



CAPÍTULO 9

O uso das competições de planos de negócios como ferramenta de ensino de empreendedorismo ¹

TALES ANDREASSI

RENE JOSÉ RODRIGUES FERNANDES



1. APRESENTAÇÃO

Na última década, houve um significativo crescimento no número de competições de planos de negócios no âmbito das escolas de administração, que transformou esses concursos em ferramentas de educação empreendedora. Estas tiveram seu uso disseminado a partir do surgimento das competições Moot Corp, promovida pela Universidade do Texas, em Austin (Estados Unidos), e da Charm Prize, de Babson College, também nos Estados Unidos. As competições se aliam ao ensino da metodologia de desenvolvimento de planos de negócios, que é visto, por diversos autores, como o principal paradigma na formação de empreendedores.

¹ Os autores agradecem ao GVCenn (Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas) pelo apoio prestado na elaboração do capítulo.



Este capítulo objetiva fazer um panorama geral das competições, mostrando a ligação com o uso de planos de negócios, a evolução histórica, as justificativas para sua existência, as formas de organização, os casos de sucesso, as críticas e outras implicações. Ao final, será discutido também como essa ferramenta se relaciona com o uso do modelo *effectuation* no ensino do empreendedorismo.

Até pouco tempo atrás, as escolas de administração brasileiras elaboravam seus currículos visando atender quase que totalmente às necessidades do mundo corporativo. Tal fato ocorria também em outros países, como afirmam Tan e Ng (2006), para quem as escolas de negócios convencionalmente têm programas que produzem *middle managers* para grandes empresas, dando muita ênfase a técnicas a serem usadas no mundo corporativo, em vez de criar líderes criativos que assumam riscos.

Com a redução do número de empregos oferecidos pelas grandes empresas, o aumento das jornadas de trabalho e o exemplo dos jovens empreendedores que enriqueceram com suas ideias inovadoras, as escolas começaram a enxergar o empreendedorismo como uma forma de reter e atrair novos alunos.

É nesse contexto que se insere a educação empreendedora, com elementos como a criação de centros de empreendedorismo nas grandes escolas (Alperstedt e Carvalho, 2006), a fundação de incubadoras, o ensino da metodologia de elaboração de planos de negócios e, em muitas instituições de ensino, as competições de planos de negócios.

Para Hagarty e Styles (2006), *business plan* é um termo que se tornou sinônimo de educação para o empreendedorismo, sendo, talvez, a ferramenta mais difundida no ensino do empreendedorismo. Das 100 principais universidades americanas segundo o *ranking* de 2004, 78 possuíam, pelo menos, um curso voltado à elaboração de planos de negócio.

2. PLANO DE NEGÓCIOS

Antes de falar sobre competições de planos de negócios é necessário refletir sobre o propósito da criação de um *business plan*. Segundo Ford et al. (2007), muitos pensam em um plano como uma ferramenta para empresas iniciantes. Na realidade, ele deve ser parte integrante do planejamento de qualquer projeto, podendo ser utilizado tanto na criação quanto na expansão de um negócio. Alperstedt e Carvalho (2006) citam que um plano de negócios é uma ferramenta que permite prever, antecipar ou reduzir muitas das causas de fracasso em novos negócios. Assim, ressalta-se que, na verdade, um plano de negócios não é um fim em si. É um documento com estudos estratégicos que comprovam ou não a viabilidade econômica ou social de um projeto.

Antes de pensar em escrever um plano de negócios, o empreendedor deve ter um produto ou serviço que resolva um problema ou venha ao encontro de uma oportunidade identificada. Deve ter validado o mercado para aquele bem, ou seja, verificar se de fato existe demanda para aquele bem ou serviço. Deve ainda ter formado um time brilhante de gestores, composto de talentos complementares. Deve ter desenvolvido as estratégias mercadológicas do negócio, ou seja, como entrar no mercado, conquistar a clientela, manter-se e crescer. Deve ter feito o planejamento operacional e gerencial e, então, projetado os custos e as receitas de forma realista (Adams, 2002). Isso corrobora o ensinamento de Higgins (*apud* Alperstedt e Carvalho, 2006), que diz que um plano de negócios deve incluir, pelos menos, as seguintes informações: a) um panorama geral do negócio em questão; b) um conjunto específico de objetivos; c) um planejamento financeiro; d) um plano de marketing e e) um plano operacional, incluindo uma estimativa dos materiais e recursos humanos necessários ao negócio.

