

Fernando Dolabela

O segredo de Luísa

Uma idéia, uma paixão
e um plano de negócios:
como nasce o empreendedor
e se cria uma empresa

SEXTANTE

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe ***Le Livros*** e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O ***Le Livros*** e seus parceiros disponibilizam conteúdo de dominio publico e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: ***LeLivros.site*** ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

"Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."



http://groups.google.com/group/digitalsource Esta publicação tem o apoio da Confederação Nacional da Indústria (CNI), através do Instituto Euvaldo Lodi — IEL Nacional pela contribuição que representa para uma de suas prioridades, que é a de ampliar as oportunidades para o nascimento de novos empreendedores e a formação de empresários de sucesso nas universidades brasileiras.

FERNANDO DOLABELA

O SEGREDO DE LUÍSA

EDITORA DE CULTURA

1999, 2005 © Fernando Celso Dolabela Chagas
1999, 2005 © Editora de Cultura Ltda. ISBN: 85-293-0102-1

Todos os direitos reservados.
Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, sob qualquer forma, sem prévia autorização da Editora.

E ditora de Cultura
Rua José de Magalhães, 28 04026-090 — São Paulo — SP Fone: (11) 5549-3660
Fax: (11) 5549-9233
www.editoradecultura.com.br sac@editoradecultura.com.br
Primeira edição: Maio de 1999.
Segunda edição atualizada: Janeiro de 2006 Impressão: 35ª 34ª 33ª 32ª 31ª Ano: 10 09 08 07 06

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)
Dolabela, Fernando
O segredo de Luísa / Fernando Dolabela. -- 30. ed. rev. e atual. -- São Paulo : Editora de Cultura, 2006.
304 p. : 16x23 cm.
Bibliografia.
ISBN 85-293-0102-1
1. Empreendedores 2. Empreendedorismo 3. Motivação (Psicologia) 4. Novas empresas 5. Plano de Negócios 6. Realização pessoal I. Título.
05-6463 CDD-658.421
Índices para catálogo sistemático: 1. Empreendedorismo : Administração de empresas 658.421

Este trabalho é dedicado a

Louis Jacques Filion, renomado pesquisador canadense e o maior responsável pela introdução do ensino de empreendedorismo no Brasil. O conceito de mestre, tanto pelo que sabe como pelo que faz, cai-lhe como uma luva.

E é também para

Luísa,
que domina todo o meu ser, segundo a segundo, contra quem o tempo nada pode, no meu coração.
Maria Amália,
de quem o tempo me aproxima, que seguirei, onde for.
Fernanda, André, Eduardo, Pedro,
donos do que sou e serei, e dos meus sonhos.
Janice, meu amor.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

NO CAMINHO DAS PARÁBOLAS, Claudio de Moura Castro POR UMA NOVA REALIDADE, Emerson de Almeida BEM-VINDOS AO UNIVERSO DO SONHO, Gina Paladino AÇÃO-PENSAMENTO-AÇÃO, Louis Jacques Filion O SEGREDO REVELADO, Carlos Roberto Rocha Cavalcante **AGRADECIMENTOS** Para além dos 100 mil exemplares Na primeira edição **PREFÁCIO**
Uma palavra ao novo empreendedor Uma nota sobre a metodologia Para ler este livro **CAPÍTULO 1**
A MOTIVAÇÃO E O PERFIL DO EMPREENDEDOR
CAPÍTULO 2
A VALIDAÇÃO DE UMA IDÉIA
2.1. A construção de uma visão
• 2.2. Projetando a organização da empresa
• 2.3. Os impactos da empresa na vida pessoal do empreendedor **CAPÍTULO 3**
O EMPREENDEDOR BUSCA AJUDA 3.1 O mentor e os sistemas de suporte **CAPÍTULO 4** O PLANO DE NEGÓCIOS 4.1. Plano de Marketing
• 4.1.1. A análise de mercado • 4.1.1.1. A análise do setor
• 4.1.1.2. Concorrentes • 4.1.1.3. Fornecedores • 4.1.1.4. Clientes 4.2. Estratégia de Marketing
• 4.2.1. Identificação dos objetivos • 4.2.2. Estratégia de produto
• 4.2.3. Estratégia de preço • 4.2.4. Estratégia de distribuição
• 4.2.5. Estratégias de comunicação (promoção e propaganda) 4.3. A preparação do empreendedor
4.4. Plano Financeiro
• 4.4.1. Investimentos Iniciais • 4.4.2. Apuração dos
Resultados — Lucros e Perdas • 4.4.3. Fluxo de Caixa
• 4.4.4. Ponto de Equilíbrio • 4.4.5. *Payback* • 4.4.6. Taxa interna de retorno e valor presente líquido **CAPÍTULO 5**
A BUSCA DE RECURSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA EMPRESA 5.1 Posta em marcha **CAPÍTULO 6** A CONSOLIDAÇÃO
BIBLIOGRAFIA APÊNDICES
1. PLANO DE NEGÓCIOS DA GMA
2. TESTANDO O EMPREENDEDOR

SOBRE O AUTOR

CONTRA CAPA

O Segredo de Luísa

MELHOR LIVRO DE ADMINISTRAÇÃO

Troféu Cultura Econômica 2005, *Jornal do Comércio*, Porto Alegre Este livro é uma descoberta. O autor prende a sua atenção com uma história excitante. Enquanto isso, ensina empreendedorismo num segundo nível de detalhes, lidando com aspectos da narrativa relativos ao "como fazer". Na minha opinião, ele irá estabelecer um estilo e um padrão a ser seguido por outros livros em muitas áreas.

Neil C. Churchill Ph.D. Professor Emeritus, INSEAD

Na última década, o empreendedorismo tornou-se o melhor meio para gerar novos empregos em sociedades que se encontram submetidas a duros ajustes estruturais. Este livro é uma notável contribuição para essa finalidade. Estimulante, fácil de ler, ele será um excelente instrumento em todas as iniciativas brasileiras na área de empreendedorismo.

Paul Prevost Ph.D. Université de Sherbrook Formatado como ficção, embora não seja literatura, **O *segredo de Luísa*** consolida uma realidade — a de que o empreendedor aprende mesmo é com a experiência, própria e de outros, e com os problemas que enfrenta diariamente. Luísa representa os desafios enfrentados nessa trajetória, induzindo o leitor a conhecer suas forças e fraquezas, a ser criativo, disciplinado e persistente na realização de seu sonho.

Emerson de Almeida Presidente da Fundação Dom Cabral

Além de constituir um gênero novo, este *best seller* se situa entre os grandes clássicos que contribuem para a edificação do gênero humano.

Louis Jacques Filion Ph.D. HEC Montréal

ORELHAS DO LIVRO

APRENDENDO A EMPREENDER

De acordo com pesquisas nacionais e internacionais, os empreendedores aprendem mais com a prática do que com a teoria. São os problemas que os levam a se superar e a dominar os conhecimentos necessários ao sucesso na vida real. E é com base em exemplos — um parente, um amigo da família — que eles modelam comportamentos e objetivos.

Foi a partir dessas constatações que o professor Fernando Dolabela percebeu o tamanho do desafio que tinha pela frente quando abraçou o ensino de empreendedorismo como sonho e projeto de vida. É possível ensinar sem teoria? Como definir conteúdos se cada empreendimento exige conhecimentos diferentes, se — para ficarmos em apenas um exemplo — escrever livros é diferente de publicar livros, que é diferente de distribuir livros, que é diferente de vender em livraria, que é diferente de vender de porta em porta e assim por diante?

O segredo de Luísa representa sua vitória sobre essas questões e várias outras. Uma das mais espinhosas sendo a que diz respeito aos valores da sociedade. Sim, pois é fato que ainda hoje o sonho dos pais é a segurança dos filhos em empregos públicos ou em grandes empresas. Há menos de uma década, mesmo os profissionais liberais — médicos, dentistas, engenheiros — saíam da faculdade sem jamais ter assistido a uma aula sobre sua carreira como negócio. Felizmente, as coisas já começaram a mudar.

Autor da metodologia de ensino de empreendedorismo que é a mais adotada no país, experiente formador de formadores nessa área, lutando agora para fazer o empreendedorismo atingir crianças e jovens desde os primeiros degraus da escolaridade, Dolabela foi o lançador e é o principal ativista da cruzada para virar o jogo da inserção da moçada no mundo do trabalho. Suas matérias? O ser humano, a construção da autoestima, o direito de sonhar, a escola como criadora de donos do próprio nariz, o Plano de Negócios como caminho para a realização do sonho com o máximo de segurança possível.

Esta nova edição, atualizada após trinta reimpressões, atesta o verdadeiro fenômeno editorial e educacional em que se transformou ***O segredo de Luísa.*** Cuja trajetória se renova com a mesma personagem aprendendo a fazer Plano de Negócios aos 11 anos. Não acredita que isso seja possível? Pois leia ***A ponte mágica*** e veja como aprender a empreender pode ser uma aventura eletrizante quando narrada por um mago chamado Fernando Dolabela.



NO CAMINHO DAS PARÁBOLAS

Há conhecimentos e informações de que necessitamos para uso imediato. Por exemplo, se estamos no meio de uma cidade e buscamos uma rua, a motivação para prestar atenção às explicações é óbvia e forte. Não é preciso uma pedagogia revolucionária para nos motivar ou grandes modelos didáticos de como apresentar as informações.

Na escola, recebemos informações e adquirimos conhecimentos que podem ser úteis no futuro. Ou seja, na teoria estamos motivados para aprender. Mas, como o volume de materiais é muito grande, o desafio de dominá-los pode ser enorme e o momento do uso está distante e nebuloso, na prática, é preciso que os conhecimentos sejam apresentados de forma atraente e persuasiva. Para isso, dispomos de um arsenal de recursos didáticos e muitas teorias de como ensinar. Mesmo assim, a tarefa é árdua.

Todavia, quando o objetivo do estudo não é o conhecimento, mas a mudança de atitudes e comportamentos, o desafio é muitas vezes maior. Costuma-se dizer que é relativamente fácil levar o aluno ao domínio de muitos conteúdos. Mas fazer com que sinta o mundo de forma diferente e reaja a ele com atos e comportamentos diferentes é a tarefa mais difícil da educação. De fato, parece haver consenso entre os entendidos de que a tarefa está quase sempre acima das forças da escola. A mudança de comportamento costuma ser uma batalha perdida.

Não faz muito tempo, ser funcionário público era o ideal atávico de quase todos. Neste país, convencer o jovem cidadão a tomar iniciativas por conta própria e arrostar os riscos de ser seu próprio chefe não é tarefa simples. Mas é vital para a nossa prosperidade.

Daí o uso de estratégias diferentes quando mudar comportamentos e atitudes é o nosso objetivo. Robert Cole em seu livro *The Moral Life of Children* (“A vida moral das crianças”) demonstra que o aprendizado dos princípios morais é mais eficaz quando o aluno é confrontado com narrativas reais ou literárias, em que dilemas morais são apresentados. As pregações se revelam ineficazes. Cole mostra que, fazendo ler os clássicos da literatura de ficção, chega-se mais longe na tentativa de sensibilizar os alunos para as questões de moral e ética.

Dois mil anos antes dele, um pregador muito eficaz contava casos em vez de dizer como as pessoas deveriam proceder nas suas vidas. Os casos de Jesus Cristo são chamados de “parábolas” e mostraram o seu vigor ao longo do tempo.

Portanto, quando o meu amigo Dolabela escreve uma novela de ficção para ensinar empreendedorismo, está em boa companhia. Em vez de considerar *O segredo de Luísa* uma curiosidade didática ou uma brincadeira, devemos entender que é um dos poucos que parecem estar no caminho certo. Os outros é que estão errados.

Talvez discordem os puristas. Mas, como 100 mil exemplares já foram vendidos, parece que os leitores também gostam da receita. Portanto, nada mais posso fazer senão comemorar o sucesso da empreitada, já que o empreendedorismo é tão vital para este nosso país.

CLÁUDIO DE MOURA CASTRO *Belo Horizonte, 2005*



POR UMA NOVA REALIDADE

Poucas obras neste país conseguem chegar a 100 mil cópias vendidas; muito menos quando abordam temas de administração e gestão, área do conhecimento ainda tímida no mercado editorial de grandes tiragens. *O segredo de Luísa* não é apenas uma exceção nesse universo — é também uma injeção de ânimo nos potenciais empreendedores brasileiros. O livro tem sido usado em cursos de graduação de várias universidades e também em programas para executivos, como o MBA da Fundação Dom Cabral.

O professor Fernando Dolabela, um dos maiores especialistas no tema, vem tentando injetar o "vírus empreendedor" na mentalidade brasileira. Criador da metodologia de ensino de empreendedorismo já implantada em várias instituições do país, ele propõe que as universidades dêem ênfase à formação de "empreendedores". Lançado em 1999, o livro tornou-se uma referência, disseminando informações fundamentais para a formação do jovem brasileiro — as características do empreendedor e do mercado, como desenvolver uma idéia de negócio e a importância do Plano de Negócios na criação de uma empresa.

Formatado como ficção, embora não seja literatura, *O segredo de Luísa* consolida uma realidade — a de que o empreendedor aprende mesmo é com a experiência, própria e de outros, e com os problemas que enfrenta diariamente. Luísa representa os desafios enfrentados nessa trajetória, induzindo o leitor a conhecer suas forças e fraquezas, ser criativo, disciplinado e persistente na realização de seu sonho. Dolabela analisa os novos padrões das relações de trabalho, criticando escolas que continuam preparando os jovens para uma realidade que não existe mais.

Anos de experiência no ensino e no treinamento de professores deram a Fernando Dolabela o entendimento sobre os desafios do futuro empreendedor, que precisa ser preparado para perceber e aproveitar as oportunidades do mercado. Afinal, é transformando sonhos em realidade que eles movem a economia brasileira.

O segredo de Luísa dissemina idéias fundamentais para o desenvolvimento do espírito empreendedor no Brasil, levando em conta não só os aspectos técnicos da implantação de um negócio, mas, sobretudo, o lado humano dessa aventura. Uma importante contribuição para a consolidação de empresas modernas e competitivas de qualquer porte. Sinto-me à vontade para apoiar Dolabela nessa iniciativa, por este ser também um dos compromissos da Fundação Dom Cabral. Acreditamos na força das empresas e no potencial de

aprendizagem que cada uma delas detém em si mesma. Disparar um movimento empreendedor pelo Brasil, já reconhecido como um dos países de maior potencial do mundo, é parte importante desse processo.

EMERSON DE ALMEIDA *Presidente da Fundação Dom Cabral Belo Horizonte, 2005*

BEM-VINDOS AO UNIVERSO DO SONHO

Em 1998, quando *O segredo de Luísa* estava sendo gestado por Dolabela e acalentado por nós, talvez ainda não tivéssemos a convicção de que o desenvolvimento só poderia ser alcançado de forma sustentável se apoiado numa sociedade empreendedora.

Entretanto, o fato de esta publicação ter atingido a marca dos 100 mil exemplares em menos de seis anos demonstra claramente quanto as pessoas em nosso país estão buscando novos caminhos para reforçar sua autoconfiança, autoestima, autonomia e capacidade de assumir riscos e gerar mudanças. E, fundamentalmente, acreditando que é possível sonhar e realizar seus sonhos.

Assim, a Luísa do Dolabela provou que veio para nos conduzir, de forma competente e apaixonada, rumo à concretização dos nossos sonhos. Daí seu sucesso editorial e sua atualidade.

Hoje, em função dos novos desafios que encontramos na esfera da nossa vida pessoal e profissional, entendo que a necessidade de conciliar o mundo do trabalho e da produção com o prazer da realização humana deva ser a dimensão de destaque desta obra. Assim, outros milhares de brasileiros certamente encontrarão no empreendimento de Luísa uma excelente fonte de aprendizado para suas realizações profissionais e pessoais.

Tive a felicidade de contribuir para que esta obra fosse escrita e publicada. Além de ter sido este um dos grandes prazeres da minha vida profissional, ainda ganhei um tesouro infinitamente valioso: a amizade do Dolabela, grande escritor, ser humano apaixonado pelo que faz e pela vida. Por isto, vou cultivar esta amizade para a eternidade. Bem-vindos vocês também ao universo da Luísa.

GINA PALADINO *Curitiba, 2005*

AÇÃO-PENSAMENTO-AÇÃO

O segredo de Luísa provoca uma onda de emoções, fazendo-nos compreender a necessidade de dar de si como contribuição para a realização do outro. Esse exercício de sensibilidade é um mergulho que nos permite melhor apreender as implicações de ir além do individualismo. Dolabela propõe aqui uma nova forma de empreendedorismo social: embora baseado no procedimento

absolutamente individual do empreendedor clássico, ele diz respeito ao bem-estar coletivo.

O próprio Fernando Dolabela encarna os extremos de que é feito o Brasil e do que significa “ser brasileiro”. Sua vida em Minas Gerais bem poderia situá-lo na confluência das grandes tendências sociais do país, entre o Nordeste e o Sul. Seu estado de consciência o coloca em um nível de sensibilidade quanto ao futuro humano que é típico das civilizações situadas em encruzilhada de caminhos — aparentemente, caso do Brasil de hoje.

Ele é obcecado pela necessidade de contribuir para que cada pessoa possa se realizar no mais profundo do seu ser. Seu engajamento pela realização e mesmo pela superação de si é algo que se encontra no próprio âmago do empreendedorismo. Mas, em vez de nos entregar apenas “mais um livro” sobre o assunto, ele soube estabelecer uma mescla entre a obra literária e o guia de aprendizagem prática, instituindo assim um novo gênero que reflete a ação do pensamento e o pensamento da ação.

E o mais formidável é que conseguiu comunicar pela escrita a rica dinâmica desse pensamento. Em seus escritos, a preocupação maior é fornecer instrumentos para permitir que as pessoas expressem suas necessidades de realização, seja qual for o nível de desenvolvimento em que estejam e o dos recursos de que disponham.

Além de constituir um gênero novo, este *best seller* se situa entre os grandes clássicos que contribuem para a edificação do gênero humano.

LOUIS JACQUES FILION *Montreal, 2005*

O SEGREDO REVELADO

O Instituto Euvaldo Lodi, entidade integrante do Sistema CNI, junto com o Sesi e o Senai, foi um dos principais responsáveis pela valorização e disseminação da cultura empreendedora no Brasil, em especial a partir dos anos 1990.

Naquela época, vivia-se um período de intensas transformações no cenário político e, principalmente, no econômico. Afinal, estávamos em plena transição no setor empresarial, deixando de lado o que ainda restava do Estado como único provedor e guia do desenvolvimento socioeconômico e passando a acatar o predomínio dos paradigmas de qualidade e produtividade, ritmo agora ditado pela globalização econômica. O mercado, com sua importância reconhecida, fazia com que o ambiente empresarial brasileiro fosse influenciado pelos parâmetros internacionais de competitividade.

O mundo do trabalho foi o setor que imediatamente refletiu as grandes mudanças na reorganização da concepção prática e estrutural do emprego. Nesse ambiente desafiante, valoriza-se o processo empreendedor, motivado pelas oportunidades de novos investimentos. No caso do Brasil, pressionado pela crise do emprego, prolifera o empreendedorismo por necessidade, visível no acréscimo continuado do número de micro e pequenas empresas — universo próprio do Sebrae.

O segredo de Luísa, de Fernando Dolabela, lançado em 1999, é um dos registros desse momento histórico no Brasil. De forma descontraída e quase romanceada, Dolabela descreve uma experiência de auto-aprendizagem. A CNI, por meio do IEL, acreditando na proposta criativa e engenhosa do autor, participou do lançamento do livro junto com parceiros como Softex, CNPq e Sebrae. Participou também da divulgação de seu conteúdo, ao incluí-lo em inúmeros cursos de capacitação empresarial tradicionalmente oferecidos pelo Instituto.

