



# O upgrade que sua empresa precisa.



**CRN Business School,**  
o guia prático de  
Gestão Empresarial  
para sua empresa.  
Confira a 1ª edição na página  
31 dessa revista.

[www.crn.com.br/businessschool](http://www.crn.com.br/businessschool)



20  
09



# CRN BUSINESS SCHOOL

OS MELHORES CONCEITOS E PRÁTICAS DE  
GESTÃO, MARKETING E VENDAS APLICADOS À SUA EMPRESA



MÓDULO 1

# EMPREENDEDORISMO EM SETE PASSOS

## INTRODUÇÃO

**● ● EMPRESAS QUE PARTICIPARAM DE TODO O PROCESSO DE FORMAÇÃO E CONCLUÍREM O PLANEJAMENTO DE NEGÓCIOS, COM BASE NO CONTEÚDO APRESENTADO, TERÃO A OPORTUNIDADE DE APRESENTAR SUAS PROPOSTAS A UM FUNDO DE INVESTIMENTOS**

O projeto CRN Business School é uma iniciativa de *CRN Brasil* em parceria com a Advance Marketing, empresa de treinamento e consultoria em gestão, vendas e marketing. O objetivo é prover às empresas do canal de distribuição de TI e Telecom um conteúdo aprofundado sobre gestão de negócios, elaborado por especialistas renomados no assunto e composto por apresentação teórica, caso de sucesso e material prático de apoio, de forma a contribuir para a profissionalização da companhia.

Desenvolvido em 12 módulos, o projeto segue de janeiro a dezembro de 2009, publicado sempre na primeira edição do mês de CRN Brasil. Ao final do ano,

as empresas que participaram de todo o processo de formação e concluíram o seu planejamento de negócios, com base no conteúdo apresentado, terão a oportunidade de apresentar suas propostas a um fundo de investimentos, na busca por aporte de capital.

Além do conteúdo veiculado na versão impressa de *CRN Brasil*, os participantes podem acessar o hotsite do CRN Business School no endereço [www.crn.com.br/businessschool](http://www.crn.com.br/businessschool). No site, está disponível o download do material prático, além de informações sobre cada fase do projeto, acesso aos módulos já publicados e indicações de leituras complementares.

A Advance Marketing se disponibiliza a ajudá-lo a analisar os exercícios propostos. O contato para informações sobre condições é: [advance@advancemarketing.com.br](mailto:advance@advancemarketing.com.br)



### O PROJETO ENVOLVE OS SEGUINTE TEMAS:


- Módulo 1 – Empreendedorismo em sete passos
- Módulo 2 – Planejamento Estratégico
- Módulo 3 – Planejamento de Recursos Humanos
- Módulo 4 – Planejamento de Marketing
- Módulo 5 – Planejamento e Controles Financeiros
- Módulo 6 – Planejamento e Gestão de Vendas
- Módulo 7 – Organização Empresarial
- Módulo 8 – Sete passos do Gerenciamento de Projetos
- Módulo 9 – Sete passos para a Tranquilidade Jurídica
- Módulo 10 – Fusão, Aquisição e Alianças Estratégicas
- Módulo 11 – Planejamento de canais
- Módulo 12 – Plano de Negócios e busca de capital para crescimento

## MÓDULO 1

### EMPREENDEORISMO EM SETE PASSOS

- Passo 1 – Assumir riscos
- Passo 2 – Identificar oportunidades
- Passo 3 – Conhecimento, organização e independência
- Passo 4 – Tomar decisões
- Passo 5 – Liderança, dinamismo e otimismo
- Passo 6 – Planejamento e plano de negócios
- Passo 7 – Tino empresarial

# EMPREENDEDORISMO EM 7 PASSOS

 **POR PROF. DR. JOSÉ DORNELAS**

O interesse de toda a sociedade em relação aos pequenos negócios é explicado pelo seu grande significado político e econômico. Político porque as micro e pequenas empresas funcionam como fator de equilíbrio da estrutura empresarial brasileira e coexistem com as grandes empresas. Econômico porque geram grande número de empregos, por isso, contribuem muito na geração de receitas e na produção de bens.

