momento em que o empreendedor necessita de um estilo e de uma estrutura administrativa, tendo em vista o estabelecimento de variáveis que conduzam seu negócio ao sucesso. Deve ser criado um sistema que identifique de forma rápida as soluções para resolver possíveis problemas que surjam no desenvolvimento do negócio ou na gestão deste.

Para Dornelas (2008) e Hisrich, Peters e Shepherd (2009), essas etapas apesar de serem apresentadas de forma sequencial e terem certa interdependência, nenhuma delas precisa necessariamente obedecer a essa ordem e ser completamente concluída para que a outra seja iniciada e o tempo que se leva em cada fase dependerá de uma série de fatores, tais como: grau de profissionalização dos empreendedores, disponibilidade de informações, entre outros.

Além do processo supracitado, existem outros. Filion (1999) desenvolveu o processo de gerenciamento empreendedor, apresentando elementos aos quais as atividades gerenciais desses indivíduos se baseiam, fornecendo uma estrutura na qual estes indivíduos executam suas atividades de gerir, essa estrutura e elementos estão ilustrados na Figura 2 (2) abaixo.

Figura 2 (2): Processo de gerenciamento empreendedor.



Fonte: Filion (1999, p. 09).

O autor acima atenta para a importância de cada um dos elementos acima, enfocando-os em uma forma integrada, para efeito de um melhor entendimento dos mesmos, no Quadro 3 (2) abaixo estão abordados cada um desses elementos e seus componentes, bem como, seus aspectos.

PRINCIPAIS ELEMENTOS	ELEMENTOS COMPONENTES
Visualizar	Relacionado à identificação de um interesse em determinado setor de negócios, entender e detectar uma oportunidade no mesmo. Dessa forma, imaginar e definir a conjuntura da organização e planejar.
Criar uma arquitetura de negócios	Formulação de visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem executadas. Estruturar o sistema de atividades e organizar.
Animar/dar vida	Voltada a fazer a ligação entre as tarefas e os recursos humanos. De forma, a recrutar, selecionar e contratar tais recursos, logo após, dirigi-los para a realização das visões complementares dita acima. Comunicar, motivar e lidera-los.
Monitorar	Diz respeito à realização de monitoramento das execuções e dos recursos usados, incluindo o tempo. Comparar com as previsões e analisar diferenças. Afim de, corrigir, ajustar, melhorar.
Aprender	Implica em realizar o questionamento em qualquer nível o que foi feito e como foi feito. Considerando as alternativas. Buscando elementos de consistência. Raciocinar, imaginar, afim de, definir e redefinir se preciso a visão central e as visões complementares.

Quadro 3 (2): Atividades do processo gerencial dos empreendedores.

Fonte: Adaptado de Filion (1999, p. 10).

Ainda para o autor acima, desenvolver esse modelo subsidiou algumas novas contribuições aos empreendedores por ser mais generalizado, já que, o modelo clássico é engessado e direcionado para ensinar gestão em grandes corporações, a metáfora da máquina POCC (Planejamento, Organização, Comando e Controle) usada para ensinar esse processo, acabou se mimetizando entre os pequenos negócios de forma genérica sem alterações desconsiderando seu porte e atuação, visto que, ainda não foi elaborada uma abordagem que utiliza modelos de estudos empíricos voltados ao gerenciamento de pequenos negócios.

Além do modelo causal, existe também o modelo de efetuação, ainda pouco estudado, desenvolvido por Sarasvathy. Para Sarasvathy (2001, *apud* FAIA; ROSA; MACHADO, 2014), esse modelo se diferencia dos outros pelo conjunto de escolhas, enquanto os primeiros embasam no planejamento e na análise, cujas escolhas estão voltadas para os meios de se criar um efeito, excelentes para exploração situacional conhecida (dependentes do efeito), o modelo de efetuação é embasado em estratégias emergentes e não preditivas, com escolhas voltadas para a seleção dos efeitos possíveis a partir de um conjunto de meios, sendo melhor para explorar contingência (dependente do ator).

Desse modo, de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o processo causal “[...] inicia com um resultado almejado e se concentra nos meios para gerar esse resultado” (p.51). Já o processo de efetuação “[...] inicia com o que se tem (quem eles são, o que conhecem e quem conhecem) e seleciona-se entre os possíveis resultados” (p.52).

Em relação ao modelo de efetuação e sua implicação ao agente do empreendedorismo (empreendedor) são considerados cinco princípios básicos, que serão descritos e explicados no Quadro 4 (2) abaixo.

PRINCÍPIO	CONSIDERAÇÕES
1. Da colcha de retalho	Ação orientada por meios, que destaca a criação de algo novo com meios já existentes, em vez de descobrir novas maneiras para atingir as metas determinadas.
2. Da perda suportável	Prescreve o comprometimento antecipado com o que alguém aceita perder, em vez de ficar calculando os retornos previstos para o projeto.
3. Do pássaro na mão	Envolve negociar com qualquer um ou com todos os <i>stakeholders</i> realmente predispostos a se comprometerem com o projeto, que determina as metas do empreendimento.
4. Da limonada	Prescreve a utilização de imprevistos para obter benefícios, em vez de tentar evitá-los ou adaptar-se a eles.
5. Do piloto no avião	Insiste em confiar e trabalhar com pessoas como primeiro acionador de oportunidade e não restringir os esforços empreendedores à investigação de fatores externos ao indivíduo.

Quadro 4 (2): Princípios básicos do processo de efetuação.

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2006, *apud* HISRICH; PERTERS; SHEPHERD 2009, p.54-55).

Salienta-se que não se deve determinar um desses modelos e/ou abordagens — causal ou de efetivação — como a (o) melhor, e também, não são excludentes podendo ser combinadas (os) na tentativa de conduzir os negócios com êxito. A utilização desses processos depende de uma gama de variáveis, de cada situação e as particularidades envolvidas (FISHER 2012, *apud* FAIA; ROSA; MACHADO, 2014).

No que refere à criação de empreendimentos, muitas vezes o empreendedor não tem noção se está executando um processo causal ou de efetuação, por está deparado com uma complexidade inicial envolvendo oportunidades e objetivos de forma ambígua no momento de abertura do negócio. O processo de efetuação indica que surjam simples objetivos vagos no início não tendo a noção de como esta empresa atuará, pois as incertezas são constantes, visto que, quase não fazem pesquisas de mercado e/ou predições a respeito das escolhas alternativas disponíveis e do modelo de negócio em que irão atuar (SARASVATHY, 2008 *apud* PELOGIO, *et al.* 2013).

Na seção abaixo será abordado em maior explanação o PN.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

De acordo com Dornelas (2008), ao se falar sobre empreendedorismo remete-se ao termo Plano de Negócios, já que os empreendedores precisam saber planejar as ações e estratégias dos negócios.

Segundo Cobra (1991), planejamento pode ser entendido como uma ação cuja finalidade é prever o ambiente futuro e os desafios que uma organização deverá enfrentar, definindo as decisões cruciais para o direcionamento dos negócios. “Negócio é um esforço

organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço” (CHIAVENATO, 2007, p.24).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) afirmam que, é possível elaborar planos para qualquer organização, o objetivo destes é estruturar e direcionar todos os fatores encontrados fornecendo informações importantes para a administração em um ambiente de negócios em rápida mutação. “O plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos para o início de um novo empreendimento” (p. 219).

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2013, p.13).

Dornelas (2008) acrescenta que, o PN é muito mais que um documento, deve ser considerado como uma ferramenta de gestão que apresenta múltiplas aplicações, o empreendedor pode e deve consultar várias fontes para sua elaboração, como: advogados, contadores, consultores, engenheiros e outros.

Para Dolabela (2008), essa ferramenta indica o futuro do negócio: por aonde e como ir; o que, como, porque, onde e quando deve fazer; quanto vai custar, o que irá diminuir incertezas e riscos. Descreve a oportunidade do negócio: porque ela existe e como o empreendedor e sua equipe têm chances de aproveitá-la e como irá fazê-la. Ajudará na negociação interna e externa administrando a interdependência com parceiros e investidores.

Um plano de negócio mostra quanto necessita ser investido, quem são os empreendedores, o produto, o mercado, o processo de produção, a estrutura da empresa, as projeções financeiras, entre outros. Por isto, a elaboração de Planos de Negócios é uma tarefa complexa e com características muito importantes e peculiares. (ALLEMAND, 2011, p. 03).

Para o Sebrae (2013b), no manual de como elaborar um PN, é considerado um instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, desse modo, esse instrumento é norteador para os indivíduos que almejam iniciar um empreendimento com segurança e êxito, e também, auxilia a promover as inovações e expansão do negócio.

Segundo Dornelas (2008), para elaboração e utilização do PN deve-se seguir algumas regras básicas já que cada seção do plano tem um propósito específico, na tentativa de facilitar o entendimento do mesmo, mas que também permitem ao empreendedor utilizar sua

criatividade e bom senso ao que mais lhe interessa no plano já que cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão e que seja universal.

A subseção abaixo apresenta a estrutura de um PN, e também, os órgãos de apoio e dentre estes o mais procurado pelas MPEs para auxiliar nesse processo.

2.2.1 Estrutura do Plano de Negócio

Segundo Dornelas (2008), apesar de não ter um modelo padrão de um PN, este deve possuir um mínimo de seções e uma estrutura que proporcione um entendimento completo do negócio. Para isso, o autor sugere algumas estruturas, dentre elas uma sugerida para empresas de pequeno porte em geral, como mostra o Quadro 5 (2) abaixo.

ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIO	
(Sugerida para empresas de pequeno porte em geral)	
1. Capa	Uma das partes mais importantes deve-se fazer de maneira clara e com informações pertinentes, visto que, é a primeira parte a ser visualizada.
2. Sumário	É a parte que vai conter o título e cada seção do plano e a página onde se encontra para facilitar a leitura do mesmo.
3. Sumário Executivo Estendido 3.1 Declaração da Visão 3.2 Declaração da missão 3.3 Objetivos e Metas 3.4 Estratégia de Marketing 3.5 Processo de Produção 3.6 Equipe Gerencial 3.7 Investimento e Retorno	É a parte principal do plano, pois se trata de uma síntese das principais informações do negócio divididas em partes (que são as seções de 3.1 à 3.7 na coluna ao lado) sobre o rumo da empresa, devendo ser escrito no final após as demais seções já que trata de um resumo das mesmas, e também, se deve levar em consideração o leitor do plano, visto que, essa seção é a “porta de entrada”, o “cartão de visita” ou ainda a “proposta de venda” da sua ideia.
4. Produtos e Serviços 4.1 Características e benefícios 4.2 Previsões de lançar novos	Essa seção é destinada aos produtos e/ou serviços da empresa, bem como, sua produção, prestação, recursos utilizados, ciclo de vida, tecnologia envolvida, clientes potenciais e novos produtos/serviços.
5. Análise da Indústria 5.1 Análise do Setor 5.2 Definir o Nicho de Mercado 5.3 Análise da Concorrência 5.4 Diferenciais Competitivos	Aqui é realizada análises para identificar tendências e mudanças ocorridas que podem influenciar o empreendimento. Definir o segmento de mercado e público-alvo. Analisar as forças competitivas e evidenciá-las em detrimento a concorrência, bem como, as barreiras que o empreendimento possui contra estas.
6. Plano de Marketing 6.1 Estratégia de Marketing (4P's) 6.2 Canais de vendas e distribuição 6.3 Projeção de Vendas	Devem-se mostrar as estratégias que a empresa utilizará para vender seus produtos/serviços e como conquistará seus clientes mantendo o seu interesse e aumentar a demanda. Abordar os meios de comércio, políticas de preços, principais clientes, distribuição, promoção/comunicação e publicidade, e também projeções de vendas.
7. Plano Operacional 7.1 Análise das instalações 7.2 Equipamentos e Máquinas 7.3 Funcionários e insumos	É a seção que apresenta o sistema produtivo e o processo de produção, contendo informações da área que a empresa estar instalada (<i>Lay-Out</i>), tipos e quantidades dos equipamentos, materiais, máquinas e pessoas necessárias e como estarão

	alocados para as atividades.
8. Estrutura da Empresa 8.1 Estrutura Organizacional 8.2 Assessorias Externas 8.3 Equipe de gestão	Nessa seção se deve abordar como a empresa é estruturada, certificações e qualificações devem ser destacadas, quais as assessorias a empresa recorrerá (jurídica, contábil e outras), e também, como será a equipe de gestão do negócio.
9. Plano Financeiro 9.1 Balanço Patrimonial 9.2 Demonstrativo de Resultados 9.3 Fluxo de Caixa	É aparte que apresentará os números de todas as ações anteriormente planejadas, como por exemplo, quanto de capital necessitará. Deve conter os fluxos de caixa, os balanços, análises do ponto de equilíbrio, necessidades de investimentos, demonstrativos e projeções de resultados como faturamento previsto, margem prevista e prazos de retorno.
10. Anexos	Deve conter informações adicionais consideradas relevantes para o entendimento do PN, como exemplos, pesquisas de mercado, <i>folders</i> , catálogos, estatutos, contratos, planilhas e outros, e também, os currículos dos proprietários.

Quadro 5 (2): Estrutura do PN sugerida para empresas de pequeno porte em geral.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008, p. 86-95).

Para Dolabela (2008), esse instrumento permite ao empreendedor condensar as informações de mercado, verificando as influências que venham a incidirem sobre o negócio, podendo minimizar os riscos, o que pode sensibilizar parceiros e investidores.

De acordo com o GEM (2012), existem entidades de apoio para os empreendedores desenvolverem esses processos e ferramentas, como ilustra o Quadro 6 (2) abaixo:

ÓRGÃOS DE APOIO AOS EMPREENDEDORES
Associação comercial
Sebrae – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas
Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem industrial
Senar – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
Senat – Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
Sindicato
Endeavor
Outros

Quadro 6 (2): Lista dos órgãos de apoio aos empreendedores no Brasil nos dias de hoje.

Fonte: Adaptado de GEM (2012, p. 97)

Ainda para o GEM (2012), o Sebrae é a entidade mais procurada dentre os empreendedores, essa entidade tem por missão promover a competitividade, desenvolvimento das MPEs e fomentar o empreendedorismo, bem como:

[...] prestar apoio ao universo de milhões de empreendedores de pequenos negócios que compõem o conjunto produtivo da economia do Brasil e que necessitam de aprimoramento nos processos de gestão e, principalmente, de uma visão antecipada das condições do mercado em que atuam ou em que irão se estabelecer, para que possam tomar decisões mais objetivas e com riscos calculados, o que demonstra a importância de planejar ações (SEBRAE, 2013b, p 09).

O Sebrae elaborou um manual de como elaborar um PN, (vide anexo B). Para o Sebrae (2013b), esse manual é facilitador por ser elaborado especificamente voltado para as MPEs e pensando no proprietário destas, de modo que, o mesmo não gastará tempo nem esforços preenchendo dados e informações que não condizem com seus negócios, não apresenta muita diferença com algumas outras estruturas, como por exemplo, a estrutura proposta por Dornelas (2008) no Quadro 4. A diferença veio com criação de um *software* feito pelo Sebrae/MG que facilitou ainda mais a elaboração do plano de negócios, pois utilizou essa estrutura, de modo que, o usuário só precisará realizar o preenchimento dos dados nos campos necessários.

Na próxima subseção, é apresentado o uso de *software* para elaboração de PN, dessa forma, se descreverá quais desses mecanismos são disponíveis no Brasil, qual o mais utilizado pelas MPEs e as etapas para utiliza-lo.

2.2.2 O Uso de *Software* para a Elaboração do PN

De acordo com Dornelas (2008), o setor de software no Brasil foi responsável por popularizar a elaboração e utilização do PN, se tornando comum a utilização de pacotes de *software* para promover esse suporte. Com um formato predefinido, torna mais rápido o trabalho, pois só é preciso preencher as lacunas, espaços, planilhas e as projeções são obtidas automaticamente, fazendo com que o empreendedor obtenha seu plano em menos tempo e de forma, conteúdo, estrutura e escrita adequados. A decisão de utilizar software para elaborar o PN fica a critério do empreendedor, alguns produtos de software destinado a essa finalidade, como indica Dornelas (2008, p. 97), são:

1. Easyplan. Trata-se de um inovador *software* totalmente on-line desenvolvido pela empresa Empreende em parceria com a USP de São Carlos. Tem a opção de uso gratuito e também de recursos adicionais pagos. www.easuplan.com.br.
2. Business Plan Pro. É o *software* mais vendido nos Estados Unidos, da empresa Palo Alto Software, Inc.; www.paloalto.com.
3. BizPlan Builder. Um dos mais utilizados pelos empreendedores americanos, pertencente à empresa JIAN, Inc.; www.jian.com.
4. Existe ainda um portal nacional voltado só para a elaboração de planos de negócios, considerado o maior portal da categoria: www.planodenegocios.com.br, com avaliações de *software* de planos de negócios, dicas, exemplos, tutoriais e *links* para vários outros *sites* sobre o assunto, bem como cursos *on-line* de empreendedorismo e plano de negócios.

Allemand (2011), em sua pesquisa, também identificou alguns *softwares* relacionados a essa finalidade no Brasil, são eles: (1) *software* MAKEMONEY, versão 2.0 (<http://www.starta.com.br>) comercializado; (2) *software* OTTOMAX – Jogo de

Empreendedorismo (<http://www.planodenegocios.com.br>) comercializado; *software SPPlan* (<http://www.sebraesp.com.br/novo/spplan/software.=sebrae>) gratuito.

Segundo o Sebrae (2013b), no manual de como elaborar um PN, o Sebrae/MG foi pioneiro em desenvolver um *software* para o processo de elaboração do PN, intitulado *Como Elaborar um Plano de Negócios – CEPN 3.0*. Para o Sebrae/MG (2015), esse *software* facilita esse processo por meio da simulação de dados, pois organiza as informações relativas ao negócio de forma dinâmica e as etapas do PN podem ser revistas a qualquer momento, de forma interativa, o empreendedor pode identificar a viabilidade da empresa e o que contribuem ou não para transformar o seu sonho em realidade.

De acordo com Sebrae/MG (2015), o *software* se tornou mais atrativo para os micros e pequenos negócios, visto que, tem alto índices de *downloads* nos *sites* do Sebrae, é gratuito e a entidade lhe concede uma licença ilimitada, de forma pessoal, que não se deve comercializar e gratuita para fazer o download, instalar e usar o Software de Plano de Negócios em seu computador para o fim exclusivo de uso pessoal, na sua empresa, na universidade etc. Cujos *downloads* do mesmo pode ser realizado através do site¹ do Sebrae/MG e de outras entidades Sebrae. Para fazer o download do instalador do software, é preciso realizar um cadastrado no site do Sebrae Minas e estar logado. O software funciona em computadores que tenham Windows na versão XP, Vista, 7 ou 8 como sistema operacional, não sendo ainda desenvolvido para funcionar em aparelhos do tipo mobile (*tablets* e *smartphones*).

Ainda para o Sebrae/MG (2015), após efetuado o *download* do *software* é preciso seguir algumas etapas simples para sua utilização:

- a) ao clicar no ícone do *software* aparecerá a *interface* ou página inicial contendo informações sobre o *software*, sobre a entidade do Sebrae e seus cursos, sobre PN e a opção de entrar no sistema;
- b) Após clicar na opção entrar no sistema, aparecerá a tela do *login* requisitando o número do Cadastro de Pessoa Física - CPF do usuário;
- c) Antes de realizar o *login* o usuário precisará realizar seu cadastro no sistema, clicando na opção “cadastre-se no sistema”. Feita essa ação, aparecerá na tela a janela de cadastro de usuários, o mesmo deve preencher as informações e efetuar o cadastro. Depois de efetuado o cadastro, retornará para a tela de acesso, dessa forma, o usuário só precisará colocar seu CPF já cadastrado no sistema e clicar na opção entrar;

¹ (<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/Software-Plano-de-Neg%C3%B3cios-2.0#>).

- d) Depois de realizado o cadastro e entrada no sistema, é preciso agora cadastrar o PN, aparecerá uma janela para ser preenchido o nome do plano, o período que irá compreender o planejamento, o estado onde o negócio será realizado e o objetivo; e
- e) Realizado o cadastro do PN, aparecerá a janela que será realizada a elaboração do mesmo, apresentada da seguinte forma: no lado direito estará presente a estrutura do PN em seções que ao serem clicadas, aparecerá ao lado esquerdo os campos e espaços a ser preenchido acompanhados por explicações de como fazer e exemplos prontos para subsidiar e facilitar o preenchimento e realização do plano pelo empreendedor. (vide anexo C).

Para o Sebrae/MG (2015), esse *software* além de auxiliar o empreendedor no seu plano é um facilitador de sua elaboração, uma vez que, aborda projeções mais bem detalhadas, principalmente financeiras, recursos de gráficos que facilitam a visualização e consequentemente a análise, tornando mais segura a tomada de decisão do empresário diante o seu negócio em função de obter um cenário ainda mais esclarecido.

De acordo com Dornelas (2008), independente do tamanho, tipo e como é feito (com auxílio de software ou não) o PN deve ser considerado como fator determinante para a criação e gestão de qualquer empreendimento.

Dessa forma, na subseção seguinte são apresentados conceitos e definições seguindo esse raciocínio relacionado ao PN.

2.2.3 O PN como Fator Determinante na Criação e Gestão de Empreendimentos

O PN como fator determinante para a criação e boa condução de empreendimentos é ressaltado por diversos autores, como: Chiavenato, (2007); Dornelas (2008); Dolabela, (2008); Hisrich, Peters e Shepherd (2009); entidades, órgãos de apoio e outros.

“Ele é extremamente importante nos estágios iniciais de qualquer empreendimento, [...]” (HISRICH, PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 218). Ressalta-se a importância da elaboração do PN, não apenas como uma ferramenta utilizada para a obtenção de recursos financeiros, mas principalmente para planejar as atividades, ações e estratégias e aprimorar a capacidade gerencial dos micro e pequenos empreendedores (DORNELAS, 2008).

Segundo Dolabela (2008), o PN deve ser feito por inúmeros motivos, três são primordiais: (1) é uma ferramenta minimizadora de riscos, visto que, o empreendedor terá noção da viabilidade do seu negócio em diversos aspectos ao realizar essa ferramenta; (2) É

também um meio de comunicação entre o empreendedor e parceiros e com ele próprio; e (3) Dá bases ao exercício de liderança, através da fundamentação do sonho e da visão.