Ademais, o IEL, pela familiaridade e pioneirismo em capacitação empresarial, ao estimular a disseminação da cultura empreendedora, treinou e continua a formar um contingente de professores universitários para que se multiplique o conceito e se introduzam a disciplina e as atividades acadêmicas afeitas ao empreendedorismo nas universidades e instituições de educação superior no Brasil.

Também o Sesi, na educação básica, e o Senai, na educação profissional, estão empenhados em capacitar e divulgar a cultura empreendedora desde a

primeira infância até a chegada dos jovens ao mundo profissional.

Passados seis anos, *O segredo de Luísa* foi além de uma idéia, uma paixão: tornou-se uma referência bibliográfica brasileira sobre empreendedorismo. Ao lado do reconhecimento do setor industrial, conjuntamente com o setor da academia, constituiu-se em veículo e catalisador da cultura empreendedora. Mais do que isso, *Luísa* é o maior *best-seller* em empreendedorismo no Brasil.

Com o sucesso editorial de uma metodologia e de uma concepção sobre como nasce o empreendedor, aquilo que era inicialmente um segredo está, após os 100 mil exemplares, definitivamente revelado e compreendido.

O segredo revelado pelo sucesso de *Luísa* no Brasil agora conquista o mundo. A América Latina, a partir da Argentina, logo fará sua primeira tradução. Até o fim de 2006, será a vez da Europa: da Inglaterra sairá a edição no idioma inglês.

É a globalização de *Luísa,* afirmação do empreendedorismo brasileiro.

C ARLOS ROBERTO ROCHA CAVALCANTE *Superintendente do Instituto Euvaldo Lodi Brasília, 2005*

AGRADECIMENTOS
PARA ALÉM DOS 100 MIL EXEMPLARES

O primeiro e maior agradecimento só pode ser para o leitor, que me dá a sensação insubstituível de ter alguém interessado em conhecer o que penso e faço. Esta não é uma constatação que decorre apenas da quantidade de livros vendidos, relevante em um país em que a maioria da população não tem recursos para adquiri-los, mas construída por *e-mails,* cartas e contatos de terceiro grau com milhares de leitores.

Mesmo não sendo usual, faço ao próprio livro um meta-agradecimento: afinal, ele redefiniu as minhas relações com o mundo.

Faço uma homenagem especialíssima aos mais de 4 mil professores de todo o Brasil que já participaram dos meus seminários e são parte da família brasileira de propagação do empreendedorismo — eles mesmos empreendedores corajosos, pois ousaram introduzir mudanças no nosso ensino.

Outra parte da família surgiu recentemente, mas já é numerosa: são cerca de 10 mil professores da educação infantil, fundamental e do nível médio, que levam diariamente a crianças e adolescentes de vários estados do Brasil a PEDAGOGIA EMPREENDEDORA, minha proposta que amplia o sonho de fazer chegar o empreendedorismo a todas as faixas etárias, mesmo as mais tenras. A esses professores e à equipe de educadores que me ajudou a construir e disseminar esse sonho, o meu reconhecimento.

Meu muito obrigado a Ponte Nova, cidade que realizou a alquimia de

transformar uma lei em pura emoção ao me conceder o título de Cidadão Honorário, justamente pelas repercussões deste livro.
Algo que não sei explicar, mas de que tenho certeza: Luísa me protege e sempre esteve na origem de tudo. Sendo ela dona do meu tempo e do meu coração, pensei em lhe dar o meu sonho, mas não posso. Luísa é o meu sonho.

NA PRIMEIRA EDIÇÃO

Em 1998, iniciei um projeto que incluía escrever três livros técnicos na área de empreendedorismo. *O segredo de Luísa* não estava entre eles. No entanto, diante do teclado do computador, tentando concentrar-me nos outros temas, fui invadido pela personagem Luísa. Não consegui evitá-la. Ela tomou meus dias, meus sonhos, meu interesse. E minhas férias na praia. Com meu *notebook* me acompanhando no café da manhã, na areia, em todo canto, surrupiou alguns momentos com meus filhos e com minha mulher. Mas percebi que a sedução irreprimível de Luísa também fazia parte de um lazer de extremo sabor. Pois este livro é conseqüência de um sonho que eu estava realizando.

E como agradecer a quem possibilitou a concretização de um grande sonho? Neste particular, manifestei e manifesto minha gratidão a três instituições: o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), do Ministério da Ciência e Tecnologia, a Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de Software (Softex) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Sei que instituições são formadas por pessoas. Mas tentar citá-las significaria inevitavelmente cometer omissões; por isso, deixo meu muito obrigado a cada um que estimulou este sonho.

E quanto à materialização do livro em si? O principal agradecimento é dirigido à entidade CNI-IEL Nacional, cujos projetos na área de empreendedorismo se confundem com meus sonhos e que apoiou a publicação da obra.

Por fim, agradeço a todos os meus mestres; os empreendedores que convido às salas de aula para contar sua história, dos quais Luísa tomou de empréstimo muitas características, os ex-alunos da UFMG e estudantes de todo o Brasil, que forneceram o laboratório para o meu aprendizado.

FERNANDO DOLABELA

PREFÁCIO

Todo o meu trabalho tem cunho prático. Considero o empreendedorismo um instrumento de desenvolvimento social (não só de crescimento econômico) e o dissemino por meio da educação para que possa produzir mudança cultural. Este e outros nove livros foram escritos para servir de suporte às minhas propostas educacionais.

Em 1992, na UFMG, criei o curso de empreendedorismo. Testada lá, a metodologia OFICINA DO EMPREENDEDOR bateu asas, estando já em cerca de 400 instituições de ensino superior do Brasil e da América do Sul. Para disseminá-la, ofereci pessoalmente seminários para mais de 4 mil professores universitários.

Em 2000, com o apoio da organização não-governamental Visão Mundial, finquei uma modesta cunha no que considero o ponto central de um país que deseja buscar o desenvolvimento: o ensino básico e, dentro dele, a educação empreendedora para crianças a partir de 4 anos e para adolescentes. Mas é importante advertir que não desejo transformar cada criança em um agente de criação de empresas. A atividade empresarial é apenas uma das infindáveis formas de empreender. À minha visão de empreendedorismo é abrangente, contempla toda e qualquer atividade humana e, portando, inclui empreendedores na pesquisa, no governo, no terceiro setor, nas artes, em qualquer lugar. O empreendedor é definido pela forma de ser, e não pela maneira de fazer. A meta é que todos se preparem para empreender na vida.

Em 2003, depois de testes extensos e cuidadosos e sempre com a ajuda de uma equipe de educadores, comecei a implementar a PEDAGOGIA EMPREENDEDORA (este é o nome da metodologia e do livro que tratam de empreendedorismo para crianças) em escolas que oferecem ensino fundamental, médio e educação infantil. Em menos de dois anos, o alcance desse trabalho superava as previsões mais otimistas: redes públicas municipais de 121 cidades, totalizando cerca de 10 mil professores, 300 mil alunos e centenas de escolas já haviam levado a metodologia para a sala de aula.

UMA PALAVRA AO NOVO EMPREENDEDOR

Em minha vivência no ensino de empreendedorismo, uma coisa chama a atenção: o fascínio despertado nos alunos (e em mim também) pelos empreendedores que convido à sala de aula para narrar suas experiências. É sempre sobre sua vida que falam, tendo a empresa apenas como pano de fundo. Contam sobre família, infância, juventude, estudos e casamento. Como desenvolveram uma idéia, como foram afetados pela empresa, as novas amizades, a nova maneira de ver o mundo, as emoções que acompanham cada ato, cada decisão. Falam com entusiasmo e paixão sobre a aventura de sua vida.

Através deles, consegui entender algo que sempre li nos livros: a empresa é um sonho que se fez realidade. Já tive oportunidade de ouvir empreendedores narrando alguns dos seus fracassos. É como se estivessem falando de um ser amado e perdido. Nessas ocasiões, a emoção domina a sala de aula, e alguns de nós acompanhamos o narrador em suas lágrimas.

A história de Luísa é um pouco de tudo o que tenho vivenciado. A maneira simples de contá-la foi inspirada nos relatos ouvidos em anos de trabalho. É uma pequena novela sobre a criação de uma empresa, baseada na crença de que prazer e emoção constituem temperos imprescindíveis ao ato de aprender. Sempre com a emoção em primeiro lugar, tentei construir uma nova forma de apresentar às pessoas o que há de mais avançado no mundo na área de empreendedorismo.

UMA NOTA SOBRE A METODOLOGIA

Este livro destina-se ao leitor de qualquer formação ou idade, que pode não ter nenhum conhecimento sobre empresas, mas que tem uma idéia na cabeça e deseja transformá-la num negócio. O único pré-requisito para a leitura é, portanto, o desejo de abrir uma empresa.

Por trazer inúmeras novidades, este texto interessa também a quem já tem experiência, mas quer conhecer a última palavra nas pesquisas de empreendedorismo. Com certeza, ele é também uma ferramenta útil para professores e alunos dos cursos de criação de empresas.

De forma simples, clara e minuciosa, procuro explicar ao leitor os dois processos básicos para a criação de uma empresa: a formação de uma idéia e o caminho para sua validação por meio do Plano de Negócios.

É verdade que muitos empreendedores de sucesso abriram suas empresas sem conhecer exatamente o que é um Plano de Negócios. Mas também é certo que milhares de outros colheram insucessos fatais por causa de erros elementares que poderiam ter sido evitados. Sem dúvida, grande número de negócios de alto potencial torna-se inviável em virtude do despreparo dos empreendedores. Contudo, milhares de pessoas abrem e continuarão a abrir empresas, estando ou não preparadas. Meu objetivo é tentar diminuir a alta taxa de mortalidade infantil dessas iniciativas.

As estatísticas do Sebrae indicam que 60% das 500 mil pequenas e microempresas que são abertas todos os anos no Brasil fecham as portas antes de completar cinco anos.

A literatura especializada raramente contempla o empreendedor emergente. Também é muito comum um aluno de administração de empresas obter o diploma sem ter nenhuma noção do processo de criação desses empreendimentos. Num país como o Brasil, isso é lastimável, uma vez que a mentalidade empreendedora ainda esbarra em tabus, e as pequenas e médias empresas estão longe do mercado global e fora da era da tecnologia da informação.

Ora, se considerarmos que as empresas, quase sempre, começam pequenas, isso chega a ser um paradoxo. Principalmente porque, no mundo de hoje, as pequenas empresas constituem a principal fonte de empregos e são responsáveis, em muitos países, por mais de 50% do produto interno bruto (PIB) e pelo maior volume de exportações, além de serem as maiores geradoras de inovações tecnológicas desde a Segunda Guerra Mundial.

Este texto tenta dramatizar o processo de criação de uma empresa. Nele, o assunto é abordado contextualmente; ou seja, é o problema que constitui a motivação para o aprendizado, porque é assim que o empreendedor realmente aprende: primeiro, estabelecendo onde quer chegar; depois, buscando os conhecimentos e os meios necessários para alcançar os objetivos traçados.

A metodologia também é diferente do tradicional "estudo de casos", largamente utilizado no ensino de administração de empresas. Aqui, o assunto é tratado por meio de uma história narrada em tom coloquial, muito perto da realidade vivenciada por centenas de alunos dos cursos de empreendedorismo que criamos. O centro das preocupações é a pessoa, e não a técnica, a ferramenta. Na atividade empreendedora, o conhecimento é volátil, mutante, nervoso, emocional. O ser é mais importante do que o saber, razão pela qual o empreendedor precisa ser alguém preparado para aprender a aprender.

Para alguns, a primazia do ser sobre o saber pode soar óbvia, principalmente neste início de século. Mas em muitas áreas ainda não o é. Na administração, por exemplo, ainda é uma idéia nova, que supõe rebeldia para lutar contra as correntes que ainda buscam a verdade numa única maneira de fazer as coisas, em um método ou modelo ideal de gerenciamento. É por termos essa cultura que, ao atuar no campo da administração, aceitamos as panacéias que nos chegam de tempos em tempos e que geralmente não passam de um novo nome para conceitos antigos. Procuramos um instrumento que resolva todos os problemas, esquecendo de investir na formação do ser criativo, capaz de definir a partir do indefinido, de conceber e gerar sistemas, e não somente de operá-los.

A aventura de Luísa na Goiabadas Maria Amália Ltda. é típica do empreendedor emergente: sem recursos para contratar pesquisa de mercado, sem condições de buscar financiamentos nem o apoio de um capitalista de risco — figura ainda rara no Brasil — e tendo ainda que prover o seu próprio sustento, Luísa conta somente com o *love money,* isto é, o dinheiro dos pais, da família. Ela mesma faz sua pesquisa, apesar de ter poucas horas livres no dia. Teimosa e persistente, vai atrás, briga. E vence.

Sua história é algo muito real, que vejo acontecer com meus alunos a cada ano. Mesmo assim, fica a advertência para os leitores: não há como garantir o sucesso de um empreendimento. O que se busca são elementos que permitam a diminuição do risco, e não a sua eliminação.

A idéia deste livro nasceu da minha vivência no ensino de criação de empresas, no início dos anos 1990. A maravilhosa experiência de criar e lecionar a disciplina "O empreendedor em informática", no Departamento de Ciência da Computação da UFMG, permitiu-me partir em busca de projetos mais ambiciosos. O principal era ver o ensino de empreendedorismo ser disseminado

em universidades pelo país afora. Esse objetivo está sendo alcançado, principalmente em função do CNPq, cujos projetos são um divisor de águas na educação empreendedora do país. Assim, por meio de programas promovidos por organismos como CNI-IEL, Sebrae, Softex e centenas de instituições de ensino superior de todo o Brasil, minha metodologia OFICINA DO EMPREENDEDOR, como já foi dito, começa a romper as fronteiras do país depois de espalhar-se pelas escolas superiores brasileiras.

Isso representa uma importante alternativa à tendência centenária das nossas universidades de formar empregados.

Essa prática, aliada a ensinamentos obtidos por meio da leitura, do convívio com pesquisadores de todo o mundo e da constante participação em congressos internacionais, mostrou-me que faltava uma metodologia para o ensino de criação de empresas. Os candidatos a empreendedor, de qualquer área, idade ou formação, têm algo em comum: a falta de uma linguagem que lhes permita conhecer e selecionar as ferramentas necessárias à criação e à gerência de um negócio. Essa carência muitas vezes os deixa amedrontados ou desmotivados.

A proposta deste livro é mostrar ao leitor, de forma inovadora, como usar seus próprios recursos para adquirir esse instrumental.

A primeira grande inovação diz respeito à metodologia utilizada, que associa o prazer e a emoção ao ato de aprender. Com uma narrativa próxima à de um romance, este livro conta a história de Luísa, o caminho que percorreu desde a concepção da idéia até a elaboração do seu Plano de Negócios. Ao longo da história, o leitor vai conhecendo o perfil do empreendedor e as condições necessárias para o sucesso.

O livro aborda uma técnica pouco difundida no Brasil: o Plano de Negócios. O empreendedor — suas emoções, comportamentos, atitudes e reações — é flagrado durante o processo de elaboração do seu Plano de Negócios, e isso constitui um exemplo completo à disposição do leitor.

Conteúdos de marketing, finanças, organização e gerenciamento são apresentados de forma simples e clara, de modo a fazer compreender que, na concepção e no lançamento da empresa, as análises mercadológica e financeira são indelegáveis. O empreendedor iniciante terá que assumi-las.

Com a preocupação de servir às condições brasileiras e tornar as coisas mais fáceis para o usuário leigo em Plano de Negócios e informática, foi construído o *software MakeMoney*(*) que poderá ser adquirido pelo leitor. Desde seu lançamento, ele já teve 15 mil cópias vendidas e foi usado por cerca de 40 mil pessoas.

(*) Para adquirir o *MakeMoney*, endereçar-se a: contato@starta.com.br; para saber mais sobre o *software*, ver o *site* www.starta.com.br

A metodologia adotada também inova ao utilizar a pergunta como forma de indução ao conhecimento. No ensino do empreendedorismo, os papéis se invertem, uma vez que quem busca as respostas — assim como faz o empreendedor na vida real — é o aluno. Cabe a nós, que lidamos com o ensino, fazer as perguntas pertinentes.

Mas a maior novidade é a estrutura flexível do livro, que permite diferentes leituras. Ao tomar contato com a história de Luísa, o leitor testemunhará todo o processo que leva à criação de uma empresa. Quando mergulhar nos *links* ou "caixas", no papel, ele terá acesso a conhecimentos técnicos sobre empreendedorismo, Plano de Negócios, marketing, finanças, organização e demais ferramentas gerenciais. Mais do que isso, o texto faz a ligação entre as ações de Luísa e os conteúdos instrumentais, como se, ao lado do leitor, estivesse um mestre a interpretar as ações do empreendedor e a vincular prática e teoria.

PARA LER ESTE LIVRO

Em seus capítulos, o texto faz a caracterização de Luísa como empreendedora; trata do estudo de mercado que ela faz; mostra o projeto de organização da empresa; apresenta a análise financeira da futura empresa; e leva ao coroamento do trabalho: o Plano de Negócios da GMA. Depois, vêm a posta em marcha da empresa e sua consolidação.

A linguagem é dinâmica, e o leitor é chamado a interpretar detalhes do comportamento e da personalidade de Luísa. A teoria e as informações relativas à criação de empresas vão surgindo à medida que a história evolui, na mesma velocidade e no ritmo em que Luísa aprende. Na verdade, aprendemos junto com ela. O fato, o problema, a emoção antecedem sempre a necessidade do conhecimento. Este chega ao leitor, portanto, dentro de um contexto.

Vinculadas às diferentes passagens da história, aparecem caixas que comentam, interpretam e informam, ampliando o alcance do texto. A leitura do conteúdo das caixas pode ser dosada pelo leitor, que decidirá que volume de informações deseja absorver. Desse modo, várias leituras podem ser feitas. Um romance que trata do empreendedor, se o leitor assim o quiser. Um estudo detalhado de mercado ou uma análise financeira, se forem esses os seus interesses. Ou a montagem do Plano de Negócios para aqueles que desejam projetar sua empresa.

Neste livro, é dada grande importância às características do empreendedor, às atitudes e aos comportamentos que conduzem ao sucesso. O que se pretende é indicar ao leitor que qualidades deve desenvolver para se tornar um empreendedor bem-sucedido. Sabemos que nessa área não lidamos somente com conhecimentos, como finanças, marketing, gerenciamento. Portanto, ainda que uma pessoa domine muito bem todas as técnicas e ferramentas para administrar uma empresa, isso não quer dizer que, necessariamente, será um empreendedor de sucesso. É preciso algo mais. É preciso sonhar e buscar a realização do sonho. Ao agir em busca de concretizar o sonho, o indivíduo é dominado por forte emoção e liberta o empreendedor que existe dentro dele, tornando dinâmicas algumas características presentes em todos nós: protagonismo, perseverança, criatividade, liderança *etc.* O que faz um empreendedor é um conjunto de atitudes e comportamentos que o predispõem a ser criativo, a identificar a oportunidade, a saber agarrá-la. E a encontrar e gerenciar os recursos necessários para transformar a oportunidade em um negócio lucrativo.

O conhecimento que interessa ao empreendedor é aquele que possa ser

aplicado na sua empresa. E o principal conhecimento do empreendedor não está nos livros, mas à sua volta, nas pessoas, no mercado, no mundo. A leitura e a interpretação que o empreendedor faz do ambiente é que irão conduzi-lo ou não ao sucesso. Assim, estar preparado para adquirir conhecimentos significa: saber identificar aquilo de que se precisa no momento próprio e na intensidade adequada; saber assimilá-lo e, o mais importante, saber aplicá-lo. Desse modo, preocupamonos em preparar pessoas que aprendam a aprender, para que saibam buscar sozinhas o conhecimento necessário ao sucesso de sua empresa.

