



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE

Curso de Especialização MBA O Empreendedor e a Cultura Humanista

ALAÍDE PEDRINI

**LIDERANÇA E EMPREENDEDORISMO EM NEGÓCIOS:
COMO INICIAR UMA FLORICULTURA**

Recanto Maestro

2011

LIDERANÇA E EMPREENDEDORISMO EM NEGÓCIOS: COMO INICIAR UMA FLORICULTURA

Alaíde Pedrini

RESUMO Iniciar um negócio requer do empreendedor arrojo, conhecimento, perseverança e determinação. Este artigo apresenta os fundamentos da teoria da liderança e do empreendedorismo e como as características de liderança são necessárias no momento em que uma pessoa deseja e se propõe abrir um novo negócio. Neste sentido são apresentadas as etapas da elaboração do Plano de Negócios, quais os benefícios para a empresa e quais os riscos e perigos que o empresário pode antever. O plano de negócios aliado a gestão por projetos, preconizada pelo método FOIL de gestão, é uma ferramenta que possibilita planejar e decidir o futuro do negócio, tendo como base o seu passado, sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência. Com o Plano de Negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de *marketing* para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro do negócio, avaliar investimentos e retorno sobre o capital investido.

Palavras-chave: Planejamento; Estratégia; Liderança.

ABSTRACT *Start a business entrepreneur requires courage, knowledge, perseverance and determination. This article presents the fundamentals of leadership theory and entrepreneurship and how the characteristics of leadership are required at the time a person wants and intends to open a new business. In this sense are the steps of preparing the Business Plan, which benefits the company and what risks and dangers that the entrepreneur can foresee. The business plan together with management on projects recommended by the FOIL method of management is a tool that enables you to plan and decide the future of the business, based on his past, his present situation in relation to the market, customers and competition. With the Business Plan can identify risks and propose plans to minimize them and even avoid them, identifying their strengths and weaknesses in relation to competition and business environment in which it operates, know your market and marketing strategies for their products and services, analyze the financial performance of the business, evaluate investments and return on invested capital.*

Key-words: *Planning; Strategy; Leadership.*

1) INTRODUÇÃO

As pessoas ao longo da vida, em diferentes situações, gostariam de ter a certeza de qual caminho deveriam, seguramente, seguir. Como saber se a escolha feita é a adequada? Se não trará perdas? No mundo dos negócios estes dilemas não são diferentes, ao contrário, são mais perversos, pois a escolha inadequada traz perdas financeiras reais. O empresário paga com seu patrimônio físico, financeiro, intelectual e psicológico as escolhas realizadas. Todos gostariam de ter certeza de qual caminho seguir. Quando se inicia um novo negócio tais dúvidas surgem.

Na primeira parte deste trabalho apresentam-se os conceitos de liderança e empreendedorismo em negócios, bem como a visão ontopsicológica de liderança e a metodologia FOIL e a estrutura por projetos. São estudadas a intuição e a gestão em negócios e como se estrutura uma incubadora de empresas e qual a importância dos negócios para o desenvolvimento regional.

A seguir, o desenvolvimento do plano de negócios, sua estrutura e os cuidados que o empreendedor deve tomar ao iniciar um novo negócio, são discutidos pormenorizadamente. Logo após aborda-se a elaboração do plano de negócio de uma floricultura apresentando a análise do mercado dos concorrentes, fornecedores assim como os planos de marketing, operacional e financeiro e a avaliação estratégica do negócio proposto. Finaliza-se este trabalho com as considerações finais demonstrando-se a viabilidade de implantação do plano.

Tem-se como objetivos, além de elaborar um plano de negócios para uma empresa de decoração, que poderá futuramente estar vinculada a incubadora de empresas da Faculdade Antônio Meneghetti seguindo a metodologia FOIL e focando no processo de delegação e de liderança. Conhecer os modelos de elaboração de um plano de negócios; analisar o mercado da região central do Rio Grande do Sul, em especial as localidades próximas do Distrito Recanto Maestro.

Este trabalho utilizou no seu desenvolvimento como metodologia a pesquisa bibliográfica e a aplicação dos conhecimentos teóricos e práticos da pesquisadora na elaboração de um plano de negócio que serviu de base para o presente artigo.

O que me motivou a realizar este trabalho foi à familiaridade com o assunto e a possível contribuição com a implantação de novos negócios no Recanto Maestro e o fortalecimento da Faculdade Antônio Meneghetti.

Na seção a seguir os conceitos de liderança e empreendedorismo como base para a formalização de um negócio serão discutidos.

2) LIDERANÇA E EMPREENDEDORISMO EM NEGÓCIOS

Nos negócios sejam empresas formais ou não, quando iniciam existe sempre a presença de uma pessoa, ou seja, um líder empreendedor que pensa e desenvolve a ideia, gerando empregos, desenvolvimento e ganho para todos os envolvidos, sejam indivíduos como os colaboradores ou sócios, sejam entidades públicas como os governos que arrecadam mais impostos e a partir destes recursos promovem o desenvolvimento local.

A abordagem da liderança seguiu ao longo do tempo um percurso que permite hoje avaliarmos quais destas são reais e quais são fictícias. Adotaremos a Ontopsicológica da liderança que demonstra, pelos resultados, sua veracidade e efetividade.

Iniciaremos com o conceito encontrado em Ferreira (1986), que afirma “liderança ser o espírito de chefia; forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos” (FERREIRA, 1986). Segundo Houaiss, liderança é a “função, posição, caráter de líder; espírito de chefia; autoridade, ascendência” (HOUAISS, 2001).

No conceito de liderança encontramos a figura do líder que é entendido como o “indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias; guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc.” (FERREIRA, 1986). Ou mesmo, é entendido como o “indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros; pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras; pessoa que se encontra à frente de um movimento de caráter religioso, filosófico, artístico, científico, etc.; algo ou alguém que guia, conduz.” (HOUAISS, 2001).

O termo empreendedorismo designa os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. O termo empreendedor é utilizado para qualificar, ou especificar, principalmente, aquele indivíduo que detém uma forma especial, inovadora, de se dedicar às atividades de organização, administração, execução; principalmente na geração de riquezas, na transformação de conhecimentos e bens em novos produtos – mercadorias ou serviços; gerando um novo método com o seu próprio

conhecimento. É o profissional inovador que modifica, com sua forma de agir, qualquer área do conhecimento humano. Também é utilizado – no cenário econômico – para designar o fundador de uma empresa ou entidade, aquele que construiu tudo a duras custas, criando o que ainda não existia.

O economista austríaco Joseph A. Schumpeter, no livro “Capitalismo, socialismo e democracia” (1942), associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico. Segundo ele, o sistema capitalista tem como característica inerente, uma força que ele denomina de **processo de destruição criativa**, fundamentando-se no princípio que reside no desenvolvimento de novos produtos, novos métodos de produção e novos mercados; em síntese, trata-se de destruir o velho para se criar o novo.

Pela definição de Schumpeter, o agente básico desse processo de destruição criativa está na figura do que ele denominou de *empreendedor*. Empreendedor segundo Felipe (1996) pode ser entendido como sendo: “aquele capaz de deixar os integrantes da empresa surpreendidos, sempre pronto para trazer e gerir novas ideias, produtos, ou mudar tudo o que já existe. É um otimista que vive no futuro, transformando crises em oportunidades e exercendo influência nas pessoas para guiá-las em direção às suas ideias. É aquele que cria algo novo ou inova o que já existe e está sempre pesquisando. É o que busca novos negócios e oportunidades com a preocupação na melhoria dos produtos e serviços. Suas ações baseiam-se nas necessidades do mercado.” (FELIPPE, 1996, p. 12)

Algumas das características que formam o perfil do empreendedor de sucesso, segundo Pati (1995): “é motivado pelo desejo de realizar; corre riscos viáveis, possíveis; tem capacidade de análise; precisa de liberdade para agir e para definir suas metas e os caminhos para atingi-las; sabe aonde quer chegar; confia em si mesmo; não depende dos outros para agir; porém, sabe agir em conjunto; é tenaz, firme e resistente ao enfrentar dificuldades; é otimista, sem perder o contato com a realidade”. (PATI, 1995)

Então, podemos entender como empreendedor aquele que inicia algo novo, que vê o que ninguém vê, enfim, aquele que realiza antes, aquele que parte para a ação. Os jovens empreendedores ao iniciarem sua trajetória no mundo dos negócios precisam de tempo para amadurecimento e desenvolvimento de seus talentos. Uma forma que vem se mostrando exitosa neste processo é a incubação de empresas, tal como será abordado também.