[...] irá ajudá-lo a concluir se sua ideia é viável e a buscar informações mais detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, sobre os pontos fortes e fracos do seu negócio (SEBRAE, 2013b, p. 10).

Para Chiavenato (2007), todo empreendimento deve ser visualizado do ponto de vista de um PN que o caracterize adequadamente. Os banqueiros e capitalistas de risco exigem a sua presença para poder aprovar financiamentos e empréstimos, os sócios e investidores querem analisar o plano para avaliá-lo e decidir participação, visto que os relatórios e informações, bem como, as relacionadas à área financeira são importantes para que esses parceiros saibam os desdobramentos do empreendimento.

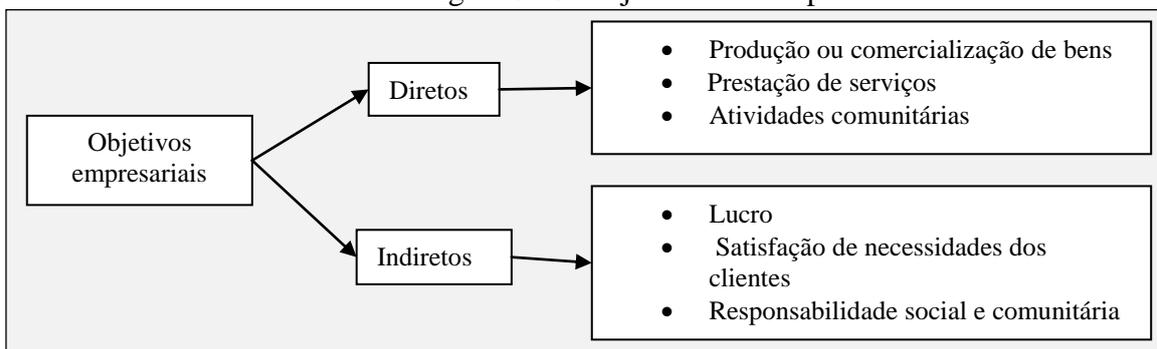
Visto que, segundo Dornelas (2008), pesquisas realizadas por universidades e centros de pesquisas nos Estados Unidos e no Brasil revelam que muitas empresas, principalmente, as de pequeno porte não sobreviviam nos primeiros anos de existência devido à falta de um PN.

Na seção seguinte, serão abordadas as definições e classificações das MPEs.

2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com Chiavenato (2007), as empresas existem para produzir algo e/ou prestar determinado serviço à sociedade. Os objetivos das empresas podem ser desdobrados em diretos e indiretos, como ilustra a Figura 3 (2) abaixo.

Figura 3: Os objetivos das empresas.



Fonte (2): Chiavenato, 2007, p 42.

Em relação ao tempo de existência no Brasil, empresas nascentes são aqueles que possuem negócios com até três meses, as empresas novas são as com mais de três meses e menos de 42 meses de existência. Esses dois tipos de empreendimentos – nascentes e novos –

compõem o grupo das empresas em estágio inicial. As empresas à frente de negócios com mais de 42 meses são denominadas estabelecidas (GEM, 2012).

No Brasil, as MPEs são classificadas pelo Estatuto da Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP), pela Secretaria da Micro e Pequena Empresa e Economia Solidária - Simples Nacional (Lei complementar Nº 147/14) e pelo Banco Nacional do Desenvolvimento - BNDS que utilizam como forma de classificação, a receita bruta anual. Por sua vez, o Sebrae (faz distinção entre comércio e indústria), a Relação Anual de Informações Sociais – Rais/Ministério do Trabalho e Emprego - MTE do Governo Federal realizam a classificação das referidas empresas baseando-se no número de funcionários que as compõe como mostra o Quadro 7 (2) abaixo.

CLASSIFICAÇÃO	Micro Empresas	Pequenas Empresas
Por Receita Bruta Anual		
Estatuto ME e EPP	Até R\$ 360.00,00	Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00
Simples Nacional	Até R\$ 360.00,00	Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00
BNDS	Até R\$ 2,4 milhões	Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$16 milhões
Por Número de Funcionários		
Sebrae (comércio)	Até 09	Acima de 09 até 49
Sebrae (indústria)	Até 19	Acima de 19 até 99
Rais	Até 19	Acima de 19 até 99

Quadro 7 (2): Classificação das MPEs no Brasil.

Fonte: Elaboração própria com base em Brasil (2012); Simples Nacional (2015); BNDS (2015); Sebrae (2013) e Brasil (2015).

Para o GEM (2013), em relação às atividades realizadas pelos empreendimentos no Brasil, além das atividades de alojamento e alimentação, deve-se receber considerável atenção os índices relacionados ao comércio varejista de confecções ou artigos de vestuário sendo as mais importantes atividades empreendedoras no Brasil, principalmente na região nordeste. De acordo com o Sebrae/PE (2013), o setor de confecção, no estado de Pernambuco, principalmente no agreste do estado, apresenta diversos tipos atividades e processos de caráter produtivo e comercial concentrada em um APL de confecções.

A seção que segue, explanará o APL de confecções do agreste de Pernambuco, bem como, seus municípios e centros comerciais.

2.4 APL DE CONFECÇÕES DO AGRESTE DE PERNAMBUCO

De acordo com o Sebrae-PE (2013), na região agreste do estado de Pernambuco a atividade de confecção e comércio de vestuários é realizada em dez cidades, tais como: Agrestina, Brejo da Madre de Deus, Caruaru, Cupira, Riacho das Almas, Santa Cruz do

Capibaribe, Surubim, Taquaritinga do Norte, Toritama e Vertentes, as quais constituem o APL de confecções do Agreste de Pernambuco. Existem mais de 18 mil empresas em todo o APL de Confecções, sendo apenas 8,1% delas empresas formais. A concentração dessa produção e comércio tanto na região como no estado está localizada nas cidades de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, notadas desde, pelo menos, um quarto de século representando a totalidade deste APL.

Ainda para o Sebrae-PE (2013), no começo chamava-se o produto genérico ali fabricado de “sulanca”. Por extensão, ainda existem as “feiras da sulanca” e já houve o “polo da sulanca”. Mas a partir de 2002, a palavra havia caído em desuso, sendo considerada depreciativa para os produtos. Ainda continua a ser usada, mas, aparentemente, não em documentos oficiais.

A Federação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco – Fade (2003), no seu estudo sobre a caracterização econômica do “polo de confecções” apresentado ao Sebrae-PE em 2002, reformulou a expressão e utilizou “Polo de Confecções do Agreste”, cujo nome foi parte do título da referida pesquisa. Posteriormente, de acordo com Sebrae-PE (2013), no seu estudo sobre a caracterização do “Polo de confecções do Agreste” em 2012, foi abordada a terminologia “Arranjo produtivo Local de Confecções do Agreste de Pernambuco” e hoje a expressão é referência da respectiva entidade.

Ainda para o SEBRA/PE (2013), os empreendimentos que constituem o APL de confecções do Agreste de Pernambuco vão desde as unidades produtivas, que se reúnem regularmente para confeccionar peças na forma de produtos finais, até os centros de comercialização, que são um conjunto de feirantes (no caso das feiras livres) ou um conjunto micro e pequenas empresas (no caso dos “polos comerciais”), sendo grandes espaços comerciais nos quais as peças finais produzidas pelas unidades produtivas são comercializadas. Nesse caso, tratando-se do ângulo comercial do APL, além das feiras livres, destacam-se: o Polo comercial de Caruaru; o Moda Center em Santa Cruz do Capibaribe e o Parque das Feiras Toritama, com destaque para o Moda Center que é o maior shopping atacadista de confecções da América Latina, juntos representam 77% do conjunto do APL e seus centros de distribuição apresentam notória importância.

Desse modo, as subseções seguintes abordam alguns dados e informações sobre a realidade dos municípios de Caruaru, Santa Cruz do Capibaribe e Toritama, bem como, seus polos comerciais onde se concentram as MPEs, de modo, a fornecer um contexto mais amplo no qual se insere o APL de Confecções do Agreste Pernambucano.

2.4.1 Caruaru

Caruaru foi popularizada por ser conhecida como a cidade capital do Agreste, tem grandes contribuições para a história, economia e cultura de Pernambuco do país, obtendo destaque pela tradicional e popular “feira de Caruaru” onde se é cantada por Luiz Gonzaga que diz que “...de tudo que há no mundo, nela tem pra vendê”, sendo considerada como patrimônio imaterial do Brasil pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - Iphan. (ROCHA; SILVA JÚNIOR; VIANA, 2014).

De acordo com o IBGE (2014a), o município tem uma área que compreende a 920,611 km², com um número da população residente de 314.912 pessoas, destas 78.647 estão ocupadas em alguma atividade e o número de unidades locais é de 8.884 registradas no Cadastro Central de Empresas em 2012.

O Pólo Comercial de Caruaru está localizado no km 62 da BR- 104. Tem 64 mil m² de área coberta, onde se instalam lojas, boxes, quiosques e grandes empreendimentos. São 3 mil vagas de estacionamento. O setor de lojas possui mais de 580 operações, sendo 87% destas voltadas para vestuário. Há, também, restaurantes, lanchonetes, padaria, lojas de vários produtos, um posto avançado do Detran e instituições de ensino superior (POLO CARUARU, 2015). Como ilustra a Figura 4 (2) abaixo.

Figura 4 (2): Vista panorâmica do Polo Comercial de Caruaru.



Fonte: Polo Caruaru, (2015).

2.4.2 Santa Cruz do Capibaribe

De acordo com o IBGE (2014b), o município tem uma área que compreende a 335,309 km², com um número da população residente de 87.582 pessoas, destas 15.005 estão ocupadas em alguma atividade e o número de unidades locais é de 2.693 registradas no Cadastro Central de Empresas em 2012.

No dia 7 de outubro do ano de 2006, foi inaugurado o Moda Center de Santa Cruz do Capibaribe, no Agreste pernambucano, conta com uma estrutura composta por seis módulos que abrigam 9.624 boxes e 707 lojas, numa área coberta de 120 mil metros quadrados. Possui seis praças de alimentação, estacionamento para mais de 4 mil veículos, 18 dormitórios, posto ambulatorial, restaurantes, caixas eletrônicos de bancos, banheiros com chuveiro, terminais eletrônicos de informação (MODA CENTER SANTA CRUZ, 2015). Como ilustra a Figura 5 (2) abaixo.

Figura 5 (2): Vista panorâmica do Moda Center Santa Cruz.



Fonte: Moda Center Santa Cruz, (2015).

De acordo com Cordeiro (2011), o Moda Center Santa Cruz, que reúne essas milhares de lojas em um espaço gigantesco, divide-as em ruas com identificação através de letras e por cores. Tem um movimento diário intenso, atendendo clientes de todos os cantos do país, principalmente do Norte e Nordeste, por onde se passa nesse polo comercial é possível observar pessoas realizando compras, o que faz a economia da região de confecções circular.

2.4.3 Toritama

De acordo com o IBGE (2014c), o município tem uma área que compreende a 25,704 km², com um número da população residente de 35. 554 pessoas, destas 8.185 estão ocupadas em alguma atividade e o número de unidades locais é de 1.646 registradas no Cadastro Central de Empresas em 2012.

De acordo com Rocha; Silva Júnior e Viana (2014), no município o desenvolvimento do setor têxtil e de confecção é mais recente, a especialidade do mesmo é no segmento de Jeans que passou a sediar uma das principais indústrias de confecções em Jeans do Nordeste brasileiro.

O Parque das Feiras, em Toritama, é uma grande feira coberta onde os confeccionistas expõem seus produtos para milhares de compradores, mas, como se vê na foto, a feira extrapola o galpão coberto e se prolonga pelas ruas. O parque é um complexo de nove hectares que comporta mais de 880 boxes, 120 lojas, 2,5 mil bancos de feira, possui praça de alimentação e estacionamento para mais de 2 mil veículos e está localizado na BR-104 (km 30). Foi inaugurado em setembro de 2001 (TORITAMA JEANS, 2015). Como ilustra a Figura 6 (2) abaixo.

Figura 6 (2): Vista panorâmica do Parque das Feiras de Toritama.



Fonte: Toritama Jeans (2015).

O próximo capítulo abordará a metodologia da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo se encontra estruturado em quatro seções, cujos itens são cruciais na condução de pesquisas acadêmicas: o delineamento da pesquisa, a população alvo, o plano de coleta de dados e o plano de análise dos dados (ROESCH, 2009).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa tem como base a taxionomia apresentada por Vergara (2011), que a classifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque, segundo Cooper e Schindler (2003), os estudos exploratórios são úteis para os pesquisadores obterem ideias mais claras dos problemas, desenvolvem conceitos, estabelecem prioridades, o que acaba melhorando o planejamento final da pesquisa, já que, a área de investigação é tão nova ou vaga que se faz necessária uma exploração a fim de saber mais sobre o problema. Embora o APL de confecções do Agreste de Pernambuco seja alvo de algumas pesquisas, não se verificou a existência de um estudo do PN como fator determinante na criação e gestão das MPEs comerciais desse APL.

Descritiva porque para alcançar os objetivos propostos anteriormente na introdução se fez necessária a descrição e análise dos elementos considerados importantes para investigar como se deu-ar a prática de criação e gestão desses empreendimentos. “Os estudos descritivos podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto do tempo.” (HAIR *et al*, 2005, p.87). Expondo determinadas características de alguma população ou fenômeno (VERGARA, 2011).

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque, é uma pesquisa que se fundamenta em materiais publicados em diversas obras da área e por envolver um conjunto de conhecimentos, “A pesquisa bibliográfica é, por excelência, uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas de saber” (FACHIN, 2006, p.119). De campo porque, de acordo com Vergara (2011), este tipo de pesquisa é uma investigação empírica feita no local onde acontece ou aconteceu o fenômeno ou oferece elementos para explicá-lo. O campo de investigação desta pesquisa, como já citado anteriormente, é o APL de confecções do Agreste de Pernambuco.

Este estudo adota uma perspectiva mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. A perspectiva qualitativa “[...] parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo na medida em que o estudo se desenvolve.” (BARBOSA *et al*, 2011, p. 76).

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (RICHARDSON, 2011, p. 80).

A perspectiva quantitativa implica medir relações entre variáveis, avaliar o resultado de algum sistema, obter informações em proporções sobre determinada população de acordo com suas opiniões e características, medir a frequência de certos fenômenos ou eventos entre outros (ROESCH, 2009). Quando se recorre a esse tipo de pesquisa, se pretende representar analiticamente por meio de ferramentas gráficas o comportamento de variáveis significativas e passíveis de mensuração sobre escala (FACHIN, 2006).

Essa combinação de métodos é comum e se torna mais eficiente, pois na fase exploratória o pesquisador utiliza primeiramente a fase qualitativa para ouvir o que as pessoas têm a dizer sobre o problema, e posteriormente, busca medir com a fase quantitativa alguma coisa de forma objetiva (ROESCH, 2009).

3.2 POPULAÇÃO ALVO

Segundo Hair *et al* (2005), a população alvo é o conjunto de objetos ou elementos considerados importantes para o projeto de pesquisa, pois possuem as informações que o estudo esta buscando. Já a população amostral ou amostra é uma parcela da população escolhida de acordo com algum critério de representatividade (VERGARA, 2011). Este estudo se baseia na amostra não probabilística, “[...] que não é necessariamente feita com o objetivo de ser estatisticamente representativa da população” (HAIR *et al*, 2005, p. 246).

Em relação às técnicas não probabilísticas foi adotada à por conveniência, que seleciona os elementos que estejam mais disponíveis para fazer parte da pesquisa e que podem oferecer as informações necessárias (HAIR *et al*, 2005). Em relação aos sujeitos, MPEs, centros comerciais e às regiões do APL de confecções do Agreste de Pernambuco, foram delimitadas para o estudo as MPEs comerciais de confecções, bem como, os proprietários destas, localizados no Polo Comercial em Caruaru, no Moda Center em Santa Cruz do Capibaribe e no Parque das Feiras em Toritama, pois como já visto, essas regiões são

as que melhor caracterizam o foco empreendedor comercial de confecções do agreste, compondo o lócus da pesquisa.

A amostra se conduziu em duas etapas. A primeira etapa, a fase exploratória e qualitativa, foi realizada no Polo Comercial de Caruaru composta por 7 (sete) sujeitos proprietários de MPEs comerciais de confecções, cujo número foi determinado pelo princípio da redundância ou saturação, já que, se encontrou no campo entrevistados com distinção no que se refere a idade, gênero, empreendimento e outros aspectos em relação ao problema de pesquisa. Dessa forma, segundo Flick (2009, p. 122),

[...] pode-se observar que a utilização desse método leva a uma amostra estruturada, da mesma forma que ocorre ao utilizar-se o método da amostragem estatística. No entanto, aqui, a estrutura da amostra não é definida antes da coleta da análise de dados. Ela será desenvolvida, gradativamente, durante a coleta e a análise de dados, sendo então complementada por novas dimensões, ou limitada a dimensões e a campos determinados.

Na segunda etapa, a quantitativa da pesquisa, a amostra foi composta por 35 (trinta e cinco) MPEs comerciais de confecções, destas 12 (doze) no Polo Comercial em Caruaru, 15 (quinze) no Moda Center e 8 (oito) no Parque das Feiras. A quantidade dessa amostra foi determinada de acordo com a disponibilidade dos proprietários dos empreendimentos em fazer parte da pesquisa e que estavam presente nos dias da mesma.

Hair *et al* (2005) ressalta que, os resultados obtidos através destes tipos de amostras não devem ser generalizados, pois a escolha dos elementos não é realizada com o método de amostragem probabilístico.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas: análise da literatura existente na área; entrevistas semiestruturadas; questionário e observação não participante.

Pelo fato desta pesquisa ser classificada como bibliográfica, a coleta de dados foi realizada “[...] na literatura que, direta ou indiretamente, trata do assunto: livros, artigos, anais de congresso, teses, dissertações, jornais, Internet.” (VERGARA, 2011, p. 54). Sendo assim, se procurou em tal, estudos sobre empreendedorismo, formação, perfil e processo empreendedor, PN suas estruturas, tecnologias e importância, MPEs e APL de confecções do Agreste de Pernambuco. Dessa forma, pretende-se com o resultado dessa pesquisa literária encontrar uma maior compreensão de como o PN é fator determinante na criação e gestão de

empreendimentos, com foco nas MPEs, já que o foco deste trabalho está nas MPEs comerciais de confecções do APL de confecções do Agreste Pernambucano. Para então, servir de base para a realização das entrevistas na etapa qualitativa de fase exploratória que irão coletar os dados primários nesse campo de pesquisa.

Nessa etapa da pesquisa, foram realizadas entrevistas, que é a etapa em que o pesquisador “fala” com o respondente fazendo perguntas e registrando as respostas (HAIR *et al*, 2005). Dentre os tipos de entrevistas, a do estudo é semi estruturadas, cuja escolha deste tipo de entrevista se deu pelo fato de que, como explicam Cooper e Schindler (2003), o entrevistado ter mais liberdade e coragem de compartilhar o máximo de informações possíveis sobre o fenômeno pesquisado, pois o pesquisador somente orienta, através de sugestões e/ou questões, as informações que deseja obter do entrevistado. Este tipo de entrevista “[...] pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas” (HAIR *et al*, 2005, p. 163).

As entrevistas deste estudo seguiram um roteiro de entrevista com 13 (treze) perguntas embasadas no referencial teórico, bem como, na bibliografia norteadora estudada, de modo que, perguntou-se sobre os dados gerais dos sujeitos e do seu empreendimento, sobre sua formação, as etapas do processo empreendedor com ênfase maior no PN e a relação com os órgãos de apoio e suas tecnologias (vide roteiro em apêndice A). Foram realizadas 7 (sete) entrevistas com proprietários de MPEs comerciais do Polo Comercial de Caruaru em seus respectivos negócios no dia 26 de maio de 2015, no período vespertino, com durações variando entre 05:32 (cinco minutos e trinta e dois segundos) à 18:47 (dezoito minutos e quarenta e sete segundos).

Antes de iniciar as entrevistas, o pesquisador apresentou-se aos sujeitos da pesquisa explicando os objetivos do estudo, e também que, o mesmo não tinha cunho comercial e de fiscalização, ou seja, não é encomendado pro alguma entidade desses propósitos. Explicou-se também que para o estudo importavam apenas investigar a prática de criação e gestão de seus negócios. Após desse primeiro contato, com a aceitação e disponibilidade de participação do sujeito na pesquisa, o entrevistador pediu a permissão para a gravação das respostas da entrevista e esclareceu que o áudio não seria utilizado para outros fins se não para obter informações para a pesquisa acadêmica, de forma que, o sujeito e seu empreendimento não seriam identificados.

Na etapa quantitativa, foram aplicados os questionários, que é um instrumento de coleta de dados composto por um conjunto de questionamentos listados sem muita reflexão que busca mensurar alguma coisa (ROESCH, 2009). O questionário de pesquisa deste estudo

foi embasado e elaborado com informações obtidas na análise dos dados primários qualitativos das entrevistas em conjunto com o referencial teórico, bem como, a bibliografia norteadora estudada. Na sua composição em primeiro momento se encontra uma breve apresentação do pesquisador, da instituição acadêmica a qual este pertence e os objetivos do estudo e depois tem uma série de questões divididas por 7 (sete) partes principais, cada uma contendo perguntas fechadas e abertas em lógica sequencial inspirada no referencial teórico e com informações dos dados primários da fase qualitativa, questionando: 1 (um). Sobre os dados gerais dos sujeitos; 2 (dois). Os dados do empreendimento; 3 (três). O que levou a criar o empreendimento; 4 (quatro). O perfil empreendedor; 5 (cinco). A formação empreendedora; 6 (seis). A relação com os órgãos de apoio e 7 (sete). As etapas do processo empreendedor com maior ênfase no PN. O questionário soma 3 (três) páginas (vide questionário de pesquisa em apêndice B).