No entanto, muitos empresários não conseguem manter as portas de suas empresas abertas por muito tempo. Pesquisas do Sebrae-SP mostram que cerca de 58% das empresas de pequeno porte abertas em São Paulo não passam do terceiro ano de existência.

## **O que leva tantas empresas à extinção? O que faz com que outras sobrevivam aos trancos e barrancos?**

O fracasso pode estar ligado à falta de dinheiro no mercado, escassez de recursos próprios, entrada de novos concorrentes e mudanças das políticas do governo. Mas, uma das causas mais frequentes do fracasso está ligada, diretamente, aos próprios empreendedores, isto é, à falta de habilidade administrativa, financeira, tecnológica e mercadológica.

A força que empurra o empresário para o sucesso é, sem dúvida, a vontade de enfrentar o desafio de abrir o próprio negócio. Mas somada a essa vontade tem de haver a disposição para adquirir conhecimentos e para desenvolver comportamentos adequados a empreendedores bem-sucedidos. Pesquisas feitas com empresários de sucesso identificaram qualidades especiais comuns a todos eles e que foram responsáveis

por garantir o seu lugar no mercado. Dentre uma destas qualidades, está a importância que os empresários dão ao plano de negócios, utilizado-o não apenas como um documento para captação de recursos, mas como uma ferramenta de gestão empresarial, sendo visto como um mapa que guiará a empresa ao seu destino e ao cumprimento de seus objetivos.

Neste fascículo vamos apresentar o tema “empreendedorismo e plano de negócios”.

Porém, antes de iniciar precisamos esclarecer que o empreendedorismo pode ser tanto corporativo quanto de “start-up”:

## **Empreendedorismo corporativo**

– procura trabalhar os conceitos do empreendedorismo e da inovação através de programas voltados ao desenvolvimento do perfil empreendedor de funcionários e executivos e na implementação de novos projetos e negócios corporativos. Aplica-se a empresas já constituídas, de médio e grande porte, através de treinamentos, palestras, seminários, workshops e consultorias.

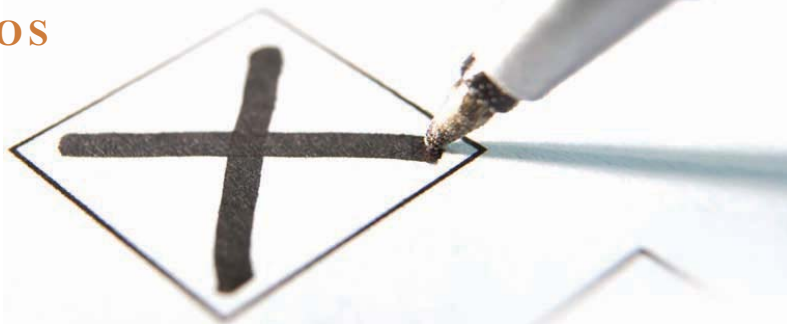
**Empreendedorismo de start-up** – procura trabalhar com potenciais empreendedores e empresas inovadoras em estágio inicial de desenvolvimento, através de treinamentos, palestras e consultorias relacionadas ao empreendedorismo, plano de negócios, inovação e capital de risco.



# EMPREENDEDORISMO EM 7 PASSOS

## PASSO 1 – ASSUMIR RISCOS

Esta é a primeira e uma das maiores qualidades do verdadeiro empreendedor. Arriscar conscientemente é ter coragem de enfrentar desafios, de tentar um novo empreendimento, de buscar, por si só, os melhores caminhos. É ter autodeterminação. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a lidar com eles.



## PASSO 2 – IDENTIFICAR OPORTUNIDADES

Ficar atento e perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece e reunir as condições propícias para a realização de um bom negócio é outra marca importante do empresário bem-sucedido. Ele é um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.



## PASSO 3 – CONHECIMENTO, ORGANIZAÇÃO E INDEPENDÊNCIA

Quanto maior o domínio de um empresário sobre um ramo de negócio, maior será sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em centros de ensino, ou mesmo de “dicas” de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.