Convidamos o leitor a analisar constantemente o comportamento de Luísa. A ficar atento a todas as atitudes e características pessoais da protagonista desta história. A tentar interpretar suas ações, seu modo de ser, seu comportamento como filha, aluna, noiva, estudante, cidadã. Propomos que discuta com amigos e empresários, pois, ao entender o comportamento de Luísa, saberá identificar as atitudes que poderão levá-lo ao sucesso como empreendedor.

Bom trabalho!

OBSERVAÇÃO IMPORTANTE

Todos os personagens deste livro, bem como a empresa Goiabadas Maria Amália Ltda. (e seus números), são totalmente fictícios. Quanto a Ponte Nova (MG), mãe de incontáveis empreendedores de sucesso, as semelhanças não são mera coincidência.

O SEGREDO DE LUÍSA

Este livro respeita o gênio de empreendedores, que, dominando a arte de fazer pão ou de projetar *software,* ainda nada conhecem de finanças, marketing, organização e outros conteúdos da área empresarial. Foi escrito porque o autor acha que eles não precisam sofrer para aprender.

A MOTIVAÇÃO E O PERFIL DO EMPREENDEDOR

Salão nobre da FIEMG, Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, lotado. Sentada na segunda fila, dona Maria Helena, desconfortável em seus sapatos novos, de saltos altos, vestido longo, sente as mãos frias e o coração acelerado. Busca apoio em Geraldo, seu marido, apertando-lhe o braço com ambas as mãos. **Dali a alguns instantes, seria entregue o prêmio de Melhor Empreendedor Global do Estado de Minas Gerais**. Dada a lágrimas, previne-se, com um lenço amassado na mão esquerda, para a emoção do anúncio do vencedor. O coração garante-lhe que sua filha Luísa, proprietária da GMA — Goiabadas Maria Amália Ltda., será a escolhida entre os dez empresários pré-selecionados.

Vira-se para o lado, procurando os olhos do marido, no mesmo momento em que o presidente da FIEMG chama o governador do Estado para anunciar o nome do empreendedor vitorioso. Poucas vezes na vida, lágrimas tão intensas desceram-lhe pelo rosto. Uma delas foi quando Luísa nasceu. O peito palpitando de orgulho e ansiedade, dona Maria Helena olha para trás e percebe que Ponte Nova está lá em peso. Será que Luísa ganhará o prêmio? As gotas que escorrem do seu queixo para a gravata do marido libertam a torrente que lhe brota da alma. Seu Geraldo começa a temer pelo que possa acontecer caso Luísa ganhe o prêmio.

Seis anos atrás, aos 20 anos, Luísa estava noiva e cursava o quinto ano de odontologia. Nascida em Ponte Nova, deixou os pais e foi para Belo Horizonte com a única irmã, Tina, com o intuito de fazer o curso superior.

Na família, o avô Serafim fez carreira no Banco do Brasil, o tio Saint-Clair aposentou-se pela Rede Ferroviária Federal, a tia Rita, pelos Correios e Telégrafos. Tia Lourdes, apelidada de “Vovó Mestra” apesar de solteira, construíra sua reputação, perante duas gerações da cidade, como excelente professora primária do Estado.

Dali a alguns instantes, seria entregue o prêmio de Melhor Empreendedor Global do Estado de Minas Gerais

O que é um empreendedor? Como defini-lo?

Acredita-se hoje que o empreendedor seja o “motor da economia”, um agente de mudanças. Muito se tem escrito a respeito, e

os autores oferecem variadas definições para o termo. O economista austríaco Schumpeter (1934) associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, à inovação e ao aproveitamento de oportunidades em negócios. Utilizamos muito neste livro, por ser simples e abrangente, a definição de Filion (1991): "Um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões".

Como o fenômeno empreendedor nasceu na empresa, a literatura geralmente define o empreendedor em tal contexto. Entretanto, para atender aos meus propósitos educacionais, desenvolvi um conceito que permitisse descrever o transbordamento do terna da empresa para todas as atividades humanas. Mesmo porque na educação não se pode ser dirigista, induzindo alunos a abrir empresas. Essa será uma decisão de cada estudante. O conceito que proponho é: "O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade". À medida que percorrermos a trajetória de Luísa, veremos que este conceito desenvolve também uma forte ligação entre empreendedorismo e desenvolvimento social.

O que se sabe hoje, através das pesquisas em todo o mundo, sobre o perfil do empreendedor?

■ O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma

pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, terá motivação para criar seu próprio negócio.

■ É um fenômeno local, ou seja, existem cidades, regiões, países mais — ou menos — empreendedores do que outros. O perfil do empreendedor (fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar de um lugar para outro. com a natureza.

A natureza do empreendedorismo nos diz que:

■ Todos nascemos empreendedores. A espécie humana é empreendedora.

■ Empreendedorismo não é um tema novo ou modismo: existe desde sempre, desde a primeira

ação humana inovadora, com o objetivo de melhorar as relações do homem com os outros e

■ Não é um fenômeno apenas econômico, mas sim social.

■ O empreendedor está em qualquer área. Não é somente a pessoa que abre uma empresa. ■ Empreendedorismo é uma das manifestações da liberdade humana.

■ Não é um fenômeno individual, não é um dom que poucos têm. É coletivo, comunitário. A

comunidade tem o empreendedor que merece, porque cabe a ela criar o ambiente propício. A tese de que o empreendedor é fruto de herança genética não encontra mais seguidores. ■ O ambiente favorável ao desenvolvimento empreendedor (em comunidades ou empresas)

não pode prescindir de elevadas doses de democracia (e não de autocracia), cooperação (e não somente de competição) e relações sociais estruturadas em rede (e não hierarquizadas).

■ Não é possível transferir conhecimentos empreendedores — ao contrário do que acontece, por exemplo, em uma aula de geografia, porque o emprendedorismo não é um conteúdo cognitivo convencional. Nesse sentido, não é possível ensinar, mas é possível aprender a ser empreendedor, desde que através de um sistema bastante diferente do ensino tradicional.

■ É um tema universal, e não específico ou acessório. Em outras palavras: deve estar na educação básica, ser oferecido para todos os alunos.

■ O fundamento do empreendedorismo é a cidadania. Visa a construção do bem-estar coletivo, do espírito comunitário, da cooperação. Antes de ser aluno, o estudante deve ser considerado um cidadão.

■ Não é possível determinar com certeza se uma pessoa vai ou não vai ser bem-sucedida como empreendedora.

Qual é a importância do empreendedorismo para a sociedade?

■ O empreendedor é o responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social. Por meio da inovação, dinamiza a economia.

■ O conceito de empreendedorismo trata não só de indivíduos, mas de comunidades, cidades, regiões, países. Implica a idéia de sustentabilidade.

■ O empreendedorismo é a melhor arma contra o desemprego.

■ Segundo Timmons (1994), "o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20".

E para o indivíduo?

■ Geração de autonomia, autorealização, busca do sonho. ■ Indispensável para qualquer tipo de atividade profissional. que subtraem valor, como os que fabricam produtos que poluem, que causam doenças ou feitos para exterminar vidas, como os armamentos *etc.*

E como entra a ética no empreendedorismo?

■ Só pode ser chamado de empreendedor aquele que gera valor positivo para a coletividade, incluída aqui, evidentemente, toda a natureza. Assim, não seriam empreendedores aqueles

■ O empreendedor deve ter um compromisso com a localidade em que atua. Não basta ter um bom faturamento, um bom lucro. É preciso contribuir para o bem estar social do local.

■ Empreendedorismo não pode ser uma proposta limitada ao enriquecimento pessoal.

O que significa o termo "empreendedorismo"?

É uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, que contém as idéias de iniciativa e inovação. É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar. O empreendedor é um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar conseqüências. Em suma, alguém que acredita que pode alterar o mundo. É protagonista e autor de sim mesmo e, principalmente, da comunidade em que vive. Abrir empresas, ou empreendedorismo empresarial, é uma das infindáveis formas de empreender. Podem ser empreendedores também o pesquisador, o funcionário público, o empregado de empresas. Podem e devem ser empreendedores os políticos e governantes. As ONGs e o terceiro setor estão repletos de empreendedores. É empreendedor o artista, o escritor, o poeta que publica os seus versos, porque é necessário compartilhar os resultados do seu trabalho.

Os empreendedores podem ser voluntários (que têm motivação para empreender) ou involuntários (que são forçados a empreender por motivos alheios à sua vontade, como é o caso de desempregados, imigrantes etc.).

Contudo, não se considera empreendedor alguém que, por exemplo, adquira urna empresa e não introduza nenhuma inovação (quer na forma de vender, quer na de produzir ou na maneira de tratar os clientes), mas somente gerencie o negócio.

Empreendedor empresarial:

■ indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;

■ pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, seja na forma de vender, fabricar, distribuir ou fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;

■ empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.

E para que servem tais conceitos e definições?

É através do entendimento deles que cada indivíduo pode desenvolver seu potencial empreendedor. Por isso, o estudo do perfil de empreendedores tem sido de grande valia para a educação na área. Ao acompanharmos a trajetória de Luísa neste livro, iremos conhecer os conceitos mais modernos sobre a teoria e a prática do empreendedorismo.

Dois outros tios, Carlos e Toniquinho, seguiram a profissão do avô paterno, mantendo ainda uma alfaiataria e, junto com ela, atividades um tanto desconexas, como indefinia o "tudo em geral etc." primorosamente colocado na placa da rua: Loja Elegância Mineira — Camisas, calçados, consertos de aparelhos elétricos, secos e molhados, **tudo em geral etc**.

Na família em que todos conseguiram alcançar um padrão de vida muito bom, a tia e madrinha de Luísa, Fernanda, **única empresária**, é a mais bem-sucedida.

… TUDO EM GERAL ETC.

Na época em que foi aberta, a Elegância Mineira era uma loja típica do interior, que vende de tudo. E todos certamente diriam que, se estivesse em um grande centro, seria condenada ao fracasso, pois lhe faltava foco. No entanto, esse tipo de loja pode representar, neste início de século, o que há de mais moderno: o comércio global pela Internet. De fato, pelo comércio eletrônico, pequenos estabelecimentos podem comprar e vender de tudo, para todo o mundo, com grande rapidez, mesmo estando localizados em cidades como Ponte Nova, com seus quase 60 mil habitantes, a 187 quilômetros de Belo Horizonte.

… ÚNICA EMPRESÁRIA…

O empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, empreendedores nascem por influência do meio em que vivem. Pesquisas mostram que os empreendedores têm sempre um modelo, alguém que os influencia. Apesar de a família não ter tradição em negócios, Luísa tem a madrinha Fernanda como modelo.

Construiu considerável patrimônio e notoriedade na cidade, reunindo em uma só loja — o Sereia Azul — serviços e comércio de variadas naturezas: salão de beleza e barbearia, loteria, pequena mercearia com petiscos de surpreender o mais habituado cliente, armarinho e corretagem de imóveis. Organizava e animava festas para crianças. Para o seleto clube do fim de tarde, que incluía figuras de destaque da cidade, além de alguns tipos populares, e excluía os chatos de qualquer espécie, rejeitados com respostas monossilábicas, havia sempre uma pinga das boas, servida pessoalmente por Fernanda. A goiabadacascão, oferecida aos que, como o vigário, não bebiam cachaça em público, era a única coisa de graça que se poderia conseguir naquela loja. Mas Fernanda recuperava o custo no preço do queijo-de-minas curtido, que servia no palito.

Localizada no coração de Ponte Nova, na Praça Getúlio Vargas, que hospeda a Igreja Matriz e onde hoje duas frondosas figueiras embalam a modorra de pobres e ricos, privilegiados por poderem repousar ali, a loja de

Fernanda era, das quatro às seis da tarde, de segunda a sexta-feira, o ponto mais importante da cidade. Para ali acorriam os influentes e poderosos em busca de informações e oportunidades de negócio. Ali se tecia a crônica de costumes e a resenha de notícias. O presidente da Câmara Municipal e o vigário, desafetos, revezavam turnos, poupando-se mutuamente do encontro face a face. O prefeito marcava ponto antes da missa das seis.

Tido por alguns como mero antro de fofocas, para os seus freqüentadores o Sereia Azul seria o reduto vanguardista da cidade, título conquistado em passagens históricas. Diziam estes que dali brotara, por exemplo, a consciência de proteção ambiental dos ponte-novenses quando, anos atrás, em memorável campanha, seus convivas se opuseram à derrubada de duas figueiras da praça. O caso, incorporado ao folclore da casa, surgiu quando o vigário, após passar décadas em busca de verbas para restaurar o portal da igreja, decidiu que duas das quatro figueiras de então deveriam ser derrubadas, pois dificultavam a visão de sua obra. Liderada heroicamente pelo coletor Hildebrando, orador inspirado depois da terceira dose de pinga, Ponte Nova faria surgir, segundo eles, o primeiro movimento de preservação da natureza de que se teve notícia na Zona da Mata de Minas Gerais. Mesmo que sua repercussão jamais tenha ultrapassado o balcão do Sereia Azul e seu único efeito tenha sido a disputa do vigário com o presidente da Câmara Municipal em virtude de interpretações divergentes quanto à aplicação da verba arrecadada para a restauração do portal. Data daí o **rompimento do vigário com o Legislativo**, no início restrito aos dois contendores, mas logo ganhando abrangência, contaminando as instituições e, por influência do Sereia, perpetuando-se através do tempo.

Se em outras rodas comenta-se ainda que as árvores foram sacrificadas sem reação ou lamúrias, a verdade, perdida nos desvãos da memória coletiva, nos mitos da cidade, nas inúmeras versões do fato, mostra, entretanto, uma de suas faces irrefutáveis a quem hoje visita a Praça Getúlio Vargas e vê no chão as sepulturas cimentadas das duas figueiras seculares. Sempre que por ali passava, Luísa, que só veio a adquirir consciência ecológica depois de mudar-se para Belo Horizonte, sentia uma dor no peito e duvidava se as pessoas sabiam dar o real valor à natureza onde ela ainda era abundante.

No Sereia Azul, a regra tácita era a convivência pacífica, na maior sabedoria mineira: inimigos que chegavam às vias de fato em outros horários e pontos, ali trocavam olhares educados e matreiramente ouviam o que tinha a dizer o opositor. Tal regra, jamais dita ou escrita, mas sagrada naquela loja, fora promulgada e era defendida com intransigência por Fernanda. Era permitida e até festejada a provocação inteligente, bem-humorada, assim como a réplica sutil, embora contundente e aniquiladora, excluídas as ofensas óbvias e de baixo

calão ou de maugosto. A loja era o campo de prova da essência do jeito mineiro de conviver, aprendido ancestralmente e ensaiado no cotidiano, ali submetido ao julgamento dos pares, todos doutores na arte, formados no mesmo ambiente, apesar de distanciados por diferenças em outras áreas. Pois ali tinha assento o Moacyr, o semi-analfabeto sapateiro de várias gerações, mas cujos palpites eram respeitados. Outros haviam fracassado no intento de penetrar naquela roda, apesar de terem dinheiro e poder. A regra era ouvir mais do que falar, dissimular e negar a própria força ou sabedoria até o momento estratégico, fatal. Manter o outro relaxado, tranqüilo, dominante e superior, induzindo-o a baixar a guarda até se tornar vulnerável e esperar que ele se destruísse por si próprio, pelo verbo solto ou pela prepotência, reduzido a presa frágil das dissimulações do interlocutor. O Sereia Azul, a loja multifuncional de Fernanda, transformava-se toda tarde em um palco da mineirice em seu mais genuíno esplendor.

…ROMPIMENTO DO VIGÁRIO COM O LEGISLATIVO…

A união das forças políticas, sociais, religiosas, econômicas da comunidade é essencial para o desenvolvimento econômico. Todo projeto que visa o bem-estar coletivo deve ter a cooperação das três esferas: governo, iniciativa privada e terceiro setor. Qualquer separação significa necessariamente diminuição do poder da comunidade como um todo.

A presença esporádica de Luísa atrás do balcão era uma atração à parte. Nem os mais idosos estavam imunes aos encantos da moça, cuja figura emprestava um quê de excitação ao lugar. Nos últimos quatro anos, todos ansiavam pelos meses de férias da Faculdade de Odontologia, quando a loja se iluminava com aquela beleza sedutora. Fernanda, esperta e atenta a tudo, chegava a sonhar para Luísa casamento melhor do que com o atual noivo, “gente sem eira nem beira, apesar de honesto”. Mas, protetora, opunha obstáculos a quem tentasse se aproximar da afilhada. Com uma desenvoltura incomum entre as mulheres da região, Fernanda mantinha ainda uma fazenda de café e criava porcos. Além, é claro, de praticar o mais famoso *hobby* culinário da cidade: fazer e presentear amigos e forasteiros com a mais deliciosa e cobiçada goiabada do país, orgulhosa de saber que estava oferecendo uma jóia. De fato, a verdadeira goiabadacascão de Ponte Nova, “a melhor do mundo”, não é comercializada: é preciso conhecer algum morador para entrar na galeria dos felizardos agraciados com uma goiabada caseira.

Solteira aos 48 anos — não se casara, apesar de ser bonita e a mais cortejada da sua geração —, **Fernanda,** tanto pela dedicação de mãe substituta como por seu temperamento independente e criativo, **despertara desde cedo em Luísa**, única afilhada, não só o sentimento de amor, mas **uma profunda admiração.** O que mais encantava Luísa era a independência da madrinha, o fato de ser ouvida pelos homens em assuntos que não eram meramente caseiros e sua capacidade de influenciar pessoas e criar situações novas.

Para Luísa, a carreira de dentista representava mais o sonho do pai do que o

seu próprio. Seu Geraldo desejava ver nas filhas o doutor que não pudera ser, por ter ficado órfão cedo e, sendo primogênito, ter assumido as responsabilidades da família. Homem de muita leitura, conseguira alcançar postos importantes no serviço público municipal, apesar de ter apenas o segundo grau incompleto. Em um mandato de certo prefeito do PR, seu partido, chegou a ser titular da Secretaria Municipal de Educação, quando já estava prestes a se aposentar. Costumava dizer orgulhoso: “Me sobressaí entre gente de elite. Imagine se tivesse estudado...”.

...Fernanda... despertara desde cedo em Luísa... uma profunda admiração.

A importância das relações

O que se passa aqui? Qual a importância da admiração de Luísa pela madrinha?

Nas pesquisas relativas ao perfil do empreendedor, se verificou que os empresários de sucesso são influenciados por empreendedores do seu círculo de relações (família, amigos) ou
por líderes ou figuras importantes, que são tomados como “modelos”.
Tal admiração nos remete ainda a algumas perguntas, as mesmas que os estudiosos desta área se fazem:

■ Como alguém se torna empreendedor?
■ O empreendedor nasce pronto? Ou seja, é fruto de herança genética?
■ É possível ensinar alguém a se tornar empreendedor, a ser empreendedor?

O empreendedorismo não é ainda uma ciência, embora esteja entre as áreas em que mais se pesquisa e se publica. Isso quer dizer que, por enquanto, não existem paradigmas, padrões que possam, por exemplo, nos garantir que, a partir de certas circunstâncias, haverá um empreendedor de sucesso. Mas muita coisa pode ser dita sobre o empreendedor. Vamos ao assunto!

Todos os pesquisadores acreditam que é possível alguém se tornar um empreendedor. Mas a metodologia de ensino para isso deve ser diferente da tradicional, aplicada desde o curso fundamental até a universidade. Mais adiante voltaremos ao assunto sobre o ensino da matéria.