O fenômeno do empreendedorismo não é assunto recente. Dolabela (1999) aborda que, inicialmente, quem primeiro estudou o fenômeno foram os economistas, descrevendo e caracterizando sua importância, a exemplo de Richard Cantillon (1680-1734) e Jean-Baptiste Say (1767-1832). O vocábulo empreendedor tem origem no francês *entrepreneur*, podendo ser traduzido, de acordo com Becker e Lacombe, apud PEREIRA (2009), como “o que está no meio” ou “entre compradores” e que desde a Idade Média o conceito esteve relacionado à assunção de riscos, principalmente em atividades ligadas ao comércio. É importante também entender o processo de liderança sob o ponto de vista de outras escolas em especial a escola Ontopsicológica.

2.1 Visão Ontopsicológica sobre a Liderança

Se a liderança for vista como a excelência em servir, então “somente aquele que sabe servir mais do que os outros pode comandar” (MENEGHETTI, 2008, p. 24). A concepção de liderança segundo a Ontopsicologia¹, ciência fundada pelo Acadêmico Professor Antônio Meneghetti, está centrada no indivíduo que a partir do desenvolvimento de seu próprio projeto proporciona crescimento e bem estar para todos que estão conexos a ele e ao seu projeto. “A grande contribuição que a ciência ontopsicológica trouxe reside nas suas descobertas científicas: do campo semântico ao Em Si ôntico, ao monitor de deflexão na psique humana, à imagem alfabeto da energia. (MENEGHETTI, 2004, p. 13).

Quando falamos em líderes segundo Meneghetti (2008), “é fundamental, antes de tudo, a pessoa. O verdadeiro líder é o momento providencial do espírito no mundo, como mão de auxílio para muitos. Ele é o homem que, por meio do próprio egoísmo, realiza também o interesse público. Um grande líder, quando desenvolve os seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso” (MENEGHETTI, 2008, p. 21). Portanto, o mundo dos negócios não ocorre sem tal pessoa, e seu entorno social se beneficia de sua atuação.

A liderança não é somente ganho. Meneghetti (2008), afirma que o homem de negócios ou *businessman* deve estar atendo aos muitos perigos conexos com a liderança nos negócios, mas que sem qualquer sombra de dúvida ele é um estimulador de progresso.

¹Ontopsicologia, ciência que é a base para o ensino na Faculdade Antônio Meneghetti e também reconhecida por renomados centros acadêmicos mundiais como a Universidade Estatal de São Petersburgo, em São Petersburgo, Rússia.

O líder para Meneghetti (2008) “indica o dirigente, a pessoa vetor, aquela que controla as operações. É uma capacidade de síntese de um contexto de relações. É o centro operativo de diversas relações e funções” (MENEGHETTI, 2008, pg. 22).

O conceito de líder, segundo Meneghetti (2008), “de fato aplica-se a qualquer pessoa que demonstre, em prática viva, ser um exitoso operador econômico, político, social em um micro ou macro contexto” (MENEGHETTI, 2008, p. 33).

Muitos aspectos têm sido debatidos no tocante a liderança. Meneghetti (2008) fala que o líder “em um determinado aspecto, já nasce com a predisposição, com a atitude: tem um dote natural. Depois, por meio da vida e da escola, aprende o ofício. Não é o resultado de uma carreira, de anos, mas é uma predisposição de natureza aperfeiçoada por meio da experiência. Portanto, de certo modo, o líder nasce líder, mas também torna-se um líder” (MENEGHETTI, 2008, p. 22). Sob este ponto de vista Meneghetti (2008) é categórico em afirmar que o líder nasce e ao mesmo tempo se torna.

De fato, um verdadeiro líder deve ser um *businessman* do seu grupo, isto é, um produtor de progresso, de utilidades, de lucros para si mesmo e para todos (MENEGHETTI, 2008, p. 24).

Para que a pessoa possa desenvolver seu potencial de liderança, Meneghetti (2008) indica o caminho a seguir: “Uma vez que se delineou a capacidade superior e se individuou o escopo, os meios substanciais e existenciais da personalidade do líder são três: 1) Formação Cultural: a) Cultura geral: deve ser um homem informado sobre a cultura do seu país e do seu ambiente; b) Cultura específica: no campo operativo pré-escolhido deve ser um máximo *expert*; c) Experiências nas relações diplomáticas: o aspecto diplomático se constrói por meio das relações com as pessoas: saber ganhar as pessoas se quiser ganhar o seu dinheiro ou aquilo que elas têm. 2) Transcendência dos estereótipos: neste contexto, uso o termo transcendência para indicar a capacidade racional do *businessman* de estar acima das morais e das culturas correntes. Portanto, transcendência como atitude é colocar-se acima de determinados valores para realizar o escopo do ganho, o escopo da funcionalidade. 3) Conhecimento do inconsciente (dos campos semânticos, do monitor de deflexão e do Em Si ôntico)” (2008, p. 32). O método Ontopsicológico aplicado ao processo de gestão nas empresas, de acordo com a metodologia FOIL será apresentado a seguir.

2.2 A Metodologia FOIL e a Estrutura por Projetos

As origens do *Project management* não são recentes, remontam ao desenvolvimento dos grandes projetos militares dos anos 50 (Projeto Polaris, submarino atômico lança mísseis), mas hoje, graças à *Information Technology*, essa modalidade de divisão e estruturação do trabalho inventada por engenheiros para construir submarinos ou aviões supersônicos é aplicável à organização empresarial (BERNABEI, 2003, p. 90).

Na gestão por projetos, as diversas funções (por exemplo, lançamento de um produto, a introdução de um novo sistema informático), são transformadas em objetivos, e atribuídas como tarefas a um time de projeto. O grupo é constituído por pessoas com competências técnicas variadas e diversos níveis hierárquicos. O time decide autonomamente como atingir o objetivo, avalia os custos reais, gera uma série de subatividades, formula um plano de ação com custos e tempos definidos e, portanto, recebida a aprovação do *Steering Committee*, executa o mandato (BERNABEI, 2003, p. 91).

No interior do time é escolhido um *Projectleader*, o chefe do projeto, e é, portanto também revestido com a necessária autoridade para coordenar os membros do time do trabalho (BERNABEI, 2003, p. 91).

Uma pessoa pode participar de mais de um projeto simultaneamente e ser membro em um e líder no outro. A organização por projetos prevê um organograma empresarial com poucos níveis e a máxima flexibilidade funcional, operativa e logística (BERNABEI, 2003, p. 92).

Cada grupo é posto sob a direção de um só chefe a quem deve responder; os componentes do time, portanto, não têm relação com a direção geral. A dependência dos componentes do time não é mais simultaneamente dupla. Uma vez terminado o trabalho, retornam ao grupo de recursos à disposição para serem novamente alocados pela direção. (BERNABEI, 2003, p. 92).

A motivação é alimentada pelo conhecimento do objetivo e da participação nos desdobramentos do percurso. Uma organização que implementa com sucesso essas competências pode responder com velocidade e flexibilidade aos contínuos desafios do mercado, porque favorece a intuição das pessoas da corrente dos processos abrindo-a às exigências do mercado e dos clientes: é como se a empresa fosse um conjunto de pequenas empresas que concorrem com coerência rumo a um objetivo (BERNABEI, 2003).

A gestão por projetos apresenta muitas vantagens tais como: risco limitado; diminuição dos custos; melhora nos tempos de realização do produto e de modificações; sistema aberto, flexível, competitivo e *customersatisfaction* (satisfação do cliente); formação e qualificação profissional; autonomia de gestão técnica administrativa com conseqüente velocidade de decisão; difuso recurso ao *outsourcing* (fonte de saída), no sentido de que se busca requalificar as relações com os fornecedores, etc.; maior controle devido ao “Contato Direto” com a situação levada adiante através do projeto; e cultura do produto, estilo, *forma mentis*. Através da interpretação dos diversos papéis no interior de diversos projetos, aprende-se a cultura do produto sobre a qual se está trabalhando (BERNABEI, 2003).

Pode-se constatar que o método ontopsicológico (O) pode ser utilizado tanto na área estratégica / liderança (L), como naquela operacional, ou naquela de formação (F). Tal interdisciplinaridade (I) deve-se exatamente ao fato que, em cada área, esse método está em condições de levar em consideração um elemento (respectivamente intuição do líder, desenvolvimento dos recursos, potencial) diferente do outro (FOIL, 2003).

Essa práxis aplicada à consultoria empresarial possui peculiaridades em cada uma das três principais áreas da condução empresarial, a saber:

Modalidade de aplicação na área de gestão, managerial - Intervém-se sobre a essência da intuição do líder empresarial; e naquela intuição que, a cada dia, se vence ou se perde a batalha pelo desenvolvimento e a sobrevivência da empresa. O verdadeiro empreendedor não pode delegar essa área a ninguém, deve presidi-la em primeira pessoa. O objetivo da metodologia ontopsicológica é tornar constantemente exata a intuição econômica do *manager* ou empreendedor. Portanto, consiste em pesquisar no interior do sujeito a motivação que altera a capacidade decisional e resolvê-la. Desse modo, o empreendedor pode criar uma empresa competitiva com um potencial “diferenciador” em relação aos concorrentes (FOIL, 2003).