Possuir senso de organização, ou seja, ter capacidade de utilizar recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos de forma racional. É bom não esquecer que, na maioria das vezes, a desorganização principalmente no início do empreendimento compromete seu funcionamento e seu desempenho.

Determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, ser seu próprio patrão, enfim, buscar a independência é meta importante na busca do sucesso. O empreendedor deve ser livre, evitando protecionismos que, mais tarde, possam se transformar em obstáculos aos negócios. Só assim surge a força necessária para fazer valer seus direitos de cidadão-empresário.

## PASSO 4 – TOMAR DECISÕES

O sucesso de um empreendimento, muitas vezes, está relacionado com a capacidade de decidir corretamente. Tomar decisões acertadas é um processo que exige o levantamento de informações, análise fria da situação, avaliação das alternativas e a escolha da solução mais adequada. O verdadeiro empreendedor é capaz de tomar decisões corretas, na hora certa.

## PASSO 5 – LIDERANÇA, DINAMISMO E OTIMISMO

Liderar é saber definir objetivos, orientar tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, estimular as pessoas no rumo das metas traçadas e favorecer relações equilibradas dentro da equipe de trabalho, em torno do empreendimento. Dentro e fora da empresa, o homem de negócios faz contatos. Seja com clientes, fornecedores ou empregados. Assim, a liderança tem de ser uma qualidade sempre presente.

Um empreendedor de sucesso nunca se acomoda, para não perder a capacidade de fazer com que simples idéias se concretizem em negócios efetivos. Manter-se sempre dinâmico e cultivar um certo inconformismo diante da rotina é um de seus lemas preferidos. O otimismo é uma característica das pessoas que enxergam o sucesso, em vez de imaginar o fracasso. Capaz de enfrentar obstáculos, o empresário de sucesso sabe olhar além e acima das dificuldades.





## CONSIDERAÇÕES FINAIS

### PASSO 6 – PLANEJAMENTO E PLANO DE NEGÓCIOS

Existe uma importante ação que somente o próprio empreendedor pode e deve fazer pelo seu empreendimento: planejar, planejar e planejar. No entanto, é notória a falta de cultura de planejamento do brasileiro, que, por outro lado, é sempre admirado pela sua criatividade e persistência.

Os fatos devem ser encarados de maneira objetiva. Não basta apenas sonhar, deve-se transformar o sonho em ações concretas, reais, mensuráveis. Para isso, existe uma simples, porém para muitos, tediosa, técnica de se transformar sonhos em realidade: o planejamento.

Muito do sucesso creditado às micro e pequenas empresas em estágio de maturidade é creditado ao empreendedor que planejou corretamente o seu negócio e realizou uma análise de viabilidade criteriosa do empreendimento antes de colocá-lo em prática.

Quando se considera o conceito de planejamento, têm-se pelo menos três fatores críticos que podem ser destacados:

1. Toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua idéia a investidores, bancos, clientes e para seus parceiros, sejam eles fornecedores ou seus funcionários;
2. Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio;
3. Poucos empresários sabem como escrever adequadamente um bom plano de negócios. A maioria destes é composta de micro e pequenos empresários, os quais não têm conceitos básicos de planejamento, vendas, marketing, fluxo de caixa, ponto de equilíbrio e projeções de faturamento. Quando entendem o conceito, geralmente não conseguem colocá-lo objetivamente em um plano de negócios.

Com o constante aumento do desemprego, muitos ex-funcionários de empresas têm se jogado, sem qualquer preparo, na aventura de montar um negócio próprio, com o sonho de independência financeira, de liberdade e de ficar rico. A história tem mostrado que uma pequena parcela desses mesmos aventureiros, também chamados de empreendedores, são os grandes responsáveis pelo desenvolvimento econômico e crescimento do País. Porém, a grande maioria encontra uma nova decepção quando opta pelo negócio próprio e acaba conhecendo uma realidade cruel, a qual mostra quão vil é o mercado com aqueles que não estão preparados.