Antes de aplicar o questionário definitivamente procurou-se realizar um pré-teste, que segundo Vergara (2011), em primeiro momento deve-se fazer a submissão para o julgamento de uma pessoa com competência no assunto para uma possível correção do mesmo, e depois de feitas as considerações e reformulado o questionário se necessário, em segundo momento, deve-se realizar um pré-teste escolhendo poucas pessoas da população estudada para aplicação deste. Para o presente estudo, primeiramente, ao elaborá-lo o pesquisador submeteu o questionário à avaliação do seu orientador de pesquisa, que após as correções e aprovação, foi levado pra o pré-teste no campo de pesquisa, como não foi identificada qualquer dificuldade pelos três primeiros respondentes, tomou-se o pré-teste como definitivo e deu-se continuidade a coleta da pesquisa.

Foram aplicados 35 (trinta e cinco) questionários nas MPEs do APL de confecções do Agreste de Pernambuco respondidos por seus proprietários, destes 12 (doze) no Polo Caruaru, 15 (quinze) no Moda Center e 8 (oito) no Parque das Feiras. O período de aplicação foi de 15 a 20 de junho de 2015.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Depois de coletados os dados, procedeu-se as análises dos mesmos que se dividiu em duas partes:

Na primeira e qualitativa, transcreveu-se as 7 (sete) entrevistas realizadas com os proprietários das MPEs do Polo Caruaru, que somaram um total de 12 (doze) páginas de

dados primários. Sobre estes se procedeu como método de análise a análise do conteúdo, que segundo Roesch (2009), com esse método de análise o pesquisador pode capturar e entender a perspectiva dos respondentes. Para Rodrigues e Leopardi (1999), refere-se ao estudo tanto dos conteúdos nas figuras de linguagem, reticências, entrelinhas, quanto dos manifestos. Afim de, entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal, e, principalmente, buscar outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar para se chegar aos problemas que se pretende estudar.

A maior parte da bibliografia do estudo serviu de embasamento para análise, em algumas merece destaque: utilizou-se para classificar o porte dos empreendimentos a classificação do Sebrae (2013), pelo número de funcionários (até 09 = Microempresa e mais que 10 = Pequena empresa) (vide quadro 7 (2)); para classificar a maturidade dos empreendimentos usou as informações do GEM (2012), em que empresas nascentes são aqueles que possuem negócios com até três meses, as empresas novas são as com mais de três meses e menos de 42 meses de existência e as empresas à frente de negócios com mais de 42 meses são denominadas estabelecidas.

Para investigar as etapas do processo empreendedor optou-se o modelo causal indicado por Hisrich, Peters e Shepherd (2009), por conter etapas de um processo, mas também levou em consideração o modelo de efetuação indicado por Sarasvathy (2008) *apud* Pelogio *et al.* (2013), para verificar ao qual os sujeitos de pesquisa se enquadram.

Na parte quantitativa, os dados dos 35 questionários foram tabulados em um *software* para tratamento estatístico. Realizou-se sobre estes, uma análise via tratamentos estatísticos básicos, que de acordo com Granzotto (2002), consistem em manter as causas constantes, admitindo todas essas causas presentes variando-as, registrando essas variações e procurando determinar, no resultado final, que influências cabem a cada uma delas. Os dados foram determinados através de porcentagem e apresentados em gráficos de colunas verticais.

Utilizou-se os dados primários da fase qualitativa, e também, assim como na fase qualitativa usou-se base bibliográfica, e nesse caso, se acrescentou o perfil empreendedor, que para determiná-lo recorreu-se ao teste de auto avaliação de Dornelas (2008), que tem o objetivo fazer uma comparação entre as características dos respondentes e as apresentadas na sua obra. O teste é composto por 30 (trinta) características divididas em 6 (seis) temas principais, devendo-se o respondente assinalar com um “X” na nota que mais se enquadra o seu perfil, respeitando a seguinte escala: 1 Insuficiente; 2 Fraco; 3 Regular; 4 Bom; e 5 Excelente, de cada afirmação do teste (vide anexo A).

Para analisar o teste, o autor acima leva em conta a soma das notas preenchidas, que dependendo do resultado, o respondente se enquadrará em uma dessas quatro categorias: (1) 120 a 150 pontos - considera que já é um empreendedor, pois possui características comuns aos empreendedores; (2) 90 a 119 pontos - considera que possui características empreendedoras, mas precisa equilibrar os pontos ainda fracos com os pontos fortes; (3) 60 a 89 pontos - ainda não é muito empreendedor, mas pode melhorar com algumas atitudes e eliminar seus pontos fracos; Menos de (4) 59 pontos - deve reavaliar sua carreira, pois não é um empreendedor.

No capítulo abaixo se encontram a apresentação e análise dos dados coletados com os sujeitos da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo se destina à apresentação e análise dos resultados obtidos através da aplicação das entrevistas e dos questionários com os proprietários das MPEs comerciais do APL de confecções do Agreste de Pernambuco, em vista de investigar a prática de criação e gestão destas sob a luz do PN, a partir das percepções dos envolvidos.

Para isso, a apresentação e análise se encontram divididas em duas seções. A primeira descreve os resultados obtidos na fase qualitativa, bem como das entrevistas. A segunda descreve os resultados da fase quantitativa, bem como dos questionários. Ambas as seções estão divididas em subseções organizadas de acordo com os objetivos e o referencial teórico do trabalho.

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Esta seção apresenta e analisa as 7 (sete) entrevistas de fase exploratória com os proprietários das MPEs comerciais do APL de confecções do Agreste de Pernambuco, mas especificadamente, do Polo Caruaru.

4.1.1 Caracterização dos Sujeitos e Empreendimentos da Pesquisa

Nessa subseção estão descritos os dados gerais dos sujeitos e dos empreendimentos. Os dados dos sujeitos se referem a gênero, idade e escolaridade, já os dados dos empreendimentos se referem ao porte, tempo de existência e a classificação de acordo com o mesmo. Ambos os dados estão ilustrados no Quadro 8 (4) abaixo.

E*	SUJEITOS			EMPREENHIMENTOS		
	GÊNERO	IDADE	ESCOLARIDADE	PORTE	TEMPO	CLASSIFICAÇÃO
E1	Masculino	51 anos	Segundo grau completo	Microempresa	10 anos	Estabelecida
E2	Masculino	31 anos	Ensino superior completo	Microempresa	2 anos	Nova
E3	Masculino	44 anos	Ensino superior completo	Microempresa	10 anos	Estabelecida
E4	Feminino	35 anos	Ensino superior completo	Pequena empresa	8 anos	Estabelecida
E5	Feminino	43 anos	Ensino superior completo	Microempresa	10 anos	Estabelecida
E6	Feminino	39 anos	Ensino superior completo	Microempresa	4 anos	Estabelecida
E7	Feminino	49 anos	Segundo grau completo	Microempresa	5 anos	Estabelecida

*Legenda: E = Entrevistado.

Quadro 8 (4): Dados gerais dos sujeitos e dos empreendimentos de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Com relação aos sujeitos de pesquisa, no que se referem ao gênero 3 (três) são do sexo masculino e 4 (quatro) são do sexo feminino. Já com relação à idade, os mesmos têm entre 31 (trinta e um) e 51 (cinquenta e um) anos, o que significa que esses sujeitos têm um perfil maduro em relação à idade. Quanto ao nível de escolaridade, 2 (dois) possuem segundo grau completo e 5 (cinco) possuem ensino superior completo, considerando os sujeitos entrevistados, possuem um bom nível de escolaridade.

No que se refere aos empreendimentos, com relação ao porte 6 (seis) são microempresas e 1 (uma) é pequena empresa. Quanto ao tempo, esses empreendimentos tem entre 2 (dois) a 10 (dez) anos de existência, visto isso, 6 (seis) são considerados empreendimentos estabelecidos e 1 (um) como novo. Pode-se explicar por uma possível experiência e/ou formação dos sujeitos de pesquisa na área do comércio de confecções, visto que, “quanto mais velho for o empreendedor, maior será a influência dos contatos com o meio de negócios ou da experiência prévia e das atividades de aprendizagem” (FILION, 1999, p. 12). Para se saber mais, questionou-se então sobre a experiência, formação, e o que os sujeitos da pesquisa a empreender como mostra a subseção seguinte.

4.1.2 Experiência, Formação e Motivação Empreendedora dos Sujeitos

Nessa subseção estão descritos os dados referentes às experiências antes de empreender, a formação empreendedora familiar e/ou profissional na área de negócios e o que levou a empreender os sujeitos de pesquisa. No Quadro 9 (4) abaixo estão ilustrados as experiências antes de empreender e a formação dos sujeitos.

SUJEITOS	EXPERIÊNCIA	FORMAÇÃO FAMILIAR	FORMAÇÃO PROFISSIONAL
E1	Gerente	Não obteve influência	Não realizou
E2	Empresa familiar	Obteve influência	Realizou
E3	Vendedor	Obteve influência	Realizou
E4	Bancária	Obteve influência	Realizou
E5	Vendedora	Não obteve influência	Não realizou
E6	Professora	Obteve influência	Não realizou
E7	Vendedora	Não obteve influência	Não realizou

Quadro 9 (4): Dados da experiência anterior e formação dos sujeitos de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação à experiência antes de empreender, 5 (cinco) tiveram na área de comércio de confecções - destes 1 (um) gerente de loja, 3 (três) vendedores e 1 (um) administrava a loja do pai – os outros 2 (dois) tiveram experiências distintas e fora da área do comércio de confecções, sendo 1 (uma) bancária e 1 (uma) professora. Quanto a formação empreendedora,

4 (quatro) obtiveram influência familiar, ou seja, receberam incentivos de seus familiares para se tornarem empreendedores e 3 (três) afirmaram que não obtiveram essa influência. Já quanto a formação profissional relacionada à área de negócios e afins, 3 (três) realizaram algum curso na área e 4 (quatro) não realizaram. Ainda sobre a formação dos sujeitos algumas falas foram consideradas importantes quando questionados sobre o assunto, dentre os que realizaram algum curso profissional na área afirmaram:

Acho o curso muito importante né? Você consegue é ... reunir teorias né?... que vão te ajudar na sua prática né? Então quando você consegue nomear aquilo que tá vivenciando é mais fácil de você saber o que quer né? (Entrevistado 2).

(...) Eu tinha noção da faculdade, mas o módulo do custo foi fundamental pra mim, encaixou um monte de coisa na ... na minha cabeça. Muito bom, muito bom mesmo. Acho que todo empreendedor, deveria antes de qualquer coisa ter um curso relacionado a formação de preço (Entrevistado 3).

Graças a meu curso de marketing... é.. eu pude aplicar coisas legais no meu negócio e fazer as coisas de um jeito... é... digamos mais certo (Entrevistada 4).

Todos os que realizaram consideraram o curso de alguma valia para a criação e gestão dos seus empreendimentos. Já dentre os que não realizaram afirmaram:

Não, só o que aprendi mesmo com a prática e com a vida. (...) eu penso muito em fazer um curso de administração, acho que seria bom (Entrevistada 5).

Acho que teria ajudado mais, mas desde adolescente que eu tava na área de comércio mermo (Entrevistada 7).

Estes por sua vez, não realizaram algum curso, mas consideram sua importância e que se tivessem realizado teriam um melhor desempenho.

..

Quanto à motivação, ou seja, o que levou os sujeitos a empreender, responderam:

Sempre existe um sonho, você é empregado prum.... prum período e você se ver capacitado a empreender alguma coisa (Entrevistado 1).

A tentativa de oferecer um novo seguimento do negócio do meu pai, já que queria inovar coisas e não podia né? Porque ele não deixava e.... a empresa é dele e bem tradicional, decidi por ter a minha a minha né? Com um espírito jovem, ter uma independência (Entrevistado 2).

Acho que a autonomia, a autonomia é que... que leva as pessoas a sempre quererem algo mais do que o salário fixo (Entrevistado 3).

Meu marido abriu o negócio dele e gostei do ramo e o seguimento tinha muita demanda (Entrevistada 4).

O que me levou a abrir mesmo... foi... a necessidade, eu me vi desempregada e a oportunidade apareceu e eu peguei, entendeu? (Entrevistada 5).

Eu.. vendi a minha escolinha e precisava arrumar algo em que investir o dinheiro né? (Entrevistada 6).

Pretendia ter meu negócio e fazer meu horários ser independente (Entrevistada 7).

Desse modo, para os entrevistados 1 (um), 2 (dois), 3 (três), 4 (quatro) e 7 (sete), a maior motivação para empreender foi obter o próprio negócio, e atrelado a essa motivação, estão a independência financeira, realização profissional e pessoal e um estilo de vida prazeroso. Já para a entrevistada 5 (cinco) foi o fato de se encontrar desempregada e para a 6 (seis) a oportunidade de investir. Ambos os motivos corroboram com os pensamentos de Longenecker, Moore e Petty (1997), de que, os indivíduos são atraídos para esses empreendimentos pelas recompensas e incentivos em três categorias básicas: lucro, independência e um estilo de vida prazeroso.

4.1.3 Etapas do Processo Empreendedor

Nessa subseção estão descritos os dados referentes às etapas do processo empreendedor, bem como, a identificação e avaliação da oportunidade, o desenvolvimento do PN, a captação de recursos necessários e administração da empresa resultante como foi proposto no modelo de Hisrich, Peters e Shepherd (2009), realizadas pelos sujeitos da pesquisa, separados em pontos abaixo:

- **Identificação e avaliação da oportunidade:**

Quando questionados sobre como identificaram a oportunidade do seu negócio e se realizou alguma avaliação para saber se essa oportunidade era viável, alguns das respostas foram:

Na época ... é... um amigo indicou o empreendimento quando ainda estava sendo construído o polo, não avaliei, vi apenas uma oportunidade de obter meu negócio(Entrevistado 1).

Foi uma luz divina, certo? Eu dormindo o senhor botou no meu coração, eu corri atrás e... aconteceu e deu certo (Entrevistada 5).

Foi a partir da inadimplência da escola ... (risos)... ai resolvi colocar um um... empreendimento assim que a pessoa levasse só quando pagasse né, porque você tinha que confiar no outro né? (...) mas procuramos o Sebrae pra ver se dava certo a empresa. (Entrevistada 6).

Não, foi por necessidade de sustentação financeira mesmo (Entrevistada 7).

Desse modo, os sujeitos com exceção das entrevistadas 4 (quatro) que realizou com seus conhecimentos de graduação o seu planejamento do negócio e a 6 (seis) que procurou o Sebrae antes do momento de abertura para verificar a viabilidade do seu negócio, não realizaram uma identificação e avaliação da oportunidade, ou seja, não obtiveram informações que permitem que o empreendedor avalie, em primeiro momento, se essa oportunidade de negócio que foi percebida será viável ou não, como indicam Hisrich, Peters e Shepherd, (2009).

- **Desenvolvimento do PN:**

Quando questionados sobre a elaboração de algum plano de negócios ou algum tipo de planejamento, os que elaboraram disseram:

Realizei planejamento para estruturar as atividades e fazer com que tudo der certo e tenho sim um plano de negócios, eu... fiz com os conhecimentos da faculdade e o acompanho o desempenho e também tenho sistemas de estoque e controles. Nele eu contemplo tudo, mercado, estoque, é... os colaboradores e todos aqueles elementos que devem é... estar nele né. É tudo pesquisado, tudo feito etapa etapa (Entrevistado 4).

Procuramos o Sebrae e o rapaz nos informou que tinha as etapas a documentação tudo, ai primeiro a gente montou a empresa sem documentação nenhuma pra ver se realmente dava certo e depois que viu que dava certo a gente regularizou tudo (Entrevistado 6).

Dos 7 (sete) sujeitos de pesquisa apenas as entrevistadas 4 (quatro) e 6 (seis) elaboraram o PN, a 4 (quatro) foi por elaboração própria embasada com os conhecimentos de sua graduação e a 6 (seis) com o apoio do Sebrae, com ajuda de um consultor através do *software*.

Já os demais sujeitos que não elaboraram afirmaram que:

Foi uma coisa meia no susto e na necessidade, nada de planejamento viu (Entrevistado 1).

Primeiro vem a vida, depois a organização, vamos dizer assim (...) primeiro você, é... instala o negócio, você vai percebendo as oportunidades e vai se infiltrando, mas chega o momento que teve né? Que... ir pro papel e relacionar com a teoria. Após uns dois anos foi que veio a organização por necessidade né? e.. foi se equilibrando porque se não o negócio não ia (Entrevistado 2).

Não, na época não, na época a gente abriu na... na raça, com a cara e a coragem. Pois não via a necessidade ainda (Entrevistado 3).

Não... não realizei, mas seria bem importante né? (Entrevistada 5).

Não.. essas coisas assim... de fazer planejamento e... gráfico, eu não sei... faço com a experiência mesmo com o que tenho na cabeça (Entrevistada 7).

Esses sujeitos que não realizaram a elaboração de um PN enfrentaram dificuldades como aponta as afirmações do Sebrae (2013), que aumenta os riscos e as incertezas, a falta de um PN impossibilita identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. Foi o que aconteceu com a maioria dos sujeitos, que só vislumbraram de fato a sua importância quando já estavam atuando no mercado, com a presença dos problemas, como foi falado pelo Entrevistado 2, “Primeiro vem a vida, depois a organização, (...) porque se não o negócio não ia”.

- **Captação dos recursos necessários**

Com relação a questão de como determinaram os recursos necessários, surgiu as seguintes respostas:

Foi tudo com o próprio mesmo, foi com a cara e a coragem mesmo (Entrevistado 1).

Não tive dinheiro algum pra começar, comecei vendendo por consignação, você me dava sua mercadoria, eu vendia, prestava conta a você daquilo que eu te vendia e tirava o meu lucro, foi assim que eu comecei, ai hoje a mercadoria é minha (Entrevistada 5).

6 (seis) dos 7 (sete) sujeitos entrevistados afirmaram que a determinação dos recursos se deu somente por capital próprio, alguns ainda ressaltaram a dificuldade em conseguir empréstimos em bancos como disse o seguinte entrevistado.

Não consegui apoio de bancos, é.. talvez se na época eu.. eu tivesse realizado um bom plano bem elaborado poderia ter tido mais chances de conseguir talvez (Entrevistado 2).

A entrevistada 4 (quatro) foi a única que conseguiu parceria com bancos, como afirma abaixo:

Como eu trabalhava no banco e meu esposo, é... ajudou a gente nos recursos por ter um conhecimento na área, tínhamos um capital e também recorremos aos bancos (Entrevistado 4).

Mas nesse caso específico, segundo a entrevistada 4 o conhecimento por experiências anteriores nessa área de trabalho (era bancária) a ajudou, mas ela também tinha elaborado um PN o que também pode ter contribuído. Visto que, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) afirmam que se devem realizar análises para prevenir possíveis riscos associados a recursos insuficientes ou inadequados. Evidenciando a importância do PN nessa questão, que segundo Chiavenato (2007), todo empreendimento deve ser visualizado do ponto de vista de um PN

que o caracterize adequadamente. Os banqueiros e capitalistas de risco exigem a sua presença para poder aprovar financiamentos e empréstimos.

- **Administração da empresa resultante:**

A gestão dos empreendimentos resultantes dos sujeitos de pesquisa 1 (um), 3 (três), 5 (cinco) e 7 (sete) é centralizada nos próprios donos, como afirma a entrevistada 7 (sete) abaixo.

Faço com a experiência mesmo com o que tenho na cabeça (Entrevistada 7).

Já os demais possuem alguma ferramenta, sistema ou *software* que os auxiliam nesse processo. O entrevistado 2 (dois) possui um *software* para controle financeiro, o entrevistado (4) possui um PN feito por ela e um *software* de controle de estoque e de finanças e a entrevistada 6 (seis) possui um PN elaborado com o Sebrae através do *software* Plano de Negócios.

4.1.4 Relação com o PN

No que tange a relação dos sujeitos com o PN, bem como, do conhecimento, familiaridade e se principalmente o consideram importante, surgiram respostas como:

(...) você vinha do zero e criou uma estrutura, ai... a fase mais difícil é quando você cria essa estrutura, onde você hoje tem que dar uma resposta ao seu cliente, onde hoje você tem que dar uma resposta a... questão tributária, onde você tem uma resposta tem que dar uma resposta a uma parte previdenciária com funcionário, essa é a fase difícil, onde você, se estabelece e diz e agora? Você procura chão e não tem, porquê? Porque você não tem capital de giro, você não fez esse planejamento, você não fez essa expectativa, então é onde entra a falta de um planejamento, a falta de um acompanhamento gerencial. A falta exatamente desse suporte que você não fez. Hoje se eu abrisse um novo negócio sem dúvida eu faria um plano de negócios sem dúvida (Entrevistado 1).

Muito importante, muito importante, porque ele assim de certa forma ele é a razão né? a gente vai muito com a emoção e ele mostra a razão o que tem que ser, como vai ser, se não for, o lucro essas coisas todas ele deixa bem ciente (...) é essencial, você tem que ter um planejamento, um objetivo pra tudo e esse plano foi essencial pra que a gente continue no foco que a gente ta (Entrevistada 6).

Todos os sujeitos da pesquisa, bem como, os que elaboraram e os que não elaboraram um PN o consideraram de grande importância PN. Dos que não elaboraram, como foi o caso do Entrevistado 1 (um) acima, essa importância só se deu após as evidenciações dos problemas e dificuldades já atuando no mercado. Já dos que elaboraram, no caso da

Entrevistada 6 (seis) acima, a importância da presença de um PN pode ser vivenciada, de modo que, segundo ela o mesmo foi crucial para o seu processo de empreender.

4.1.5 Relação com os Órgãos de Apoio

No que se refere à questão relacionamento, bem como, do recebimento e/ou procura de entidades de apoio que tem por missão incentivar e promover a competitividade e o desenvolvimento (Sebrae, Senai e outros) para as atividades do processo empreendedor, os sujeitos 2 (dois), 3 (três), 4 (quatro) e 5 (cinco) não procuraram e nem receberam apoio de algum órgão para suas atividades. Já os sujeitos 1 (um) e 7 (sete) contam com o apoio de um contador e a entrevistada 6 (seis) como já se sabe procurou o Sebrae e com um dos consultores desse órgão elaborou um PN em um *software*. Mostrando que uma parte maior desses sujeitos não possuem uma relação com os órgãos de apoio, talvez possa ser fruto de uma gestão muito centralizadora como afirmou a entrevistada 7 (sete) acima que faz as coisas com a experiência mesmo e com o sabe realizando tudo sozinha sem apoio algum, tomando por si só as decisões do seu negócio.