O sucesso desse método deriva do fato de que a Ontopsicologia se introduz exatamente naquele ponto cego de toda a análise econômica: as coordenadas da intuição do líder.

Modalidade de aplicação na área operacional - Intervém-se em todos aqueles aspectos típicos do planejamento no desenvolvimento dos fatores humanos (análise, atitude e capacidade; motivação e frustração; recrutamento, seleção e contratação; problemas com

pessoal: conflito, colisão, clima organizacional, alienação e participação, criatividade e inovação no ambiente de trabalho).

Modalidade de aplicação na área de formação - Nessa área a ótica ontopsicológica é aplicada na análise da potencialidade e desenvolvimento das habilidades, concomitantes à formação do processo de decisão individual, possibilitando elevação da capacidade geral da empresa.

Antes de qualquer conhecimento ou especialização, é importante adquirir uma *forma mentis* que constitua o substrato psico-biológico em todas as funções da organização na qual o indivíduo se encontrará ou que deverá coordenar ou dirigir, mais precisamente, aquela de que para ser líder deve saber servir (FOIL, 2003).

A Organização por projetos revela-se a estrutura mais idônea para operar de modo bem-sucedido no mercado. O limite deve-se à carência do componente de liderança – que tal estrutura requer de modo prioritário – por parte de quem deve gerir os projetos.

Tudo isso é possível porque o pressuposto elementar desse método parte de um novo posicionamento da autenticidade do sujeito. A escola ontopsicológica, sem dúvida, está de acordo com a estrutura da gestão por projetos, porém notou a carência do critério elementar que é exatamente o projeto “homem-pessoa” que se não é construído, não existe como funcionalidade.

A gestão por projetos, portanto, não é nada mais do que um procedimento que regula as interdependências entre as pessoas no interior de uma empresa, e como tal deve ser entendida. Entre aquelas atualmente em uso, permite maior autonomia e independência e, se de um lado pode ampliar as resistências e os comportamentos complexuais, de outro permite a um jovem “aspirante” líder experimentar as próprias capacidades com vantagem pessoal e da empresa que hoje, mais do que no passado, tem necessidade de evolução do líder.

As novas atribuições do *manager* estão centradas no protagonismo da figura do cliente e na busca contínua por parte das organizações de mais amplas margens de flexibilidade interna como resposta a um ambiente altamente competitivo.

Mais especificamente o *Project Management* é composto de três fases: *Planning* – fixam-se os objetivos e especificam-se as atividades a concluir e as relações de interdependência entre elas. Definem-se papéis e responsabilidades necessárias para o

teambuilding (time de pessoas); *Scheduling* – estimam-se os tempos, definindo os lapsos de tempo nos quais cada fase do trabalho deve ser concluída e são alocados recursos entre os vários trabalhos; e *Controlling* – consiste em monitorar constantemente os recursos utilizados, os custos suportados, os tempos empregados, e a sua relação com as previsões orçadas. Eventuais variações se resolvem através de três ações corretivas: replanejamento, reprogramação e realocação (FOIL, 2003).

Torna-se imperativo aprender, mudar e competir. O *Project management*, partindo do valor atribuído ao aprendizado e à flexível adaptação como fatores críticos de sucesso de uma empresa, propõe uma estratégia, centrada no fator humano e sobre as peculiaridades individuais, das quais percebe o potencial inovador. Consequentemente há uma mudança da cultura managerial, no espírito de compartilhamento de objetivos e no senso de responsabilidade sobre os resultados (FOIL, 2003)

A parte fundamental do Project management é a construção do time de pessoas (*teambuilding*) que contribuirão para o sucesso do projeto.

De uma parte, temos o Cliente, cuja exigência representa o objetivo do projeto. De outra, temos o patrocinador, o qual inicia o projeto e assegura que tenha de todo modo relevância para a empresa. Ajuda a definir o objetivo a atingir e pode também aconselhar sobre os recursos a utilizar. É uma figura que, quando tem carisma, pode se também uma referência para todo o time (FOIL, 2003).

O ponto de ligação é o *Project manager*, o eixo do projeto sob um ponto de vista operacional. Ele tem a responsabilidade completa pelo andamento do projeto. A sua responsabilidade se estende na direção do cliente quanto ao cumprimento do contrato e nos confrontos do *sponsor* quanto ao resultado econômico (FOIL, 2003).

O *Project manager* planeja o projeto nos detalhes, sobretudo, porque sabe fazer e tem experiência de todas as fases que irão compor o projeto. Essa é uma condição necessária para poder encaminhar e guiar eficazmente o time.

Em síntese, o *Project manager*: é o principal responsável; coloca o cliente em primeiro lugar (= atingir o objetivo); possui a experiência e o conhecimento técnico de todas as fases do projeto; pode fazer frente a imprevistos e mudanças; é um bom comunicador; e tem capacidade de construir e conduzir um time (FOIL, 2003).

Na construção de um trabalho de grupo é sempre necessário prestar atenção, do ponto de vista psicológico, a: psicologia da genitura; seleção temática complexual; anamnese familiar; e modalidade de psicossomatização (física, econômica, desgraça etc.) (FOIL, 2003).

Em geral, os negócios iniciam com a busca de um produto ou serviço por um cliente que busca assinar com a empresa fornecedora um compromisso contratual. Pelo lado da empresa fornecedora em busca de alcançar um resultado econômico a direção da empresa na pessoa de um dos diretores assume como patrocinador do projeto. Para que o projeto seja executado de acordo com o contrato é designado um gerente chave do projeto, que tem um papel crítico no andamento do trabalho é designado também: um inspetor, um administrador do contrato e um implementador que tem o papel de coordenação. Porém, este processo de gestão deve estar aliado a uma ferramenta diferencial nas organizações a intuição.

2.3 Intuição e Gestão de Negócio

Independentemente das dimensões da empresa, a principal necessidade de uma empresa é ter líderes, ou pelo menos homens que, nas várias funções da empresa, saibam realizar a intuição do líder (GRAMIGNANO, 2007).

A intuição hoje já é reconhecida como uma ferramenta que diferencia os empreendedores de sucesso dos empreendedores mal sucedidos. Mas reconhecer somente a intuição como ferramenta é insuficiente, é preciso saber como acessar e como utilizar tal ferramenta. Quando se busca entender o que é a intuição encontram-se muitos conceitos vagos, muita especulação. Mas, a Escola Ontopsicológica não apenas mostra a importância da intuição na vida do empreendedor como apresenta seu conceito e a forma que cada líder pode acessar seu processo intuitivo.

Segundo Bernabei (2004, p. 90), existem no mercado muitos livros, cursos, seminários que prometem ensinar o “desenvolvimento intuitivo” e *web sites* que tratam o argumento de como compreender a intuição. Porém, afirma também que existem os assim chamados difamadores, ou seja, aqueles que dizem que não apenas seja improvável que a intuição possa ajudar, mas frequentemente que ela é desviante, principalmente em dinâmicas relativas à complexidade empresarial.

Quando falamos de intuição, logo nos vêm à mente que é algo que se tem, mas não se sabe explicar. Com a técnica ontopsicológica saberemos ler a intuição e racionalizá-la, e assim ter consciência sobre ela, utilizando-a a favor dos negócios e da própria vida.

Para saber racionalizar a intuição, primeiro a pessoa deve estar em um processo de autenticação, ou seja, deve tornar sadio e exato o instrumento pelo qual a intuição se explicita e realiza que é o Eu lógico-histórico.

O termo Intuição provém do latim *intusactionis* que significa “o dentro ou íntimo da ação. Intuição é saber o íntimo da ação. Ver o fazer. Saber antes dos efeitos” (MENEGETTI, 2001, p. 90). Segundo Ferreira (1986, p. 962), intuição é contemplação pela qual se atinge em toda sua plenitude uma verdade de ordem diversa daquelas que se atingem por meio da razão ou do conhecimento discursivo ou analítico.

Para Cunha (1986), intuição é ato de ver, percepção de verdades sem raciocínio, visão beatífica. Já para Abbagnano (2003), intuição é relação direta (sem intermediários) com um objeto qualquer; por isso, implica a presença efetiva do objeto. A intuição foi entendida desse modo ao longo da história da Filosofia a começar por Platão, que emprega esse termo para designar o conhecimento imediato e total que o intelecto divino tem de si e de seus próprios objetos. Nesse sentido, a intuição é uma forma de conhecimento superior e privilegiado, pois para ela, assim como para a visão sensível em que se molda, o objeto está imediatamente presente.

Segundo Meneghetti (2004), a intuição é certamente a obra-prima, a iluminação, a *performance* da inteligência humana em situação histórica. Para o autor, a intuição definida como iluminação é um tirocínio científico, que desde a infância amadurece através de anos de estudo, de silêncio, de pesquisa, de confrontos.

Pode-se observar que quando se fala de intuição se fala de uma verdade. Então, pode-se concluir que é uma verdade que faz realidade sobre a vida da pessoa. É um real de sucesso para os negócios do empreendedor se ele decide usá-la. Mas para usar a intuição é preciso saber como esta informação pode ser conhecida pelo empreendedor.