Um plano de negócios tem diversas utilidades e públicos diferenciados. Dentre eles, o próprio empreendedor, bancos, agências de fomento e todo tipo de capitalistas de risco. Eles se balizarão no

plano de negócios para determinar projetos futuros, acompanhar cumprimento de metas e até mesmo direcionar o aporte de capital. Lange et al. (2004) afirmam que um plano de negócios é uma ferramenta de avaliação extensivamente utilizada por banqueiros e investidores.

3. COMPETIÇÕES DE PLANOS DE NEGÓCIO

Com base na utilidade prática desse instrumento de planejamento foram criadas, em 1984, na Universidade do Texas, em Austin, e no Babson College, as duas primeiras competições de planos de negócios (Evans, Bygrave e Lange, 2004). Segundo Cadenhead (2002), o concurso da Universidade do Texas, que é voltado para alunos de MBA, surgiu a partir da ideia de dois alunos, em 1983, e teve sua primeira edição em 1984. Eles enxergaram uma forma – livre de risco e com assistência acadêmica – de criar novos negócios e apresentá-los para investidores, dando a oportunidade aos estudantes de aplicar seu conhecimento na prática e apresentar suas ideias e vocações em algo além de um simples exercício de sala de aula. Esse concurso chamou-se Moot Corp competition.

Lange et al. (2004) citam que Jeff Timmons criou o Charm Prize competition, voltado para alunos de graduação, também em 1984, em Babson College. O Moot Corp clama ser a primeira competição, por ter seu embrião em 1983 e permanece ativo até os dias de hoje. O Charm Prize foi descontinuado, sendo substituído por outras competições naquela escola.

Desde a primeira edição do Moot Corp e do Charm Prize, diversos outros concursos foram criados. Wen e Chen (2004), Alperstedt e Carvalho (2006), Dodt et al. (1999), Chapman e Skinner (2006), entre outros, citam o florescimento de competições em Taiwan, no Brasil, na Suíça, nos Estados Unidos, na Inglaterra e em diversos outros países, tanto no meio acadêmico como no meio empresarial.

Lange et al. (2004) dizem que, entre as 12 universidades mais bem ranqueadas em 2004 nos Estados Unidos, 10 possuíam suas competições de planos de negócios.

No Brasil, a Fundação Getulio Vargas promove, desde 2001, o Latin Moot Corp. Essa é a versão do Moot Corp voltada para os países latinos. Desde 2008 o país conta ainda com o Desafio GV-Intel, promovido também pela Fundação Getulio Vargas, e com Prêmio Santander, organizado pelo Banco Santander, sendo que os três são realizados em âmbito nacional. Há ainda concursos como o Empreenda, voltado para os alunos do IBMEC, em São Paulo, além de outras competições de abrangência regional.

A literatura enumera diversas justificativas para o uso das competições de plano de negócio no ensino de empreendedorismo. Tan e Ng (2006) colocam a elaboração de planos de negócios e a participação em competições como uma forma de aprendizado baseado em problemas (*problem-based learning*), qualificando os programas de ensino de empreendedorismo construídos dessa forma como os de maior sucesso. Eles salientam a importância de os alunos formularem suas ideias sobre novas empresas e experimentarem o mundo dos negócios em um ambiente seguro e livre de risco, classificando o processo de construir um plano baseado em um negócio e apresentá-lo a um painel de juízes, como uma forma de aprender fazendo (*learning-by-doing*).