Na seção abaixo estão apresentados e analisados os dados quantitativos.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

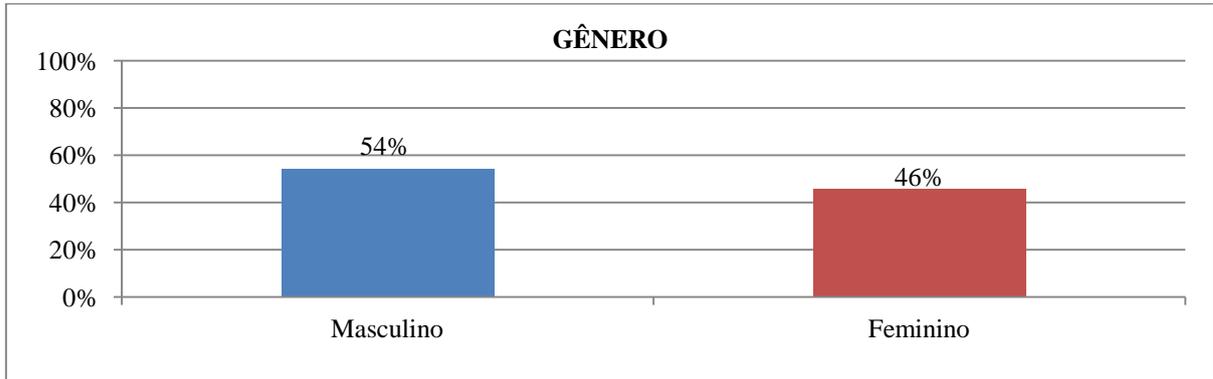
Esta seção apresenta e analisa os dados dos 35 (trinta e cinco) questionários aplicados com os proprietários das MPEs comerciais do APL de confecções do Agreste de Pernambuco, mas especificadamente, do Polo Caruaru, do Moda Center Santa Cruz e do Parque das Feiras de Toritama.

4.2.1 Caracterização dos Sujeitos e Empreendimentos da Pesquisa

Nessa subseção estão descritos os dados gerais dos sujeitos e dos empreendimentos. Os dados dos sujeitos se referem a gênero, faixa etária, nível de escolaridade, renda familiar e a experiência antes de empreender. Já os dados dos empreendimentos se referem à forma jurídica adotada, ao porte empresarial, tempo de existência e a classificação de acordo com o mesmo.

Relacionado ao gênero dos sujeitos de pesquisa, a Figura 7 (4) abaixo ilustra esta proporção.

Figura 7 (4): Gráfico da proporção de gênero dos sujeitos da pesquisa.

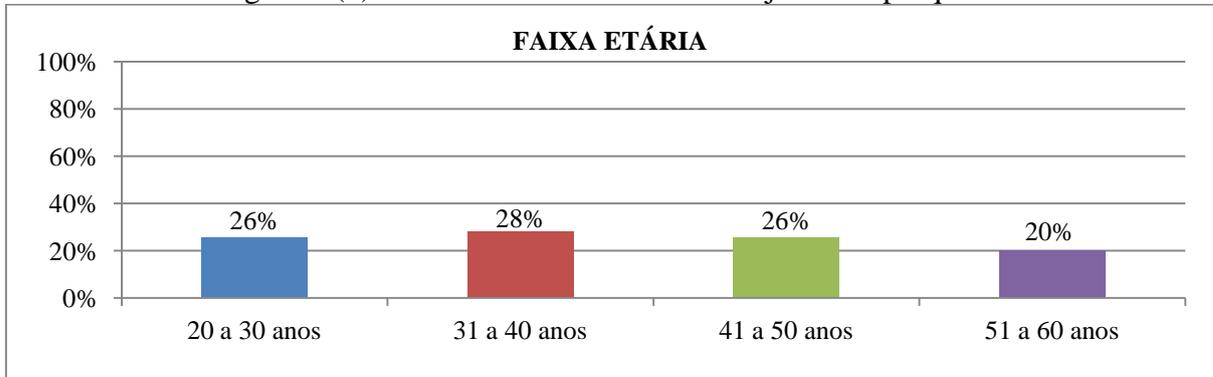


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dentre os sujeitos de pesquisa, 54% são de gênero masculino e 46% de gênero feminino, desse modo, considerando os sujeitos da pesquisa, apresentou-se um número maior de empreendedores masculinos, mas ressalta-se que a proporção não foi muito distante, o que pode indicar que o empreendedorismo feminino vem ganhando espaço no contexto do APL de confecções.

Já quanto à faixa etária, os dados estão apresentados na Figura 8 (4) abaixo.

Figura 8 (4): Gráfico da faixa etária dos sujeitos da pesquisa.

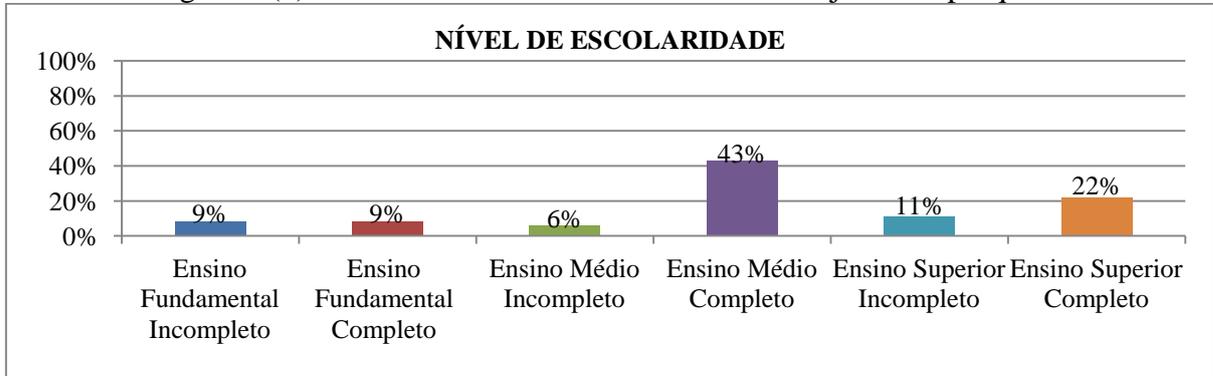


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Sobre a faixa etária, 26% dos sujeitos possuem de 20 a 30 anos, 28% de 31 a 40 anos, 26% de 41 a 50 anos e 20% de 51 a 60 anos. Nesse caso, os respondentes mostraram uma distribuição equilibrada de faixa etária, mas se teve um percentual um pouco maior de sujeitos com 31 a 40 anos, e também, como houve uma mesma proporção (26%) entre os que possuem de 20 a 30 anos e os que possuem 41 e 50 anos, os últimos somados com os que tiveram o percentual maior (28% de 31 a 40 anos) mostram que, os sujeitos apresentaram perfil maduro considerando à idade.

A Figura 9 (4) abaixo ilustra os dados no que tange ao nível de escolaridade dos sujeitos.

Figura 9 (4): Gráfico do nível de escolaridade dos sujeitos da pesquisa.

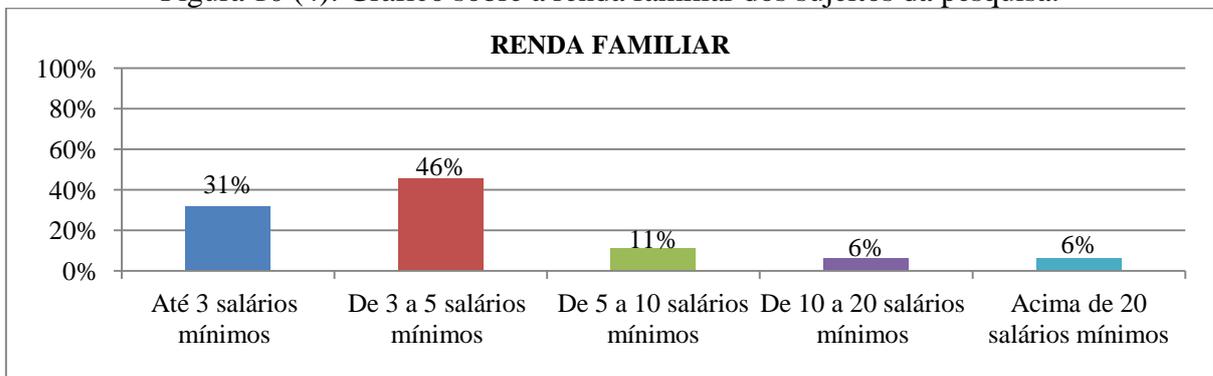


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

No que tange o nível de escolaridade, 9% dos sujeitos apresentaram ensino fundamental completo, 9% ensino fundamental incompleto, 6% ensino médio incompleto, 43% ensino médio completo, 11% ensino superior incompleto e 22% ensino superior completo. Dessa forma, os sujeitos possuem um bom nível de escolaridade, visto que, 43% possuem ensino médio completo, por sua vez, somado com os que possuem ensino superior incompleto e os que possuem ensino superior completo representam 76% dos sujeitos da pesquisa. Podendo ser explicado pelo aumento da competitividade do comércio e relativa sofisticação dos produtos e atividades somados a clientes cada vez mais exigentes, exigindo desses sujeitos de pesquisa mais capacidade, que vão desde ler e saber mais sobre seus produtos, para passar as informações para os clientes e traçar estratégias de vendas para acompanharem o mercado.

Em relação à renda familiar, a Figura 10 (4) abaixo ilustra os dados apresentados.

Figura 10 (4): Gráfico sobre a renda familiar dos sujeitos da pesquisa.

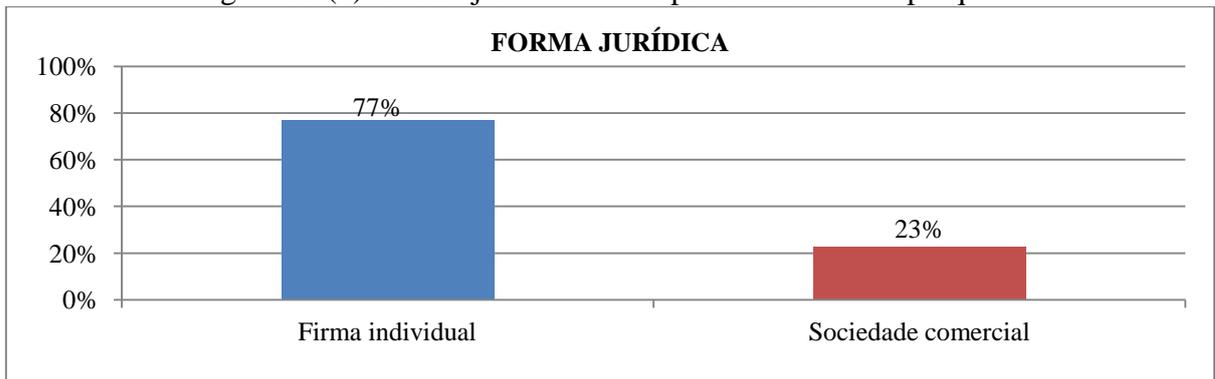


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dos que responderam à pesquisa, 31% apresentaram renda familiar de até 3 (três) salários mínimos; 46% de 3 (três) a 5 (cinco) salários mínimos, 11% de 5 a 10 salários mínimos, 6% de 10 a 20 salários mínimos e 6% acima de 20 salários mínimos. Mostra que, dos sujeitos que responderam uma boa parte não apresentam uma renda familiar elevada.

Sobre os dados dos empreendimentos da pesquisa, a Figura 11 (4) abaixo ilustra a forma jurídica adotada.

Figura 11 (4): Forma jurídica dos empreendimentos da pesquisa.

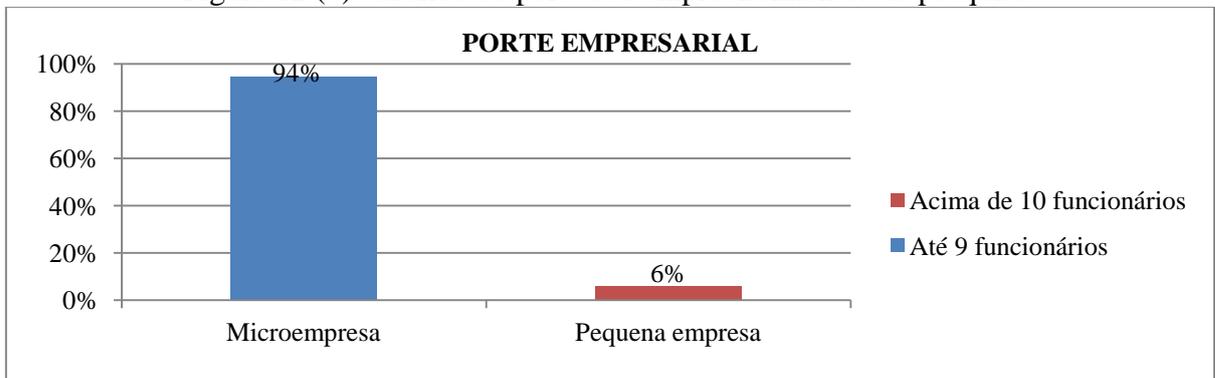


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A forma jurídica adotada pelos empreendimentos da pesquisa se apresentou do seguinte modo: 77 % como firma individual e 23% como sociedade comercial. Denota que, a maior parte dos sujeitos desses empreendimentos não contou com sócios para colocá-los em prática, o que significa que são administradas exclusivamente pelos proprietários e em grande parte por cunho familiar.

O porte empresarial dos empreendimentos da pesquisa se encontra na Figura 12 (4) abaixo.

Figura 12 (4): Gráfico do porte dos empreendimentos da pesquisa.

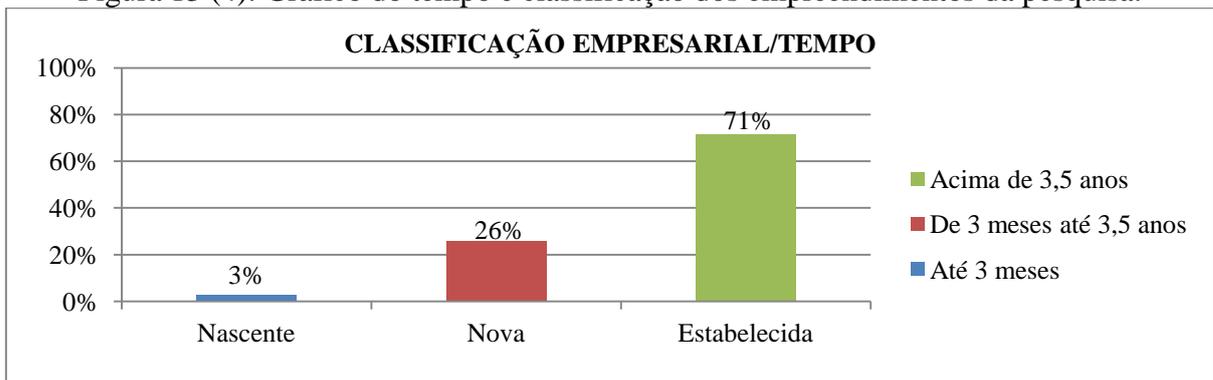


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dentre os empreendimentos pesquisados 94% apresentaram possuir até 9 (nove) funcionários, o que os classificam de acordo com o Sebrae (2013), como micro empreendimentos e 6% apresentaram acima de 10 (dez) funcionários, o que por sua vez, os classificam como pequenos empreendimentos. Desse modo, os dados apresentados estão de acordo com a proporção dos dados afirmados pelo Sebrae (2013), no anuário do trabalho nas MPEs em 2012, em que dos empreendimentos criados no Brasil, 99% são MPEs. Geralmente são empreendimentos de cunho familiar, ou seja, as atividades são executadas por familiares, de modo que, a figura de gerente quase desaparece por serem dispensados pelos proprietários devido à centralização de gestão dos mesmos que exclusivamente tomam as decisões.

A Figura 13 (4) abaixo mostra os dados sobre o tempo dos empreendimentos de pesquisa e a classificação destes mediante esse tempo, proposta pelo GEM (2012).

Figura 13 (4): Gráfico do tempo e classificação dos empreendimentos da pesquisa.

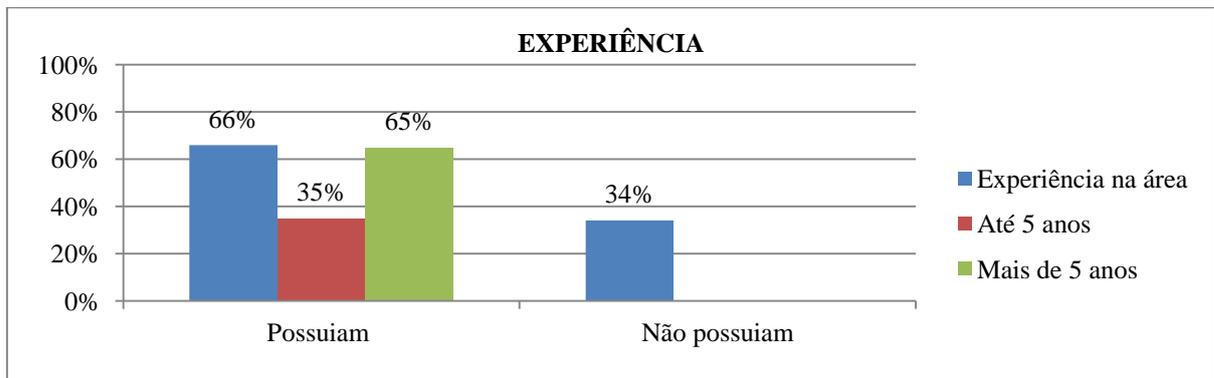


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os empreendimentos da pesquisa apresentaram o seguinte período de tempo de existência e classificação: 3% com até 3 (três) meses e classificados como nascentes; 26% de 3 (três) meses até 3,5 (três e meio) anos classificados como novos e 71% acima de 3,5 (três e meio) anos classificados como estabelecidos.

Considerando os dados dos empreendimentos pesquisados, a maioria destes são classificados como estabelecidos, o que pode significar de duas coisas uma: (1) a existência de outro fator que não seja o planejamento pode estar contribuindo para a permanência destes no mercado, como por exemplo, uma alta experiência dos proprietários na área de comércio de confecções, como mostra na Figura 14 (4) abaixo, que 66% dos sujeitos afirmaram que possuíam experiência na área de comércio de confecções, e destes, 65% possuíam mais de 5 anos de experiência antes de criar os empreendimentos. E “quanto mais velho for o empreendedor, maior será a influência dos contatos com o meio de negócios ou da experiência prévia e das atividades de aprendizagem” (FILION, 1999, p. 12).

Figura 14 (4): Gráfico do tempo de experiência antes de empreender dos sujeitos da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

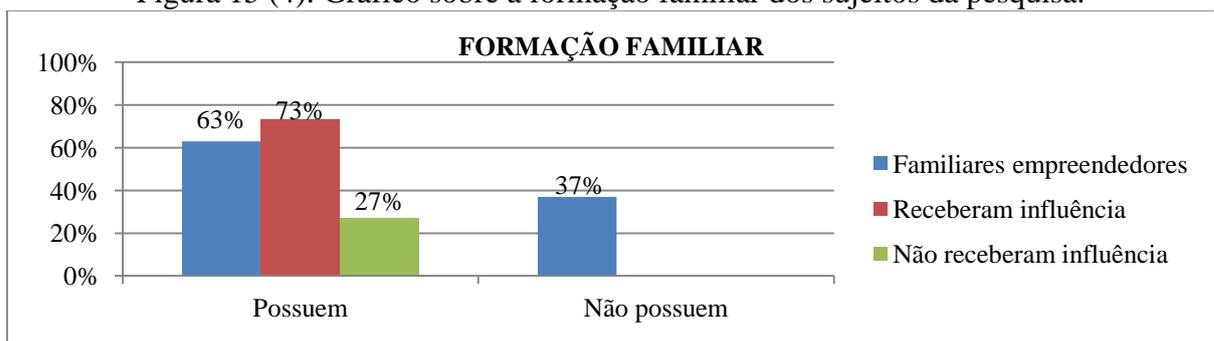
Mas isso não quer dizer que possuem um bom desempenho, visto que, apontaram um alto grau de dificuldades nos negócios que serão apresentadas logo mais; e (2) ou maiores taxas de mortalidade dos empreendimentos enquanto nascentes e novos já que para Sebrae-MG (2004), no relatório de pesquisa sobre os condicionantes e as taxas de mortalidades das MPEs no Brasil, afirma que, 49,4% encerram as atividades com até 02 (dois) anos de existência e 56,4% com até 03 (três) anos.

4.2.2 Formação, Perfil e Motivação Empreendedora dos Sujeitos

Nessa subseção estão descritos os dados dos sujeitos da pesquisa no que se refere à formação empreendedora, bem como, familiar e/ou profissional, o perfil empreendedor e o que os motivou a criarem seus empreendimentos.

Quando questionados sobre se no ambiente familiar existe a presença de empreendedores, e se esses por sua vez os influenciaram para criar o empreendimento, os sujeitos de pesquisa apresentaram os seguintes dados na Figura 15 (4) abaixo.

Figura 15 (4): Gráfico sobre a formação familiar dos sujeitos da pesquisa.



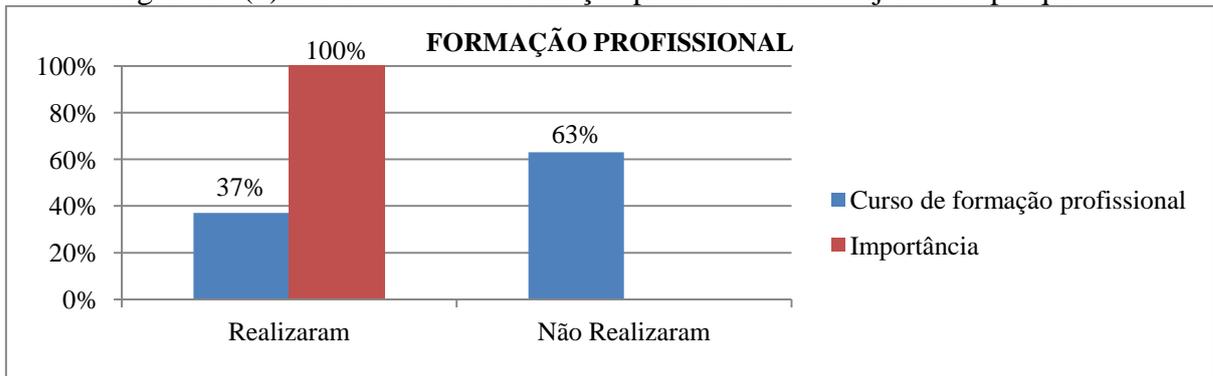
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

37% negaram a presença de empreendedores no ambiente familiar, já 63% afirmaram que no ambiente familiar existe a presença de empreendedores e destes 73% concordaram que receberam certa influência destes familiares para criarem seus próprios empreendimentos.