2.4 Acessibilidades a Intuição

Para acessar a intuição, segundo a escola Ontopsicológica, antes é preciso autenticar o homem, isto é, tornar o seu Eu lógico-histórico reflexão direta do seu Em si ôntico.²

Segundo Bernabei (2004) na ótica da FOIL – Formação Ontopsicológica Interdisciplinar de Liderança - faz sentido formar, ou melhor, recuperar o instrumento por meio do qual a intuição se explicita e realiza. Tornando sadio e exato o instrumento, nos coligamos à intuição. Portanto, a formação da FOIL auxilia tornar o Eu lógico-histórico exato para que se possa compreender a intuição (2004, p. 93).

Meneghetti (2001) (2004), alerta que não devemos confundir a intuição com os mecanismos do monitor de deflexão, que é “um programa acumulado ao interno das células cerebrais que age com interferência especular, antecipando e defletindo a percepção egoceptiva sobre a base de uma imagem dominante impressa durante o momento de aprendizagem da vida: a infância (2001, p. 110). O monitor de deflexão propõe uma realidade certa, absoluta, imprescindível (MENEGETTI, 2004).

A intuição é uma imagem simples, que surge sozinha, ao improviso. Sucessivamente é preciso se mover, organizar a racionalidade segundo a informação que se teve, segundo aquela notícia toda reunida, que se lê num arco de um segundo, se revê durante o sucessivo e, no terceiro, é completa. (MENEGETTI, 2004).

Para não confundir a intuição com os mecanismos do monitor de deflexão, é preciso ser simples. Simples no sentido de que é preciso superar o complexo; simples no sentido de ter a coincidência com o projeto de natureza de cada um (MENEGETTI, 2007).

A intuição nasce do Em Si ôntico, depois o Eu apriori dá a forma, ou seja, a imagem da intuição, mas depois o Eu lógico-histórico deve saber escolher agir a ação do Em si ôntico. Aqui entra a vontade e o livre arbítrio de escolha do empreendedor. É Nesta relação que se dá o crescimento, a autorealização do ser humano. Como o negócio proposto pode futuramente fazer parte dos empreendimentos da incubadora da Faculdade Antônio Meneghetti, a seguir

²Em Si ôntico é o projeto básico de natureza que constitui o ser humano. É o princípio formal inteligente que faz autóctise histórica (MENEGETTI, 2004, p. 229).

O Eu apriori é a forma virtual do Eu antes do acontecimento histórico, portanto é a configuração da solução ótima do indivíduo no ambiente, aqui e agora. É a reflexão da ação do Em Si organísmico em situação histórica e define a ética ótima da ação (Meneguetti, 2004, pg. 229).

O Eu lógico-histórico, é a capacidade de mediar o real externo segundo a exigência individual do íntimo (Meneguetti, 2004, p.30).

são apresentados os conceitos e diferentes tipos de incubadoras, as regras para que um negócio inicie na incubadora e depois siga seu rumo de modo autônomo, o que traz grandes vantagens tanto para o empresário que está iniciando um novo ramo, como para os alunos da Faculdade Antônio Meneghetti que terão a sua disposição a estrutura da mesma, como auxílio na gestão e no sucesso de seu negócio, bem como para a Região que ao desenvolver novos negócios gera empregos, evita-se êxodo rural, e cresce economicamente.

2.5 Incubadoras de Empresas

As incubadoras de empresas são estruturas que oferecem assessoramento gerencial, jurídico, comunicacional, administrativo (serviços de recepção e secretaria, salas de reunião, internet, telefone, etc.), e tecnológico, aos em geral, recém graduados para iniciar negócios que disseminem inovações tecnológicas e que desenvolvam o espírito empreendedor (MEDEIROS, ATAS, 1996).

Nos anos de 1980 surgem no Brasil, as primeiras incubadoras a partir da iniciativa da Associação Nacional de entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Uma incubadora é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas. Para tanto, conta com um espaço físico especialmente construído ou adaptado para alojar temporariamente micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços e que, necessariamente, dispõe de uma série de serviços e facilidades descritos a seguir: (MEDEIROS, ATAS, 1996).

- Espaço físico individualizado, para a instalação de escritórios e laboratórios de cada empresa admitida;
- Espaço físico para uso compartilhado, tais como sala de reunião, auditórios, área para demonstração dos produtos, processos e serviços das empresas incubadas, secretaria, serviços administrativos e instalações laboratoriais;
- Recursos humanos e serviços especializados que auxiliem as empresas incubadas em suas atividades, quais seja gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, *marketing*, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, engenharia de produção e Propriedade Intelectual, entre outros;

- Capacitação/Formação/Treinamento de empresários-empresendedores nos principais aspectos gerenciais, tais como gestão empresarial, gestão da inovação tecnológica, comercialização de produtos e serviços no mercado doméstico e externo, contabilidade, *marketing*, assistência jurídica, captação de recursos, contratos com financiadores, gestão da inovação tecnológica, engenharia de produção e Propriedade Intelectual;

Acesso a laboratórios e bibliotecas de universidades e instituições que desenvolvam atividades tecnológicas (MEDEIROS, ATAS, 1996).

A incubadora engloba empresas pré-incubadas, incubadas, graduadas e associadas. Dependendo da modalidade, cada empresa aproveitará benefícios físicos e de aquisição de conhecimentos oferecidos pela incubadora.

As incubadoras podem ser de três tipos, dependendo do empreendimento que abriga: base tecnológica, setores tradicionais e mistas. A **incubadora de empresas de base tecnológica** abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas, nos quais a tecnologia representa alto valor agregado. As **incubadoras de empresas dos setores tradicionais** abrigam empresas ligadas aos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos seus produtos, processos ou serviços por meio de um incremento em seu nível tecnológico. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias. Já as **incubadoras mistas** abrigam empresas tanto de base tecnológicas como tradicionais.

As regras de entrada no processo de incubação exigem critérios bem definidos de elegibilidade no processo de seleção. São eles:

- A vocação da incubadora, ou seja, as incubadoras tecnológicas aceitarão somente empresas intensivas em tecnologia e conhecimento, as tradicionais aceitarão somente empresas ligadas aos setores tradicionais da economia e as mistas admitirão ambas;
- Deverá ser fixado se a área de atuação das empresas elegíveis será restrita, como por exemplo, somente biotecnologia, ou biotecnologia e metalmeccânica ou ainda se poderá atuar em qualquer área do conhecimento;

- Também deve ser previamente estabelecido se somente indústrias poderão se alojar na incubadora ou se empresa de serviços também serão aceitas (MEDEIROS, ATAS, 1996).

- A situação das empresas elegíveis, classificadas em empresa em constituição, nova empresa formada por pessoa física, nova empresa formada por pessoa jurídica, empresas já existentes e departamentos de grandes empresas (MEDEIROS, ATAS, 1996).

Após recebidas as propostas das empresas candidatas, faz-se a análise daquelas que atendam aos critérios de elegibilidade. Nos Estados Unidos e na Europa, as propostas geralmente são acompanhadas dos respectivos Planos de Negócios. No Brasil, a maioria das incubadoras, após uma etapa de pré-seleção, que geralmente inclui uma ou várias entrevistas, auxiliam as empresas na elaboração do Plano de Negócios, por meio de um curso preparatório, e somente depois os analisam (MEDEIROS, ATAS, 1996).

A incubação tem prazo determinado, geralmente de 2 a 3 anos, e para assegurar mudanças periódicas de empresas na incubadora, decorrido tal prazo a empresa incubada deverá graduar-se retirar-se da incubadora. O Plano de Negócios da incubadora deve fixar o prazo máximo de permanência de uma empresa e a escala dos preços da taxa de custos básicos, ou seja, se as empresas incubadas poderão pagar preços acima de mercado caso não saiam da incubadora terminado o prazo máximo previsto (MEDEIROS, ATAS, 1996).

Na maioria dos casos, há regras que obrigam a empresa a graduar-se e a instalar-se em outro local depois de ultrapassado o período de incubação. No entanto, há, em geral, flexibilização das regras sobre esse período, tendo em vista evitar que “quebrem”, terminado o prazo estipulado de incubação. Decisões a respeito de quando e como poderá ocorrer maior flexibilidade das regras de admissão e de saída devem ser tomadas pela equipe de gerenciamento à luz das circunstâncias específicas envolvendo a questão. Deve haver um mínimo de diretrizes preestabelecidas para nortear este tipo de decisão (MEDEIROS, ATAS, 1996).

O Plano de Negócios deve indicar se continuará ou não apoiando as empresas que venham a se graduar e qual será esse suporte, como por exemplo, gerenciar a saída da empresa, auxiliar na busca de instalações alternativas e dar continuidade aos serviços de consultoria.