Sabe-se que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto de hábitos, práticas e valores das pessoas. Existem famílias (assim como cidades, regiões, países) mais empreendedoras do que outras. Na verdade, a pessoa aprende a ser empreendedora no convívio com outros empreendedores, num clima em que ser dono do próprio nariz, ter um negócio é considerado algo muito positivo. Pesquisas indicam que as famílias de empreendedores têm maior chance de gerar novos empreendedores e que os empreendedores de sucesso quase sempre têm um modelo, alguém que admiram e imitam. (Filion, 1991).

Vejam Luísa. Apesar de não ser de família de empreendedores, tomou como modelo a madrinha Fernanda, uma empreendedora de iniciativa e autonomia. Esses valores tiveram grande influência sobre ela Consideremos três níveis de relações, conforme o esquema a seguir:

■ Primário: familiares e conhecidos; ligações em torno de mais de uma atividade. ■ Secundário: ligações em torno de determinada atividade; redes de ligações. ■ Terciário: cursos, livros, viagens, feiras, congressos *etc*.

Podemos dizer que o nível primário é a principal fonte de formação de empreendedores. Mas os níveis secundário e terciário também podem ser importantes na geração de empreendedores. Um dos pontos básicos do ensino de empreendedorismo é fazer com que o aluno busque estabelecer relações que dêem suporte ao seu negócio.

Assim, a convivência é muito importante nessa área. Há um ditado no campo do empreendedorismo que afirma: “Dize-me com quem andas e eu te direi quem queres ser”. Portanto, se há empreendedores que nascem prontos, isso não ocorre por razões genéticas, mas sim porque o nível primário de relações os influenciou. Há poucas décadas, dizia-se o mesmo em relação a administradores e gerentes: fulano tem o dom de administrar, sicrano nasceu assim, beltrano jamais saberá gerenciar. Hoje, desapareceram as dúvidas de que alguém possa aprender a ser administrador. O empreendedorismo, em termos acadêmicos, é um campo muito recente, com poucas décadas de atividade. Mas os cursos nessa área têm-se multiplicado com uma velocidade incrível. Em 1975, nos EUA, havia cerca de cinqüenta cursos. Hoje empreendedorismo é tema indispensável em universidades e escolas de segundo grau.

O vírus do empreendedorismo foi inoculado em Luísa por sua madrinha, pessoa que ela tomou como modelo.

Bela, criativa e indomável, querida por todos, apesar de um tanto autoritária e teimosa, Luísa foi uma aluna desinteressada no ginásio e no colégio. Seus repentes de brilhantismo, contudo, faziam com que fosse aprovada, mas também lhe valiam a reputação de pedante e suscitavam desconsolados suspiros em Vovó Mestra, que lançava sempre o bordão em reuniões de família: “Essa menina não aproveita a inteligência que Deus lhe deu. Não sei o que Ele pode achar do desperdício de sua bênção...”.

O fato é que o estudo nunca atraíra Luísa. Seu motivo para ir à escola era a possibilidade de encontrar amigos, ouvir coisas diferentes, **aprender com os colegas**.

Os conhecimentos transmitidos em aula repercutiam pouco em sua vivacidade. Quase nunca aquilo que o professor ensinava coincidia com o que queria aprender ou precisava aprender naquele momento da sua vida. A imensa curiosidade não satisfeita nos bancos de escola lançava-a na busca ansiosa de conhecimentos em outros lugares, com outras pessoas ou em fontes que ela mesma garimpava. Adorava aprender por meio de conversas com pessoas pelas quais sentia respeito e simpatia — sentimentos importantes para Luísa. Não sabia exatamente por que, mas não conseguia assimilar o que diziam pessoas pelas quais não sentia nenhum vínculo afetivo, por mais brilhantes que fossem. Era assim também com amigos, conhecidos. Tentava combater esse critério de seleção, pois achava que poderia estar perdendo coisa importante, mas não conseguia. Apaixonava-se quando o conhecimento vinha temperado pela experiência do interlocutor.

… APRENDER COM OS COLEGAS…

O empreendedor vê nas pessoas uma das suas mais importantes fontes de aprendizado e — ao contrário de profissionais de áreas especializadas — não se prende somente a fontes "autorizadas", tais como literatura técnica, relatórios de pesquisas, cursos *etc*.

… REPRODUZIR AS SITUAÇÕES…

O empreendedor aprende em clima de emoção e é capaz de assimilar a experiência de terceiros. O hábito de Luísa tentar colocar-se no lugar do outro é um exercício importante para vivenciar histórias de outras pessoas, algumas vezes aplicando padrões conhecidos em contextos novos.

Conseguia, assim, assimilar a essência da comunicação, que, não raro, alimentava nela reflexões. Então, ela se colocava no lugar do outro e buscava **reproduzir as situações**, como se fosse a personagem central.

Luísa era atraída pelo novo, pelo inusitado. Observadora perspicaz, sabia ver coisas onde ninguém nada notava, sempre por um ângulo otimista. **Tinha prazer em se diferenciar das outras meninas, como se fosse pecado ser igual**. Sua forma de se vestir, seu vocabulário, a vontade de desvendar novos caminhos colocavam-na fora dos padrões de comportamento no seu meio. Mas nem sempre era compreendida ou aceita num ambiente cultural em que o imprevisível é encarado, quase sempre, como algo carregado de ameaça.

TINHA PRAZER EM SE DIFERENCIAR DAS OUTRAS MENINAS, COMO SE FOSSE PECADO SER IGUAL.

Perfil do empreendedor de sucesso

O que nos diz essa passagem do texto? Não só essa frase, mas vários parágrafos tratam do jeito de ser de Luísa. Enfatizamos as características pessoais de Luísa por serem importantes na sua vida como empreendedora. Sendo ela "criativa e indomável", procurava aprender a partir de conversas, momento em que se colocava no lugar do outro.

Os pesquisadores se perguntam: "Quais são as características dos empreendedores de sucesso? Eles têm algo que os diferencia dos outros?" É uma tentativa de deslindar o fenômeno empreendedor, existente desde sempre, mas "descoberto" pela academia há poucas décadas.

A pesquisa acadêmica sobre empreendedorismo está ligada ã grande importância que a pequena empresa exerce no quadro econômico do mundo atual e à necessidade de disseminar o espírito empreendedor em toda a população. Esse ramo do conhecimento está ainda em fase pré-paradigmática, já que não existem padrões definitivos, princípios gerais ou fundamentos que possam assegurar de maneira cabal o conhecimento na área.

Embora ainda incapazes de estabelecer relações de causa e efeito, as pesquisas desenvolvidas por acadêmicos e praticantes das mais diversas correntes conseguem encontrar pontos em comum no que diz respeito às principais características dos empreendedores de sucesso Sem conotações determinísticas, esses traços tem contribuído para a identificação e a compreensão do comportamento dos empreendedores Por outro lado, o conjunto que compõe o instrumental necessário ao empreendedor de sucesso — *o knowhow* tecnológico e o domínio de ferramentas gerenciais — e visto como conseqüência do processo de *aprendizado* de alguém capaz de atitudes definidoras de novos contextos. Apresentamos, a seguir, um resumo das principais características dos empreendedores detectadas nas pesquisas de Timmons (1994) e Hornaday (1982)

■ O empreendedor tem um "modelo", uma pessoa que o influencia.
■ Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização. ■ Trabalha sozinho.
■ Tem perseverança e tenacidade.
■ Considera o fracasso um resultado corno outro qualquer; aprende com resultados negativos, com os próprios erros.
■ Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar seus esforços para alcançar resultados.
■ Sabe fixar metas e atingi-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar espaços não ocupados por outros no mercado; descobre nichos. ■ Tem forte intuição. Como no esporte, o que importa no empreendedorismo não é o que se sabe, mas o que se faz.
■ Tem sempre alto comprometimento. Crê no que faz.
■ Cria situações para obter *feedback* sobre seu comportamento e sabe utilizar tais informações para se aprimorar.
■ Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
■ É um sonhador realista. Embora racional, usa também a parte direita do cérebro. ■ É líder. Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um "líder de banda", que dá liberdade a todos os músicos, extraindo deles o que têm de melhor, mas conseguindo transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo uma partitura, um tema, um objetivo.
■ É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
■ Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho.
■ Tece "redes de relações" (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos. A rede de relações interna (com sócios, colaboradores) é mais importante que a externa.
■ O empreendedor de sucesso conhece muito bem o ramo em que atua.
■ Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.
■ Traduz seus pensamentos em ações.
■ Define o que deve aprender (a partir do não definido) para realizar suas visões. É pró-ativo diante daquilo que deve saber: primeiramente define o que quer e onde quer chegar; depois, busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo. Preocupa-se em aprender a aprender, pois sabe que no seu dia-a-dia será submetido a situações que exigem a constante apreensão de conhecimentos que não estão nos livros. O empreendedor é um fixador de metas.
■ Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz. Emoção e afeto são determinantes para explicar seus interesses. Aprende indefinidamente.
■ Tem alto grau de "internalidade", o que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que pode mudar algo no mundo. A empresa é um sistema social que gira em torno do empreendedor. Ele acha que pode provocar mudanças nos sistemas em que atua.
■ O empreendedor não é um aventureiro; assume riscos moderados. Costa do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativa (A inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar conseqüência a um produto.)
■ Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza; é hábil em definir a partir do indefinido. ■ Mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Caro leitor, ao ver todas essas características, você pode estar pensando: "Mas somente um super-homem poderá colecionar todas elas". Na verdade, não é bem assim. Muitas são aprendidas. Outras já estão em você e são despertadas pela sua vontade de realizar os próprios sonhos.

De casamento marcado, Delcídio, o noivo de Luísa, ficara em Ponte Nova, preso ao seu emprego na prefeitura. Sem maiores pretensões intelectuais, temia que os estudos superiores de Luísa pudessem ofuscar o seu supletivo de segundo grau, obtido de forma duvidosa em Montes Claros. Portanto, era contra os estudos da noiva em Belo Horizonte e, dissimuladamente, empregava muita

energia em dissuadi-la daquela empreitada. Suas argumentações camufladas, ardilosas, começavam a fazer efeito sobre ela, já sem grande entusiasmo para **realizar um sonho que era somente dos pais**.

Em uma coisa ele tinha sido bem-sucedido: impedira que Luísa prestasse vestibular na universidade pública, onde, segundo ele, havia “muita liberalidade, drogas e outras coisas” que ela jamais soube o que poderiam ser.

Contra a corrente, Luísa tentara o vestibular somente em uma universidade particular, que, além de cara, não tinha o nível da pública. Mas pelo menos seu pai não se recusara a pagar, como acontecera no primeiro vestibular, quando fora aprovada no curso de comunicação. “Pode fazer outro vestibular, essa profissão não dá futuro para ninguém”.

Todavia, as aflições de Delcídio não se prendiam somente aos estudos da noiva; eram também fruto das várias histórias que cercavam a figura de Luísa. A pequena cidade, ávida por acontecimentos capazes de quebrar o cotidiano entediante, deitara os olhos na criança linda e cheia de brilho, para depois focá-los com mais intensidade na adolescente em que o tempo esculpia formas maravilhosas. A sabedoria popular antevia episódios incomuns provocados pela beleza de Luísa e ali fazia plantão, tal qual um repórter que pressente notícias. Algumas histórias, embora nascidas de fatos concretos, alimentavam o imaginário popular e contribuíam na paciente construção do acervo mitológico daquele pequeno mundo.

… REALIZAR UM SONHO QUE ERA SOMENTE DOS PAIS.

É comum os pais”escolherem”os sonhos dos filhos. A sociedade tende a controlar seu futuro, induzindo os jovens a desempenhar papéis que ela julga relevantes.

O sonho do empreendedor Costumamos definir o empreendedor como “alguém que sonha e busca transformar o sonho em realidade”. Nesse conceito, o sonho é visto como *na* linguagem do dia-a-dia: “Meu sonho é ser engenheiro... é casar... ter filhos... vencer na vida”. É o sonho que se sonha acordado Este conceito é simples, mas, na prática, encontra dificuldades, porque a nossa sociedade não nos estimula a sonhar. De fato, o sonho não faz parte da pedagogia das escolas, nem do lar, tampouco da rua. A escola não pergunta sobre o sonho porque lida com conteúdos e sabe as respostas para eles. Além do mais, tem a intenção de exercer controle. Como para o sonho, não há respostas e nem ele se deixa controlar, não é tema escolar. A família, como a de Luísa, prefere “convencer” a filha a seguir uma profissão que a dignifique. Socialmente, o sonho não é estimulado, porque sonhar é perigoso: comunidades que sonham constroem o seu futuro e não se deixam dominar. Então, como funciona tal conceito? O indivíduo sonha, mas sonhar somente não define o empreendedor, conhecido também por sua capacidade de fazer. Ele deve buscar a realização do seu sonho. Ao agir para transformar seu sonho em realidade, o indivíduo é dominado por forte emoção, que libera a maior energia de que se tem notícia: a energia de quem busca transformar seu sonho em realidade. Empreender é, portanto, um ato de paixão. Ao se apaixonar, o indivíduo faz vir à tona o potencial empreendedor presente na espécie. E libera as características empreendedoras: a persistência, o conhecimento do ambiente do sonho, a criatividade, o protagonismo, a liderança, a autoestima, a crença em si mesmo, a crença em
que seus atos podem gerar conseqüências.

É fácil perceber que a perseverança é um atributo de quem gosta muito do que faz. A liderança nasce da capacidade de convencer pessoas a nos apoiar e seguir. Só um apaixonado consegue se dedicar tanto a um sonho a ponto de conhecê-lo na sua integridade e assim adquirir a capacidade de seduzir pessoas para participar de sua realização. A criatividade está presente em quem se dedica com abandono a um tema, algo alcançável somente pelos apaixonados. Apenas o sonhador que busca a realização do seu sonho é protagonista e autor da sua vida.

É no exato momento em que o sonhador busca transformar seu sonho em realidade que nasce a necessidade de saber. Em outras palavras: somente quem sonha (ou consegue formular seus sonhos) precisa aprender algo. Ou seja, o indivíduo que está motivado para realizar seu sonho saberá desenvolver, segundo seu estilo pessoal, métodos para aprender o que for necessário para a criação, o desenvolvimento e a realização de seu sonho.

Sucesso e fracasso

Implícita neste conceito está a redefinição das idéias de sucesso e fracasso. Está em situação de sucesso quem busca, e não quem realiza, um sonho. Mesmo porque os sonhos, metaforicamente, não são realizáveis — quando se tornam realidade, os sonhos

deixam de produzir a emoção que geravam no momento anterior.

Por seu turno, fracasso não é não conseguir realizar os sonhos, mas desistir de realizálos. A única situação de fracasso é a desistência. Para conhecer mais sobre a Teoria Empreendedora dos Sonhos, consultar nosso livro *Pedagogia empreendedora.*

Intimidado, inerme para pelejar com o passado da noiva, ele se deixava corroer pelos enredos que continham maior verossimilhança. Além de não saber lidar com o diz-que-diz, o que mais contribuía para a perturbação de Delcídío era o fato de que todas as histórias se baseavam em personagens reais, conhecidos de todos.

Duas delas, contadas e recontadas, afligiam o noivo de modo particular. Diziase que, aos 17 anos, Luísa despertara paixão alucinante em um médico de 32 anos, Marcelo Veiras, de família de ricos usineiros. Por não ser correspondido, o rapaz se desesperara a ponto de ir para um mosteiro, não sem antes tentar pôr fim à própria vida. Sob a ameaça de suicidar-se, obrigara a família a destinar ao mosteiro a parte da herança que lhe cabia, mas com a seguinte cláusula: tudo seria revertido se Luísa, em qualquer tempo, mudasse de idéia e o fizesse merecedor de seu afeto. Diziam que Marcelo fizera os primeiros votos e, usando batina preta e o nome de Irmão Lucas, trabalhava no Colégio Dom Bosco, justamente para ficar a meio caminho entre Ponte Nova e Belo Horizonte e poder sentar-se à beira da estrada, nos finais de semana, para vigiar cada carro, cada placa, na esperança de ver a amada, ainda que de passagem.

Embora corroído pelo ciúme que nutria por causa do Irmão Lucas, pois levava a sério a ameaça que ele representava, Delcídio sentiase ainda mais afligido por outra história. Esta provocava-lhe tão profundo sofrimento que os constantes suspiros acabaram deixando no rapaz um estranho cacoete. Comentava-se que, aos 15 anos, Luísa se apaixonara pelo Paulo dos Martines, um belíssimo jovem de 17 anos, filho bastardo de uma das famílias tradicionais da cidade. A relação fora amaldiçoada por dona Maria Helena, que não medira esforços para afastar o namorado e apagar do coração da filha o sentimento que, segundo ela, era um despropósito. Um deputado da região arranjara com inacreditável presteza uma colocação para Paulo na Assembléia Legislativa. Como a proposta de emprego era irrecusável, o problema fora aparentemente resolvido. Com a mudança repentina para Belo Horizonte, Paulo dos Martines produzia, segundo a mãe de Luísa, um dos ingredientes mais poderosos para a falência de um amor nascente: a distância. Tudo fora feito sem que uma só palavra fosse dita a Luísa, mas com todas as letras explicadas a Paulo. Por precaução, dona Maria Helena mantinha vigilante controle sobre o correio e o telefone, que, “graças ao bom Deus”, jamais exigiram nenhuma intervenção sua. Naquele ano e no seguinte, Luísa estranhara o fato de a família ir a Belo Horizonte apenas raramente e sempre em viagens rápidas, de um só dia.

Delcídio poderia enterrar tudo isso como coisas do passado se aqui e ali

sinais, conversas, fatos e mesmo evidências não apontassem para o contrário. Corria a boca pequena que Luísa se comunicava com Paulo através de uma amiga, cuja formidável memória era capaz de reproduzir tintim por tintim a linguagem de pura poesia com que se comunicavam os amantes. Mais ainda: que tudo fora planejado cuidadosamente, inclusive o estudo de odontologia em Belo Horizonte, fato que excitava a imaginação dos ponte-novenses, trazendo-lhes à memória uma torrente de ditos populares: “A distância entre os corpos une mais ainda os corações”; “O fruto proibido é o mais cobiçado”; “A oposição da família dá casamento na certa”...

Diziase ainda no Sereia Azul que a paixão entre Luísa e Paulo se tornara descomunal, cinematográfica, shakespeareana, diabólica. Até o noivado de Luísa com Delcídio faria parte do plano!

Sabendo que Paulo cursava odontologia na Universidade Federal, Delcídio se opusera de modo veemente a que Luísa prestasse vestibular nessa escola. Agora, não lhe restavam dúvidas de que a escolha da odontologia era para ela estar mais perto de sua verdadeira paixão. Assim, julgava ter agido com acerto ao induzi-la a não estudar na Universidade Federal.

De quando em quando, Delcídio parecia acordar do pesadelo. Pois só poderia ser pesadelo a distorção de uma realidade tão clara: sua noiva, pura, sincera, jamais o submeteria a uma traição aviltante, oferecendo-o à zombaria em todos os cantos da cidade. Mas esses eram momentos raros. No dia-a-dia, exposto ao zunzum da Praça Getúlio Vargas, às conversas no Sereia Azul, Delcídio não sabia como fugir ao que lhe parecia a mais dura realidade: o amor inconfesso entre Luísa e Paulo. Pensava em fugir, romper o noivado, mudar de cidade, de vida. Mas nesses momentos sua paixão acabava por induzi-lo à dúvida, e ele se decidia por esperar. Esperar pelo seu casamento com ela, se a sorte lhe sorrisse, por que não? Mas nunca passivamente, já que ele tentava, o tempo todo, deslindar os mistérios que envolviam a vida da noiva.

Por força do hábito, Delcídio desenvolvera grande capacidade de analisar as vontades da noiva, perscrutar suas reações, olhares, rubores, suspiros. Estava sempre observando, esquadrinhando, decompondo, inferindo, deduzindo. Mente conturbada, alma sofrida, ele se esforçava profundamente para descobrir algo que no fundo preferia não saber.