Desse modo, considerando que a maioria dos sujeitos pesquisados apresentou idades atuais entre 31 e 40 anos e que a maioria dos empreendimentos foram classificados como estabelecidos, ou seja, com uma margem maior de 3,5 (três e meio) anos de existência, se subtraído essa margem da idade atual desses sujeitos, na época em que deram início aos negócios eram empreendedores mais jovens, visto isso, “Quanto mais novo for o empreendedor no início do processo, maior será a influência do ambiente familiar” (FILION, 1999, p. 7).

Em relação a se realizaram algum curso de formação relacionado à abertura e gestão de negócios, e para os que realizaram se esse foi considerado importante os sujeitos de pesquisa apresentaram os seguintes dados na Figura 16 (4) abaixo.

Figura 16 (4): Gráfico sobre a formação profissional dos sujeitos de pesquisa.



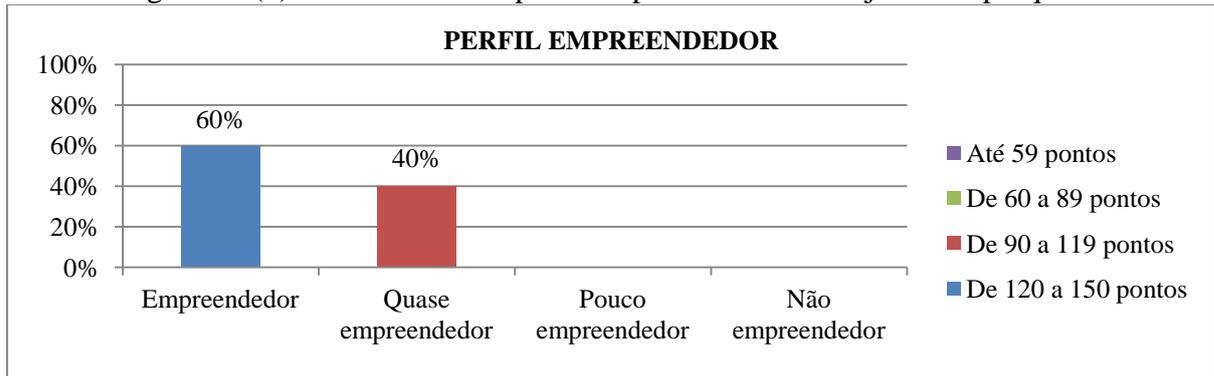
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dos sujeitos pesquisados, 37% afirmaram que realizaram um curso de formação relacionado à criação e gestão de negócios, e desse percentual, 100% confirmaram a importância desse curso para o processo de criação e gestão dos seus empreendimentos. Já 63% não realizaram um curso de formação profissional, desse modo, mesmo a maioria dos sujeitos terem apresentado um bom nível de escolaridade como visto mais acima, foi diferente em relação à formação profissional na área de negócios. E para Dornelas (2008), o desenvolvimento de um negócio de sucesso vai depender da variável conhecimento e outras variáveis e como o empreendedor as administra. “Para detectar oportunidades de negócios é preciso ter intuição, intuição requer entendimento, e entendimento requer um nível mínimo de conhecimento” (FILION, 1999, p. 11). De acordo com os dados dos que não realizaram, se

parece que para esses o ambiente e influência familiar pode ter uma maior valorização do que a formação acadêmica no atual contexto dos sujeitos do APL.

Em relação ao teste de auto avaliação do perfil empreendedor proposto por Dornelas (2008), (vide anexo A), os sujeitos da pesquisa apresentados o seguinte perfil, como mostra a Figura 17 (4) abaixo.

Figura 17 (4): Gráfico sobre o perfil empreendedor dos sujeitos da pesquisa.



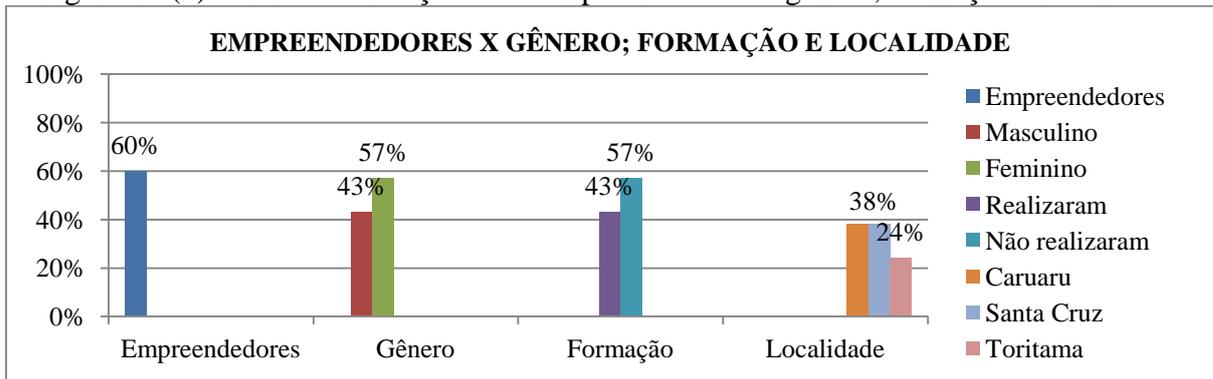
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

60% fizeram de 120 (cento e vinte) a 150 (cento e cinquenta) pontos – são considerados empreendedores, pois possui características comuns a estes e 40% somaram de 90 (noventa) a 119 (cento e dezenove) pontos - possuem características empreendedoras, mas precisa equilibrar os pontos ainda fracos com os pontos fortes. Nenhum dos pesquisados somaram nas outras categorias, dessa forma, não se apresentou poucos empreendedores ou não empreendedores dentre os sujeitos.

Como visto a maioria dos sujeitos da pesquisa apresentaram características empreendedoras, de acordo com Dolabela (2008), o possuidor de tais características, é alguém muito especial e difícil de ser encontrado. Todavia, tais características podem ser encontradas também em pessoas que não exercem atividades ligadas ao empreendedorismo, ou seja, não se deve afirmar que uma pessoa possuidora de tais características será um empreendedor de sucesso, como também, não se deve afirmar que uma pessoa que não as possua estará destinada ao insucesso.

Mas para se conseguir uma melhor noção de como se dá a distribuição desses sujeitos classificados como empreendedores, no que se refere a gênero, formação profissional e localidade, os dados se apresentam na Figura 18 (4) abaixo.

Figura 18 (4): Gráfico da relação entre empreendedores x gênero; formação e localidade.

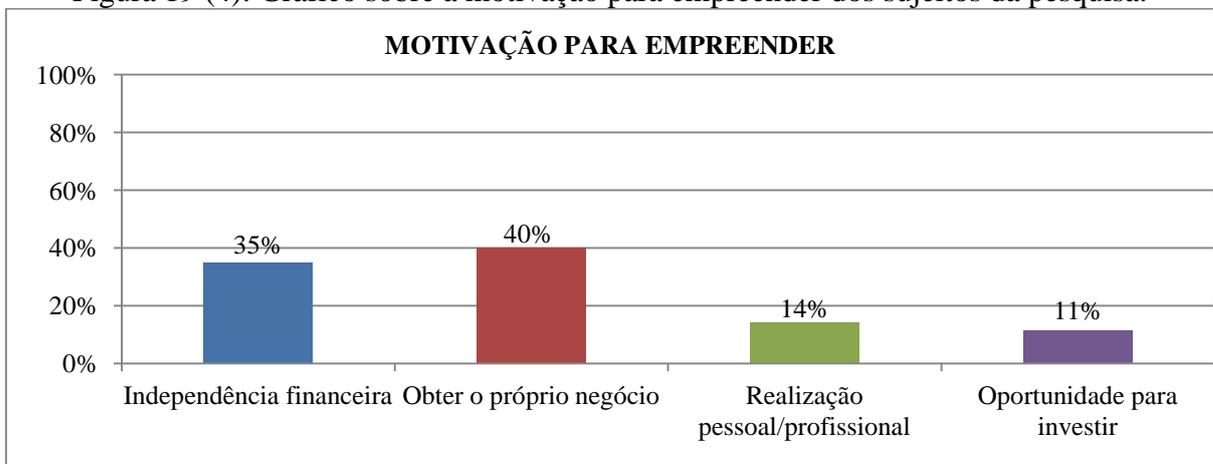


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

De acordo com os dados dessa relação, dos sujeitos de pesquisa considerados empreendedores uma maior parte são do gênero feminino do que masculino, mostrando que as mulheres vêm ganhando espaço na área demonstrando mais características empreendedoras, de acordo com o teste de avaliação do perfil empreendedor utilizado e considerando os sujeitos pesquisados e o contexto do APL de confecções. Apesar de demonstrar características empreendedoras uma maior parte dos sujeitos não realizou um curso de formação, o que mais uma vez se sinaliza para o fator experiência. Enquanto a localidade mostrou-se um mesmo percentual de sujeitos em Caruaru e Santa Cruz e um menor em Toritama.

Quando questionados sobre o que os motivaram a empreender, os sujeitos de pesquisa assinalaram as seguintes questões apresentadas na Figura 19 (4) abaixo.

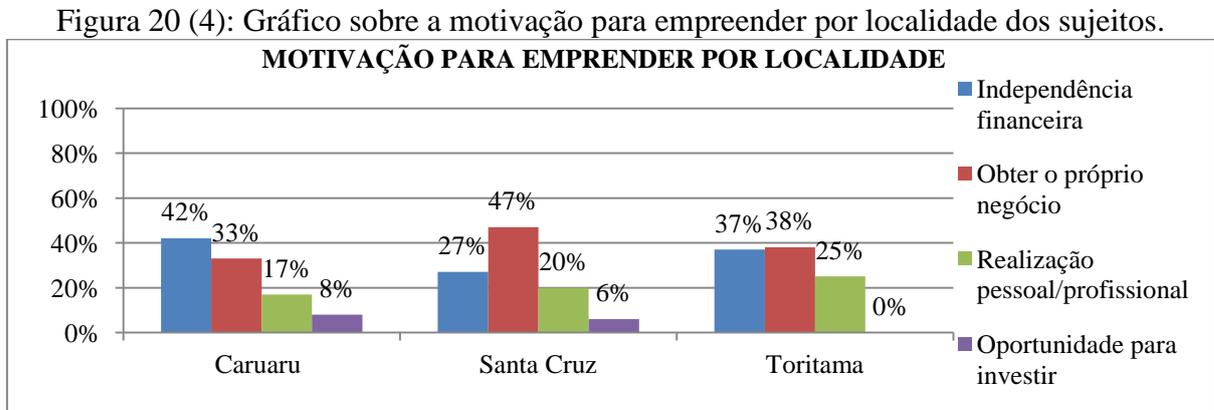
Figura 19 (4): Gráfico sobre a motivação para empreender dos sujeitos da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dentre as opções, 35% dos sujeitos consideraram a independência financeira; 40% foram à obtenção do negócio próprio; 14% foram pela realização pessoal/profissional e 11%

por uma oportunidade de investir. Analisando por localidade para um melhor entendimento, como mostra a Figura 20 (4) abaixo.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Revelou que não teve uma diferença muito grande em relação à motivação para empreender dos sujeitos considerando cada localidade, apenas os sujeitos pesquisados no Pólo Caruaru em Caruaru tiveram uma motivação maior em relação à independência financeira. Não mostrando diferença com os dados da pesquisa qualitativa apresentada anteriormente, ficando claro que considerando os sujeitos pesquisados, esses indivíduos são atraídos para esses empreendimentos pelas recompensas e incentivos em três categorias básicas: lucro, independência e um estilo de vida prazeroso (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1997).

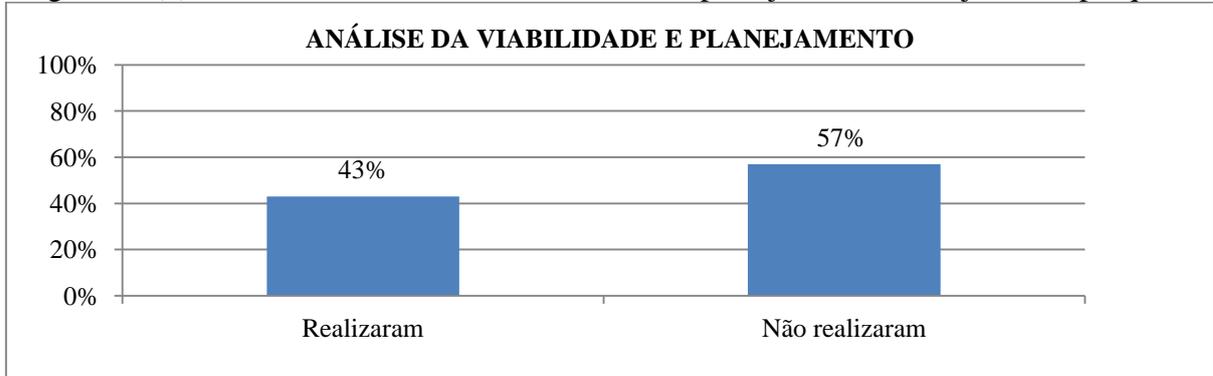
Visto que, a maior parte considerou obter o próprio negócio e outra considerável parte afirmou a independência financeira, a partir da classificação do GEM (2012), o perfil motivacional para empreender, dos sujeitos de pesquisa, está ligado a necessidade de gerar renda para seus familiares e para si e que abrir um negócio é uma opção de carreira, devido ao prestígio que o perfil empreendedor de sucesso causa. Mas deve-se atentar que não é somente uma opção de carreira, para ser um empreendedor com êxito precisa-se de vários atributos e realizar de forma louvável o processo de empreender.

4.2.3 Etapas do Processo Empreendedor

Nessa subseção estão descritos os dados dos sujeitos da pesquisa no que se refere às etapas do processo empreendedor, bem como, identificação e avaliação da oportunidade; desenvolvimento do PN; captação dos recursos necessários e administração da empresa resultante.

Sobre a identificação e avaliação de oportunidade e o desenvolvimento de um PN, questionou-se as sujeitos da pesquisa se realizaram algum tipo de análise da viabilidade ou planejamento antes do momento de abertura do negócio. Descreve a Figura 21 (4) abaixo.

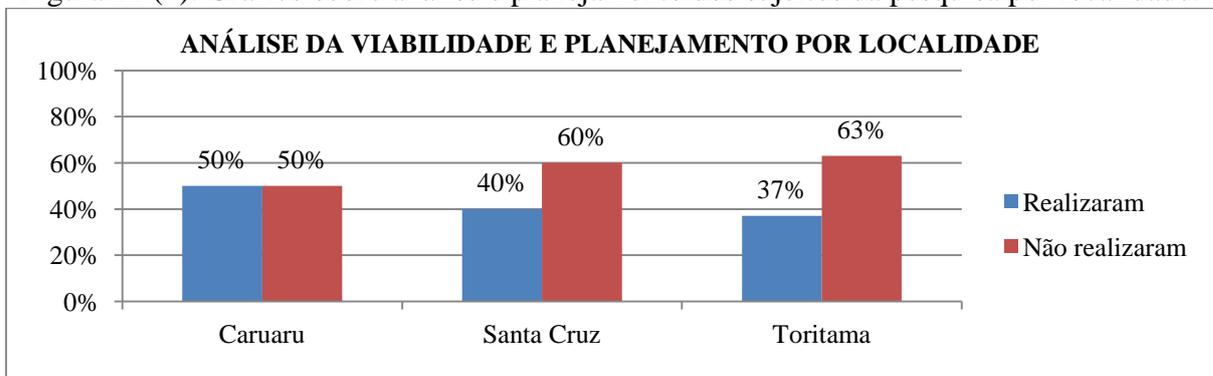
Figura 21 (4): Gráfico sobre análise da viabilidade e planejamento dos sujeitos da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os dados revelaram que, 43% dos sujeitos da pesquisa realizam algum tipo de análise da viabilidade e planejamento, já 57% não realizaram. Dessa forma esses sujeitos que não realizaram estão sujeitos a enfrentar maiores dificuldades, já que essa avaliação e planejamento da viabilidade estão voltados aos elementos relacionados com a oportunidade, tais como: a extensão destes; o valor real e percebido; riscos e retornos; aptidões; metas pessoais traçadas; e o ambiente competitivo, que permitem que o empreendedor avalie, em primeiro momento, se essa oportunidade de negócio que foi percebida será viável ou não. (HISRICH, PETERS; SHEPHERD, 2009). Para se ter uma melhor análise e verificar se possui alguma concentração dos que realizaram ou não essa etapa, a Figura 22 (4) abaixo apresenta os dados dos sujeitos da pesquisa por localidade.

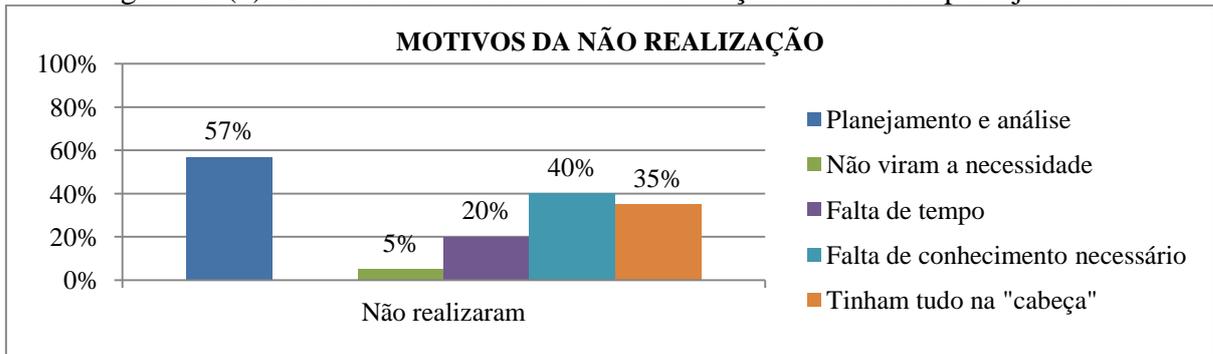
Figura 22 (4): Gráfico sobre análise e planejamento dos sujeitos da pesquisa por localidade.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os dados acima mostram que os sujeitos de pesquisas em Caruaru tiveram um equilíbrio enquanto a realização ou não dessa etapa, já as outras duas localidades predominaram sujeitos que não realizaram. Os motivos para a não realização dessa etapa, considerando todos os sujeitos da pesquisa estão apresentados na Figura 23 (4) abaixo.

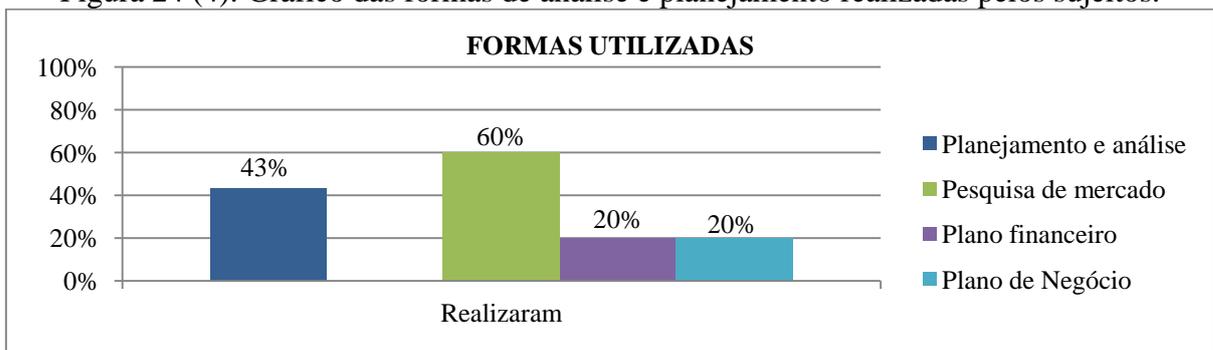
Figura 23 (4): Gráfico dos Motivos da não realização da análise e planejamento.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dentre os 57% que não realizaram essa etapa de análise e planejamento da viabilidade do negócio, apresentaram os seguintes motivos: 5% Não viram a necessidade na época; 20% por a falta de tempo; 40% por falta de conhecimento necessário e 35% afirmaram que tinha tudo na “cabeça”. A não realização de uma análise e planejamento traz várias complicações para esses sujeitos da pesquisa, visto que, a etapa de análise e desenvolvimento de um planejamento, bem como de um PN, para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), é a principal etapa e ferramenta do processo empreendedor, pois se torna indispensável para explorar e desenvolver a oportunidade definida, essencial na determinação e obtenção dos recursos necessários e na criação e gestão do empreendimento resultante, que são as outras etapas do processo. Em relação aos sujeitos de pesquisa que realizaram essa etapa, questionou-se qual a foi a forma utilizada, cujos resultados estão descritos na Figura 24 (4) abaixo.

Figura 24 (4): Gráfico das formas de análise e planejamento realizadas pelos sujeitos.