Wen e Chen (2003) concluem que as competições dão aos alunos a oportunidade de aprender desde o estágio inicial da criação de um novo negócio, passando pelo desenho de uma companhia até o lançamento da empresa, enquanto aprendem capacidades gerenciais. Esses autores enfatizam que essas disputas são semelhantes ao ambiente real do mundo de negócios, com incertezas e riscos inesperados, fazendo com que os estudantes ganhem a habilidade de solucionar problemas em situações que, de modo geral, não existiriam em sala de aula.

Alperstedt e Carvalho (2006) narram a experiência de alguns participantes de uma competição no Brasil. Os alunos considera-

ram a disputa uma oportunidade de colocar o conhecimento em prática e citaram que diversos conteúdos aprendidos em sala de aula se transformaram em objeto de discussão no desenvolvimento do *business plan*.

Cadenhead (2002) afirma que o objetivo dos criadores do Moot Corp era dar aos alunos uma oportunidade valiosa de apresentarem seus talentos, colocar o conteúdo aprendido em classe no contexto real dos negócios, dar a oportunidade aos alunos para conhecer e aprender com pessoas de negócios, permitir que alunos com tendências empreendedoras pudessem contatar o mundo empresarial e apresentar estudantes de destaque aos possíveis empregadores. Cadenhead (2002) conclui ainda que os fundadores da competição esperavam, além dos benefícios aos alunos, dar aos líderes empresariais locais a oportunidade de avaliar os alunos de MBA em situações reais e criar benefícios para a Universidade do Texas, que ganharia com o contato com a comunidade de negócios.

Hagarty e Styles (2006) enfatizam que disputas de planos de negócios cobrem uma dimensão diferente na hora de comunicar ideias. Enquanto os alunos estão acostumados a exames escritos, esta é uma oportunidade de defender oralmente suas ideias diante de um painel de juízes, deixando-os mais bem treinados para colaborar com pares de diferentes disciplinas, transmitir ideias e melhor venderem a si mesmos e seus produtos, que são características buscadas, com frequência, por investidores no mundo real de negócios.

Huffman e Quigley (2002) salientam a importância dessas competições no encorajamento da atividade empreendedora e na ligação entre empreendedores e fontes de financiamento, de modo que algum participante pode até, eventualmente, receber aporte de investidores que participam das bancas de julgamento.

Huffman e Quigley (2002), Friar e Meyer (2001) e Dodt et al. (1999) tratam ainda da importância das competições de planos de negócios para o desenvolvimento regional, como os exemplos de Boston e do Silicon Valley, nos Estados Unidos, onde há o

surgimento de várias empresas de tecnologia incentivadas por esse ambiente.

A metodologia usada para organizar as competições é bastante parecida, como narram os diversos autores pesquisados. Cadenhead (2002) conta que a competição Moot Corp convida grupos de diversas escolas de pós-graduação ao redor do mundo, além de vencedores de competições regionais. Esses participantes chegam a Austin, no estado norte americano do Texas, até quarta-feira à noite na semana da competição. Na quinta-feira, as equipes, separadas em divisões, apresentam seus negócios para bancas de juízes no chamado *feedback round*. Essa fase do concurso não tem valor oficial na disputa e objetiva a melhora das apresentações. Na sexta-feira, os times, separados em divisões, apresentam-se para uma banca de juízes composta de *venture capitalists*, *business angels*, consultores e empreendedores. Esses jurados selecionam os melhores de cada divisão que participarão da semifinal, no sábado de manhã. Os mais bem colocados nessa semifinal participam da final, no período da tarde. Aos juízes dessa competição pergunta-se em que empresa eles investiriam e, baseados na resposta, eles escolhem um ganhador para cada divisão, em cada uma das sessões (rodada de abertura, semifinal e final). Dessa maneira, chega-se a um time campeão. No sábado à noite, acontece uma cerimônia de premiação, na qual são entregues prêmios para os melhores planos escritos, as melhores apresentações e os primeiros colocados.

Alperstedt e Carvalho (2006) citam uma competição com um propósito específico: desenvolver um plano de negócios para uma determinada empresa. Nessa disputa, os grupos se inscrevem e passam por duas etapas, sendo uma eliminatória e outra classificatória, escrevendo seus planos baseados nas expectativas dos organizadores.