Havia já algum tempo, ele notara que, quando estava com Luísa em Belo Horizonte, ela se tornava inacessível por certos períodos. Durante algumas semanas, não era localizável nas tardes das quartas-feiras. Em outras épocas, ele não conseguia falar com ela às sextas-feiras à noite. Em alguns sábados, ela lhe pedia que não fosse vê-la, por que tinha algo a fazer, sem explicar o que era ou dar indicação de onde estaria, um número de telefone, por exemplo. Houve casos

em que desaparecera durante vários domingos. Nos últimos tempos, os sumiços de Luísa eram imprevisíveis. Questionada, ela dava respostas evasivas, não raro caindo em contradição. Quando ele insistia, recebia, para seu desespero, uma resposta encolerizada, seguida de uma ameaça de briga, às vezes de rompimento. Luísa jamais admitia ser questionada.

Fora isso, que para ele não era pouco, o comportamento da noiva era impecável. Nada havia que pudesse levantar a menor suspeita. Contudo, Delcídio não se poupava, cismando, vez por outra, que a capacidade de dissimulação da noiva se confundia com um cinismo insolente.

Desde os 9 anos, durante as férias, Luísa passava para o outro lado do balcão na loja de Fernanda e ajudava a madrinha em seus afazeres. Isso perdurava até os seus 20 anos. Desenvolvera grande empatia com a clientela, atendendo a todos com encantadora jovialidade e tendo um gesto de simpatia para cada um em particular. Todos se sentiam gratos pela sincera atenção que ela lhes dispensava.

Quando não estava no balcão, fugia para os fundos do Sereia Azul para se dedicar à cozinha, seu maior *hobby*. Diferentemente das outras moças da sua geração, que faziam do desdém à cozinha uma bandeira de pretensa emancipação, dedicava-se livremente a desenvolver e aprimorar seu dom inato, para gáudio da freguesia. Sentiase atraída também pelo tilintar das moedas caindo na caixa registradora, mesmo que nem uma sequer jamais fosse parar em seu próprio bolso. A madrinha era famosa por seu apego ao dinheiro. Conseguia doar-se generosamente em tudo — amizade, dedicação, companhia em momentos difíceis —, mas, quanto a dinheiro, nem pensar. Sua sovinice era cantada em versos além-fronteiras: parentes de Rio Casca e Piranga encarregavam-se de exportar a fama. Tinha na cabeça o estoque e o caixa; a falta de uma guloseima ou de um centavo era motivo de cansativas recontagens. Fiado, nem para o primo Filipe, de 3 anos, paixão de Fernanda, ou para o prefeito, assíduo no tititi político de fim de tarde que acontecia no Sereia Azul. **Mas a lida atrás do balcão trazia outras gratificações, não muito claras ou discerníveis para Luísa, mas que poderiam ser explicadas por um substantivo de sentido genérico: prazer**.

MAS A LIDA ATRÁS DO BALCÃO TRAZIA OUTRAS GRATIFICAÇÕES, ... QUE PODERIAM SER EXPLICADAS POR UM SUBSTANTIVO DE SENTIDO GENÉRICO: PRAZER.

A formação da visão Neste trecho, tomamos conhecimento de que Luísa gosta de cozinhar e atender as pessoas; também gosta de perceber que o dinheiro está entrando no caixa. Ou seja, sente-se feliz na atividade de vender, atender os clientes, saber que eles apreciam o que compraram. E mais do que isso: com o passar do tempo, Luísa começou a entender o que é um negocio, acumulando experiência.

Ela começa a desenvolver a idéia de um produto: a goiabadacascão. Qual a relevância desses momentos na vida de Luísa? Ela tinha prazer em cozinhar, era criativa nessa área. Adquirira experiência comercial, que consistia em vender, atender clientes, entender o comportamento deles. Com base nessa vivência, nesse conhecimento de um negócio, começou a imaginar um produto que pudesse ter

sucesso. O surgimento do produto ocorreu como conseqüência natural da própria vida de Luísa, como meio de lhe dar a independência que queria, fazendo algo de que gostava. Começa a ter visões sobre o que poderia ser sua futura empresa.

A teoria visionária de L. J. Filion (1991) nos ajuda a entender como se forma uma idéia de produto e quais as condições para que esta surja. Ela diz que as pessoas motivadas a abrir uma empresa vão criando, no decorrer do tempo, baseadas na sua experiência, idéias de produtos.

Tais idéias, a princípio, emergem em estado bruto e refletem ainda um sonho, uma vontade não muito definida. Ou seja, ainda não sofreram um processo de validação, podem ainda não ser um produto. Para aprofundar-se em sua idéia emergente (ou idéias), o futuro empreendedor procura pessoas com as quais possa obter informações para aprimorá-la, testála, verificar se é um bom negócio. São as Relações na teoria de Filion. Procura também ler sobre o assunto, participar de feiras, eventos.

Ao obter tais informações, o empreendedor nascente vai alterando a sua idéia inicial, agregando novas características, mudando alguma coisa, descobrindo ou inventando novos processos de produção, distribuição ou vendas. E, ao modificar o produto, vai atrás de novas pessoas, de livros, revistas, feiras *etc.* É um processo contínuo de conquistas de novas relações. E esse processo é circular, na medida em que tais relações irão contribuir para melhorar o produto, alterando-o... e assim por diante.

Para Filion, essas idéias iniciais são visões emergentes. Prosseguindo em sua busca, vai chegar um dia em que o empreendedor sente que encontrou a forma final do produto e já sabe para quem vai vendê-lo. Nesse momento, ele deu corpo à sua visão central.

Esse é o processo de formação da visão. Visões emergentes levam a novas relações (nos níveis secundário e terciário), que, por sua vez, contribuem para aprimorar a visão emergente inicial (o produto). Novas relações são estabelecidas até que seja atingida a visão central, que pode ser fruto de uma ou de várias visões emergentes.

Para desenvolver o processo de formação da visão, o empreendedor tem que se apoiar em alguns elementos além das Relações, já descritas. Mas tem que trabalhar intensamente, sempre voltado para os resultados. O alvo não é o trabalho em si, mas o resultado que dele advém. Filion chama isso de Energia. Deve o empreendedor ser uma pessoa com autonomia, autoconfiança. Precisa acreditar que pode mudar as coisas, que é capaz de convencer as pessoas de que pode conduzi-las para algum ponto no futuro. Filion chama a isso Conceito de si. Deve ainda ter a capacidade de convencer as pessoas de que sua idéia é ótima e de que todos vão beneficiar-se dela. Enfim, deve saber persuadir terceiros a ajudá-lo a realizar seu sonho. É o que Filion chama de Liderança. E, lógico, é exigido de tal pessoa conhecimento do setor em que vai atuar.

Por fim, Filion se refere à visão complementar, que trata da gerência da empresa, de organização e controle das diversas atividades administrativas, financeiras, de pessoal *etc.* Por meio da visão complementar se criará a estrutura para que o produto seja vendido aos clientes da forma mais eficaz possível, gerando os resultados esperados (viabilidade, consolidação, crescimento, altos lucros).

Não teria sido necessário para Luísa decifrar esse sentimento, encoberto pela satisfação que lhe causava a proximidade da madrinha querida, se ela não estivesse em seu quinto ano de universidade, começando a se preocupar com seu futuro, tanto amoroso quanto profissional. Somente depois de se mudar para Belo Horizonte, logo após ter sido aprovada no vestibular de odontologia, Luísa percebera quão famosa era a goiabadacascão de Ponte Nova. Tinha sido por acaso, quando em seu apartamento em Belo Horizonte oferecera a um colega de faculdade um pouco de doce que restara da última remessa de goiabadacascão feita por Fernanda. Extasiado, o colega lhe pedira a pequena sobra, para que ele pudesse oferecê-la à mãe. Naquela noite, Luísa refletiu sobre os motivos que levariam um ser humano a mendigar restos mesmo sendo abastado e superalimentado.

Por não ter distanciamento crítico, não lhe ocorrera antes que a goiabada de Ponte Nova fosse capaz de provocar desatinos, compulsões. Foi necessária uma noite insone para Luísa amanhecer com a noção exata de um produto poderoso, famoso, mas inexistente no comércio. Em sua vida de empreendedora ainda incipiente, configurara-se a goiabadacascão como uma excelente oportunidade de negócios. A partir daí, era assaltada por excitações insólitas. Uma delas era o sonho recorrente do seu casamento com véu e grinalda, em que ela irrompia na igreja, esfuziante e feliz, e o noivo Delcídio era mero coadjuvante (chegara à conclusão, entre um sonho e outro, que o noivo poderia ser qualquer um). Outra

era o também repetido pesadelo no qual, encharcada de suor, em sua primeira consulta como dentista, os dentes do cliente, antes perfeitos, caíam podres ao toque dos seus dedos, enquanto ela, aterrorizada, em vão tentava recolocá-los sem que ele percebesse. Ambos foram substituídos em seu sono por uma fantasia em que a goiabadacascão tinha a mesma trajetória do pão de queijo mineiro: coqueluche nacional, internacional — Paris, Nova York. Sua empresa teria lucros... grandes lucros.

Assim, a um ano da formatura, Luísa sentia que sua vida estava num momento de grandes decisões. Mal definidas, a vida amorosa e a profissional precisavam ser revistas. Sabia do dissabor que representaria para os pais o abandono da carreira de dentista. Ao mesmo tempo, estava certa de que, mesmo não mais sentindo amor por Delcídio, o rompimento de um longo convívio, somado à constatação de que os sonhos conjugais seriam desfeitos, ia ser doloroso para o noivo e para ela. Também na sua vida amorosa, Luísa constatara que estava realizando **os sonhos dos pais — apesar de não serem de todo ruins, não eram os dela**. Mas estava disposta a assumir todas as conseqüências dos seus atos para percorrer o caminho que pudesse levar à sua autorealização. Amadurecida pelas reflexões, buscava **aprender com os insucessos** e as frustrações a escolher o ser amado e a profissão.

Havia decidido: na sua aventura existencial, seus sonhos, sua visão de mundo, seu afeto, seus valores seriam sempre o ponto central. Gostava de si mesma e sentiase **capaz de transformar o mundo**, mesmo que fosse um minúsculo pedaço dele. Consciente de si, assumira o que suas vozes internas apregoavam: queria sempre **o papel de atriz principal**. Mesmo que, para isso, tivesse ela mesma que construir o pequeno mundo em que reinaria.

…OS SONHOS DOS PAIS — APESAR DE NÃO SEREM DE TODO RUINS, NÃO ERAM OS DELA…

O empreendedor sempre quer realizar seus próprios sonhos. É alguém que busca incansavelmente a autorealização...

Sonho individual e sonho coletivo Apesar de o senso comum tratar o empreendedorismo como um fenômeno-individual (“o empreendedor tem um dom”, afirmativa que consideramos um equivoco), estamos diante de algo que, para gerar bem-estar social, tem que ser um fenômeno coletivo. Assim, a natureza do sonho individual é fortemente determinada pelos valores da cultura a que pertence o sonhador. Por que isso? Porque não se concebe um sonho individual não referenciado ao sistema social do indivíduo. Nesse sentido, dizemos que os sonhos individuais são influenciados pelos sonhos coletivos. O sonho coletivo pode ser definido como a imagem que uma comunidade constrói de si no futuro — imagem esta formada a partir da convergência das múltiplas imagens dos seus integrantes e associada a um projeto específico e viável de sua transformação em realidade

por meio da dinamização dos potenciais humanos, sociais e naturais da própria comunidade.

Dizemos que uma verdadeira comunidade não é apenas um conjunto de pessoas, mas um grupo unido por um sonho comum.

Os sonhos coletivos podem ser positivos, mas também podem inspirar ações negativas.

Sonhos coletivos fundados na aceitação do outro, na liberdade, no processo de negociação para o consenso no que diz respeito a decisões relativas à construção do futuro provavelmente inspirarão o surgimento de empreendedores que terão como sonho a realização do bem comum.

Em contrapartida, comunidades que não geram autoestima coletiva, que não constroem valores compatíveis com suas raízes e adequados a sua própria evolução, que não elegem o coletivo como objeto central da sua construção humana, social e econômica, que confundem individualidade com individualismo, que perdem a capacidade de se indignar diante de desigualdades gritantes de condições de renda, conhecimento e poder, provavelmente continuarão a produzir em seus integrantes a capacidade de construir sonhos voltados para a conquista e proteção de espaços e poderes diferenciados e para a preservação de divisórias sociais que garantam as conquistas individuais.

Alguns progressos, Luísa havia feito desde os primeiros sonhos sobre goiabadacascão e dentes apodrecidos ao seu primeiro toque. Começara a pensar em si mesma, a considerar a carga familiar sobre seus ombros, ou seja, as expectativas nela depositadas pela família e pelas pessoas de suas relações. Como seu pai, ela também sentia orgulho em vir a ser dentista, mas isso não provocava emoções tão intensas como, por exemplo, aquelas causadas pelo sonho de ter sua própria empresa. Além disso, a idéia da goiabada evoluíra em sua cabeça nos últimos dois anos. Conversara com muita gente, interessara-se em ler sobre o assunto, saber quem fabricava, quem vendia. Alimentava o sonho, sem partilhálo com ninguém. O noivo e seus pais não eram interlocutores para o tema. Sentiase só, mas fortalecida, já que passara a ser dona dos próprios sonhos. Mas achava estranho não poder compartilhálos com as pessoas mais próximas — o noivo, os pais. Por outro lado, sendo frágil seu ânimo de permanência em Belo Horizonte, Luísa não chegara a construir muitas relações de amizade na capital. Os momentos fora da faculdade eram gastos em estudo ou namoro, uma vez que Delcídio, sempre que podia, ia para BH, ao passo que ela invariavelmente ia para Ponte Nova nos finais de semana.

Confidenciava suas descobertas pessoais, planos de vida e a delicadeza das decisões que urdia em silêncio a uma colega de sala, a Leninha, que talvez fosse a única amizade construída nos anos de faculdade. As poucas amigas que tinham ficado em Ponte Nova certamente não compreenderiam suas atribulações, resultantes talvez de uma experiência que elas não tinham: a de viver em uma cidade grande, longe dos pais e de todos.

...APRENDER COM OS INSUCESSOS...

O empreendedor aprende com os erros e fracassos, diante dos quais não se abate.

...CAPAZ DE TRANSFORMAR O MUNDO...

O empreendedor acredita que pode convencer as pessoas a realizar o sonho dele. Ele tem a capacidade de colocar o destino a seu favor, a certeza de fazer diferença no mundo.

...O PAPEL DE ATRIZ PRINCIPAL...

"É preferível ser cabeça de sardinha a rabo de tubarão."

Além disso, Luísa sentiase pouco à vontade com a maioria das amigas de sua cidade natal, percebendo que, com raras exceções, também elas se compraziam em alimentar as histórias a seu respeito. Notava que, muitas vezes, o silêncio com que ela respondia à curiosidade das amigas era traduzido como confirmação da veracidade das coisas ditas a boca pequena. Com um mundo interior extremamente rico e criativo, Luísa era dessas pessoas que construíam **seu próprio critério de sucesso**, não se deixando influenciar pelos indicadores vigentes da comunidade. Se esse modo de buscar a realização conferia-lhe alto grau de independência, aos olhos superficiais de alguns significava uma excentricidade condenável em moça daquela estirpe. Ou seja, para esses, nada

que viesse dela surpreenderia.

Após dois anos de conspiração íntima, Luísa sentiase pronta para tornar públicos os seus intentos. A pessoa escolhida para primeiro ouvir o que tinha a dizer era Fernanda, por todos os motivos do mundo. Certamente ela seria capaz de entendê-la e tornar-se sua cúmplice. Mas não sem muito trabalho de convencimento.

Eram 10 horas da manhã de um sábado de dezembro quando Luísa, chegando de Belo Horizonte, entrou na Praça Getúlio Vargas. Procurou com o olhar um de seus tios. Era um hábito antigo. Sempre que passava pela praça, a qualquer hora do dia, em qualquer dia da semana, podia ver pelo menos um de seus tios aproveitando a dádiva da sombra das figueiras frondosas na placidez da cidade pequena. Teve a certeza de que a terra continuava girando em torno do sol quando viu tio Toniquinho, chinelo e cigarro de palha, sentado à sombra das sibipirunas na ilha de baixo da Praça Getúlio Vargas, jogando conversa fora.

— Oi, tio — gritou com a cabeça para fora do carro.

— Oi, filha — respondeu ele, no jeito simples e afável com que as pessoas, nas cidades menores do interior de Minas, se cumprimentam e se reconhecem como membros da mesma comunidade.

… SEU PRÓPRIO CRITÉRIO DE SUCESSO…

Pode-se dizer que os empreendedores dividem-se igualmente em dois times: aqueles para os quais o sucesso é definido pela sociedade e aqueles que têm uma noção interna de sucesso.

Não há nenhum estudo que diga que uma ou outra categoria tenha maior sucesso. Mas aqueles que têm uma noção interna de sucesso têm mais facilidade em alcançar a autorealização.

… ENSAIOS DIÁRIOS…

O empreendedor tenta antecipar situações e preparar-se para elas. É alguém com capacidade de observação e de planejamento.

Foi direto para o Sereia Azul e, após ajeitar-se com a pequena bagagem atrás do balcão, submeteu de supetão, mas não sem temores, sua idéia à tia Fernanda:

— Nos últimos dois anos, tenho pensado muito em ter um negócio meu. A idéia é montar uma pequena fábrica de goiabadacascão para vender no Brasil todo e inclusive para exportar. Acho que vai ser um grande sucesso.

Fernanda não dera importância ao que dizia a sobrinha. Parecia não entender ou não querer entender.

— É o que todo mundo fala, que a goiabada é potencialmente um grande negócio. Pega a garrafa de café pra mim — solicitou Fernanda.

— Eu gostaria de ter um negócio meu — continuou Luísa —, que me desse liberdade, que me permitisse ficar rica, independente.

Fernanda, que tirava chocolates da caixa para expô-los na vitrine, largou o que tinha nas mãos sobre o balcão. Parecia ter levado um tapa. Disparou, sem tentar conter a irritação:

— Mas você vai conseguir isso como dentista!