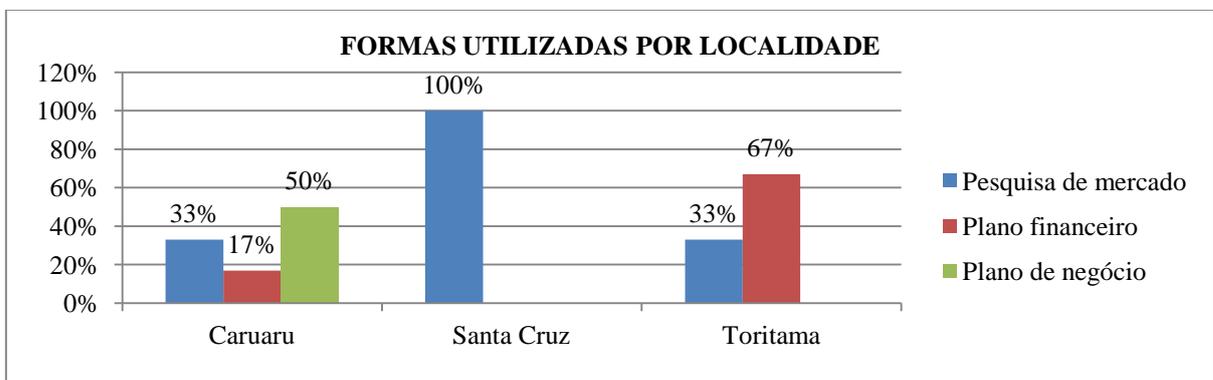
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dos 43% que realizaram essa etapa, as formas de análise e planejamento elaborados foram: 60 % pesquisa de mercado; 20% plano financeiro e 20% plano de negócio. Mostrando que a forma mais utilizada de análise e planejamento antes do momento de abertura pelos sujeitos da pesquisa é a pesquisa de mercado.

Essa forma pode ser mais adotada por ser mais simplificada do que um PN já que a pesquisa de mercado é apenas uma parte do mesmo, essa parte é destinada aos produtos e/ou serviços da empresa, bem como, sua produção, prestação, recursos utilizados, ciclo de vida, tecnologia envolvida, clientes potenciais e novos produtos/serviços (Dornelas, 2008). O que deixa a desejar, já que o PN negócio mostra quanto necessita ser investido, quem são os empreendedores, o produto, o mercado, o processo de produção, a estrutura da empresa, as projeções financeiras, entre outros. (ALLEMAND, 2011).

Para se ter uma melhor dimensão sobre as formas utilizadas, ainda se procedeu à análise por localidade, para se verificar se tem uma possível concentração da elaboração do PN considerando os sujeitos da pesquisa por polo comercial, cujos dados estão apresentados na Figura 25 (4) abaixo.

Figura 25 (4): Gráfico das formas de planejamento utilizadas pelos sujeitos por localidade.

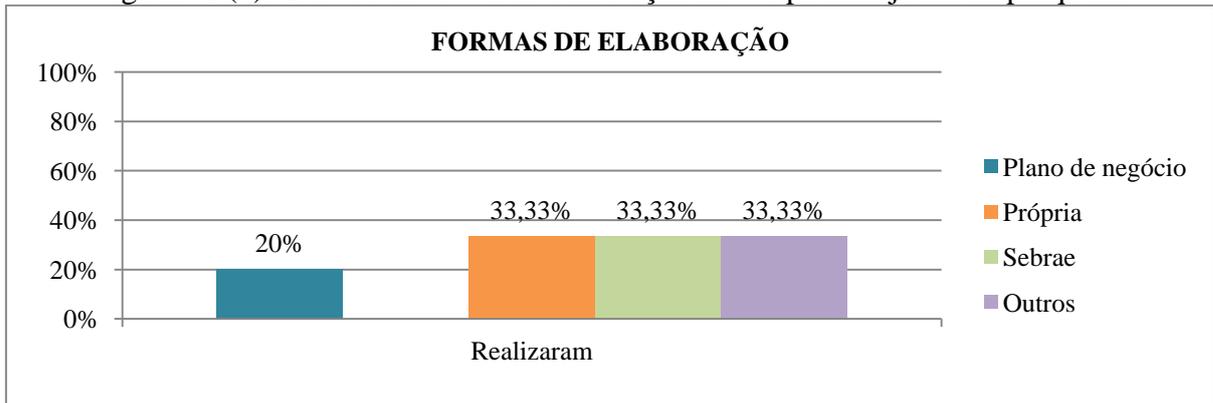


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Considerando os sujeitos pesquisados, os dados acima revelam que no Polo Caruaru se encontra a totalidade de sujeitos que responderam na pesquisa que realizaram um PN, visto que, no Moda Center Santa Cruz a única forma utilizada foi a pesquisa de mercado e no Parque das feiras de Toritama foram a pesquisa de mercado e em maioria o plano financeiro. Essa predominância do PN em Caruaru pode ser efeito de uma maior proximidade dos sujeitos de pesquisa com os órgãos de apoio, visto que, os mesmos em maior parte se localizam no município.

Dessa forma, considerando a totalidade dos sujeitos pesquisados, ou seja, de todas as localidades, soube-se que desses apenas 20% realizaram um PN e esses se localizam no Polo Comercial de Caruaru. Para um melhor entendimento de como se deu a elaboração questionou-se como se deu tal e os dados seguem na Figura 26 (4) abaixo.

Figura 26 (4): Gráfico da forma de elaboração do PN pelos sujeitos da pesquisa.



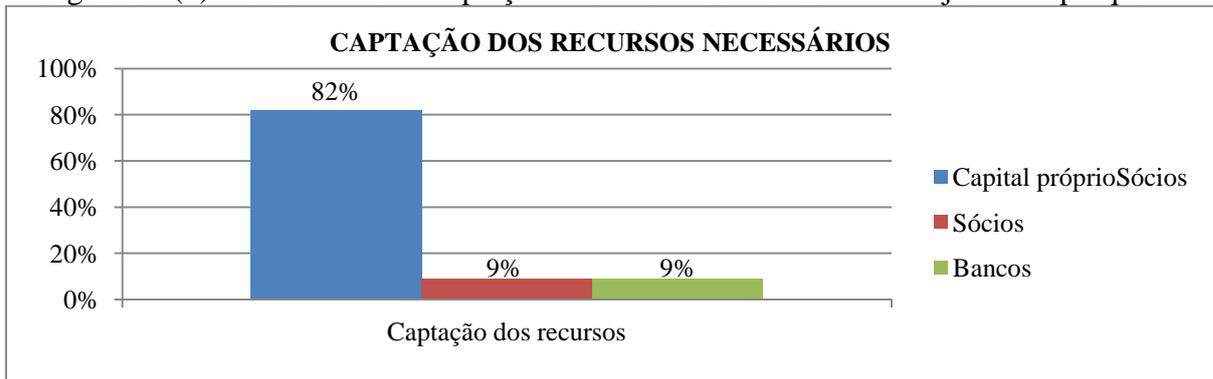
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Diante dos dados apresentados, se notou que houve uma distribuição igualitária entre a forma de elaboração do PN dos sujeitos de pesquisa, se dividindo entre: elaboração própria, realizada exclusivamente pelo sujeito de pesquisa com os conhecimentos de formação profissional; pelo Sebrae com auxílio de consultor em forma de *software* e elaboração por outros, que nesse caso específico, foi o filho do sujeito pesquisado quem o realizou com conhecimentos próprios.

Mostrando que, o PN mesmo sendo mais presente entre os sujeitos da pesquisa do Polo Comercial em Caruaru, a proporção comparada à quantidade de empreendimentos em funcionamento e a quantidade dos sujeitos da pesquisa, se tornam uma quantidade insatisfatória e de considerável preocupação, visto que, “Ele é extremamente importante nos estágios iniciais de qualquer empreendimento, [...]” (HISRICH, PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 218).

Com relação à etapa de captação dos recursos necessários, questionou-se aos sujeitos de pesquisa como se deu essa captação recursos, cujos dados estão ilustrados na Figura 27 (4) abaixo.

Figura 27 (4): Gráfico sobre a captação de recursos necessários dos sujeitos da pesquisa.

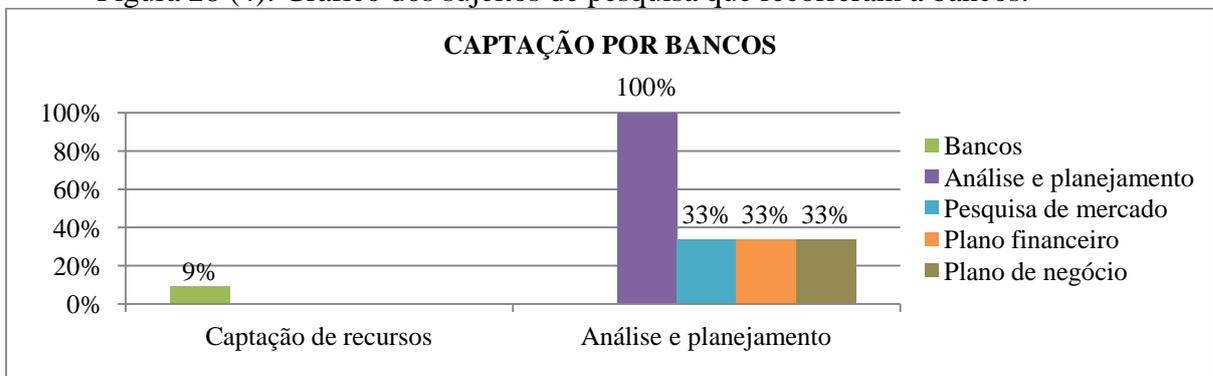


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Denota-se que, os recursos necessários dos sujeitos da pesquisa para criação dos seus negócios seu deu na seguinte proporção: 82% por capital próprio; 9% por sócios e 9% por bancos. Desse modo, a maioria dos sujeitos pesquisados criaram os seus negócios através de capital próprio, não pela falta de necessidade de crédito, já que como foi visto, a renda familiar da maior parte dos sujeitos variam de 1 (um) a 5 (cinco) salários mínimos, e também, em dados sobre as dificuldades enfrentadas que serão apresentadas na etapa da administração da empresa resultante mais embaixo, umas das dificuldades apontadas foi à falta de apoio financeiro.

A explicação mais provável é que a maioria desses sujeitos pesquisados não consiga esse apoio financeiro em bancos por não atender os requisitos legais mínimos para efetuar essas operações, como visto, não possuem um PN. Dos 9 % dos sujeitos que recorreram a bancos, 100% destes realizaram algum tipo de análise ou planejamento como ilustra a Figura 28 (4) abaixo.

Figura 28 (4): Gráfico dos sujeitos de pesquisa que recorreram a bancos.



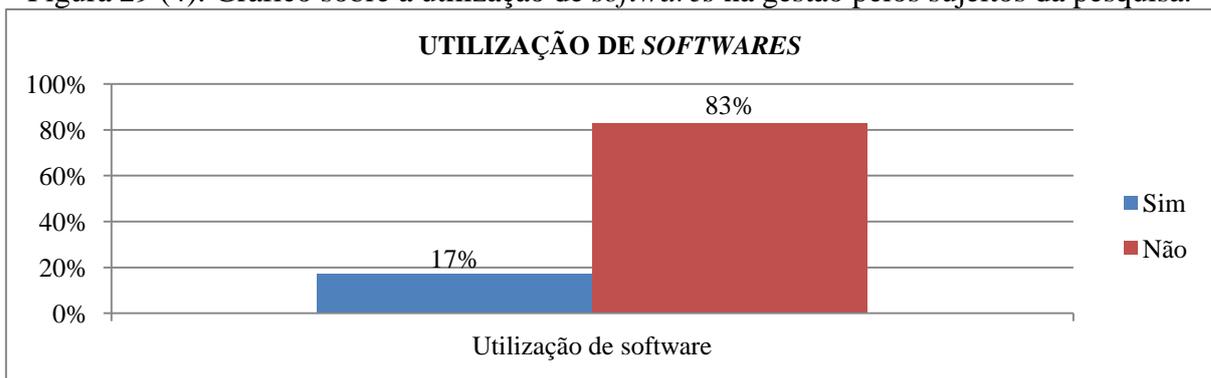
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Denota-se a importância de um plano que apresente a viabilidade do negócio, como afirmam Chiavenato (2007) e Dornelas (2008), que ajudará na negociação interna e externa administrando a interdependência com parceiros, de modo que, os banqueiros e capitalistas de risco exigem a sua presença para poder aprovar financiamentos e empréstimos. O que possivelmente aconteceu com esses sujeitos de pesquisa.

Fica claro também essa prática de criação realizada pelos sujeitos da pesquisa não segue o modelo indicado por Hisrich, Peters e Shepherd (2009), o processo causal “[...] inicia com um resultado almejado e se concentra nos meios para gerar esse resultado” (p.51). E sim pelo processo de efetuação indicado por Sarasvathy (2008) *apud* Pelogio, *et al.* (2013), iniciando os negócios com o que se tem, ou seja, a experiência e recursos próprios selecionando entre os possíveis resultados, em detrimento dos simples objetivos vagos no início, não tendo a noção de como esta empresa atuará, pois as incertezas são constantes, visto que, quase não fizeram um planejamento a respeito das escolhas alternativas disponíveis e do modelo de negócio em que irão atuar, não conseguiram determinar a captação dos recursos necessários e a administração da empresa é centralizada sem a presença de sistema que possibilite rápida soluções dos problemas.

No que se refere à administração, bem como, a gestão da empresa resultante realizada por os sujeitos pesquisados, questionou-se se existe a presença de algum *software* que auxilie nessa etapa, os dados encontra-se na Figura 29 (4) abaixo.

Figura 29 (4): Gráfico sobre a utilização de *softwares* na gestão pelos sujeitos da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

De acordo com os dados da pesquisa, 17% dos sujeitos afirmaram obter algum *software* que auxilie na gestão dos seus negócios, solve o PN elaborado por um dos sujeitos através do *software* Plano de Negócios 2.0, foram citados outros relacionados a controles, financeiros, de vendas e estoques. Já 83% afirmaram não possuir nenhum, esses sujeitos por

sua vez, realizam essa etapa de forma centralizada neles próprios, visto que, todo processo de gestão são eles que realizam e algum ente familiar já que são empresas de base familiar, de modo que, a figura do gerente quase que desaparece nesse tipo de empreendimento.

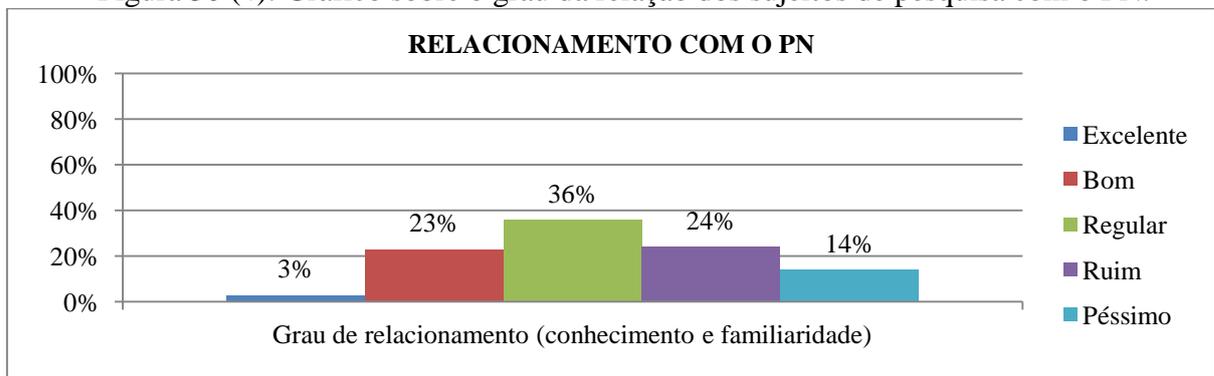
Desse modo, esses sujeitos não tiram proveito dos softwares disponíveis e alguns gratuitos para auxiliarem nesses processos, que de acordo com Dornelas (2008), o setor de software no Brasil foi responsável por popularizar a elaboração e utilização do PN, se tornando comum a utilização de pacotes de *software* para promover esse suporte. Para o Sebrae/MG (2015), os *softwares* além de auxiliar o empreendedor no seu plano é um facilitador de sua elaboração, uma vez que, aborda projeções mais bem detalhadas, principalmente financeiras, recursos de gráficos que facilitam a visualização e consequentemente a análise, tornando mais segura a tomada de decisão do empresário diante o seu negócio em função de obter um cenário ainda mais esclarecido.

4.2.4 Relação dos Sujeitos com o PN

Nessa subseção estão descritos os dados dos sujeitos da pesquisa no que se refere à relação dos mesmos, bem como, a familiaridade, conhecimento e grau de importância que atribuem ao PN. Também apresentará o grau de dificuldades enfrentadas no negócio e qual a principal delas.

A Figura 30 (4) abaixo trás os dados sobre o grau de familiaridade e conhecimento que os sujeitos da pesquisa atribuíram ao PN.

Figura 30 (4): Gráfico sobre o grau da relação dos sujeitos de pesquisa com o PN.



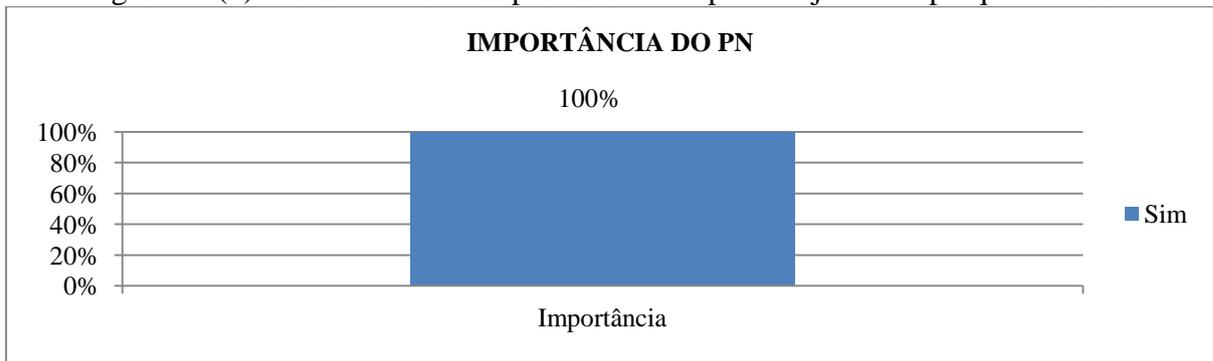
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

De acordo com os dados da pesquisa, 3 % afirmaram ter um excelente relacionamento; 23% bom; 36% regular; 24% ruim e 14% péssimo. Dessa forma, o relacionamento entre o PN e os sujeitos não é dos melhores, o que pode explicar é falta de conhecimento profissional,

visto que, uma boa parte dos sujeitos pesquisados não possui e segundo Dornelas (2008), para elaboração e utilização do PN devem-se seguir algumas regras básicas já que cada seção do plano tem um propósito específico. Por isto, a elaboração de Planos de Negócios é uma tarefa complexa e com características muito importantes e peculiares. (ALLEMAND, 2011).

Mas quando questionados sobre a importância dessa ferramenta que é PN, os sujeitos da pesquisa apresentaram os seguintes dados na Figura 31 (4) abaixo.

Figura 31 (4): Gráfico sobre a importância dada pelos sujeitos da pesquisa ao PN.

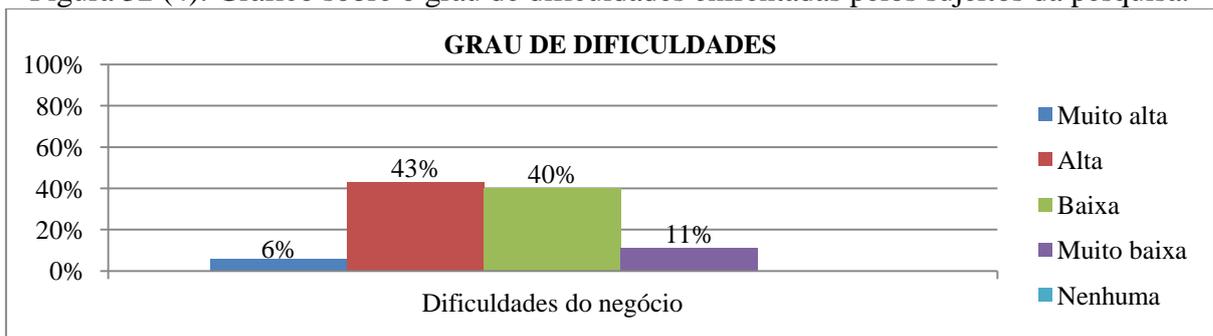


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Denota-se que mesmo não tendo uma familiaridade e um conhecimento bem formulado sobre o PN, bem como, os motivos apontados para a não realização, 100% dos sujeitos de pesquisa afirmaram o considerar importante para a criação e gestão dos negócios. Mostrando que, independente dos motivos e dificuldades apresentadas os sujeitos pesquisados sabem da notória importância dessa ferramenta que é minimizadora de riscos (Dolabela, 2008). Mas em prática, os sujeitos de pesquisa desconsideraram essa importância, pois, uma menor parte realizou algum planejamento e dessa parte outra minoria realizou o PN.

No que tange os riscos e as dificuldades, os sujeitos da pesquisa apresentaram o seguinte grau descrito na Figura 32 (4) abaixo.

Figura 32 (4): Gráfico sobre o grau de dificuldades enfrentadas pelos sujeitos da pesquisa.

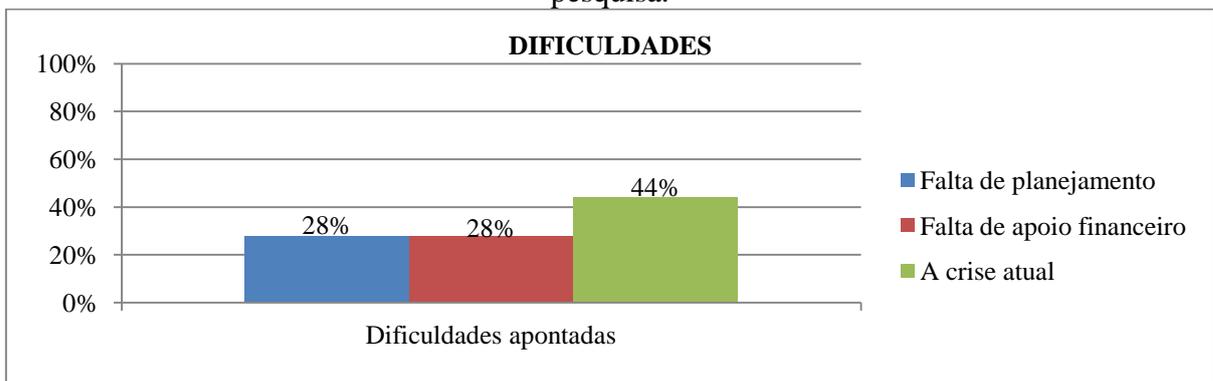


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os dados mostram que, 6% apresentaram um grau de dificuldades muito alto; 43% alto; 40% baixo e 11% muito baixo. Mostrando que esses empreendimentos estudados apresentam um alto grau de dificuldades. E pesquisas realizadas por universidades e centros de pesquisas nos Estados Unidos e no Brasil revelam que muitas empresas, principalmente, as de pequeno porte não sobreviviam nos primeiros anos de existência devido à falta de um PN (DORNELAS, 2008). É o caso desses sujeitos em que mais da metade não realizaram nenhuma forma de análise planejamento do negócio.