Este item do Plano de Negócios deve indicar também em que medida a empresa incubada estará sujeita à revisão regular de seu desempenho. Algumas incubadoras estipulam que as empresas que não conseguem atingir as metas acordadas e registradas em seus planos de negócios estarão sujeitas à intervenção da incubadora em seus procedimentos gerenciais, ou

então devem deixar a incubadora. Se este for caso, esta regra deve ser clara (MEDEIROS, ATAS, 1996).

O processo de incubação de empresas tem expandido rapidamente e tal expansão pode ser explicada por suas características Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), quais sejam: geram novas oportunidades de inovação para todos os setores econômicos; criam empresas de sucesso; reduzem a mortalidade dos empreendimentos nascentes; reduzem os riscos dos investimentos; contribuem para equilibrar o desenvolvimento regional; criam postos de trabalho qualificados; e geram emprego e renda (MEDEIROS, ATAS, 1996).

2.5.1 Importância para a Região

Segundo dados do Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), são muitos os benefícios decorrentes da instalação de uma incubadora para uma cidade ou região. Ocorre a mobilização e a coordenação de recursos locais já disponíveis e o surgimento de novos negócios. Quanto ao aumento do número de postos de trabalho, ainda que empresas intensivas em tecnologia absorvam pequenos contingentes de mão-de-obra, no longo prazo, caso sejam bem sucedidas acabam por gerar empregos diretos e indiretos (www.sebraesp.com.br).

Também em longo prazo será observado um aumento gradual na arrecadação local de impostos, na medida em que as empresas se consolidarem e deixarem à incubadora, graduando-se, e passando a participar agressivamente no mercado.

Além disso, pequenas indústrias regionais em declínio, mas que apresentem algum potencial de recuperação poderão ser revitalizadas e aumentar a chance de se manterem competitivas se suas empresas tiverem a oportunidade de se instalar em uma incubadora.

A incubadora pode minimizar os efeitos nocivos dos problemas, e certamente maximizar a utilização dos recursos humanos, financeiros e materiais de que dispõem os micro e pequenos empresários, contribuindo para a sobrevivência das empresas que passa pelo processo de incubação (www.sebraesp.com.br).

Além disso, estimula o empreendedorismo e divulga a possibilidade de se criar um negócio próprio, com chances reais de êxito, como opção à busca de empregos.

3) Desenvolvimento de Novos Negócios a partir da Criação de uma Incubadora no Distrito Recanto Maestro

A partir da inauguração da Faculdade Antônio Meneghetti (AMF), no Distrito Recanto Maestro, área central do Estado do Rio Grande do Sul, foram lançadas as bases para a criação de uma incubadora de empresas que pode ser mais um marco no desenvolvimento regional e local.

A incubadora na Faculdade Antônio Meneghetti (AMF) está em fase de estruturação, suas atividades estão previstas para iniciarem a partir de 2012. A fim de proporcionar o surgimento de diversos negócios sugere-se que tal incubadora venha a se constituir de forma mista, isto é, que possa incubar empresas tanto de Base Tecnológica quanto de Setores tradicionais de Economia.

Diversos negócios poderão ser estruturados e incubados a partir de 2012. Como contribuição a este processo a partir da experiência empresarial da autora deste trabalho será proposto o estudo de implantação de uma Floricultura, e que só poderá ser incubada caso a incubadora venha a ser mista.

A seguir apresentaremos de forma sucinta a estrutura de um Plano de Negócios.

3.1 Plano de negócio

Segundo Sebrae (2007), “Um Plano de Negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais os 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” (ROSA, 2007)

Segundo Bernardi (2010), “Um plano de negócios é um projeto específico, desenvolvido para produzir determinado resultado. Desenvolver um plano de negócio envolve 05 etapas distintas: “Ideia e concepção de negócio; Coleta, preparação de dados; Análise de dados; Montagem do plano; Avaliação do plano” (BERNARDI, 2010, p. 109).

O plano de negócios, possui finalidade, dentre outras questões para:

Examinar a viabilidade do empreendimento nos aspectos mercadológico, financeiro e operacional. O PN permite desenvolver ideias a respeito de como o negócio deve ser conduzido. É uma oportunidade para refinar estratégias e cometer erros no papel em lugar da vida real, examinando a viabilidade da empresa sob todos os pontos de vista, tais como o mercadológico, o financeiro e o operacional (www.sebraesp.com.br).

Integrar o Planejamento Estratégico. O PN é uma ferramenta pela qual o empresário pode avaliar o desempenho atual da empresa ao longo do tempo. Por exemplo: a parte financeira de um plano de negócios pode ser usada como base para um orçamento operacional e ser cuidadosamente monitorada, para se verificar o quanto a empresa está se mantendo dentro do orçamento. A esse respeito, o Plano pode e deve ser usado como base para um planejamento estratégico (www.sebraesp.com.br).

Ferramenta de negociação e ajuda a levantar recursos. A maior parte dos financiadores ou investidores não colocará dinheiro em uma empresa sem antes ver o seu plano de negócio – que é fundamental para fazer o empreendedor ser levado a sério. O plano pode ser usado como uma ferramenta de negociação e contribui para aprovação de empréstimos nos bancos e acesso a linhas de financiamento (www.sebraesp.com.br).

Segundo Bernardi (2010), “Existem várias razões para justificar o desenvolvimento de um plano de negócio profissional competente, não somente ao iniciar um negócio, que é um imperativo, mas também como uma boa prática de gestão no desenvolvimento da empresa, seja para revisar periodicamente o atual modelo de negócios, seja para projetos estratégicos específicos ou para estabelecer e avaliar as premissas fundamentais ao desenvolvimento do negócio” (BERNARDI, 2010, p. 03).

As chances de sucesso segundo Bernardi (2010) aumentam com a elaboração do plano de negócios, ela diz que “O plano de negócio em si não garante o sucesso da empresa ou sua lucratividade; no entanto, quando desenvolvido com boa qualidade, aumenta as chances do empreendimento, pois, através da reflexão e da compreensão das necessidades, cria bases sólidas para o monitoramento do modelo e da estratégia de negócios. O desenvolvimento do plano de negócios conduz e obriga o empreendedor ou o empresário a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas estratégias, nas competências, na estrutura

na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, bem como no estudo da viabilidade do modelo do negócio. Por essa análise detectam-se as possíveis vulnerabilidade e ameaças do negócio e as contramedidas necessárias, bem como as oportunidades e as forças, delineando uma trilha estratégica congruente ao negócio”(BERNARDI, 2010, p. 04).

3.1.1 Estrutura

A orientação fornecida pelo Sebrae na elaboração do Plano de Negócio (www.bibliotecasebrae.com.br), segue oito seções assim descritas: Sumário Executivo; Análise de Mercado; Plano de Marketing; Plano Operacional; Plano Financeiro; Construção de Cenários; Avaliação Estratégica; e Avaliação do Plano de Negócio.

Já na orientação de Bernardi (2010), “o plano de negócio se estrutura conforme o sumário a seguir: Projeto do Negócio; Plano de Marketing; Projeções Econômicas; e Projeções Patrimoniais e Financeiras” (BERNARDI, 2010, p. 107).

Ambas as orientações têm pontos em comum, porém a orientação do Sebrae apresenta-se mais detalhada e nenhuma das orientações dispensa o cuidado que deve-se ter ao entrar em um novo negócio.

3.1.2 Cuidados

Todo negócio requer uma série de cuidados. O empreendedor deve estar atento ao iniciar um novo negócio para os seguintes pontos. O plano de negócios deve ser uma ferramenta tanto para a pesquisa inicial como para a busca de investidores. Porém, as fontes de financiamento não vêem com bons olhos um plano que está sendo “leiloado” por aí. O ideal é que seja enviado para poucos, no máximo dez fontes financeiras. Nunca se deve enviar o plano às fontes financeiras em sequência, porque isto pode inviabilizar o financiamento de um potencial sucesso por anos. Após determinar a quem enviar o plano, uma pesquisa cuidadosa deve ser feita. Verificar quais fontes estão interessadas no campo em que o empreendedor deseja iniciar o negócio. O ideal é que o empreendedor espere a resposta de cada instituição, antes de passar à seguinte. Deve-se estar atento a área geográfica de atuação do financiador, alguns bancos somente emprestam em certas áreas e alguns investidores só investem em determinados tipos de empresas (www.sebraesp.com.br).

É importante fazer com que o Plano chegue ao grupo certo e, melhor ainda, à pessoa certa. Se houver dúvidas sobre o destino dado ao documento, pode-se solicitar que o destinatário assine um termo confidencial para minimizar as chances de que informações-chave da empresa ou da idéia sejam utilizadas ou divulgadas a terceiros. Não é recomendável a produção de grande quantidade de cópias, nem que sejam confeccionadas de forma diferenciada do usual. As informações de um Plano de Negócios devem ser precisas, mas transmitindo uma sensação de otimismo e entusiasmo. Ao preencher o Plano, tenha sempre em mente o objetivo para o qual ele está sendo escrito. O Plano de Negócios é um documento confidencial. Deve ser distribuído somente àqueles que têm necessidade de vê-lo, tais como a equipe gerencial, conselheiros profissionais e fontes potenciais de recursos (SEBRAE, 2007).