— Não tenho mais vontade de ser dentista. Perdi o entusiasmo. Como alguém pode ter sucesso fazendo o que não gosta?
— Ah, meu Deus do céu, mas que conversa, hein? — respondeu a atônita Fernanda. — Logo num sábado. O que aconteceu para você falar tanta besteira assim? Vamos mudar de assunto. Me ajuda a fechar a loja e vamos embora agora mesmo.
Mas Luísa não iria desistir. Não deixaria que Fernanda escapasse. Recomeçou, com voz grave, recortando as sílabas. Queria encurralar a tia.
— Tia Fernanda, eu estou falando sério — reclamou Luísa.
— Você não pode estar falando sério. Isso não pode ser mais do que uma crise passageira. Ainda mais quando você se der conta das dificuldades que terá com uma fábrica dessas. A começar pelo capital necessário. Onde pensa que vai arrumar o dinheiro? Outra coisa: o lugar ideal para a sua empresa seria Belo Horizonte, e aí como ficaria o casamento? Delcídio iria concordar? E mais: o que você entende de negócios? Que loucura, minha filha, você pirou? — explodiu de vez.
Até ali, a reação de Fernanda seguia aquela que Luísa previra em seus **ensaios diários** no trajeto entre a sua casa e a faculdade, tempo que usava para refletir. Reproduzira a cena várias vezes, os diálogos possíveis, a reação emocional da madrinha. E continuou:
— Como ninguém pensou nessa idéia antes? A nossa goiabada já é famosa, mas nem o Brasil nem ninguém ganha dinheiro com ela. Lembra-se do que aconteceu com o pão de queijo mineiro? Demorou, mas começou a ser industrializado, vendido em todo o Brasil e até exportado. Muita gente ganha dinheiro com isso até hoje.
Luísa decidira concentrar-se no ponto mais fácil do diálogo: o negócio em si. Daria tempo para que o choque emocional de Fernanda se dissipasse, mitigando suas influências sobre a reação da madrinha e permitindo que ambas tomassem fôlego para enfrentar um resto de sábado difícil, prenunciado pelo clima do diálogo que gelara o balcão do Sereia Azul naquele final de manhã. Sabia que não tinha chances se começasse a conversa falando de estudos e noivado.
— Já estive pensando em vários detalhes, como formato, embalagem, nome da empresa: Goiabadas Maria Amália Ltda.
Maria Amália era o nome da mãe de Fernanda, avó de Luísa, Vovó Mália, falecida fazia dois anos, figura querida na família e na cidade. Na verdade, o nome de Maria Amália fora invocado também na esperança de abençoar a nova vida de Luísa e arrefecer as esperadas resistências às suas novas idéias e planos. Mas a primeira menção ao nome da avó provocara uma reação diferente. Fernanda foi mordaz:

— Mamãe sonhava em ter uma neta doutora. Era o seu assunto preferido, logo que você passou no vestibular. Toda a cidade sabe, e, aliás, por causa disso, todos esperam a futura dentista. Você já é vitoriosa antes de começar. Tem emprego garantido na clínica do Dr. Luís, a melhor da cidade. Imagine a reação dela no túmulo, neste momento! Deve estar se contorcendo toda, coitada.
Luísa sentiu um calor na face. Apesar de ter imaginado uma reação desse tipo, a intensidade da última frase fora inesperada. Uma nuvem negra ofuscou seu raciocínio, sua capacidade de articulação verbal. Mesmo assim, a minuciosa preparação ainda lhe dava forças para continuar a batalha. Falou sem pensar, quase como se tivesse decorado um texto ou como se tivesse à frente não a madrinha, com aquele poder todo, mas a sua própria imagem, inerte, no espelho da penteadeira.
— Tenho notado que o governo pretende aumentar as exportações do país através das pequenas empresas. A goiabada poderia ser vendida em inúmeros pontos no exterior, como em *drugstores* nos Estados Unidos, aeroportos na Europa, supermercados de qualquer lugar. Lembra-se daquele *mall* ao qual fomos em Tampa, na Flórida? Podemos ter um estande no corredor: *Goiabadas Maria Amália, made in Brazil.* Não terei concorrentes, a idéia é imbatível — esboçou um pequeno entusiasmo.
— Meu Deus, Luísa. Você não entende nada de negócios. Você acha que sua idéia é a primeira, que somente você foi iluminada por Deus! Ora, várias pessoas em Ponte Nova já tentaram isso. O Zitinho, apesar de toda a experiência no comércio e da grana preta que investiu, não ganhou um tostão. Você acha que é tudo muito fácil. Para chegar onde estou, o que não é muito, tem uma vida de trabalho por trás. Você ainda não tinha nascido quando comecei a vender abacate de porta em porta... Depois, consegui, Deus sabe como, um lugar de caixa na mercearia do Pepê...
Luísa respirou aliviada. Fernanda mordera a isca. Estava falando de si mesma, repetindo a ladainha mil vezes recitada, sempre com orgulho e vaidade: como começara, como sofrera, como nada fora de graça, mas fruto do seu trabalho e, é claro, das suas qualidades e da graça de Deus. Deixou a madrinha falar, sem ouvi-la, reunindo forças para o que viria depois. A primeira batalha estava ganha.
— Pois é, e hoje você tem mais grana do que o Dr. Luís, que é o melhor dentista de Ponte Nova. Mais influência também. Além disso, quanta gente importante freqüenta o Sereia Azul? Muita coisa é decidida aqui!
Por alguma coincidência ou por ajuda da Vovó Mália, acabava de entrar no Sereia Azul o primo Flávio, engenheiro e empresário bem-sucedido, apesar de não ser seu hábito freqüentar a loja aos sábados. Quando isso acontecia,

Fernanda sabia o motivo. Flávio queria tingir o cabelo e preferia que ninguém visse.
— Bons dias, ou boa tarde, já que passa do meio-dia. Ô Fernanda, estou precisando tingir meu cabelo, mas só se me for servida uma pinguinha. Quero comemorar o novo negócio que fechei ontem. Olhem, meninas, jamais ganhei tanto dinheiro como depois que pedi demissão da construtora. Apesar do bom salário que tinha, hoje vejo como era limitado e como minha vida era monótona. Ganho dez vezes mais agora. Não dá mesmo para ser empregado hoje em dia.
Parecia combinado. Fernanda franziu o cenho com uma expressão interrogativa no rosto. Suspeitou injustamente de alguma trama. Pessoa querida, o Dr. Flávio era conhecido pela ingênua e inofensiva jactância, apesar de ser realmente bem-sucedido.
Aliviada e agradecida pela ajuda inesperada, Luísa desanuviou o semblante de pronto.
— Eu também acho que ser empregado é fria — disse.
— Fernanda, quero uma tintura diferente. A última deixou nos meus cabelos vários tons de laranja. Cadê a pinga?
Fernanda entrara no clima:
— Ora, Flávio, você não tem nem cabelo mais, fica ridículo tentando disfarçar os poucos fiapos que lhe restam. E, além do mais, é cabelo ruim, de afro-brasileiro, para ser politicamente correta — e riu com uma estridência incomum em uma mulher da sociedade ponte-novense.
Luísa foi até a cozinha e buscou um pratinho de salgados e um refrigerante *diet*. Era a fonte de energia para a conversa que seria retomada depois que Flávio saísse e o caixa e as portas fossem fechados, às 13 horas.
Se não estivesse tão ensimesmado, Flávio teria percebido que havia muito falava sozinho, enquanto as duas, com o olhar perdido, murmuravam monossílabos em resposta ao que ele dizia.
Lulu-Boneca, o cabeleireiro, interrompeu o monólogo:
— Seu Flávio, vai querer fazer as mãos também?
O domingo e a alma de Luísa amanheceram cheios de sol. Eram já dez horas, quando dona Maria Helena acordou Luísa para atender Delcídio ao telefone. Ele parecia ansioso por não ter encontrado a noiva na noite de sábado. De fato, a conversa iniciada com Fernanda pela manhã estendera-se até as duas da madrugada, regada a muito refrigerante, macarrão e doces, ficando o regime de Fernanda suspenso até segunda ordem.
Como tema, outro doce: a goiabadacascão. Luísa sentiase leve feito uma folha seca de goiaba ao vento: as confidências foram abrangentes, sua vida, seus sonhos, tudo foi passado a limpo. No final, vitória total: a madrinha

transformara-se em sua cúmplice. Iria ajudar a recolher os cacos provocados pelo terremoto que rasgaria as entranhas dos pais e do noivo. E na zona de propagação do sismo estariam ainda o resto da família e os amigos.

A VALIDAÇÃO DE UMA IDÉIA

Mesmo sendo dezembro e estando em férias, Luísa resolveu voltar para Belo Horizonte na segundafeira, não sem causar estranheza a todos, à exceção de Fernanda.

Delcídio não conteve a ansiedade:

— Mas o que você vai fazer em Belo Horizonte em plenas férias? Ela achava que tinha que começar a tratar de sua empresa imediatamente.

Quando fosse enfrentar os pais e o noivo, batalha postergada para o começo de fevereiro, alguma coisa já teria sido feita para atestar sua seriedade e firmeza de propósitos.

Luísa não estava preparada para a pergunta à queima-roupa.

— Uai, eu tenho minhas coisas para cuidar...

— Mas numa segundafeira? — perseguiu Delcídio.

— Numa segundafeira, sim! Desde quando tenho que lhe pedir autorização para fazer o que quero?

Ele sabia que era o momento de parar, amargando mais uma evidência de suas suspeitas.

De qualquer forma, a conversa com os pais seria mais fácil, pois Luísa decidira não abandonar o curso de odontologia, seguindo sugestão de Fernanda. O diploma ficaria como um presente para eles, mesmo que fosse alto o seu custo.

Mas o que fazer? Por onde começar? Se pelo lado afetivo, pessoal, a conversa com Fernanda tinha sido excelente, grandes dúvidas surgiram sobre a Goiabadas Maria Amália. A madrinha havia simplesmente bombardeado todas as suas idéias, não deixando pedra sobre pedra.

— Mas ela falou tudo por medo de eu me dar mal, por me amar — disse Luísa para o espelho da penteadeira enquanto desenrolava a touca que fizera para deixar os cabelos mais lisos. — Ela não entende nada de fábrica de goiabada — tentou se consolar.— Sabe fazer em casa dois quilos de cada vez, no máximo. O processo industrial é diferente. Além do mais, conhece somente a venda de balcão. Nunca trabalhou com distribuição, venda por atacado.

No íntimo, Fernanda se surpreendera com os conhecimentos de Luísa. Não que fossem profundos ou suficientes, mas eram muito mais do que se poderia esperar de uma menina que não tinha feito outra coisa na vida senão ficar atrás daquele balcão, estudar odontologia e namorar; aliás, namorar muito.

Durante a conversa, Fernanda insistira em que Luísa procurasse pessoas com as

quais pudesse conversar, aconselhar-se.
— Mas pessoas que entendam de negócios. Nem dentistas nem funcionários da prefeitura servem... — havia dito com ironia, referindo-se a Delcídio.
— **Uma colega da odontologia me falou sobre um certo professor Pedro, do curso de computação, que criou uma disciplina de empreendedorismo**. Estou pensando em procurá-lo.
— Eu também ouvi algo parecido no Sereia Azul outro dia — disse Fernanda.
— Foi o Mendonça, cujo filho estuda computação. Mostrou-se feliz ao ver que o filho estava aprendendo a ser empreendedor, em vez de se preparar para ser empregado.
Ela se interessara pelo assunto, imaginando que, se na sua época houvesse alguém para dar-lhe alguma orientação, talvez não tivesse cometido tantos erros elementares, sofrido sozinha por tantas noites sem dormir.
Naquela segundafeira, já em Belo Horizonte, Luísa sentiase outra pessoa. Abastecida emocionalmente pelo poder de uma conversa com alguém que admirava, achava incrível que um final de semana pudesse mudar tanto a sua vida. A excitação que assaltara sua mente era inusitada. Diferente de todas as outras grandes emoções pelas quais passara, era também mais abrangente, pois dizia respeito à sua liberdade, à capacidade de decidir seu próprio destino. Sentiase leve, pronta para conquistar o mundo.
Enquanto sua cabeça dava voltas, as pernas conduziram-na à mercearia, ao lado de sua casa, para a entediante tarefa das compras habituais. Mas flagrou-se olhando as prateleiras com olhos diferentes. Naquela manhã, teve a sensação de que aquele lugar estava ligado a ela de alguma forma.
— Você tem goiabadacascão? — ouviu alguém perguntar ao balconista.
— Tenho, pacote de um quilo e a granel. Qual a senhora quer?
Pela primeira vez na vida, Luísa **comprou goiabadacascão**, um quilo a granel e outro na embalagem. Teve a curiosidade de ler as inscrições da embalagem de um quilo: nome do fabricante, endereço, o estilo da logomarca. Perguntou ao balconista — sem obter resposta — de onde vinha a goiabada a granel.

UMA COLEGA DA ODONTOLOGIA ME FALOU SOBRE UM CERTO PROFESSOR PEDRO, DO CURSO DE COMPUTAÇÃO, QUE CRIOU UMA DISCIPLINA DE EMPREENDEDORISMO.

Por que ensinar empreendedorismo?

Razão 1

A alta taxa de mortalidade infantil das empresas. No mundo das empresas emergentes, a regra é falir, e não ter sucesso. De cada três empresas criadas, duas fecham as portas. As pequenas empresas (menos de 100 empregados) fecham mais: 99% das falências são de empresas pequenas. Se alguns têm sucesso sem qualquer suporte, a maioria fracassa, muitas vezes desnecessariamente. A criação de empresas é indispensável ao crescimento econômico e ao desenvolvimento social.

Razão 2

Nas últimas décadas, as relações de trabalho estão mudando. O emprego dá lugar a novas formas de participação. As empresas precisam de profissionais que tenham visão global do processo, que saibam identificar e satisfazer as necessidades do cliente. A tradição do nosso ensino, de formar empregados nos níveis universitário e profissionalizante, não é mais compatível com a organização da economia mundial na atualidade.

Razão 3

Exige-se hoje, mesmo para aqueles que vão ser empregados, um alto grau de "empreendedorismo". As empresas precisam de colaboradores que, além de dominar a tecnologia, conheçam também o negócio, saibam auscultar os clientes e atender às necessidades deles, possam identificar oportunidades e mais: buscar e gerenciar os recursos para viabilizá-las. **Razão 4**

A metodologia de ensino tradicional não é adequada para formar empreendedores. **Razão 5**

Nossas instituições de ensino estão distanciadas dos "sistemas de suporte", isto é, empresas, órgãos públicos, financiadores, associações de classe, entidades das quais os pequenos empreendedores dependem para sobreviver. As relações universidade/empresa ainda são incipientes no Brasil.

Razão 6

Cultura. Os valores do nosso ensino não sinalizam para o empreendedorismo. **Razão 7**

A percepção da importância da PME (Pequena e Média Empresa) para o crescimento econômico ainda é insuficiente.

Razão 8

A cultura da "grande empresa", que predomina no ensino. Não há o hábito de abordar a pequena empresa. Os cursos de administração, com raras exceções, são voltados para o gerenciamento de grandes empresas.

Razão 9

Ética. Uma grande preocupação no ensino do empreendedorismo são os aspectos éticos que envolvem as atividades do empreendedor. Por sua grande influência na sociedade e na economia, é fundamental que os empreendedores — como qualquer cidadão — sejam guiados por princípios e valores nobres.

Razão 10

Cidadania. O empreendedor deve ser alguém que apresente alto comprometimento com o meio ambiente e com a comunidade, dotado de forte consciência social. A sala de aula é excelente lugar para debater esses temas.

... COMPROU GOIABADA-CASCÃO...

Luísa começa a ver com outros olhos o setor no qual pensava atuar. O conhecimento do setor de atuação é fundamental para o sucesso. Conhecer bem uma área de negócio não é tarefa simples: demora de seis meses a dois anos.

De volta à casa, divertiu-se com a idéia de fazer um teste com a irmã, Tina, que morava com ela e se preparava para o vestibular de administração de empresas. Imaginou qual seria a reação de Tina ao provar uma goiabada que não fosse de Ponte Nova. Teria que esconder os pacotes, pois a irmã sabia que o estoque de goiabada em casa devia estar alto, ainda mais numa segundafeira, quando elas voltavam de sua cidade.

Sem que Tina percebesse, ofereceu-lhe como sobremesa dois pedaços, como se fossem a goiabada da Fernanda. Queria ver a reação da irmã quanto à qualidade dos concorrentes.

Olhava interrogativa para Tina enquanto esta comia a goiabada e via televisão. Estava atenta quando ela, após a primeira dentada, abandonou o pedaço e pegou outro com o garfo, levando-o ao nariz para sentir o cheiro. Arrancou uma pequena lasca da goiabada e a pressionou entre a língua e os dentes da frente e, depois, contra o céu da boca e as bochechas, sem engolir. Em seguida, usou o pires do cafezinho para depositar aquela massa estranha.

— Acho que tia Fernanda usou goiaba estragada. Tá ruim — disse Tina, fazendo Luísa sentir-se vitoriosa e disposta a contar seus planos para a irmã mais nova, sob juramento de sigilo total.

Tina, de 18 anos, sentiu-se lisonjeada pela confidência da irmã, cujas histórias chegavam também aos seus ouvidos. Na verdade, melindrava-se por Luísa não partilhar seus segredos e intimidades com ela, que sabia do seu amor por Paulo. Por que nunca explicava suas ausências de casa, às vezes às segundas-feiras, outras vezes aos sábados, outras às quartas-feiras? Será que era considerada imatura pela irmã mais velha? Queria ajudar, dizer a ela que

compreenderia tudo, que a apoiaria incondicionalmente, que o amor tudo justifica, mas não encontrava uma oportunidade, pois jamais Luísa permitira que tal assunto viesse à tona.

Noite mal dormida, Luísa estava na ante-sala do professor Pedro alguns minutos antes do horário marcado. A vontade de dar corpo à idéia da empresa, de enriquecê-la aos olhos do professor espantara seu sono durante a noite. Supunha que, quanto mais detalhes apresentasse, quanto mais perguntas fizesse, mais respostas obteria. Queria extrair o máximo que pudesse daquela que seria sua primeira sessão de consultoria.

De alguma forma, intrigava-a o fato de o professor recebê-la, de gastar seu tempo com ela. Ao telefone, fora suficiente apresentar-se como uma pessoa que queria abrir uma empresa para que a reunião fosse agendada.

… SIGILO…

É comum empreendedores fazerem segredo da sua idéia por medo de que alguém a copie. Nada mais enganoso. É importante que a idéia seja discutida, criticada. As idéias são diferentes das oportunidades e nascem no interior das pessoas. A mesma idéia pode significar um negócio promissor para uma pessoa enquanto para outra talvez permaneça como simples

idéia. Caso a idéia esteja apoiada em uma inovação tecnológica, o registro de marcas e patentes é fundamental para a proteção dos direitos. Se a idéia for tão frágil e atraente que possa ser copiada por qualquer pessoa, o empreendedor deve se preparar, porque certamente irão copiá-la quando o produto ou serviço for lançado. Nessa hipótese, tente criar barreiras à concorrência, tornando seu produto único e/ou aproveitando o fato de ter entrado antes no mercado. O simples segredo não é barreira suficiente.

Evidentemente, teria que lhe pedir total **sigilo**. O professor deveria conhecer muita gente capaz de copiar a idéia.

A conversa com o professor durara mais de duas horas. Já em casa, deitada no sofá e olhando para o teto, Luísa tentava pôr as idéias e emoções em ordem. Ela não sabia por que, mas tudo o que envolvia seu projeto de negócio lhe causava emoção.

O professor fizera inúmeras perguntas. Algumas lhe haviam causado embaraço. Aliás, o professor era bem diferente do que havia imaginado. Esperava voltar com muitas respostas e, na verdade, não obtivera nenhuma que dissesse respeito à fábrica de goiabada; **conseguira, sim, um incrível volume de novas perguntas**.

Luísa não sabia avaliar todas as conseqüências das palavras do professor. Sentia que sua percepção sobre um negócio, sobre a própria Goiabadas Maria Amália havia mudado radicalmente. Começou a analisar a conversa, desmembrando-a minuciosamente para não perder detalhes. Antes de tudo, o professor fizera-lhe várias perguntas sobre temas como atividades profissionais dela e dos membros da família, seus estudos, o noivado, as relações de amizade; quis saber detalhes sobre interesses profissionais e atividades de todos os seus amigos — quais pessoas de suas relações mais admirava, se acaso se deixava influenciar por pessoas de fora do seu círculo de relações. Perguntou sobre seu comportamento, suas atitudes e características individuais, como **perseverança**, vontade e

capacidade de convencer as pessoas, sua forma de ver o mundo, seus sonhos, o conceito que tinha de si mesma.
E justificava a razão das perguntas:
— Para o empreendedor, o ser é mais importante do que o saber. A empresa é a materialização dos nossos sonhos. É a projeção da nossa imagem interior, do nosso íntimo, do nosso ser em sua forma total. O estudo do comportamento do empreendedor é considerado hoje fonte de novas formas para a compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal. Dessa perspectiva, o empreendedorismo é visto também como um campo intensamente relacionado com o processo de entendimento e construção da liberdade humana...
Era coisa sobre a qual Luísa jamais pensara. Sonho, liberdade, projeção do ego. Mas era algo que realmente sentia, mesmo que inconscientemente. Talvez fosse essa a causa da presença constante da emoção.