A economia de mercado não permite aos principiantes ou apenas sonhadores saírem vitoriosos. Isso não significa que se devem aceitar os fatos e deixar que o mercado sempre imponha as regras do jogo. Pode-se sim, com um planejamento eficaz, contínuo e, o mais importante, com uma análise realista, construir empresas de sucesso mesmo em tempos de crise. Para isso, o futuro empreendedor deve compreender as regras do jogo antes de jogar e se convencer, a partir de dados concretos, que há uma possibilidade de sucesso no futuro empreendimento.

O problema é que as ferramentas disponíveis a esses empreendedores, destinadas a fornecer-lhes suporte nesta tarefa, são mal compreendidas e precariamente utilizadas. O plano de negócios é um exemplo claro de ferramenta de gestão comprovadamente eficiente em muitos casos, mas que, em outros, pelo fato de não ser adequadamente compreendida, acaba não agregando valor à ação empreendedora e cai no descrédito.

Os fatores principais que levam a esse cenário são muitos, mas o principal é o fator cultural do brasileiro que não crê no planejamento e prefere errar e aprender com os erros. Essa experiência de aprender com os erros seria sempre válida se fosse possível repeti-la mais de uma ou duas vezes, o que geralmente não ocorre por diversos fatores, tais como quantidade de recursos escassos, tanto financeiros como materiais, e número limitado de investidores dispostos a investir.

Dessa forma, é cada vez mais evidente e necessário que os empreendedores não apenas possuam as qualidades necessárias, mas principalmente, que vejam o planejamento, materializado por meio do plano de negócios, como a sua principal arma para construir ou levar o seu empreendimento a um crescimento com bases sólidas e rumo ao sucesso.

O tema é extenso, porém procuramos abordar os principais pontos de forma a apresentar a você quais os principais requisitos para ser um empreendedor de sucesso, seja dentro da empresa onde você trabalha ou naquela que você deseja constituir!

### PASSO 7 – TINO EMPRESARIAL

O que muita gente acredita ser um “sexto sentido”, intuição, fôro empresarial, típicos de gente bem-sucedida nos negócios é, na verdade, na maioria das vezes, a soma de todas as qualidades descritas até aqui. Se o empreendedor reúne a maior parte dessas características, terá grandes chances de êxito. Quem quer se estabelecer por conta própria no mercado brasileiro e, principalmente, alçar voos mais altos na conquista do mercado externo deve saber que clientes, fornecedores e mesmo os concorrentes só respeitam o que se mostram à altura do desafio.



## CASO DE SUCESSO

### AO LONGO DE SUA HISTÓRIA, A SENIOR SISTEMAS CARREGA EM SEU DNA O ESPÍRITO EMPREENDEDOR QUE PROMOVE MUDANÇAS EM BENEFÍCIO DO CRESCIMENTO

#### MUDANÇA A SERVIÇO DO CRESCIMENTO

Aos 21 anos, a Senior Sistemas, especializada em software para gestão de recursos humanos, acumula um histórico de transformações – desde as superficiais, até as mais profundas –, que a alçaram a níveis progressivamente interessantes, em termos de crescimento e maturidade.

Hoje na faixa dos 30% de avanço anual na receita, a Senior tem, em seus primeiros capítulos um caráter de oferta bem diferente do formato atual. No ano de seu nascimento, 1988, ela atuava, basicamente, no mercado como uma software house de aplicativos específicos para administração de pessoal, com produtos voltados a folha de pagamento e a automação de ponto. A partir de 1995, decidiu expandir seu portfólio e passou a trabalhar dentro de outra plataforma de tecnologia (Windows), com sistemas integrados. “Nessa época”, diz Jorge Cenci, presidente da Senior, “passamos a oferecer soluções de ERP, que incluía dados, soluções de segurança de acesso e outros recursos”.

A iniciativa, marca a visão estratégica da Senior Sistemas. Naquela época, a companhia percebeu que o cliente, no futuro, dada a quantidade de novos produtos tecnológicos, não iria suportar diversos fornecedores, por conta dos problemas básicos de manutenção e custo e também das limitações de convergência tecnológica entre as soluções. “Já no início da década de 90, sabíamos que deveríamos atender uma empresa dentro do que ela necessitaria para a gestão completa de seus negócios”, recorda Cenci.