Dodt et al. (1999) apresentam uma competição de três fases: uma primeira fase são descritos a ideia de produto ou serviço, o mercado ao qual ela atende e os atuais competidores. Na segunda fase, os participantes produzem uma ideia geral do mercado e das

vendas, a organização da empresa, as oportunidades financeiras e os possíveis riscos. E a terceira fase é composta de um plano de negócios detalhado. Aulas, *workshops* e sessões de aconselhamento permeiam cada uma das fases, permitindo que os participantes aprendam e evoluam ao longo da competição. Esses autores enfatizam ainda a importância da equipe que organiza a competição, da qual fazem parte um gerente de projetos, que tem contato com o público do programa, e todo seu pessoal de suporte.

Alguns concursos oferecem prêmios em dinheiro. A competição da Universidade de Rice, nos Estados Unidos, destina US\$ 375 mil aos ganhadores. A competição relatada por Dodt et al. (1999) oferece premiações que variam entre US\$ 1 mil e US\$ 100 mil. Hagarthy e Styles (2006) apresentam uma competição irlandesa que tem 25 mil libras como premiação, e Worrell enumera a competição de Wisconsin, nos Estados Unidos, que premia o primeiro colocado com US\$ 50 mil em dinheiro. Despesas com premiações e gastos na administração fazem com que os concursos dependam de patrocínio para existir, como também atestam Dodt et al. (1999).

4. RESULTADOS DAS COMPETIÇÕES

Em uma análise sucinta, pode-se observar que, ao longo desses anos, não faltam exemplos de empresas de sucesso criadas a partir dessas competições. Em 2007, o site Entrepreneur.com evidenciou diversos empresários oriundos de disputas de planos de negócios. Entre os citados figura o brasileiro Rodrigo Veloso, ganhador do Latin Moot Corp de 2005. Esse empreendedor viabilizou seu plano graças aos contatos obtidos durante a competição em São Paulo e no Texas. Rodrigo afirma que, ao chegar aos Estados Unidos, conheceu investidores que o apresentaram a outros capitalistas de risco e “investidores anjo”. Com mais de um ano de operação, a empresa O.N.E. – One Natural Experience – já faturou alguns mi-

lhões de dólares exportando água de coco, suco de açaí e outros produtos para os Estados Unidos.

Dodt et al. (1999) citam o exemplo da Alpha Sensors, originária de um plano ganhador da competição Venture 98, na Suíça, que em 1999 já empregava nove pessoas e estava prestes a lançar seu primeiro produto no mercado em 2000. Outro exemplo citado pelos autores é o da Wilex Biotechnology, ganhadora de uma competição em Munique, na Alemanha, em 1996, e que, em 1999, já possuía 15 funcionários, um conselho de diretores e havia recebido US\$ 5 milhões de uma empresa de *venture capital* que acompanhava a competição.

Huffman e Quigley (2002) citam ainda que, dos 44 planos de negócios produzidos para a Berkeley Business Plan Competition, em 1999, dois relacionados à tecnologia da informação (TI) haviam recebido financiamento substancial e estavam em seu caminho para se tornarem *startups* de sucesso.

Evans, Bygrave e Lange (2004) conduziram um estudo para verificar a correlação entre ganhar competições de *business plans* e se tornar uma pessoa de negócios vitoriosa. A pesquisa entrevistou 1.967 graduados no Babson College, entre 1985 e 2003, e encontrou uma relação estatisticamente significativa entre ganhar uma competição e começar um novo negócio. Esses autores mostram que os ganhadores das competições de planos de negócios do Babson College tiveram uma probabilidade muito maior de ter aberto um novo negócio durante suas carreiras ou participado da fundação dele. Além disso, eles descobriram que apenas participar dos vários aspectos de uma competição aumenta a probabilidade de iniciar um novo negócio, e que finalistas têm uma tendência ainda maior de que seus pares de começar uma empresa. Da mesma maneira, eles revelam que os alunos que escreveram planos de negócios durante a vida acadêmica tiveram maior propensão de abrir uma firma do que aqueles que não escreveram nenhum plano enquanto estudantes. Esses pesquisadores afirmam também que não obstante a proliferação das competições, ainda há poucos estudos em relação

ao caminho seguido pelos ganhadores dessas disputas.