… CONSEGUIRA, SIM, UM INCRÍVEL VOLUME DE NOVAS PERGUNTAS..

A importância das perguntas É preciso entender o professor Pedro: seu papel é fazer perguntas. No ensino de empreendedorismo, não funciona a metodologia tradicional, em que há alguém — o professor — sabe algo, tem um estoque de conhecimentos e o transmite a outros — os alunos. Na metodologia de ensino do empreendedorismo, ao contrário, os alunos é que geram o conhecimento, representado pela concepção e pelo projeto de sua empresa, algo que não existia antes.

Por outro lado, como foi dito, o ensino de empreendedorismo prioriza o ser em relação ao saber como um fim em si mesmo. O objetivo final não é instrumental, não é a transmissão de conhecimentos, mas a formação de uma pessoa capaz de aprender a aprender e definir a partir do indefinido. O empreendedor nunca pára de aprender e de criar. O ensino não visa à criação de empresas de sucesso, mas sim à formação do empreendedor de sucesso. Para este último, o eventual fracasso da empresa é visto antes como um resultado com o qual saberá aprender. Aliás, as pesquisas indicam que o fracasso está quase inevitavelmente presente na vida de um empreendedor de sucesso. A atividade de empreender, representada sobretudo por identificação e aproveitamento constante de oportunidades, faz parte de sua rotina. Assim, a metodologia do ensino do empreendedorismo reproduz na sala de aula a forma como o empreendedor aprende na realidade, em sua empresa: solucionando problemas, trabalhando e criando sob pressão, interagindo com os pares e outras pessoas, promovendo trocas com o ambiente, aproveitando oportunidades, copiando outros empreendedores, aprendendo com os próprios erros. Não sem razão; é uma das áreas onde mais se cometem erros; caberá à habilidade do empreendedor aprender com eles e transformá-los em alimento para acertos e sucessos.

Por isso, o professor Pedro só faz perguntas. Ele quer induzir Luísa a buscar sozinha o conhecimento de que necessita; quer que ela aprenda a aprender. Diferentemente do aprendizado nas áreas em que se busca a resposta certa, a grande virtude no empreendedorismo é a capacidade de formular as perguntas pertinentes, que geralmente não

apontam para uma só verdade, para uma única “resposta certa”, mas para vários caminhos e diferentes alternativas.

… PERSEVERANÇA…

A perseverança está entre as características mais importantes do empreendedor. Ela é dinamizada por alguém que está em busca do sonho.

Enquanto ele fazia anotações, Luísa tentava absorver o inesperado clima da conversa, já que nunca havia pensado sobre as relações entre seu projeto de empresa e sua vida pessoal, emoções, comportamento, personalidade e opiniões sobre o mundo.

O professor Pedro perguntara sobre o conhecimento que Luísa tinha do mercado, do produto, sobre quem iria comprá-lo, quais necessidades do cliente o produto estaria satisfazendo, quais e quantos eram os concorrentes, sobre o domínio tecnológico do processo de produção e de distribuição.

Uma das baterias de perguntas veio em tom de desafio:

— Quais revistas sobre o assunto você lê? Cite o nome de três concorrentes. Quais seriam seus fornecedores de equipamentos e de matéria-prima? Qual é o lucro médio das empresas que atuam nesse setor em relação a seu faturamento?
Luísa jamais lera nada a respeito e não conhecia o mercado. Por sorte, lembrou-se da embalagem que tinha observado no dia anterior, quando "testara" a concorrência, o que lhe permitiu balbuciar sem firmeza:
— Conheço a empresa Doces Minas Gerais, que vende seu produto numa embalagem tradicional, e sei que outras empresas vendem a granel.
— Faço sempre essa pergunta — disse o professor, tentando tranqüilizá-la. — Pouquíssimos sobrevivem a esse teste. Ela me indica se as pessoas têm um mínimo de conhecimento de mercado. No seu caso, me dá a certeza de que *você* ainda não está em condições, nem de longe, de pensar em abrir uma empresa. Serão necessários muito estudo, pesquisa, análise, planejamento. Você vai ter que fazer um Plano de Negócios.
— Mas eu sei como fazer uma excelente goiabada e acho que isso é muito, é o mais importante para um bom começo, não é? — defendeuse Luísa.
— Realmente, é importante conhecer o processo tecnológico de um produto. Mas é um grande erro achar que isso basta. Na verdade, a pergunta é: quanto, na empresa, o conhecimento puramente tecnológico, voltado exclusivamente para o produto, representa para a solução global? Ou seja, qual o percentual do sucesso garantido pela qualidade intrínseca do produto? O que você acha, Luísa?
— Eu acho que é muito alta, 80%, 85%, sei lá. As pessoas querem qualidade e estão dispostas a pagar por ela — respondeu Luísa.
— Pois eu vou lhe dizer uma coisa: esse percentual não deve chegar a 15%. Em alguns ramos, não passa de 5%. Quase nunca o produto de maior sucesso é o que apresenta a melhor qualidade. Na área de informática, por exemplo, isso é a regra. A Microsoft nunca teve o melhor *software* e não saiu na frente. A IBM nunca teve o *hardware* mais avançado, nem seus sistemas operacionais na área dos *mainframes,* computadores de grande porte, são os melhores.
— Isso é surpreendente. E por quê? — perguntou Luísa, chocada.
— A época do melhor produto passou. Era verdade na primeira metade do século XX. A demanda era muito forte; a concorrência, pequena. A ênfase se dava na produção. Saber produzir era o ponto-chave. Hoje, a situação é outra. **Não basta ter o melhor produto**. Vou lhe contar uma história, chamada "A falácia da ratoeira". Essa história influenciou gerações e atualmente é responsável pela falência de muitos negócios que poderiam ter sucesso. Segundo ela, se uma pessoa criasse a melhor ratoeira do mundo e a colocasse à venda em sua própria casa, situada em um lugar afastado e quase inacessível, no meio de uma floresta, aos poucos os consumidores interessados abririam uma picada para comprá-la.

Com o tempo, a picada se transformaria em via expressa, fazendo com que tal pessoa ficasse milionária.

O professor balançou a cabeça e continuou:

— Pessoas abrem empresas geralmente porque dominam o processo de produção. E não há nada de mal nisso. Pelo contrário. O problema acontece quando os outros 85% a 95% do processo são esquecidos. A esse grande percentual que falta, eu chamo de "empresariamento". Uso essa palavra para designar tudo aquilo de que uma empresa necessita, além da tecnologia voltada para o produto, ou seja, o conhecimento profundo do negócio, dos clientes, dos fornecedores, da concorrência, das tendências e sinalizações sobre o futuro do produto. E também da gerência, da administração financeira e, principalmente, do caixa.

NÃO BASTA TER O MELHOR PRODUTO.

A falácia da ratoeira É muito comum o empreendedor achar que o domínio da tecnologia é o fator mais importante para o sucesso de uma empresa. Principalmente aqueles que abrem empresas de base tecnológica. É um engano dedicar-se somente à tecnologia do produto.

Para Timmons (1994), a resposta a essa *falácia* (paixão pelo produto) é que o empreendedor que mostra sua "ratoeira" ao mundo mantém a fumaça saindo de sua chaminé. A falácia presta grande desserviço a gerações de empreendedores potenciais. E o mais grave é que ela é constantemente reforçada por vários argumentos.

Contribuições à falácia

■ As exceções de sucesso, muitas vezes simplificadoras, de IBM, Xerox e outras, não são úteis aos novos empreendedores.

■ Inventores são propensos à falácia da ratoeira. Eles subestimam a importância do que é necessário para o negócio dar certo. Inventar e fazer *brainstorming* é mais divertido do que observação, investigação e atendimento diligente de clientes, necessários à venda do produto.

■ Um fator que contribui para a falácia da ratoeira é a tremenda sensação de propriedade ligada à invenção ou idéia, que faz com sejam esquecidos os outros aspectos do negócio.

■ Outra fonte da falácia da ratoeira é o desejo de tentar sempre melhorar o produto, desprezando sua comercialização.

O foco deve ser o negócio como um todo, e não a idéia ou produto. A verdade é que idéias são inertes e, para fins práticos, sem valor.

A empresa nascente é diferente da grande empresa . Ela é peculiar, devido aos poucos recursos de que dispõe, à penetração incipiente no mercado, à dependência quase total do empreendedor para todas as decisões.

A EMPRESA NASCENTE É DIFERENTE DA GRANDE EMPRESA.

Peculiaridades da empresa nascente A pequena empresa difere da grande organização. No Brasil e no mundo, com poucas exceções, os alunos de administração aprendem apenas a ser gerentes de grandes firmas. Em que a pequena empresa é diferente? Quais são as suas peculiaridades?

■ A pequena empresa é dominada pelo líder. A presença e a influência do empreendedor líder é crucial. Tudo depende dele. O sistema social da empresa é criado à sua imagem.

■ O dirigente assume papéis multifuncionais. .

■ A capacidade de delegação, ou seja, de passar a outros uma responsabilidade ou função, é normalmente inexistente na pequena empresa. O empreendedor e seus sócios fazem tudo. As grandes organizações funcionam à base de delegação e especialização.

■ A equipe de gerência é muito pequena.

■ A falta de recursos restringe a contratação de profissionais, de especialistas. Geralmente, a equipe de gerenciamento se resume aos sócios.

■ Os sistemas de controle são informais.

■ Os controles são frágeis ou inexistentes. Não há recursos para eles. "Tudo está na cabeça do dono."

■ Controle limitado do ambiente e poucos recursos para pesquisá-lo. As grandes organizações exercem poderosa influência sobre o meio em que atuam. Elas conseguem contratar firmas especializadas em pesquisa de mercado, bem como grandes agências de propaganda, tendo acesso à grande mídia.

■ Capacidade limitada de obtenção de capital em bancos. No Brasil, isso é dramático. Um dos grandes entraves é a exigência dos bancos de garantias reais para a concessão de empréstimo. Normalmente, o empreendedor emergente não tem bens imóveis a oferecer.

■ É pouca a capacidade de conseguir escala de produção, o que significa não ter acesso às vantagens da produção em massa, como

custos reduzidos, por exemplo.
■ Faixa de produtos limitada, apesar da grande flexibilidade dentro da faixa. A pequena empresa não consegue trabalhar com grande variedade de produtos. Aliás, o foco, a nãodispersão, é uma das exigências para seu sucesso. Isso a coloca muitas vezes em situação de tudo ou nada. Torna-se difícil compensar oscilações de uma linha de produtos com outra.
■ Mercados limitados e, freqüentemente, capacidade de dominar parte pequena desse mercado.
Allan Gibb (1996)

A conversa evoluíra marcada por tempos e temas diferentes. O professor Pedro falou sobre a energia que o empreendedor coloca em suas atividades, sobre sua capacidade de dedicação.

— O empreendedor é um trabalhador incansável. Como gosta do que faz, trabalha à noite, em finais de semana. Mas ele tem consciência da qualidade que deve impor às suas tarefas, ou seja, tem sempre em vista os resultados, e não ao trabalho em si, A mente do empreendedor é pró-ativa: ele define o que quer realizar, estabelece um ponto no futuro que quer alcançar e busca os conhecimentos e recursos para chegar lá. Sempre com muita energia envolvida. O foco é vital para o empreendedor. Ele tem que se concentrar na sua atividade, evitando dispersões.

É muito difícil alguém ter grande sucesso quando divide a empresa com outras atividades, como um emprego, por exemplo. O sucesso é proporcional à dedicação, à concentração total na essência das atividades da empresa, o que permite tanto o conhecimento vertical, profundo, como também conduz à criatividade e à formação de uma mente intuitiva, **uma vez que a intuição é muito relacionada com a experiência**.

Na verdade, o empreendedor aprende fazendo. Aprende com os erros que comete. Para ele, o **fracasso** é um resultado como outro qualquer, com o qual tem muito a aprender. Por isso, ele tem que se dedicar, repetindo o ciclo: fazer, analisar os resultados, aprender, fazer de forma melhor.

…UMA VEZ QUE A INTUIÇÃO É MUITO RELACIONADA COM A EXPERIÊNCIA.

A intuição O professor Pedro chama a atenção para a relação entre intuição e experiência, É muito comum atribuir o sucesso das pessoas à intuição, o que pode ser pertinente. Mas é comum identificar a intuição com um dom, algo que alguns têm e outros, não. A boa notícia é que, na verdade, a intuição pode ser adquirida, aprendida.
Mas o que é a intuição?
Intuição não é um talento misterioso. É o subproduto direto do treinamento e da experiência que foram estocados como conhecimento. A criatividade surge durante o processo de solução de problemas, que, por sua vez, depende do conhecimento, incluindo certa espécie de conhecimento que permite ao especialista compreender situações rápida e produtivamente.
Segundo Simmon (1984), ninguém alcança nível mundial sem antes dedicar dez anos ou mais de intensos esforços para adquirir conhecimentos e habilidades na sua especialidade e sem que tenha vivenciado 50 mil "pedaços" *(chunks*, em inglês) de experiência. Bobby Fisher, que se tornou grande mestre apenas nove anos e alguns meses depois de aprender a jogar xadrez, é a única quase-exceção.
Crianças-prodígio não escapam a essa regra. Mozart compunha música aos 4 anos, mas não era música propriamente criativa. Suas primeiras composições de alta classe foram compostas quando ele estava perto dos 20 anos. Picasso, cujo pai era pintor profissional, pintou quando criança, mas suas obras não alcançaram nível mundial até ele se mudar para

Paris, já adulto.

Para Simmon (1984), a criatividade é coisa reservada a especialistas, e não a amadores. O que sugere que trabalho e persistência representam uma grande parte dos ingredientes da criatividade. Não nos devemos surpreender se muitas das pessoas criativas são *workaholics* (viciadas em trabalho).

Qual a principal característica do especialista? É a habilidade de reconhecer um grande número de sinais ou indicações presentes em qualquer situação e, depois, recuperar da memória informações sobre o que fazer quando esses sinais específicos são encontrados. Em virtude dessa capacidade de reconhecimento, os especialistas respondem rapidamente a situações novas, quase

sempre com grande precisão. É claro que, analisada depois, a reação inicial pode não ser a correta, mas é correta em um número considerável de vezes e raramente é irrelevante. Grandes mestres de xadrez, olhando para um tabuleiro, geralmente irão formar uma hipótese sobre o melhor movimento em menos de cinco segundos e quatro vezes em cinco a hipótese inicial será o movimento que escolherão.

Às vezes, usamos a palavra "intuição" no sentido de capacidade de julgar ou mesmo de habilidade criativa para explicar o dom dos especialistas de responder com relativa precisão e quase instantaneamente a situações no seu campo.

O morador de uma favela tem boa intuição sobre corno reagir a situações de perigo no seu bairro. Da mesma forma que o gerente deve saber como reagir a situações normalmente encontradiças nas organizações. Assim, de posse de alguns dados contábeis, o gerente experiente pode, em poucos minutos, dar uma boa idéia sobre as forças e fraquezas de uma empresa. Diante de um problema de recursos humanos, imediatamente fará um diagnóstico da dificuldade e sugerirá possíveis linhas de ação. Isso não quer dizer que os gerentes agem impulsivamente, mas que aprenderam seus 50 mil *chunks* e podem responder "intuitivamente".

Como conseqüência desse pensamento, as escolas de administração não produzem gerentes especialistas, tanto por não cumprirem os dez anos como por não criarem o ambiente de situações organizacionais nas quais os sinais podem ser aprendidos e praticados.

A abordagem que Simmon faz da intuição fornece boas perspectivas de aplicação ao campo do empreendedorismo, no qual ela é essencial, pois tudo indica que a intuição tem forte vínculo com a experiência, podendo ser aprendida.

… FRACASSO…

O fracasso (da empresa) acontece se o empreendedor: ■ não muda suas idéias; ■ gasta pouco tempo na comunicação com sócios, colaboradores, clientes; ■ faz mais, em vez de aprender mais.

O professor Pedro tinha sido enfático:

— A empresa é um grande laboratório para o empreendedor. Em nenhuma outra atividade se erra tanto. O empreendedor comete muitos erros. Isso é importante, porque a criatividade só viceja em ambiente de liberdade, no qual se pode errar. Na empresa tradicional, o erro normalmente é punido. Não raro, com demissão. Mas é claro que o empreendedor acerta. E, às vezes, um único acerto é capaz de conduzi-lo a um grande sucesso de vendas e lucros.

Luísa vira um primeiro grande problema. Como compatibilizar o último ano de odontologia com a empresa? Quanto à energia a ser devotada ao negócio, não tinha medo; sentiase capaz, ainda que não soubesse por que um empreendedor precisava trabalhar tanto. A descrição das atividades do empreendedor feita pelo professor, principalmente a respeito de liberdade e criatividade envolvidas no trabalho, aumentava o interesse de Luísa pelo projeto. Mas não se abalara diante das outras características do empreendedor de sucesso: vontade, perseverança, capacidade de convencer as pessoas. Achava que tinha todas elas. Quanto à característica mais destacada — o conceito que o empreendedor tem de si mesmo —, sentiase à vontade, já que nela a autoconfiança era até excessiva. Não era difícil entender que alguém, para ter sucesso com uma empresa, tem que confiar em si mesmo, gostar de si.

— As características dos empreendedores foram identificadas por meio de pesquisas, não é mesmo? Será que em alguma delas por acaso não perguntaram ao empreendedor o que ele acha mais importante para o seu próprio sucesso? — quis saber Luísa.

— Isso foi feito, sim: existe uma pesquisa sobre conceitos, habilidades e conhecimentos que os empreendedores consideravam mais importantes e mais críticos para se tocar um negócio.

— E pode-se saber o que foi que eles disseram, professor? — interrompeu a aluna impaciente.
— Respostas reveladoras. **A maioria mencionou atitudes mentais e atributos do empreendedor, em vez de habilidades específicas ou conceitos organizacionais**.
Por outro lado, apesar de ter descrito inúmeros casos de sucesso, o professor Pedro fizera questão de não dourar a pílula. Pelo contrário, ao descrever as dificuldades e a vida duríssima do empreendedor, era como se ele a estivesse submetendo a um teste, sentira Luísa.
As expressões que ouvira, “trabalhar duro sem remuneração durante um bom tempo”, “perseverança”, “aprender sozinho”, “ter uma visão”, “trabalho intenso”, “altas taxas de mortalidade infantil” e outras tantas, fervilhavam em sua cabeça.
Mas não entendera por que não havia uma política oficial eficaz de apoio às empresas emergentes. Já que a pequena empresa é tão importante, por que o governo não cria condições de proteção para elas, como política tributária adequada, incentivos, financiamentos? E por que aqui há tão pouco capital de risco, ao contrário do que ocorre nos Estados Unidos?
— O começo de qualquer empresa é muito difícil — continuou o professor. — É necessária muita renúncia a confortos e prazeres, coragem para dizer “não” a empregos com bons salários, persistência, confiança, otimismo. No seu caso, força para ver alguns colegas ganharem dinheiro como dentistas, e você não conseguir fazer retiradas nem para uma pequena viagem. Normalmente, uma empresa só começa a dar retorno após três anos ou mais.
— Mas, professor, emprego assalariado é algo que tira a liberdade, o entusiasmo. Faz com que as pessoas não sejam elas mesmas. Eu acho que não é a forma definitiva de relações no trabalho. Ainda temos muito a evoluir nesse sentido.
— É por isso que o empreendedorismo está ganhando tanta força; e não somente pela crise do emprego. Ele está mais próximo da natureza humana.
Após um curto silêncio e apesar de ter ouvido tudo aquilo, o temperamento teimoso de Luísa impeliu-a a fazer a pergunta que, na verdade, a levara ali.
— Mas o senhor acha que a fábrica de goiabadacascão vai ter sucesso? É uma grande idéia, não é?