4) O NEGÓCIO PROPOSTO – PLANO NEGÓCIO FLORICULTURA

O *core business* da empresa é a jardinagem. A floricultura inclui múltiplas formas de exploração e cultivo, dentre elas: produção de flores de corte, produção de flores e plantas em vaso, produção de folhagens, viveiros de produção de mudas e plantas ornamentais, produção de bulbos, tubérculos e outras partes vegetativas (rizomas, estacas, sementes) e flores secas (COSTA, 2003).

Os produtos de melhor performance, neste contexto, as flores de corte, que respondem por 50% do total faturado; as flores em vaso, representando 25%; e a jardinagem (mudas para jardim), com 12%, totalizando 87% do valor global negociado no mercado (SEBRAE, 2002).

A estrutura proposta para o novo negócio é o elementar e para a área de produção a organização é por projetos. A nova empresa pode seguir a estrutura a seguir: uma diretoria administrativa e uma diretoria de produção, sendo um e dois colaboradores, respectivamente. A comercialização dos produtos pode ser compartilhada entre as duas diretorias.

Como a estrutura por projetos na área de produção se mostra bem sucedida em atividade similar, em atuação em outra unidade da Federação, sugere-se que após o cliente aprovar o orçamento para a realização de um determinado evento, a Diretora de Produção e Criação define quem será o gerente do projeto. O gerente do projeto em visita técnica no local realiza todas as medidas e passa os detalhes como, por exemplo, quais cores o cliente optou para a decoração, quais flores, qual estilo dos arranjos e objetos, etc., e o que deixou livre para criação.

O Gerente de Projeto prepara a pasta específica do evento (juntamente com a relação de compras e serviços entregue ao departamento de compras), contendo: Capa com nome do evento; planilha onde relaciona os materiais que serão levados para o evento, os materiais que serão entregues no local pelos fornecedores, os materiais que terá que buscar junto aos diversos fornecedores, os materiais que terá que produzir na empresa: a relação de produção de velas, de arte floral, de marcenaria e pintura, e a produção de um croqui da decoração, etc.

Com tudo organizado, define junto a sua equipe de produção quem se responsabiliza por cada tarefa. Após ter definido as tarefas, as acompanha, e paralelamente, inicia a elaboração do cronograma de trabalho do evento contendo: datas com horários para início e fim; pessoal de suporte como: *free lancer*, carregadores, fretes, etc..

Na data que antecede o evento, faz o carregamento dos caminhões acompanhando atentamente o *checklist*. No dia do evento, o Gerente de projeto reúne toda a equipe no local do evento e repassa para cada um suas tarefas com horários para início e fim. Define o administrador, o gerente chave do projeto, os executores dos tecidos, da arte floral, dentre outros.

O Gerente de projeto dá toda a atenção ao cliente e acompanha toda equipe. Ao término da decoração, repassa com o cliente todos os detalhes, e se o cliente dá o ok, se retira e define com a equipe o horário para recolhimento. Antes faz a relação certa do recolhimento.

Todos os materiais que retornam da decoração para a empresa são limpos e guardados. Também acompanha junto aos fornecedores se houve perda e repassa para o departamento de compras.

Faz a prestação de contas junto ao departamento financeiro do valor em dinheiro que levou para a decoração e a quantidade de *free lancer* e carregadores que realmente utilizou.

A gerente deve apresentar relatório com: desempenho da equipe, com *feedback* do cliente, relatório da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pelos fornecedores, etc.

Na última etapa do processo o Diretor realiza uma reunião de avaliação de desempenho e aponta as deficiências para que cada um tenha uma maior consciência de seu potencial e possa buscar melhorar. A cada novo contrato a equipe será realocada ou encaminhada para cursos de especialização. Ocorre um processo de acompanhado pelo

Diretor de Produção, que pessoalmente faz reuniões constantes com o Gerente do Projeto para alinhar os objetivos e as metas.

Muitas são as vantagens da aplicação da estrutura por projetos no departamento de produção: todos assumem a responsabilidade do que estão fazendo; ocorre a formação de líderes; os colaboradores se sentem valorizados e importantes dentro do projeto; o relacionamento entre a equipe fica mais profissional; cria-se uma concorrência entre eles, e todos trabalham para o reconhecimento profissional; ocorre uma diminuição dos vícios dos colaboradores e este não se acomoda porque sempre há uma novidade; desenvolve melhor o potencial de cada colaborador; a empresa tem maior possibilidade de crescimento no mercado; e o cliente fica mais bem atendido e mais satisfeito com o produto.

Neste Plano de Negócio será demonstrado o planejamento para implantação da empresa Recanto Verde Flores e Jardim Ltda (sugestão de nome). Uma floricultura com comércio de flores, plantas e prestação de serviços de decoração e jardinagem, para as pessoas do condomínio Recanto Maestro, alunos da Faculdade Antonio Meneghetti e regiões próximas.

Localizada no Distrito Recanto Maestro, em São João do Polêsine – RS, o empreendimento foi pensado com base na oportunidade e potencial de mercado, perfil dos sócios e viabilidade financeira.

Verificamos, portanto, que será a implantação de um novo empreendimento, com sofisticação e toque de beleza. O Plano Financeiro apresenta a perspectiva de rentabilidade e lucratividade do negócio. Os indicadores ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e prazo de retorno do investimento em anos, para pelo menos os dois primeiros anos.

Quadro 1 – Indicadores de Viabilidade (Primeiros Anos)

Indicadores	Ano 1	Ano2
Ponto de Equilíbrio	R\$ 21.924,03	R\$ 21.924,03
Lucratividade	7,99%	7,99%
Rentabilidade	1,56%	1,56%
Prazo de Retorno do Investimento (anos)	05 anos e	04 meses

Os dados dos empreendedores, como perfil dos sócios, nome, formação, experiência no setor e atribuições que ira assumir no negócio, divisão de funções. Os dados do

empreendimento são de fundamental importância, o nome fantasia e razão social pelo qual será conhecido.

Ao pretender ingressar em um ramo de negócios o empreendedor após ter formalizado sua intuição, necessita entender qual o perfil necessário dos sócios. Para se dar início a um empreendimento na área de flores e decoração o perfil do sócio responsável pela produção deverá possuir aptidões para trabalhos manuais e aperfeiçoamento nesta área específica. O requisito principal é saber trabalhar com a terra e composições de flores. Dentre suas atribuições será responsável pela produção, coordenará a criação e produção dos arranjos, e serviços de decoração e jardinagem. O sócio responsável pela administração deve possuir aptidões para a área administrativa e o requisito principal é saber trabalhar com toda a administração de uma empresa. Suas atribuições dizem respeito à responsabilidade pelo acompanhamento financeiro, implantação de controles e da gestão de pessoas. Coordenará o atendimento ao cliente e a negociação com fornecedores.

A missão da Floricultura Recanto Verde é “servir bem nossos clientes em suas necessidades com cordialidade e simpatia, gerando um crescimento da empresa e de seus colaboradores”. O ramo de atividade é o comércio de flores e plantas, com prestação de serviços de decoração de festas e eventos e jardinagem.

A empresa será uma sociedade de cotas limitada, e será formalizada com contrato social, capital social de 50% para cada sócio. Os sócios irão assinar conjuntamente. O enquadramento tributário no âmbito federal é o Regime Simples e no âmbito estadual o do ICMS regime simplificado. No âmbito municipal o ISS Imposto sobre Serviço.

Para que um negócio deste porte venha a ser estruturado um aporte de aproximadamente R\$ 130.000,00 de capital social, em participação percentual de 50% para cada sócio.

Os recursos para a implantação da empresa serão provenientes dos sócios, que usarão parte de suas reservas financeiras. Caso necessário, no final do primeiro ano, poderão buscar crédito para capital de giro e, futuramente, investidores.

4.1 Análises de Mercado

Clientes o público-alvo: Teremos três segmentos, são eles: Loja, Decoração e Jardinagem. Ao se proceder a análise de mercado o conhecimento dos clientes pessoas físicas e jurídicas, que querem manter seus ambientes sempre decorados, que não querem deixar passar datas comemorativas em branco. Loja: pessoas que querem presentear outras com produtos da Floricultura, como arranjos de flores, velas decorativas, etc. Quanto à jardinagem

o público alvo é relativamente pequeno em quantidade, porém possui, na maioria, elevado poder aquisitivo, o que, sem dúvida, acaba compensando e tornando o negócio mais rentável. São pessoas que moram no Condomínio Recanto Maestro. Atualmente tem 30 casas e pessoas da região com alto poder aquisitivo. Decoração: Pessoas físicas e jurídicas que nos procuram para decoração de ambientes para festas e eventos.

Conhecer o comportamento dos clientes tem um especial significado na prestação de serviços. Os principais atributos dos produtos e serviços para esse público são preço justo, padrão de qualidade, principalmente do atendimento diferencial e personalizado.