Apesar desses exemplos de sucesso, há algumas críticas em relação às competições de planos de negócios. Lange et al. (2004) se perguntam se não estamos dando prêmio a estudantes que escreveram planos com conteúdo desenvolvido e elegante, em vez de premiarmos quem de fato executou um negócio, e sugerem uma mudança de *business plans competitions* para *new venture competitions*, com ênfase na implementação real de novos negócios. Eles usam o esporte para dizer que quem ganha uma competição não é aquele que melhor se comporta dentro das regras, mas aquele que obteve a vitória em campo. Eles também questionam em seu artigo a importância dos planos de negócios na implantação de novas empresas. Para tanto, eles conduzem um estudo com 116 *startups* e concluem que não há diferença entre aquelas que se utilizaram de planos de negócios e as que não utilizaram. Com isso, os autores sugerem que, a menos que seja necessário apresentar para investidores, um *business plan* não é uma condição decisiva na criação de um novo empreendimento.

Hagarty e Styles (2006) questionam se aqueles que não obtêm os primeiros lugares não estarão tão preparados para o mundo dos negócios em face dos melhores colocados e afirmam que ganhar não significa que o time vencedor tenha tido uma ideia melhor que a do outro ou vice-versa. Eles também salientam a importância de não dar notas aos alunos apenas com base no desempenho que eles obtiveram nas competições. Chapman e Skinner (2006), em seu texto, tentam demonstrar a necessidade de unir alunos de cursos tecnológicos com alunos de negócios, para que sejam criados negócios de sucesso.

Entre os benefícios, nunca é demais ressaltar que, nessas competições de planos de negócios, mais importante do que ganhar são os relacionamentos obtidos e as informações e conhecimentos que circulam entre os empreendedores. A experiência de expor uma ideia diante de um público especializado e crítico insere a comunidade acadêmica em uma experiência prática de negócios (Worrell, 2008).

5. O ENSINO DO EMPREENDEDORISMO SOB A ÓTICA DO EFFECTUATION

Não se pode deixar de finalizar este capítulo sem comentar a lógica do *Effectuation*, uma vez que ela se contrapõe à utilização dos planos de negócios. A transposição da abordagem *Effectuation* para o mundo do empreendedorismo foi feita em meados de 2000, pela professora americana Sarah Sarasvathy, fato que lhe rendeu o prêmio de melhor *paper* da Academy of Management em 2001. A abordagem *effectual* preconiza que a grande maioria dos empreendedores, ao abrir uma empresa, está muito mais preocupada em quanto eles suportam perder do que no retorno de seu investimento. O propósito, nesse modelo, não é maximizar os retornos financeiros potenciais, mas, sim, reduzir a incerteza de certas estratégias e combinações de recursos (Tasic e Andreassi, 2008).

De uma forma muito simplista, a abordagem *effectual* combina o *learning by doing* com a prática da tentativa e do erro. As escolas de negócios do mundo todo ensinam que, para que um novo empreendimento se torne realidade, deve-se partir da definição e segmentação de mercados-alvos, seguidos do estabelecimento de planos de marketing e do posicionamento de um conjunto de produtos e serviços – a chamada lógica causal. A visão *effectual*, por sua vez, inverte a relação de causa-efeito. Os empreendedores, nesse caso, partem da definição de um dos muitos mercados em que poderiam trabalhar. Eles optam por iniciar o novo negócio pautado por menos informações, mas aproveitam as contingências e parcerias que forjam, por meio de experimentações, a venda efetiva de seus produtos e serviços.