Quando questionados sobre a principal dificuldade enfrentada, os dados que surgiram estão presentes na Figura 33 (4) abaixo.

Figura 33 (4): Gráfico sobre as dificuldades dos negócios apontadas pelos sujeitos da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os dados revelam que, considerando os sujeitos da pesquisa, as principais dificuldades enfrentadas por esses têm os seguintes motivos: 28% a falta de planejamento; 28% a falta de apoio financeiro e 44% a crise econômica atual. Se considerarmos a afirmação do Sebrae (2013), que um PN é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas, permitindo identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

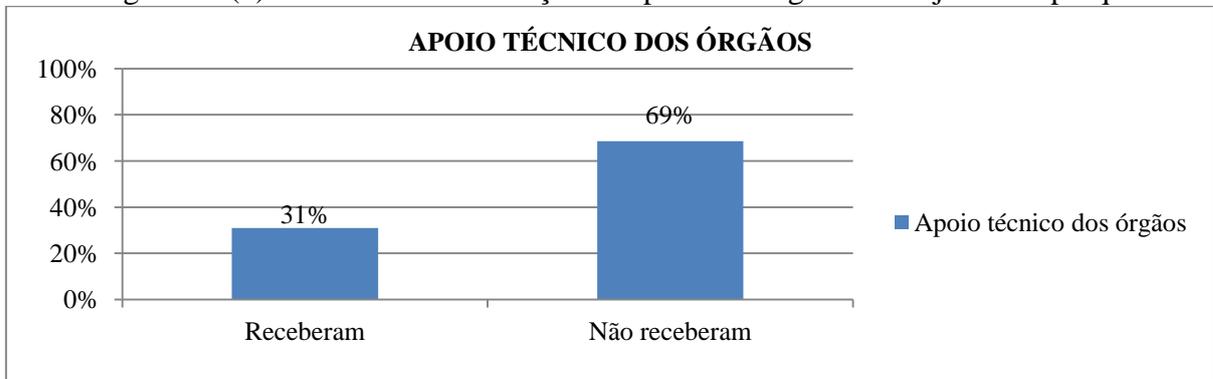
Pode-se dizer que se os sujeitos da pesquisa o tivesse elaborado, poderiam ter essas dificuldades minimizadas, já que, não teriam mais a falta de um planejamento, com o PN seria mais fácil conseguir apoio financeiro com bancos como já dito anteriormente e teria informações necessárias, bem como, estratégias que minimizassem os impactos da crise econômica atual.

4.2.5 Relação com os Órgãos de Apoio

Nessa subseção estão descritos os dados dos sujeitos da pesquisa no que se refere à relação dos mesmos com os órgãos de apoio, que são as entidades que tem por missão incentivar e promover a competitividade e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, como Sebrae, Senai e outros.

Sobre se receberam algum tipo de apoio técnico e institucional antes do momento de abertura e para gestão do negócio, os sujeitos apresentaram os seguintes dados da Figura 34 (4) abaixo.

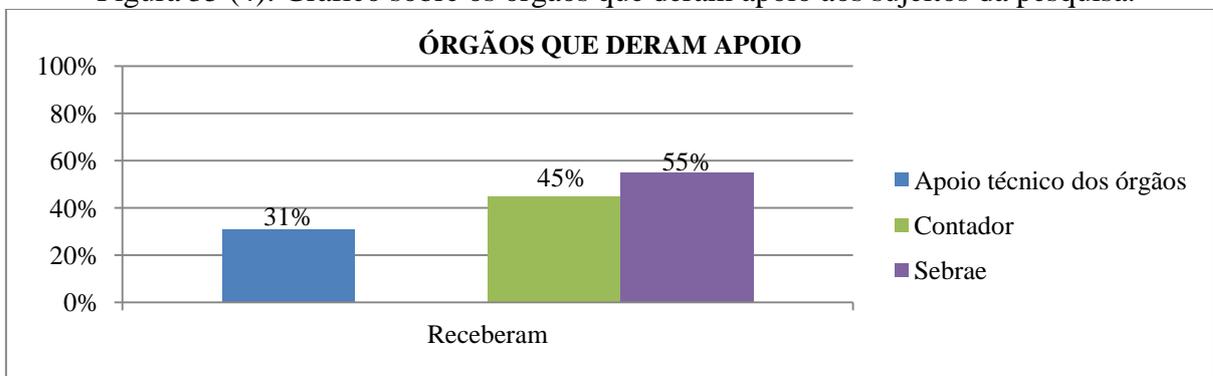
Figura 34 (4): Gráfico sobre a relação de apoio dos órgãos aos sujeitos de pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dos sujeitos pesquisados, 31% afirmaram receber algum apoio técnico de órgão de apoio, já 69% negaram receber apoio dessas entidades. Em relação aos que receberam apoio, a Figura 35 (4) abaixo mostra quais foram os órgãos envolvidos.

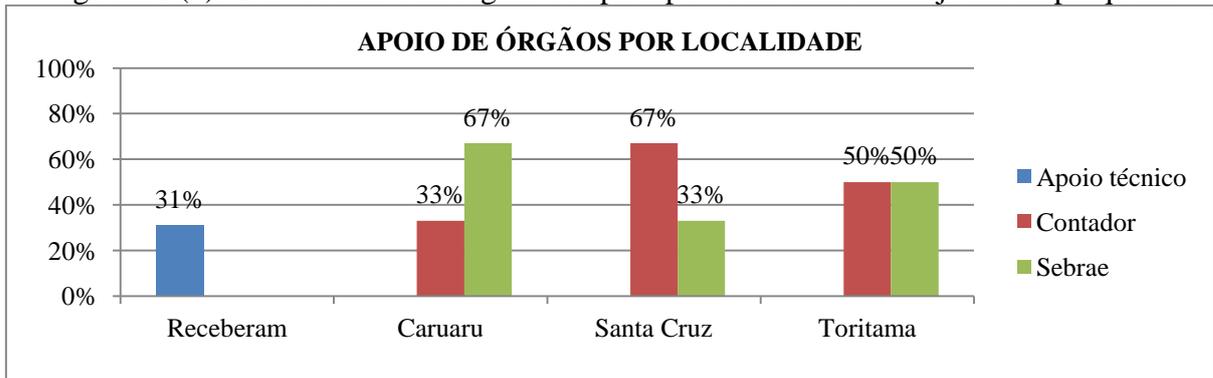
Figura 35 (4): Gráfico sobre os órgãos que deram apoio aos sujeitos da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dos 31% que afirmaram receber apoio, 45% recebeu ou recebem do contador e 55 % receberam ou recebe do Sebrae. Mostrando que das entidades disponíveis, o Sebrae tem uma maior relação com os sujeitos pesquisados. E realizando uma análise por localidade como mostra a Figura 36 (4) abaixo.

Figura 36 (4): Gráfico sobre os órgãos de apoio por localidade dos sujeitos da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dos 31% que recebera, os sujeitos de Caruaru mostraram uma relação maior com o Sebrae em relação aos outros municípios, o que pode explicar um maior nível de planejamento, visto que, considerando os sujeitos que participaram da pesquisa, só em Caruaru foi encontrado sujeitos com PN elaborados e destes um elaborado pelo órgão em questão, o que pode se dar, como já dito, por uma maior proximidade entre os sujeitos e o órgão já que se encontram no mesmo município em questão.

O capítulo abaixo apresenta as considerações finais da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo do trabalho, são apresentadas nas seções abaixo: as conclusões fruto da pesquisa; as limitações da pesquisa e as recomendações para pesquisas futuras derivadas do estudo.

5.1 CONCLUSÕES

Esse trabalho se desenvolveu com a problemática de analisar como é realizado o processo de criação e gestão das MPEs comerciais do APL de confecções do Agreste Pernambucano, bem como, se o PN é o fator determinante nesse processo. Estabeleceram-se quatro objetivos específicos e a partir das análises das respostas das 7 entrevistas e dos 35 questionários realizados com os proprietários dessas MPEs, foi possível apresentar respostas para todos.

O primeiro objetivo foi caracterizar o perfil das MPEs e dos proprietários. De acordo com as análises, o perfil dessas MPEs se deu do seguinte modo: a forma jurídica predominante adotada é a firma individual, de modo que, não contaram com a ajuda de sócios; O porte que predominou entre os empreendimentos foi o de microempresa e a maioria destas foram classificadas como já estabelecidas, talvez por uma possível alta experiência dos proprietários na área de comércio de confecções ou maiores taxas de mortalidade dos empreendimentos enquanto nascentes e novos.

Já sobre o perfil dos proprietários pesquisados, revelou-se um percentual um pouco maior de empreendedores masculinos, mostrando que, nesse caso e considerando os sujeitos de pesquisa, não se mostrou uma grande discrepância entre as quantidades de gênero e que o empreendedorismo feminino vem ganhando espaço. Apresentaram um perfil maduro considerando à idade, um bom nível de escolaridade com maior parte enquadrada com ensino médio completo e renda familiar variando entre 3 (três) a 5 (cinco) salários. Em relação à formação empreendedora, a maior parte afirmou que recebeu influência do ambiente familiar para abrirem seus negócios, na formação profissional a maior parte não realizou algum curso de formação na área de negócios e dos que realizaram algum curso, o consideraram de alguma valia para a criação e gestão dos negócios.

Sobre o perfil empreendedor dos sujeitos de pesquisa, considerando o teste de avaliação do perfil empreendedor de Dornelas (2008), a maior parte foi considerada como empreendedores, pois possui características comuns a estes e a outra parte está quase nesse

perfil, foi visto também, que dos que possuem essas características a maior parte são mulheres o que acentua ainda mais o empreendedorismo feminino nesse contexto pesquisado. Apresentaram também, uma alta experiência na área de comércio de confecções antes de iniciar seus empreendimentos. Mostrando que, mesmo uma boa parte não apresentando formação profissional possui características empreendedoras, podendo ser considerado que, o ambiente familiar e/ou a experiência influenciou nesse perfil, mas também se leva em conta que, a formação profissional potencializaria esse perfil e por sua vez os ajudariam a desempenharem melhor o processo empreendedor.

O segundo objetivo foi verificar as etapas do processo empreendedor dessas MPEs. Sobre a identificação e avaliação de oportunidade, a maior parte não realizou algum tipo de análise da viabilidade antes do momento de abertura do negócio, o que pode estar relacionado com o perfil motivacional para empreender da maior parte dos sujeitos de pesquisa, tanto em conjunto e por localidade, já que estava ligado à obtenção do próprio negócio seguido pela independência financeira, ou seja, voltado mais pela necessidade de gerar renda abrindo um negócio como uma opção de carreira, do que pela preocupação em analisar a viabilidade da oportunidade desse negócio.

Na etapa de desenvolvimento do PN, mais da metade dos sujeitos não realizaram qualquer tipo de planejamento, quando analisados por localidade, os sujeitos do Polo Comercial de Caruaru apresentaram um maior equilíbrio dos que realizaram e os que não. Dentre os motivos afirmados para a não realização, considerando todos os sujeitos pesquisados, afirmaram ter falta de conhecimento, possuir tudo na “cabeça” e não tinha tempo, o primeiro motivo pode ser explicado pela baixa proporção de formação profissional na área, o segundo e o terceiro podem ser explicados por uma possível cultura regional.

Dentre as formas de planejamento realizadas se encontrou a pesquisa de mercado, plano financeiro e plano de negócio, sendo a primeira a mais utilizada dentre os sujeitos de pesquisa, talvez por ser mais simplificada do que um PN já que a pesquisa de mercado é apenas uma parte fragmentada do mesmo. Na análise por localidade dos sujeitos de pesquisa, mostrou que é a forma mais utilizada pelos sujeitos do Moda Center Santa Cruz, já a mais utilizada pelos sujeitos do Parque das feiras de Toritama foi o plano financeiro e de todos que realizaram um PN a totalidade se encontrou no Polo Comercial de Caruaru e desses que realizaram, a elaboração foi com apoio do Sebrae, nesse caso pode ser fruto de uma maior proximidade com o órgão de apoio do município.

A etapa de captação dos recursos necessários se deu em considerável maioria dos sujeitos por capital próprio, ou seja, para criarem os empreendimentos a maioria dos sujeitos

não recorreu a sócios e bancos, isso pode ter se dado não pela falta de necessidade de crédito, já que como foi dito acima, a renda familiar da maior parte dos sujeitos não é alta, e também, à falta de apoio financeiro foi apontada como umas das dificuldades. A explicação mais provável é que a maioria desses sujeitos pesquisados não consiga esse apoio financeiro em bancos por não atender os requisitos legais mínimos para efetuar essas operações, somado da falta de um planejamento ou um PN, já que, dos que recorreram a bancos para captação de recursos realizaram alguma forma de planejamento.

Na etapa da administração da empresa resultante, a gestão dos negócios dos sujeitos da pesquisa é centralizada neles próprios, visto que, são negócios familiares onde o proprietário é que realiza todas as atividades relacionadas à gestão e a maioria não utiliza o auxílio de sistemas e ferramentas de controle, como por exemplo, de vendas, financeiro e estoques e também pessoas capacidades, de modo que, a figura do gerente quase que não apareceu nesses negócios.

O objetivo três foi averiguar a relação dos proprietários com o PN. Considerando os dados da análise, o relacionamento de conhecimento e familiaridade entre os sujeitos da pesquisa e o PN não é dos melhores, o que pode explicar é falta de conhecimento profissional, visto que, uma boa parte dos sujeitos pesquisados não possui e segundo Dornelas (2008), para elaboração e utilização do PN devem-se seguir algumas regras básicas já que cada seção do plano tem um propósito específico.

Por isto, a elaboração de Planos de Negócios é uma tarefa complexa e com características muito importantes e peculiares (ALLEMAND, 2011). Mas em relação à importância em que os sujeitos deram ao PN, denotou-se que mesmo não tendo uma familiaridade e um conhecimento bem formulado sobre o PN, todos afirmaram o considerar importante para a criação e gestão dos negócios. Mostrando que, independente dos motivos e dificuldades apresentadas os sujeitos pesquisados sabem da notória importância dessa ferramenta que é minimizadora de riscos (Dolabela, 2008).

Pela ausência dessa relação dos sujeitos de pesquisa com o PN, a análise revelou que esses empreendimentos estudados apresentam um alto grau de dificuldades, já que as principais dificuldades foram à falta de planejamento/controle, apoio financeiro e crise econômica atual, e que se tivessem o elaborado, poderiam ter essas dificuldades minimizadas, já que, como aponta Dolabela (2008), que é uma ferramenta minimizadora de riscos, nesse caso, não teriam mais a falta de um planejamento, com o PN seria mais fácil conseguir apoio financeiro com bancos e teria informações necessárias, bem como, estratégias que minimizassem os impactos da crise econômica atual nos seus negócios.

O quarto e último objetivo buscou averiguar a relação dos proprietários com as entidades de apoio, bem como, a utilização de ferramentas tecnológicas disponíveis. Em relação a esses órgãos, a análise mostrou que, a maioria dos sujeitos de pesquisa não possui uma relação de apoio com essas entidades, talvez por serem muito centralizados em sua gestão não recorrendo a eles ou até impossibilitando o contato com esses órgãos, mesmo considerando a importância de planejar. Dos que afirmaram possuir relação com essas entidades, uma maior parte obtém assessoria do contador e uma menor parte com o Sebrae, desse modo, nota-se uma maior preocupação relacionado a área financeira pelos sujeitos de pesquisa. Na análise por localidade revelou que, no Polo Comercial em Caruaru se obteve mais apoio do Sebrae, o que pode explicar presença isolada de PN entre os sujeitos.

Sobre a relação com as tecnologias à análise mostrou que é a utilização dessas ferramentas é muito baixa entre os sujeitos, apenas uma minoria utiliza alguns softwares de planejamento e gestão, dos que usam, estão voltados a controle de vendas, estoques e controle financeiro. Apenas dois sujeitos, um na fase qualitativa exploratória e outro na fase quantitativa, afirmaram a utilização do PN através do software e ambos realizados com um consultor do Sebrae e localizados no Polo Comercial de Caruaru.

Fica evidente, portanto que, considerando a análise dos sujeitos que participaram da pesquisa, o processo de criação e gestão das MPEs comerciais de confecções do APL de confecções do Agreste Pernambucano não segue o processo empreendedor causal indicado Hisrich, Peters e Shepherd (2009), com fases distintas: (1) identificação e avaliação da oportunidade, (2) desenvolvimento do plano de negócio, (3) determinação dos recursos necessários e (4) administração da empresa resultante, ou seja, não se inicia com um resultado almejado e se concentra nos meios para gerar esse resultado.

O processo se dá pelo de efetuação indicado por Sarasvathy (2008) *apud* Pelogio *et al.* (2013), mas precisamente, pelo princípio da colcha de retalhos, em que a ação é orientada por meios, que destaca a criação de algo novo com meios já existentes, em vez de descobrir novas maneiras para atingir as metas determinadas, ou seja, em que surgiram apenas simples objetivos vagos no início e esse sujeitos não tiveram a noção de como a empresa atuaria no mercado, pois as incertezas e dificuldades apareceram constantes. Visto que, quase não fizeram planejamento a respeito das escolhas, alternativas disponíveis e do modelo de negócio em que iriam atuar, ou seja, a maior parte desses sujeitos da pesquisa iniciou com o que tinham, sua experiência, seus conhecimentos e recursos próprios na tentativa de obter o próprio negócio e ser independentes, alcançando os possíveis resultados sem nada planejado e só após estarem atuando no mercado se viram com a necessidade de se ter um PN,

evidenciando que, este não foi fator determinante na criação e gestão da grande maioria dos sujeitos pesquisados.

A seguir, são apresentadas as limitações da pesquisa.

5.2 LIMITAÇÕES

As limitações da pesquisa se deram em relação à falta de disponibilidade dos proprietários dos empreendimentos para realização da coleta de dados, muitos não se encontravam e dentre dos que estavam presentes alguns não tinham tempo ou não queriam participar da pesquisa, demonstrando medo por pensar que era algo relacionado à fiscalização, o que desencadeou uma amostra menor pesquisada, e também, o pouco tempo para desenvolvimento da pesquisa.

A seguir são apresentadas as sugestões para pesquisas futuras.

5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS

A realização desta pesquisa buscou colaborar com o entendimento de como é realizado o processo de criação e gestão das MPEs comerciais do APL de confecções do Agreste Pernambucano, bem como, se o PN é fator determinante nesse processo. Com base nas conclusões deste estudo, propõem-se algumas sugestões para pesquisas futuras, quais sejam:

- Realizar uma pesquisa sobre a trajetória das mulheres empreendedoras no caso do APL de confecções do Agreste;
- Investigar com essas MPEs classificadas como estabelecidas, se é o fator experiência ou outro fator o determinante de sua sobrevivência no mercado dos negócios;
- Buscar abordagens mais específicas sobre o que os órgãos de apoio as MPEs podem fazer para diminuir a falta de planejamento destes negócios; e
- Investigar se esses sujeitos estariam aptos a adoção de um *software* de planejamento e gestão para auxiliarem na condução dos seus negócios.

A seguir se apresenta o cronograma da pesquisa.

6 CRONOGRAMA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o cronograma em que se desenvolveu a pesquisa no Quadro 10 (6) abaixo.

ATIVIDADES	PERÍODO																			
	ABRIL				MAIO					JUNHO				JULHO						
	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a		
Estudar literatura da área	x								x				x	x						
Definir o campo da pesquisa	x																			
Definir o problema de pesquisa		x	x																	
Elaborar a Introdução				x	x	x														
Revisar a Introdução						x														
Elaborar o Referencial Teórico						x	x	x												
Revisar o Referencial Teórico								x												
Elaborar a Metodologia								x	x											
Coletar os dados									x	x	x	x								
Analisar os dados													x	x						
Elaborar as Considerações														x						
Revisar o trabalho														x	x					
Entregar o trabalho															x					

Quadro 10 (6): Cronograma da pesquisa
Fonte: Elaboração própria, 2015.