Concorrentes

Os concorrentes da floricultura serão de toda a região próxima. Serão as floriculturas e pessoas que trabalham com decoração e jardinagem; segundo pesquisa feita por internet os produtos e serviços oferecidos são de baixa qualidade, o que aumenta a possibilidade de crescimento do novo negócio proposto.

Fornecedores

Os fornecedores da Floricultura serão principalmente de Porto Alegre – RS, em média noventa por cento (90 %) da matéria-prima será adquirida em Porto Alegre e dez por cento (10 %) será comprada nas proximidades, ao se desenvolver a cadeia produtiva da floricultura pode-se (tentar aumentar esta compra, incentivando o plantio e a produção própria de adubo, que será utilizado para os jardins que faremos). Ao longo da pesquisa realizada para estudo de viabilidade do negócio proposto levantou-se uma lista de possíveis fornecedores, ver anexo.

Plano de Marketing

Os produtos a serem oferecidos serão: Arranjos Florais; Bouquets; Plantas; Acessórios; entre outros. Os serviços que irão agregar valor aos produtos serão: Decoração de Festas e Eventos; Jardinagem; Entrega em domicílio.

Os preços praticados pela empresa terão como base duas premissas; os custos internos e os preços praticados pela concorrência. Não é propósito de a empresa ter o menor preço do mercado. Seu foco principal, como já mencionado, é no serviço oferecido ao cliente que se acredita que justifique o preço cobrado em seus produtos.

A estratégia promocional utilizará a divulgação em rádio e jornal de circulação local; folders; cartões de visitas; instalação de um banner na entrada da Faculdade Antônio Meneghetti; instalação de uma placa indicativa da empresa e um *outdoor* na entrada da cidade, local estratégico, por ter um grande fluxo de pessoas que se deslocam para outros municípios e pessoas que vão ao Recanto para estudar. Mas a principal forma de divulgação

do empreendimento será a propaganda boca-a-boca, uma vez que um serviço prestado com qualidade resulta em novos clientes.

A estrutura de comercialização para este ramo de atividade inclui tanto a venda de flores e arranjos, vasos, insumos, como a prestação de serviços de jardinagem (limpeza geral das áreas ajardinadas, remoção de ervas daninhas, poda de plantas sempre que necessária, corte de gramado, adubação, tratamento preventivo contra doenças com aplicação de produtos (apropriados) e decoração. Os serviços serão executados por funcionários capacitados, com supervisão do proprietário. O atendimento inicia-se a partir da chegada do cliente no estabelecimento, onde serão atendidas suas necessidades, seja ela de compra de mercadorias ou de serviço de jardinagem.

O negócio está localizado no Distrito Recanto Maestro, em São João do Polêsine - RS, a 45 km de Santa Maria e 230 km de Porto Alegre (Capital).



Mapa: Localização do Distrito Recanto Maestro.

De acordo com o IBGE, Censo Demográfico 2010, São João do Polêsine, um município do Estado do Rio Grande do Sul, apresenta um total de 2.635 habitantes, sendo 51,7% mulheres, 48,3% homens. E, Santa Maria um total de 261.031 habitantes, e Quarta Colônia de Imigração Italiana no RS, formada por 09 municípios (Agudo, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Ivorá, Nova Palma, Pinhal Grande, Restinga Sêca, São João do Polêsine e Silveira Martins), com uma população total de 60.711 habitantes.

Plano Operacional

Layout: a empresa poderá iniciar suas atividades em um espaço físico de aproximadamente 40m² de loja para venda de produtos e contratações de serviços. Sendo que esta loja deverá ter no mínimo 01 mesa com 03 cadeiras para o atendimento, 02 prateleiras grandes para acomodar as flores e arranjos, e, 110m² para área de produção e estoque. Sendo que neste espaço deverão ter 02 mesas grandes para produção de arranjos e prateleiras para acomodar os objetos de decoração como vidros, flores, etc.

A capacidade produtiva tanto da área comercial quanto da de serviços no principal produto e serviço de comercialização que será a jardinagem estima-se uma média de 20 casas para a manutenção de jardins, sendo que a média de venda para cada casa será de R\$ 300,00 por mês. Para a execução de jardins, uma média de 02 por mês, com renda de R\$ 5.000,00 cada. Para decoração de eventos: 02 por mês, com renda de R\$ 4.000,00 cada, e para venda na loja, uma média de R\$ 2.000,00 por mês.

Processos Operacionais: O funcionamento da loja será de segunda à sexta-feira, das 09 às 18 horas sem fechar para o almoço e aos sábados das 9 às 13 horas. Para a produção em datas de eventos, ficam até finalizar o evento. Todas as horas extras do pessoal de produção irão para um banco de horas onde a cada final de mês será avaliado para que este valor seja pago ou compensado em folga.

Necessidades de Pessoal: Além dos dois sócios, o empreendimento necessita de um atendente com habilidade de florista, um florista e 02 jardineiros. Em datas de decorações quase toda equipe irá para montagem das mesmas e depois retornam aos seus setores. As únicas pessoas que ficarão na empresa serão o atendente e o Administrador. Outra fonte de mão-de-obra será o trabalho com *free lancer*, que podem ser alunos da Faculdade Antônio Meneghetti, que tenham vontade e habilidade para a área de decoração de eventos ou jardins.

Plano Financeiro

O investimento total para dar início ao empreendimento esta organizado em investimentos iniciais, como não se recomenda a construção ou aquisição de imóvel se considera o investimento fixo zerado. Já os investimentos em máquinas e equipamentos considerando-se dois cortadores de grama e um freezer para a guarda das flores são previstos em R\$ 3.200,00.

Os acessórios necessários como tesouras, alicates, regador, luvas, dentre outros perfazem um total de R\$ 500,00.

Os investimentos em móveis e utensílios Mesa para Atendimento, 02 Mesas p/ Produção; Mesa Escritório c/ Cadeira/ Gaveta; Cadeiras; Prateleira; Armário; Telefone e Placa Divulgação totalizando R\$ 8.100,00. No desenvolvimento das atividades e deslocamento das equipes serão necessários um caminhão com baú, um carro e uma motocicleta, os investimentos em veículos totalizam R\$ 85.000,00.

Para o processamento dos pedidos e dos dados administrativos e financeiros é necessário pelo menos dois computadores com impressora e um emissor de cupom fiscal, num total de R\$ 4.200,00. O investimento fixo totaliza R\$ 101.000,00

O capital de giro necessário é de aproximadamente R\$ 25.000,00/mês e o estoque inicial de flores, plantas, acessórios e insumos totaliza R\$ 5.000,00. Os prazos médios de vendas estimam-se em 15 dias, bem como os prazos médios de compras. A necessidade de estoque em numero de dias é de 15 dias, tendo-se em vista que 90% da matéria prima está a pelo menos 250 km de distancia é preciso ter estoques que atendam a realização de diversas atividades de forma independente.

Os investimentos pré-operacionais com legalização, reformas e obras civis de adaptação das instalações físicas, divulgação, cursos e treinamento para os colaboradores e demais despesas totalizam R\$ 7.000,00.

Para que o empreendimento esteja em condições de abrir suas portas e iniciar o atendimento aos clientes são necessários investimentos no valor de R\$ 133.000,00, deste 76% em investimentos fixos, 18% em capital de giro e 6% em investimentos pré-operacionais. A fonte de recursos pode ser dos próprios investidores, não sendo recomendável a busca de fontes de financiamento no mercado devido ao alto custo do capital, que no Brasil seguem a taxa Selic fixada pelo Banco Central a cada mês.

O faturamento mensal estimado para a empresa provém dos serviços oferecidos, da manutenção de jardins estima-se um faturamento mensal de R\$ 6.000,00, de Execução de Jardins R\$ 10.000,00, das Decorações R\$ 8.000,00 e dos Arranjos, Plantas e Outros R\$ 2.000,00, totalizando R\$ 26.000,00. Portanto a projeção de receita mensal para os primeiros doze meses é de R\$ 26.000,00 e de R\$ 312.000,00 anual para os primeiros 5 anos de operação, não se considerando a inflação no período, pois os cálculos são todos a valores presentes.

Os custos de comercialização estão estimados em R\$ 2.720, sendo que destes valores os impostos somam R\$ 1.560,00 e venda R\$ 1.160,00.

Os custos dos materiais diretos e mercadorias vendidas são de R\$ 10.000,00 ao mês, nos doze primeiros meses sendo que deste valor R\$ 2.000,00 é de manutenção de Jardins, R\$

3.000,00 de Execução de Jardins; R\$ 4.000,00 de decorações e R\$ 1.000,00 de Arranjos, Plantas e Outros, totalizando no primeiro ano R\$ 100.000,00 podendo se repetir estes valores para os primeiros 5 anos, dados a valores presente.

Os custos estimados de mão de obra, salário mensal mais encargos sociais, totalizam R\$ 4.620,00 deste total estima-se a contratação de um atendente, um florista, dois jardineiros e dois colaboradores temporários.