É aquela velha história da dona de casa que começa a fazer chocolate em seu domicílio. Ela se aperfeiçoa, inicia a venda para amigos e parentes e depois abre uma pequena loja junto com uma parceira. Nessa experiência, ela descobre um nicho bem interessante e lucrativo – a venda do chocolate com a marca de uma empresa para ser oferecido como brinde a clientes. Ou seja, ao abrir o ne-

gócio, ela está muito mais preocupada com o quanto pode perder se o negócio não der certo do que com a taxa interna de retorno ou o valor presente líquido. A entidade externa que é o centro de suas atenções não é seu concorrente, mas, sim, as parcerias estratégicas – amigos, conhecidos e parentes que podem ajudá-la a fazer o negócio prosperar.

O modelo de Sarasvathy é muito oportuno pelo fato de que a grande maioria dos negócios abertos no Brasil e no mundo obedece muito mais à lógica *effectual* do que à lógica causal. No entanto, o ensino de empreendedorismo ainda está em grande parte calcado na lógica causal, que tem sua principal ferramenta na elaboração de *business plans*. Fica aqui o grande desafio para as escolas de negócios – pensar em metodologias mais próximas da abordagem *effectuation*. Em Babson College, por exemplo, uma das escolas mais tradicionais de empreendedorismo, os alunos, logo no primeiro semestre da faculdade, recebem uma verba para abrir um negócio dentro do campus.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, R. *A good hard kick in the ass: basic training for entrepreneurs*. Nova York: Crown Business, 2002.
- ALPERSTEDT, C.; CARVALHO, A. H. P. de “Business plan competition: an alternative teaching methodology to promote entrepreneurship”. In: INTENT CONFERENCE, número???, 2006, São Paulo. *Proceedings...* ???.
- BYGRAVE, W. D.; LANGE, J. E.; EVANS, T. “Do business plan competitions produce winning businesses?” In: ZAHRA, S. et al. (Eds.). *Frontiers of entrepreneurship research 2004*. Wellesley, MA: Babson College, 2004.
- CADENHEAD, G. M. *No longer moot: the premier new venture competition from idea to global impact*. Cidade???: Remoir, 2002.
- CHAPMAN, D.; SKINNER, J. “Collaborations, courses, and competitions. Developing entrepreneurship programmes at UCL”. *Education + Training*, v. 48, n. 5, p. 386-97, 2006.
- DODT, A.; STEIN, L.; STRACK, S. “Do-it-yourself Silicon Valley: using business plan competitions to spur innovation”. *The Mckinsey Quarterly*, n. 3, p. 60-9, 1999.

- FOOA, M. D.; WONGA, P. K.; ONG, A. "Research note: do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition". *Journal of Business Venturing*, n. 20, p. 385-402, 2005.
- FRIAR, J. H.; MEYER, M. H. "Entrepreneurship and start-ups in the Boston region: factors differentiating high-growth ventures from micro-ventures". *Small Business Economics*, n. 21, p. 145-52, 2003.
- HEGARTY, C.; STYLES, J. "The value of business plan awards in Northern Ireland". In: INTENT CONFERENCE, número???, 2006, São Paulo. *Proceedings...* ????
- HIGGINS, J. M. *The management challenge: an introduction to management*. Nova York: Macmillan, 1991.
- HUFMAN, D.; QUIGLEY, J. M. "The role of the university in attracting high tech entrepreneurship: a Silicon Valley tale". *The Annals of Regional Science*, n. 36, p. 403-19, 2002.
- LANGE, J. E. et al. *Pre-startup formal business plans and post-startup performance: A study of 116 new ventures*. Cidade???: Babson College. 2004.
- TAN, S. S.; NG, C. K. F. "A problem-based learning approach to entrepreneurship education". *Education + Training*, v. 48, n. 6, p. 416-28, 2006.
- TASIC, I.; ANDREASSI, T. "Strategy and entrepreneurship: decision making and creation under uncertainty". *Journal of Operations and Supply Chain Management*, v. 1, n. 1, jan./jun. 2008.
- WEN, C. T.; WEN, Y. "The innovation process of entrepreneurial teams in dynamic business plan competition: from sense-making perspective". *Chen*, faltam dados???, 2002.
- WORRELL, D. "Raising money prize suprize". *Entrepreneur*, faltam dados ???, maio 2008.