REFERÊNCIAS

- ALLEMAND, E. N. **Apostila sobre elaboração de Plano de Negócios**. 2007, Disponível em: < <http://www2.pelotas.ifsul.edu.br/~ralleman/Apostila.pdf> > Acesso em: 28 abr. 2015.
- AMARAL, A. S; MACEDO, R. S. **Qualificação dos trabalhadores no arranjo produtivo local de Toritama**: o papel do estado e dos agentes privados. Anais do VIII Seminário do trabalho: Trabalho, Educação e Políticas Sociais no Século XXI, 2012. Disponível em: < <http://www.estudosdotrabalho.org/texto/gt8/qualificacao.pdf>> Acesso em: 05 mai. 2015.
- ARAÚJO, M. et al. **O estímulo ao empreendedorismo nos cursos de química**: formando químicos empreendedores. Química Nova, 2005, Disponível em: <<http://vasco.eiriz.googlepages.com/Rede2020v2n6.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2015.
- BARBOSA, M. A. C. *et al.* **Mulheres e Patriarcado**: Dependência e Submissão nas Casas de Farinha do Agreste Alagoano. Revista Sociais e Humanas, Santa Maria, v. 24, n. 02, p. 65-87, jul./ dez. 2011. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/sociaisehumanas/article/view/2850/285>>. Acesso em: 2 jun. 2015.
- BNDS. BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas**. Cartilha/BNDS, 2015. Disponível em: < <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4261/1/Cartilha%20MPME%202015.pdf>> Acesso em: 02 de mai. 2015.
- BOM ÂNGELO, E. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BRASIL. ESTATUTO NACIONAL DA MICROEMPRESA E DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE. **Simples nacional**, 3. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fbd.camara.gov.br%2Fbd%2Fbitstream%2Fhandle%2Fbdcamara%2F783%2Festatuto_microempresa_3ed.pdf%3Fsequence%3D1&ei=yAJLVdSYDsmZNPgPpG&usg=AFQjCNEsbjMnPptx9sbgcZchLJBw6ePc5Q&sig2=25bnWt8tKu_ENMpnzhJksw> Acesso em: 02 mai. 2015.
- BRASIL. RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS/MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Classificação micro e pequena empresa**. Brasília, 2015. Disponível em: < <http://www.rais.gov.br/sitio/index.jsf>> Acesso em: 02 mai. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CIN/UFPE. CENTRO DE INFORMATICA/UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Cooperação e Empreendedorismo**. Recife, 2015. Disponível em < <http://www2.cin.ufpe.br/site/secao.php?s=5&c=58>> Acesso em: 24 abr. 2015.
- COBRA, M. **Plano Estratégico de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORDEIRO, M. F. **Desafios da educação para o desenvolvimento socioeconômico: Experiência Santa Cruz do Capibaribe – Pernambuco**. Dissertação de mestrado da DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FACHIN, O. **Fundamento de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FADE – Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco. **Estudo de Caracterização Econômica do Pólo de Confecções do Agreste Pernambucano**. Recife: Relatório Final apresentado ao SEBRAE-PE, 2003. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/poloconfec2003.pdf> > Acesso em: 23 abr. 2015.
- FAIA, V. da S; ROSA, M. A. G; MACHADO, H. P. V. **Alerta Empreendedor e as Abordagens Causation e Effectuation sobre Empreendedorismo**. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD. Revista de Administração Contemporânea – RAC. Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, art. 5, pp. 196-216, Mar./Abr. 2014. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1 >. Acesso em: 04 mai. 2015.
- FILION, L. J. **Diferenças Entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios**, São Paulo, in Revista de Administração de Empresas, RAE, v. 39, n.º 4, out/dez. 1999, p. 6 - 20. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37796/36544>> Acesso em: 18 abr. 2015.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: 2009.
- GEM. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Relatório executivo. Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade – IBPQ. Curitiba: IBPQ, 2012. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2806> >. Acesso em: 26 abr. 2015.
- GRANZOTTO, A. J. **Estatística básica**. 2002. Disponível em: < <http://www.etepiracicaba.org.br/cursos/exercicios/em/resumaoestatisticabasica.pdf> > Acesso em: 20 jun. 2015.
- HAIR, J. F, *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil em 2001**. Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro : IBGE, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2015

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades de Pernambuco: Caruaru**. IBGE, 2014a. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/2328T>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades de Pernambuco: Santa Cruz do Capibaribe**. IBGE, 2014b. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/2340t>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades de Pernambuco: Toritama**. IBGE, 2014c. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/AP7>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Markron Books, 1997.

LOPES, R. D. **Um estudo sobre a percepção dos empreendedores individuais da cidade de Jardim de Piranhas/RN quanto à adesão a lei do micro empreendedor individual**. Monografia do curso de graduação em Administração da Faculdade Católica Santa Teresinha Caicó - RN, 2011. Disponível em <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/C8564900221FCF4083257A2A0052EE3A/\\$File/NT000476D6.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/C8564900221FCF4083257A2A0052EE3A/$File/NT000476D6.pdf)> Acesso em: 02 abr. 2015

MODA CENTER SANTA CRUZ. **O Moda Center de Santa Cruz de Capibaribe**. Santa Cruz – PE, 2015. Disponível em: <<http://www.modacentersantacruz.com.br/o-parque.php#>> Acesso em: 05 de mai. 2015.

POLO CARUARU. **Polo Comercial de Caruaru**. Caruaru-PE, 2015. Disponível em: <<http://www.polocaruarupe.com.br/index.php>> Acesso em: 06 mai. 2015

PELOGIO, E.A. *et al.* **Empreendedorismo e estratégia sob a ótica da lógica *effectuation***. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 228-249, abr./jun. 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RIMOLI, C. A. et al. **Reflexões sobre empreendedorismo: estudo de casos de empresas de sucesso e insucesso**. Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba: Anais da ENANPAD, 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2004/htm/enanpad2004-ece-0910-resumo.html>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

ROCHA, R. de M; SILVA JÚNIOR, L. H da; VIANA, J. C. **Um estudo de caso do arranjo produtivo de confecção do Agreste Pernambucano**. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/281.pdf>> Acesso em: 06 mai. 2015.

RODRIGUES M. S. P., LEOPARDI M. T. **O método de análise de conteúdo: uma versão para enfermeiros**. Fortaleza (CE): Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura; 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF; DIEESE, 2013a. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2015.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um Plano de Negócios**. Coleção Estudos e pesquisas. Brasília: SEBRAE, 2013b. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Menu%20Institucional/Como%20elaborar%20um%20plano%20de%20negocios.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Coleção Estudos e pesquisas. Brasília: SEBRAE, 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2015.

SEBRAE/MG - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/Minas Gerais. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004. Disponível em: <http://www.wdigital.com.br/mba/estrategia/relatorio_pesquisa_mortalidade_minas.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2015.

SEBRAE/PE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/Pernambuco. **Estudo Econômico do Arranjo Produtivo Local de Confeccões do Agreste Pernambucano**. Recife: SEBRAE/PE 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Economico%20do%20APL%20de%20Confeccoes%20do%20Agreste%20%20%2007%20de%20MAIO%202013%20%20docx.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

SEBRAE/SP - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/São Paulo. **Causa mortis: o sucesso e fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. São Paulo: SEBRAE/SP, 2014. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2015.

SIMPLES NACIONAL. SECRETARIA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA E ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Leis complementares**. 2015. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>> Acesso em: 2 de mai. 2015.

TORITAMA JEANS. **Polo de confecções de Pernambuco**: Parque das feiras. Toritama-PE, 2015. Disponível em: <<http://toritama-jeans.com/parque-das-feiras-toritama>> Acesso em: 06 mai. 2015.

UFPE/CCSA. Gestão para desenvolvimento do nordeste. Recife: O autor, 2011. Disponível em: <<http://www.sudene.gov.br/system/resources/BAhbBlshOgZmSSI0MjAxMy8wMS8wNC8xMV81MV8yOV80OTRfRGJzc2VydGFjYW9fTW9fYbGVuZS5wZGYGOgZFVA/Dissemtacao%20Marlene.pdf>> Acesso em: 04 mai. 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1. Qual sua idade? Nível de escolaridade?**
- 2. Quanto tempo seu empreendimento possui? Possui quantos funcionários?**
- 3. Qual era sua profissão/experiência antes de empreender?**
- 4. O que levou você a criar seu negócio? Justifique.**
- 5. No seu ambiente familiar existe a presença de empreendedores? Debatem sobre o assunto? Recebeu influências desses familiares para criar a sua empresa?**
- 6. Realizou algum curso de formação relacionado a empreendedorismo e afins antes de criá-la? Se não, por quê? Se sim, qual e onde? Esse curso ajudou-ia no processo de criar e gerir a empresa?**
- 7. Como você identificou a oportunidade do seu negócio?**
- 8. Você realizou alguma avaliação para saber se essa oportunidade era viável? Explique como.**
- 9. Você elaborou algum plano de negócios ou realizou algum tipo de planejamento? Qual a sua relação com essa ferramenta e a considera determinante para criação e gestão da empresa?**
- 10. Você recebeu ou procurou de entidades de apoio (Sebrae, Senai e outros)?**
- 11. Como e onde você conseguiu os recursos necessários para implantar seu negócio?**
- 12. A sua empresa possui algum sistema que ajude a administrar os eventuais problemas que surgem a fim de solucioná-los ou você mesmo o faz? Explique.**
- 13. Para você, qual o momento crítico que o seu negócio enfrentou desde o início até os dias de hoje? Como foi superado? A falta de planejamento foi o que determinou esse problema? Justifique.**

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Eu, Gutemberg Alves Vieira, aluno do 9º período do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Campus Acadêmico do Agreste (CAA), conduzo um trabalho de conclusão de curso, com objetivo de investigar a prática de criação e gestão de micro e pequenas empresas comerciais do Arranjo Produtivo Local (APL) de confecções do Agreste de Pernambuco. Sua ajuda é primordial, por isso peço a franqueza nas suas respostas que serão mantidas em absoluto sigilo.

<p>1. Preencha os dados pessoais que seguem:</p> <p>a) Idade: _____ anos</p> <p>b) Sexo: () Masculino () Feminino</p> <p>c) Nível de escolaridade:</p> <p>() Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Fundamental Completo () Ensino Médio Incompleto () Ensino Médio Completo () Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior Completo () Especialização () Mestrado () Doutorado</p> <p>d) Renda familiar:</p> <p>() Até 3 salários mínimos () De 3 a 5 salários mínimos () De 5 a 10 salários mínimos () De 10 a 20 salários mínimos () Acima de 20 salários mínimos</p>	<p>c) Quanto tempo tem seu empreendimento?</p> <p>_____</p> <p>d) O Sr.(a) possuía alguma experiência profissional no ramo comercial antes de abrir o empreendimento?</p> <p>() Não () Sim</p> <p>Observação: Em caso da resposta ser “Sim”, escreva abaixo em quanto tempo e qual foi a experiência (Exemplo: 2 anos, vendedor).</p> <p>_____</p>
<p>2. Em relação ao seu empreendimento responda:</p> <p>a) Qual a forma jurídica adotada?</p> <p>() Firma individual () Sociedade comercial</p> <p>b) Possui quantos funcionários?</p> <p>() Até 09 () De 10 a 49 () Acima de 50</p> <p>Observação: Em caso de resposta “acima de 50”, não há mais necessidade de responder esse questionário. Agradeço a compreensão!</p>	<p>3. O que levou a criar o empreendimento?</p> <p>() Encontrou-se desempregado(a) () A busca por independência financeira () Obter o próprio negócio () A busca por um estilo de vida prazeroso () Realização pessoal/profissional () Identificou uma oportunidade para investir () Um estudo da viabilidade do negócio () Outros:</p> <p>_____</p>
	<p>4. No quadro abaixo sobre as características do seu perfil empreendedor, assinale com um “X” no número ao lado de cada pergunta, respeitando a seguinte escala:</p> <p>1 Insuficiente; 2 Fraco; 3 Regular; 4 Bom; e 5 Excelente.</p>

CARACTERÍSTICAS	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Comprometimento e determinação					
1.É proativo na tomada de decisão	1	2	3	4	5
2.É tenaz e obstinado	1	2	3	4	5
3.Tem disciplina e dedicação	1	2	3	4	5
4.É persistente ao resolver problemas	1	2	3	4	5
5.É disposto ao sacrifício para atingir metas	1	2	3	4	5
6.É capaz de imersão total nas atividades que desenvolve	1	2	3	4	5
Obsessão pelas oportunidades					
7.Procura ter conhecimento profundo das necessidades do cliente	1	2	3	4	5
8.É dirigido pelo mercado	1	2	3	4	5
9.É obcecado por criar valor	1	2	3	4	5
Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas					
10.Corre riscos calculados	1	2	3	4	5
11.Procura minimizar os riscos	1	2	3	4	5
12.Tolera as incertezas e a falta de estrutura	1	2	3	4	5
13.Tolera o estresse e conflitos	1	2	3	4	5
14.É hábil em resolver problemas e integrar soluções	1	2	3	4	5
Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação					
15.Não é convencional, tem cabeça aberta, pensa	1	2	3	4	5
16.Não se conforma com o <i>status quo</i>	1	2	3	4	5
17.É hábil em se adaptar a novas situações	1	2	3	4	5
18.Não tem medo de falhar	1	2	3	4	5
19.É hábil em definir conceitos e detalhar ideias	1	2	3	4	5
Motivação e superação					
20.É orientado para metas e resultados	1	2	3	4	5
21.É dirigido pela necessidade de crescer	1	2	3	4	5
22.Não se preocupa com <i>status</i> e poder	1	2	3	4	5
23.Tem autoconfiança	1	2	3	4	5
24.É ciente de suas fraquezas e forças	1	2	3	4	5
25.Tem senso de humor e procura estar animado	1	2	3	4	5
Liderança					
26.Tem iniciativa	1	2	3	4	5
27.Tem poder de autocontrole	1	2	3	4	5
28.Transmite integridade e confiabilidade	1	2	3	4	5
29.É paciente e sabe ouvir	1	2	3	4	5
30.Sabe construir times e trabalhar em equipe	1	2	3	4	5

5. Sobre a sua formação empreendedora responda:

a) No seu ambiente familiar existe a presença de empreendedores?

() Não () Sim

Observação: Em caso da resposta ser “Não”, não há necessidade de responder a pergunta (b) abaixo. Agradeço a compreensão!

b) Recebeu influências desses familiares para criar a sua empresa? () Não () Sim

c) Realizou algum curso de formação relacionado à abertura e gestão de negócios?

() Não () Sim

Observação: Em caso da resposta ser “Não”, passe para a questão 6. Agradeço a compreensão!

d) Qual e onde? (Exemplo: Administração, na UFPE)

e) Esse curso foi importante para a abertura e gestão do negócio? () Não () Sim

6. Em relação aos órgãos de apoio (entidades que tem por missão incentivar e promover a competitividade e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas) como Sebrae, Senai e outros, responda:

a) Recebeu e/ou recebe algum tipo de apoio técnico institucional ou profissional antes do momento de abertura e para gestão do negócio? () Não () Sim

Observação: Em caso da resposta ser “Não”, não há necessidade de responder a pergunta (b) abaixo. Agradeço a compreensão!

b) De quem?

- () Contador () Senai
 () Consultor () Senac
 () Sebrae () Outros:

7. Em relação ao seu processo empreendedor (envolve todos os elementos relacionados à criação de empresas, como atividades, funções e ações) responda:

a) Realizou algum tipo de análise da viabilidade ou planejamento antes do momento de abertura do negócio?

- () Não () Sim

Observação: Em caso da resposta ser “Não” responda a questão (b) e passe para a questão (f). No caso da resposta ser “Sim” passe para a questão (c). Agradeço a compreensão!

b) Porque não realizou?

- () Não achei importante
 () Não vi a necessidade
 () Não tive tempo
 () Achei que seria perda de tempo
 () Não tive conhecimento necessário
 () Não tive apoio
 () É somente para grandes empresas
 () Eu tinha tudo na “cabeça”
 () Outros: _____

c) Qual foi a forma utilizada?

- () Declaração de propósitos (missão, visão..)
 () Pesquisa de Mercado
 () Análise e Planejamento Financeiro
 () Plano de Marketing
 () Plano de Negócios

Observação: Em caso da resposta ser “Plano de Negócios” responda as questões (d) e (e) abaixo, se não passe para a questão (f). Agradeço a compreensão!

d) Quem o elaborou?

- () Eu mesmo () O Sebrae
 () O Consultor () Outros: _____

Observação: em caso da resposta ser “Sebrae” responda a questão (e) abaixo, se não passe para a questão (f). Agradeço a compreensão!

e) A elaboração foi feita por software?

- () Não () Sim Em caso de “Sim” Qual?

Observação: em caso de “Sim” não precisa responder a questão (i). Agradeço a compreensão.

f) Qual sua relação (familiaridade /conhecimento) com o plano de negócio?

- () Excelente () Boa () Regular () Ruim
 () Péssima

g) O considera como o fator determinante para a criação e gestão de empreendimentos?

- () Não () Sim

h) De onde veio os recursos financeiros para abertura do negócio?

- () Capital próprio
 () Sócios/investidores
 () Bancos
 () Outros: _____

i) Possui alguma tecnologia, bem como, algum software para controlar as atividades do negócio? () Não () Sim Se “Sim” qual?

j) Qual a frequência das dificuldades do seu negócio? () Muito alta () Alta

- () Baixa () Muito baixa () Nenhuma

k) Qual a principal dificuldade encontrada na gestão do seu negócio?

- () Falta de planejamento/controle
 () A falta de apoio financeiro
 () Falta de qualificação do pessoal
 () Crise atual
 () Políticas governamentais
 () Falta de experiência/conhecimento
 () Vendas mal gerenciadas

ANEXO A

TESTE DE AVALIAÇÃO DO PERFIL EMPREENDEDOR

CARACTERÍSTICAS	Insuficiente 1	Fraco 2	Regular 3	Bom 4	Excelente 5	Nota
Comprometimento e determinação						
1.É proativo na tomada de decisão	1	2	3	4	5	
2.É tenaz e obstinado	1	2	3	4	5	
3.Tem disciplina e dedicação	1	2	3	4	5	
4.É persistente ao resolver problemas	1	2	3	4	5	
5.É disposto ao sacrifício para atingir metas	1	2	3	4	5	
6.É capaz de imersão total nas atividades que desenvolve	1	2	3	4	5	
Obsessão pelas oportunidades						
7.Procura ter conhecimento profundo das necessidades do cliente	1	2	3	4	5	
8.É dirigido pelo mercado	1	2	3	4	5	
9.É obcecado por criar valor	1	2	3	4	5	
Tolerância ao risco, ambiguidade e incertezas						
10.Corre riscos calculados	1	2	3	4	5	
11.Procura minimizar os riscos	1	2	3	4	5	
12.Tolera as incertezas e a falta de estrutura	1	2	3	4	5	
13.Tolera o estresse e conflitos	1	2	3	4	5	
14.É hábil em resolver problemas e integrar soluções	1	2	3	4	5	
Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação						
15.Não é convencional, tem cabeça aberta, pensa	1	2	3	4	5	
16.Não se conforma com o <i>status quo</i>	1	2	3	4	5	
17.É hábil em se adaptar a novas situações	1	2	3	4	5	
18.Não tem medo de falhar	1	2	3	4	5	
19.É hábil em definir conceitos e detalhar idéias	1	2	3	4	5	
Motivação e superação						
20.É orientado para metas e resultados	1	2	3	4	5	
21.É dirigido pela necessidade de crescer	1	2	3	4	5	
22.Não se preocupa com <i>status</i> e poder	1	2	3	4	5	
23.Tem autoconfiança	1	2	3	4	5	
24.É ciente de suas fraquezas e forças	1	2	3	4	5	
25.Tem senso de humor e procura estar animado	1	2	3	4	5	
Liderança						
26.Tem iniciativa	1	2	3	4	5	
27.Tem poder de autocontrole	1	2	3	4	5	
28.Transmite integridade e confiabilidade	1	2	3	4	5	
29.É paciente e sabe ouvir	1	2	3	4	5	
30.Sabe construir times e trabalhar em equipe	1	2	3	4	5	
TOTAL						

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008, p. 32-

ANEXO B

MANUAL DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

ESTRUTURA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO	
1. Sumário Executivo	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio 1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições 1.3 Dados do empreendimento 1.4 Missão da empresa. 1.5 Setores de atividades 1.6 Forma jurídica 1.7 Enquadramento tributário 1.8 Capital social 1.9 Fonte de recursos
2. Análise de mercado	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Estudo dos clientes 2.2 – Estudo dos concorrentes 2.3 – Estudo dos fornecedores
3. Plano de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Descrição dos principais produtos e serviços 3.2 Preço 3.3 Estratégias promocionais 3.4 Estrutura de comercialização 3.5 Localização do negócio
4. Plano Operacional	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Layout ou arranjo físico 4.2 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços 4.3 Processos operacionais 4.4 Necessidade de pessoal
5. Plano Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Estimativa dos investimentos fixos 5.2 Capital de giro 5.3 Investimentos pré-operacionais 5.4 Investimento total (resumo) 5.5 Estimativa do faturamento mensal 5.6 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações 5.7 Estimativa dos custos de comercialização 5.8 Apuração do custo dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas 5.9 Estimativa dos custos com mão de obra 5.10 Estimativa do custo com depreciação 5.11 Estimativa dos custos fixos operacionais mensais 5.12 Demonstrativo de resultados 5.13 Indicadores de viabilidade <ul style="list-style-type: none"> 5.13.1 Ponto de equilíbrio 5.13.2 Lucratividade 5.13.3 Rentabilidade 5.13.4 Prazo de retorno do investimento
6. Construção de cenários	
7. Avaliação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> 7.1. Análise da matriz F.O.F.A*
8. Avaliação do Plano de Negócio	
9. Anexos	

Legenda: *Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Fonte: Adaptado de Sebrae (2013, p. 02 - 03).

ANEXO C ETAPAS DO SOFTWARE PLANO DE NEGÓCIOS 3.0

a)



Fonte: Sebrae/MG 2015.

b)

Plano de Negócio

Insira o nº do seu CPF no campo abaixo:

CPF

[Cadastre-se no sistema](#)

Fonte: Sebrae/MG 2015.

c)

Plano de Negócio

Cadastrar usuário

Nome

Email

CPF

Telefone ()

Fonte: Sebrae/MG 2015.

d)

Plano de Negócio

Cadastrar Plano de Negócio

Nome do plano de negócio	<input type="text"/>
Período de planejamento	Selecione ▼
Negócio no estado	Selecione ▼
Objetivo do plano	Selecione ▼

Incluir
Cancelar

Fonte: Sebrae/MG 2015.

e)

Plano de negócio Ferramentas Ajuda

Estrutura do Plano de Negócio

- 1. Sumário Executivo
 - 1.1 **Resumo dos principais pontos do plano de negócio**
 - 1.2 Dados dos empreendedores, experiência
 - 1.3 Dados do empreendimento
 - 1.4 Missão da empresa
 - 1.5 Setores de atividades
 - 1.6 Forma Jurídica
 - 1.7 Enquadramento Tributário
 - 1.8 Capital Social
 - 1.9 Fonte de recursos
- 2. Análise de Mercado
- 3. Plano de Marketing
- 4. Plano Operacional
- 5. Plano Financeiro
- 6. Construção de Cenários
- 7. Avaliação Estratégica
- 8. Avaliação do Plano de Negócio

1.1 - Resumo dos principais pontos do plano de negócio

O que é e como fazer

Faça um breve relato com suas principais características. Mencione:

- o que é o negócio;
- os produtos e serviços;
- os principais clientes e a localização da empresa;
- o capital a ser investido e faturamento mensal estimado;
- o lucro esperado e o tempo de retorno do capital.



Fique de olho

- O Sumário Executivo é o resumo do PLANO DE NEGÓCIO. Embora seja a primeira parte do plano, só é elaborado após sua conclusão.

Hora de praticar
Ocultar
Anotações

Faça um resumo dos principais pontos do seu plano

Missão da empresa

Fonte: Sebrae/MG 2015.