Os custos operacionais fixos mensais estimam-se em R\$ 11.172,49, somando-se gastos com Aluguel, Água, Luz, Telefone, Combustível, Honorários do Contador, Pró-labore, Manutenção dos Equipamentos, Salários + Encargos, Material de Limpeza, Material de Escritório, Taxas Diversas, IPVA e Seguro dos Carros, Depreciação e Divulgação

O demonstrativo de resultados é de um lucro operacional de aproximadamente R\$ 2.100,00 mês, o que perfaz um total de aproximadamente R\$ 25.000,00/ano. Abaixo são apresentados os indicadores de viabilidade, o ponto de equilíbrio, a lucratividade e rentabilidade do negócio e o prazo de retorno do investimento em anos.

Quadro 2: Indicadores de Viabilidade (Anos 1 a 5)

Indicadores	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio	R\$21.924,03	R\$21.924,03	R\$21.924,03	R\$21.924,03	R\$21.924,03
Lucratividade	7,99%	7,99%	7,99%	7,99%	7,99%
Rentabilidade	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%
Prazo de Retorno do Investimento	05 anos e 04 meses				

A viabilidade do negócio esta demonstrada a partir dos dados financeiros e indicadores apresentados. O faturamento previsto é de R\$ 26.000,00 aproximadamente ao ano e o ponto de equilíbrio é de R\$ 22.000,00 ao ano em média, o que pressupõe uma lucratividade de 8%a.a e uma rentabilidade de 1,6%. O capital investido retorna em 5 anos, o que demonstra ser um tempo adequado para investimentos deste porte.

Avaliação Estratégica

Uma forma de avaliar a viabilidade dos negócios é a partir da análise da matriz de forças e fraquezas e das oportunidades e ameaças que a empresa enfrentará. Esta análise pesquisa tanto o ambiente interno da organização quanto externo. As forças devem ser utilizadas e as fraquezas trabalhadas para que não prejudiquem o andamento do negócio, assim como as oportunidades devem ser usadas a favor do desenvolvimento da empresa.

As forças iniciais podem ser consideradas como a qualidade dos materiais para elaboração dos produtos e serviços, o atendimento personalizado e em domicílio, e a organização da loja.

As oportunidades são o mercado com grande potencial e pouco explorado na região; poucos concorrentes com serviços de qualidade na região; expectativa de crescimento do Recanto Maestro e região, bem como o rápido desenvolvimento do Distrito Recanto Maestro.

As ameaças estão restritas a escassez de mão de obra qualificada na região e a má qualidade dos materiais para elaboração dos produtos.

Avaliação do Plano de Negócio

Depois deste estudo, conclui-se pela viabilidade de se investir no empreendimento. Empreender sempre traz consigo um componente de risco, mas quando tomamos a decisão de abrir um negócio após adquirir conhecimento sobre a atividade empresarial e realizar um cuidadoso planejamento, as chances de sucesso aumentam.

Na minha avaliação a Recanto Verde Flores e Jardim Ltda, tem a capacidade de competir e se tornar uma das empresas líderes deste segmento na região.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cadeia produtiva de flores e plantas ornamentais é uma atividade econômica bastante relevante, principalmente em função do número de produtores envolvidos no processo e pelo valor da produção comercializada, que contribui na fixação do homem no campo já que chega a empregar diretamente na produção muitas pessoas.

A floricultura, em seu sentido amplo, abrange o cultivo de plantas ornamentais, desde flores de corte e plantas envasadas, floríferas ou não, até a produção de sementes, bulbos e mudas de árvores de grande porte.

O plano de negócios elaborado e proposto neste trabalho visa dar oportunidade aos jovens empreendedores da região do Recanto Maestro que futuramente podem ou não desejar ingressar numa incubadora de Empresas. Para ser uma empresa incubada, primeiro é necessário elaborar o plano de negócio e em seguida deve-se caracterizar um tipo de inovação em produto, processo, *marketing*, mercado etc.

Para que o empreendedor adquira maior conhecimento da área sugere-se que este faça um estágio na empresa Florivette, bem como seus colaboradores. A Florivette poderá servir de apoio no aprendizado da composição floral e também no aprendizado de como organizar o processo de produção de uma decoração.

A Florivette³, formada pela Ontoflos (Escola Internacional de Arte Floral), utiliza a técnica de proporção 3, 5, 8, que é a altura, largura e profundidade. O uso desta técnica é de extrema importância para uma composição com estética e beleza. E, tudo isto pode ser aprendido junto a Empresa Florivette.

A estrutura por projetos na área da produção já é utilizada na Florivette e pode ser também utilizada para este novo negócio no Recanto. Este setor é o ponto crítico dentro de uma empresa como esta, pois, tudo é artesanal e exige pessoas comprometidas e bem organizadas dentro das tarefas de cada um. Pode-se buscar assessoria na área administrativa e na área de arte floral e composições de decorações.

³ A Florivette é especializada em decoração e ambientação de eventos empresariais e sociais, cenografia, casamentos e composição de flores e velas. Há 14 anos no mercado, a Florivette se utiliza do conhecimento e da sensibilidade para planejar a decoração e ambientação mais adequada ao seu evento. As sócias Ivette Taffarel (Design) e Alaíde Pedrini (Administradora) são formadas pela Ontoflos, a Escola Internacional de Decoração da Itália. E, estão sempre em constante aprimoramento junto a profissionais europeus, fazendo viagens constantes.

Este plano de negócio para Floricultura poderá ser feito para instalação dentro ou fora da incubadora com suas devidas adaptações. Outros negócios correlatos podem ser desenvolvidos ao longo do tempo como, por exemplo, a locação de cadeiras e mesas para festas, oferecendo a hotéis, clubes, decoradores, etc.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins fontes 2003.
- ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/publicacaoconhecas2.php?idpublicacao=80> (Acesso em: 26/06/2011).
- BERNABEI, Pamela. **As estruturas organizacionais da empresa** in: Meneghetti e vários autores. Psicologia da Organização. Foil SP 2003.
- _____. **Intuição e racionalidade** in: Business Intuition, 2004. Foil SP 2007.
- BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação**. 1. Ed. – 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário etimológico nova fronteira da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora nova fronteira 1986.
- Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 1999.
- FELIPPE, Maria Inês. **Empreendedorismo: buscando o sucesso empresarial**. Sala do Empresário, São Paulo, 1996, v.4, n.16, p.10-12 (suplemento).
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora nova fronteira 1986.
- GRAMIGNANO, Elvio. FOIL in: Business Intuition, 2004, p. 262 a 267.
- <http://www.bibliotecasebrae.com.br>, acesso em 15/06/2011.
- <http://www.ibge.gov.br>, acesso em 24/06/2011.
- <http://www.quartacolonia.com.br/>, acesso em 24/06/2011.
- <http://www.sebraesp.com.br>, acesso em 15/06/2011.

MEDEIROS, A. J. e ATAS, L. **Condomínios e Incubadoras de Empresas - Guia das instituições de apoio**. Edição SEBRAE. Porto Alegre, 1996. 157p.

MENEGHETTI, Antônio. **Business Intuition**. São Paulo: Foil. 2007.

_____. **Dicionário de Ontopsicologia**. São Paulo: OntoEd. 2001.

_____. **Manual de Ontopsicologia**. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editrice, 2004.

_____. **Personalidade Empresarial**. São Paulo: Foil. 2004.

PATI, Vera. **O empreendedor: descoberta e desenvolvimento do potencial empresarial**. In Criando o seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. por PEREIRA, Heitor José. Brasília: Ed. Sebrae, 1995.

PEREIRA, Milton. **Criação da incubadora de empresas de base tecnológica na área de prestação de serviços multissetoriais em Apucarana**. Revista F@pciência, Apucarana-PR, ISSN 1984-2333, v.5, n. 11, p. 111 – 120, 2009.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007. 120 p. Disponível em <http://www.bibliotecasebrae.com.br>, acesso em 20/06/2011.

ANEXO

Segue sugestão de fornecedores, conforme pesquisa feita ao longo deste trabalho.

Relação de Fornecedores:

BLUMENGARTEN

Blumengarten Plantas e Flores

Rua Dr. Salvador França, 1750 – Jardim Botânico - Porto Alegre – RS

Tel.: (51) 3338-1588

CEASA/RS

Centrais de Abastecimento do Rio Grande do Sul S.A

Av. Fernando Ferrari, 100 – Anchieta – Porto Alegre – RS

Tel.: (51) 2111-6600

FLORESUL

Floresul Prod. Com. Imp. E Exp. De Flores do Sul Ltda

Av. Fernando Ferrari, 100 – Anchieta – Porto Alegre – RS

Tel: (51) 3371-1371

TERRA FLOR DA TUNA

Venda de Terra e Grama – Direto do Produtor

Av. Juca Batista, 10310 – Belém Novo – Porto Alegre – RS

Tel: (51) 3259-1164