A partir desse direcionamento, ao longo do tempo, a Senior inseriu em sua oferta produtos nos quais já havia iniciado o desenvolvimento e que complementavam a solução inicial. “Em 1998, passamos a ofertar a solução completa de ERP e RH, que aqui no Brasil é modularizado. Percebemos também que o mercado de turismo estava aquecido e lançamos um produto para esse segmento. Depois da queda das torres gêmeas, em 2001, muitas companhias aéreas, de turismo, quebraram, o que enfraqueceu nossas vendas no nicho. Mas ainda hoje, mantemos cerca de 40 clientes”, revela.

**JORGE CENCI, DA SENIOR:** já no início dos anos 90, sabíamos da necessidade de oferecer uma gestão completa ao cliente

#### METAMORFOSE CONSTANTE

Atualmente, a Senior está em momento de promover diversas mudanças no modelo de negócios. Para isso, conta com o apoio da Fundação Dom Cabral, com que trabalha desde 2003. A primeira parceria aconteceu com o ingresso da empresa no Paex (parceiros por excelência). “Depois da participação no programa mudamos totalmente a empresa. Se existisse uma foto de antes e depois, talvez pudéssemos dimensionar quão grande e importante foi esse trabalho”, diz o presidente.

“A Dom Cabral nos apóia em um projeto que chamamos de Modelo de Governança Corporativa”. Cenci observa que, em um processo como esse, a empresa muda como um todo. “Por exemplo: nos últimos cinco anos, tomamos a decisão de que não necessariamente os diretores seriam sócios”. Com a saída de um dos sócios, a companhia passou a contratar diretores para a gestão do negócio, e sentiu que precisava se reestruturar para isso. “Você precisa se organizar, pensar que, no futuro, pode querer abrir capital. E não é só isso, o cliente quer te ver organizado, os colaboradores precisam te ver organizado! Você precisa se apresentar aos seus stakeholders com seriedade”, diz, e embora afirme que a Senior não irá abrir capital tão cedo, revela que a companhia passou a ser sociedade anônima, em dezembro de 2008.

Em tecnologia, a Senior também tem na mudança um hábito renovador: há quatro anos, está em um projeto de tecnologia no contexto Java, de software livre, o que permite desenvolver aplicativos com menor custo para o cliente e encaixados no universo web, futuro certo da tecnologia.

#### PERCEÇÃO DO MERCADO

Em um nicho competitivo como o de tecnologia, as mudanças são mesmo condição de sobrevivência. Mas isso não significa que se devem promover transformações de maneira abrupta, segundo Cenci. Elas devem fazer parte de um projeto contínuo e programado, isto é, planejamento é condição sine qua non para qualquer mudança.

Cenci destaca uma delas: “Nós tivemos a aprovação do BNDES para um financiamento, coisa que nunca buscamos. Sempre nos financiamos, nunca procuramos capital de terceiros”. O valor do financiamento, R\$ 10 milhões, será utilizado para a construção da nova sede da empresa, em Blumenau (SC). Inicialmente, o novo prédio irá abrigar cerca de 600 colaboradores hoje alocados em cinco imóveis alugados.



## SOBRE OS AUTORES

### DAGOBERITO HAJJAR

Trabalhou 10 anos no Citibank em diversas funções de tecnologia e de negócios, 2 anos no Banco ABN-AMRO, e, 10 anos na Microsoft exercendo, entre outros, as atividades de Diretor de Internet, Diretor de Marketing, e Diretor de Estratégia. Atualmente, é Diretor Presidente da Advance Marketing.

### SORAIA BARBI

Soraia tem mais 20 anos de experiência na área de eficiência em processos empresariais, tendo atuado por vários anos como principal executiva de uma empresa de desenvolvimento de sistemas e serviços pela internet, acumulando grande conhecimento em gestão empresarial e gerenciamento de projetos. Nos últimos 4 anos tem atuado como consultora sênior da ADVANCE Marketing.

É formada em administração (FAAP) com pós-graduação em marketing (ESPM).

### FERNANDO C. BARBI

Fernando é Gerente de Projetos especializado em TI com 18 anos de experiência nas áreas de

Sistemas de Informação e Telecomunicações. Atuou na Procomp, Brasil Telecom, Dualtec, CTBC e em diversas empresas de VoIP. Certificado PMP pelo PMI. Mestre em Economia pela FGV/SP e professor da PUC/SP.

### DR. HENRIQUE FRANÇA

É formado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), com especialização em finanças na Fundação Getúlio Vargas (EASP/FGV); com curso de Mestrado (LL.M) pela Boston University, EUA. Atuou como consultor jurídico de empresas de diversos setores, incluído software, financeiro e comercial e autor de artigos publicados em jornais no Brasil e Revistas especializadas no exterior como Journal of Science & Technology Law, 1998 (“Legal Aspects of Internet Securities Transactions”).

### PROF. DR. JOSÉ DORNELAS

É um dos maiores especialistas nacionais em empreendedorismo e plano de negócios, autor de 6 best-sellers pela editora Campus: “Como conseguir investimentos para o seu

negócio”, “Planos de Negócios que dão certo”, “Empreendedorismo na Prática”, “Empreendedorismo, transformando idéias em negócios”, “Planejando incubadoras de empresas” e “Empreendedorismo Corporativo”, tendo sido, este último, finalista do prêmio Jabuti 2004. Detalhes em [www.josedornelas.com](http://www.josedornelas.com).

### RUY MOURA

Possui mais de 27 anos de experiência empresarial, dos quais 12 anos atuando como consultor em planejamento estratégico, engenharia financeira, operações de fusões & aquisições. Foi também diretor de diversas empresas nacionais e multinacionais nas áreas de comércio exterior, infra-estrutura, energia e tecnologia da informação. Anteriormente, trabalhou no governo federal, em diversos cargos de direção e assessoramento na área econômica. Administrador com Pós-graduação em Engenharia Econômica pela Universidade do DF - Brasília. Atualmente, é Diretor da Acquisitions Consultoria Empresarial Ltda. (<http://www.acquisitions.com.br>)

## SOBRE A ADVANCE MARKETING

A ADVANCE Marketing é uma empresa de treinamento e consultoria em gestão, vendas e marketing. Nossa missão é maximizar a performance das empresas através de consultoria em áreas vitais, desta forma, fortalecendo e tornando o canal de vendas e distribuição melhor preparado para competir. Para isso, contamos com uma grande rede de profissionais e escritórios em São Paulo, Miami, Califórnia, México, Argentina e Nova Zelândia. Fazem parte do nosso portfólio de clientes empresas como Microsoft, Oracle, IBM, Intel, Progress, Avaya, Cisco, Symantec, Serasa, Bematech e mais de 500 outras companhias.

Ofecemos ao mercado **treinamento e consultoria** nas áreas de:

- Plano estratégico e plano de gestão empresarial
- Empreendedorismo e Plano de Negócios
- Planejamento de marketing e canal
- Atividades de marketing e geração de demanda
- Planejamento de recursos humanos, motivação e remuneração
- **Vendas** - capacitação da equipe de vendas utilizando metodologias como Solution Selling, Target Account Selling, SPIN Selling, Value Selling e Strategic Selling
- **Tele-vendas** – eficiência máxima em atendimento e vendas por telefone
- **Liderança e Coaching** – treinamento de liderança para gestores

Adicionalmente, oferecemos serviços nas áreas:

- Pesquisas de mercado
- Atividades de marketing e geração de demanda
- Geração e acompanhamento de oportunidades

### ADVANCE MARKETING LTDA.

R. Afonso Bras 473 – 1 andar  
04511-011 Vila Nova Conceição  
São Paulo / SP – Brasil  
Telefone: +55-11-3044-0867

Email: [advance@advancemarketing.com.br](mailto:advance@advancemarketing.com.br)  
Web-site: [www.advancemarketing.com.br](http://www.advancemarketing.com.br)





**CRN BUSINESS SCHOOL**

Os melhores conceitos e práticas de gestão, marketing e vendas aplicados à sua empresa