A MAIORIA MENCIONOU ATITUDES MENTAIS E ATRIBUTOS DO EMPREENDEDOR, EM VEZ DE HABILIDADES ESPECÍFICAS OU CONCEITOS ORGANIZACIONAIS.

Fatores de sucesso, segundo o próprio empreendedor

■ Faça o que lhe dá energia. Divirta-se. ■ Imagine como fazer funcionar algo.
■ Diga, “posso fazer”, em lugar de “não posso” ou “talvez”.
■ Tenacidade e criatividade irão triunfar.
■ Qualquer coisa é possível se você acredita que pode fazê-la.
■ Se você não sabe que não pode ser feito, vá em frente e fará.

■ Veja o copo meio cheio, e não meio vazio.
■ Seja insatisfeito com o jeito como as coisas estão e procure melhorá-las.
■ Faça coisas de forma diferente.
■ Não assuma riscos desnecessários, mas assuma um risco calculado se considerar que a oportunidade é certa para você.
■ Os negócios fracassam; os empreendedores de sucesso aprendem. Mas tente manter baixo o custo do aprendizado.
■ Faça da oportunidade e dos resultados a sua obsessão.
■ Fazer dinheiro é mais divertido do que gastá-lo.
■ Uma equipe constrói um negócio; um só indivíduo ganha a vida.
■ Tenha orgulho das suas realizações; isso é contagiante!
■ É mais fácil implorar perdão do que pedir permissão.

Timmons (1994)

O professor sorriu com simpatia.

— Eu estava esperando por essa pergunta... É, sim, parece boa idéia. Mas temo que não passe de uma idéia. **Há uma grande diferença entre idéia e oportunidade**, entre idéia e produto rentável, capaz de viabilizar uma empresa. Idéias, podemos tê-las aos montes, o difícil é descobrir a oportunidade, habilidade que, aliás, é um dos grandes atributos do empreendedor. A oportunidade deve se adequar à pessoa, ou seja, a mesma oportunidade pode ser interessante para um e não para outro.

Luísa surpreendeu-se quando o professor lhe disse:

— A oportunidade é uma forma de olhar. Ela está na mente e no coração da pessoa. É importante que as pessoas tenham a capacidade de "ver o que os outros não vêem". Para isso, elas devem se diferenciar. O sistema educacional tende a "formar" pessoas com o mesmo padrão mental, esforçando-se por equalizar percepções. Com isso, o que a escola consegue realmente é inibir a capacidade empreendedora.

HÁ UMA GRANDE DIFERENÇA ENTRE IDÉIA E OPORTUNIDADE... Idéia e oportunidade A confusão entre idéia e oportunidade é muito comum entre os empreendedores iniciantes. Identificar e *agarrar* uma oportunidade é, por excelência, a grande virtude do empreendedor de sucesso. É necessário que o pré-empreendedor desenvolva a capacidade de distinguir entre idéia e oportunidade, praticando sempre. Atrás de uma oportunidade sempre existe uma idéia, mas apenas um estudo de viabilidade, que pode ser feito por meio do Plano de Negócios, indicará seu potencial de transformar-se em bom negócio.

Fontes de idéias

■ Negócios existentes: pode haver excelentes oportunidades em negócios em falência. É lógico que os bons negócios são adquiridos por pessoas próximas (empregados, diretores, clientes, fornecedores).
■ Franquias e patentes.
■ Licença de produtos: uma fonte de boas idéias é assinar revistas da área. Corporações, universidades e institutos de pesquisas não-lucrativos podem ser fontes de idéias.
■ Feiras e exposições.
■ Empregos anteriores: muitos negócios são iniciados por produtos ou serviços baseados em tecnologia e idéias desenvolvidas por empreendedores enquanto eles eram empregados de outros.
■ Contatos profissionais: advogados de patentes, contadores, bancos, associações de empreendedores.
■ Consultoria: dar consultoria pode ser uma fonte de idéias.
■ Pesquisa universitária.
■ A observação do que se passa em volta, nas ruas.
■ Idéias que deram certo em outros lugares.
■ Experiência adquirida enquanto consumidor.
■ Mudanças demográficas e sociais, mudanças nas circunstâncias de mercado.
■ Caos econômico, crises, atrasos (quando há estabilidade, as oportunidades são mais raras).
■ Uso de capacidades e habilidades pessoais.
■ Imitação.
■ Dar vida a uma visão.
■ Abordar um problema de forma a transformá-lo em oportunidade.

■ “Descobrir” o novo em algo que já existe: melhorar, acrescentar uma inovação a uma idéia pré-existente.
■ Combinar de forma nova.

Sobre a oportunidade

■ Ela deve se ajustar ao empreendedor. Algo que é uma oportunidade para um pessoa pode não ser para outra, por vários motivos *(knowhow,* perfil individual, motivação, relações etc.). ■ É um alvo móvel. Se alguém a vê, ainda há tempo de aproveitála.

■ Um empreendedor habilidoso dá forma a uma oportunidade onde outros nada vêem, ou vêem muito cedo ou tarde demais.
■ Idéias não são necessariamente oportunidades (embora no âmago de uma oportunidade exista uma idéia).
■ A oportunidade é a fagulha que detona a explosão do empreendedorismo.
■ Há maior quantidade de idéias do que boas oportunidades de negócios.
■ Características da oportunidade:é atraente, durável, tem hora certa, ancora-se em um produto ou serviço que cria ou adiciona valor para seu comprador.
■ Apresenta um desafio: reconhecer uma oportunidade enterrada em dados contraditórios, sinais, inconsistências, lacunas de informação e outros vácuos, atrasos e avanços, barulho e caos do mercado (quanto mais imperfeito o mercado, mais abundantes são as oportunidades).
■ Reconhecer e agarrar oportunidades não é questão de usar técnicas, *checklists* e outros métodos para identificar e avaliar; não há receita de bolo (a literatura registra mais de 200 métodos); tudo depende da capacidade do empreendedor.

E continuou, como sempre alimentado pelo próprio entusiasmo: — Sabe por que o sistema educacional não está preparado para desenvolver o espírito empreendedor? Uma das causas é que prepara “mão-de-obra” para ser “empregada” na indústria. O indivíduo é limitado a estabelecer uma só ligação com o mundo do trabalho: a técnica ou *knowhow.* Ora, o empreendedor é alguém que se conecta ao mundo por múltiplas interfaces. Por isso, é capaz de ser protagonista do seu sonho, da sua vida. **A educação empreendedora deve ser oferecida da educação infantil até a universidade**.

— Vou lhe contar a história da minha sobrinha Duda — continuou o professor. — Quando tinha mais ou menos a sua idade, ela estudava belas-artes. Seus pendores artísticos surgiram cedo. Antes de dominar inteiramente a fala, aos 2,3 anos, já era exímia com os traços. Os desenhos expressivos, a escolha das cores eram seu brinquedo preferido. Todos achavam que ela seria uma artista plástica de grande futuro. O tempo correu e a artista se confirmou. Fazia vasos de cerâmica numa oficina que seu pai tinha montado nos fundos da casa. Produzia dezenas de vasos por mês, somente por deleite, agraciando a família e os amigos com aqueles objetos maravilhosos. Um dia, ela chegou a mim, dizendo: “Titio, preciso da sua ajuda. Gostaria de transformar minha atividade em algo que pudesse me dar algum dinheiro. Você sabe, eu dou muitas despesas para o papai, já estou me formando na universidade e, como estou pensando em me casar, preciso de dinheiro. Já que todos gostam dos meus vasos, por que não abrir uma empresa e vendê-los? O que você acha?”.

— Veja, Luísa, o que eu poderia achar? É lógico que fiquei entusiasmado. Eu estava também iniciando meus trabalhos na área de empreendedorismo, não tinha ainda aprendido tanto com os empreendedores, alunos, pessoas como você. Tinha uma bagagem extraída de livros, o que é muito bom, mas que hoje percebo não ser, nem de longe, suficiente nessa área de criação de empresas. “Que ótimo, Duda”, eu lhe disse, cheio de idéias.

A EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA DEVE SER OFERECIDA DA EDUCAÇÃO INFANTIL ATÉ A

UNIVERSIDADE.

Gosto de usar duas metáforas para explicar a educação empreendedora. Na primeira, considero o verbo em inglês que significa "revelar uma foto": *develop*, desenvolver. A imagem já existe, mas não está à vista. O processo de revelação faz com que ela apareça. Ou seja, desenvolver significa dinamizar, tornar ativo algo que já existe. A educação empreendedora tem por objetivo desenvolver, tornar disponível para uso um potencial presente na espécie humana: o espírito empreendedor.

A outra metáfora exige que imaginemos uma garrafa com uma tampa. A educação empreendedora para adultos significa destampar a garrafa para libertar o empreendedor ali aprisionado por um sem-número de obstáculos culturais. Já no que diz respeito à educação empreendedora para crianças, ela equivale a impedir que se tampe a garrafa e que se aprisione o potencial empreendedor presente no ser humano desde a infância.

Educação empreendedora para o crescimento econômico

A mais abrangente pesquisa sobre empreendedorismo envolve algumas dezenas de países e é feita desde 1999 pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (www.gemconsortium.org).

Desde 2000, o Brasil participa dessa pesquisa, feita sob a coordenação do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Paraná (IBQP-PR) e com apoio do Sebrae. (www.ibqppr.org.br/produtos.htm)

O estudo contém recomendações a países que buscam o desenvolvimento econômico — recomendações que se ajustam inteiramente à situação brasileira. São elas: promover o desenvolvimento econômico.

■ O aumento auto-sustentado a longo prazo das atividades empreendedoras exige forte comprometimento e investimento em educação no ensino do terceiro grau. ■ As habilidades e capacidades necessárias para criar uma empresa deveriam integrar os programas de ensino em todos os níveis: primeiro, segundo e terceiro graus. ■ Para a maioria dos países que foram alvos da pesquisa do GEM, o resultado mais rápido e melhor na criação de novas empresas será obtido a partir do aumento da participação das mulheres na dinâmica empreendedora.

■ O apoio ao empreendedorismo e o aumento da dinâmica empreendedora de um país deveriam ser prioridades em qualquer política ou ação governamental que tenha por objetivo

— Ela era uma artista apaixonada, com grande amor pelo que fazia, com uma capacidade incrível de criar, de desprezar padrões. Era incansável no seu ofício, trocava os dias pelas noites, trabalhava e produzia alucinadamente. O sonho era um alimento. Uma grande volúpia misturava-se com a realidade. Mais do que tudo isso, Duda era uma pessoa de bem com o mundo. **Percebi que estava diante de uma pessoa que reunia muitas características encontradas em um empreendedor de sucesso**. Conhecimento profundo do produto, perseverança, capacidade de trabalho e de quebrar paradigmas, criatividade, motivação para ganhar dinheiro e ainda sonhos e idéias. Era o ser ideal para empreender. Estava em minhas mãos conduzi-la ao sucesso. E não seria difícil. Eu estava radiante.

— Não era para menos — concordou Luísa —; uma pessoa com um perfil desses, com um produto nas mãos, já testado intensamente na família e entre os amigos...

PERCEBI QUE ESTAVA DIANTE DE UMA PESSOA QUE REUNIA TODAS AS CARACTERÍSTICAS

O fator mais importante na empresa Qual é o elemento mais importante de uma pequena empresa? O que o capitalista de risco olha em primeiro lugar para avaliar o sucesso em potencial de uma empresa?
Timmons (1994) cita uma pesquisa em que capitalistas de risco dos EUA tinham que enumerar os cinco fatores mais importantes para um novo negócio ser bem-sucedido. A resposta foi curiosa e reveladora:
4. O empreendedor-líder e a qualidade da sua equipe. 5. O potencial de mercado.

1. O empreendedor-líder e a qualidade da sua equipe.
2. O empreendedor-líder e a qualidade da sua equipe.
3. O empreendedor-líder e a qualidade da sua equipe.

Essa é uma das causas pelas quais, no ensino de empreendedorismo, se fala muito no ser humano, capaz de empreender, e nem tanto nos conteúdos instrumentais.
Estudos indicam que:

■ cerca de 90% ou mais dos fundadores começam suas empresas no mesmo mercado, tecnologia ou ramo em que trabalhavam;
■ os criadores de empresas têm aproximadamente de 8 a 10 anos de experiência acumulada anteriormente;
■ têm boa formação;
■ têm larga experiência tanto em produtos quanto em mercados;
■ têm experiência administrativa;
■ em geral, criam empresas quando têm cerca de 30 anos;
■ têm alto grau de satisfação.

— Mas faltava alguma coisa para eu saber, com certeza, se ela realmente tinha em mãos um produto, no sentido empresarial, ou somente belos vasos de cerâmica.
— Não entendi bem. Qual a diferença? — interrogou Luísa.
— O que poderíamos dizer até aquele momento é que Duda criava e produzia belíssimos objetos com os quais presenteava as pessoas das quais gostava. Conhecia também a reação que eles provocavam nas pessoas. Era muito, mas não tudo. O que faltava para aqueles objetos se transformarem em produto? Algumas coisas importantes, como, por exemplo, saber quais eram as pessoas que se interessavam por aquele tipo de objeto. Onde estavam e como fazer para que os vasos chegassem até elas, ou seja, como oferecê-los em lugares adequados para serem comprados? Quantas eram essas pessoas e quanto elas estavam dispostas a pagar por aqueles vasos? Qual era o processo de produção e qual o seu custo? O que seria produzido atenderia à demanda? Quais eram os concorrentes? Eram objetos de arte ou utilitários? As pessoas pagariam por seu valor artístico intrínseco ou pelo uso prático que fariam deles? Essas são algumas diferenças objetivas entre uma idéia e um produto. Quando se trata de produto, do outro lado tem que haver um cliente que se interesse por ele e esteja disposto a pagar um valor capaz de remunerar o empreendedor.
— Mas era óbvio que Duda tinha um produto! — concluiu Luísa.
— Escuta só o que aconteceu. O óbvio na área de criação de empresas é muito perigoso. Tudo tem que ser comprovado, testado. Eu queria testar o produto e disse para Duda que a única forma de ajudá-la seria fazendo perguntas e mostrando caminhos. O trabalho todo era dela. Assim, dei-lhe um livro sobre marketing e outro sobre finanças, para que ela pudesse aprender a fazer uma pesquisa de mercado e testar sua cerâmica. E também para que pudesse

estabelecer um preço e fazer a análise financeira. Além disso, recomendei que fizesse um curso de criação de empresas. O tempo passou, um mês, dois, três. Senti que Duda me evitava.
— Em uma festa de família, abordei o assunto. “Sabe, tio”, ela me disse meio constrangida, “eu fiz o curso e tentei ler os livros. Mas desisti de abrir a empresa, porque não sei o que é taxa de retorno, ignoro tudo sobre investimento, lucros e perdas, ponto de equilíbrio, segmentação de mercado, balanço, índice de liquidez seco etc.”.
— Levei um grande susto — continuou o professor. — Entendi o equívoco e tive talvez uma das grandes lições da minha vida. Os cursos e a literatura disponíveis não falam a linguagem dos empreendedores nascentes. E estes são todos muito parecidos. Geralmente, são pessoas que dominam uma técnica, conhecem um produto, um mercado. Mas não sabem mais nada. Nesse aspecto, Bill Gates, estudante de Harvard, a maior universidade do mundo, quando começou, era muito parecido com o seu Zé da esquina, que sabia fazer pão, não tinha o curso secundário completo e queria abrir uma padaria. Ambos dominavam a tecnologia para fazer um produto, mas precisavam conhecer mais sobre mercado, finanças, organização; enfim, o que eu chamo de empresariamento. Nenhum dos dois sabia o que era índice de liquidez seco. Hoje, seu Zé é dono de uma grande rede de padarias, e o Bill Gates, dono da Microsoft, é o homem mais rico do mundo; e talvez ainda não saibam o que é índice de liquidez seco... Os dois deram certo, ficaram ricos. Mas e a esmagadora maioria que contribui para elevar a taxa de mortalidade infantil das pequenas empresas? Onde estão a literatura e os cursos voltados para eles?
O professor respirou um pouco e fechou os olhos, num esforço para voltar ao passado.
— “Nem mesmo os empreendedores de sucesso sabem o que é um índice de liquidez”, eu disse naquela época a Duda. “Vamos trabalhar de outro jeito. Prometo que vou lhe apresentar um material que possa servir de guia para você”. E elaborei um roteiro, uma espécie de guia para Duda. Depois de quinze dias, procurei-a novamente. “Vamos retomar o assunto. Vou lhe mostrar o que é essencial e tirar suas dúvidas; garanto que você não vai mais enfrentar aquele tipo de problema”. Para minha alegria, os olhos dela brilharam intensamente. Senti o quanto ela queria a sua empresa. E começamos a trabalhar.
— De fato — continuou ele —, os estudos evoluíram. Ela fez a análise de mercado, o estudo de viabilidade financeira, dimensionou o processo de produção. O negócio parecia extremamente viável.
— Que maravilha, hein, professor! Queria ter o senhor como meu consultor também — disse Luísa.

— É, Luísa, mas não é bem assim... Como em toda empresa iniciante, Duda não poderia se dar o luxo de ter muitos empregados. Seria obrigada a fazer um pouco de tudo. Conforme se diz por aí, varrer o chão e falar com o gerente do banco. Além do mais, teria que atender a muitas pessoas: contador, fornecedores, empregados, credores, devedores, clientes etc., já que um pequeno empreendedor, embora dono do seu nariz, tem vários "patrões" aos quais responder. Para isso, deveria chegar cedo e sair tarde, trabalhar muito, como ela estava acostumada. Fazendo curta uma história já longa: Duda abriu sua empresa e a fechou seis meses depois, com um bom lucro no bolso e uma tremenda frustração. Voltava para sua vida anterior, em que poderia se dedicar à sua atividade de criação.
— Mas por que Duda fez isso? — indignou-se Luísa.
— Foi o que eu lhe perguntei. "Mas, por que fez isso, Duda? Por que fechou a empresa que dava tanto lucro?". "Eu não estava feliz", respondeu. "Eu sofria por ter que levantar cedo em função dos outros. Detestava assinar cheques e duplicatas ou atender a madames sem sensibilidade artística. Sentia-me constrangida por dar ordens aos outros, penalizar os empregados faltosos, ter que repreendê-los. E tantas outras coisas. Mas o que mais me desmotivou foi perceber que o valor da minha criação estava sendo traduzido em dinheiro e, como tal, barganhado, pechinchado, já que todos pediam descontos. Isso me violentava. Ê lógico que gosto e preciso de dinheiro, mas não quero ganhá-lo assim. Sinto-me ofendida quando alguém diz que a minha obra é muito cara, que quer um abatimento".
— Veja, Luísa, como aprendi com Duda. Aprendi com ela duas coisas fundamentais. Uma excelente idéia pode ser viável em tudo e transformar-se em um grande produto que dará vida a uma empresa de sucesso. Mas, se não se adequar ao perfil do empreendedor, terá grandes chances de não ir para a frente. Ou seja, é importante que a empresa seja a exteriorização de uma vontade, em todos os seus sentidos. Outra coisa que Duda confirmou: o empreendedor é alguém que aceita o dinheiro como medida de avaliação. Se não for assim, pode desistir. Duda não desenvolveu o conceito de si. Não se conhecendo, não tinha como verificar se a empresa era ajustada ao seu eu.
E continuou:
— E por que eu lhe disse isso tudo? Para adverti-la de que, para você ter sucesso, para sua idéia ser uma oportunidade de negócio desenhada para você, ela deve se adequar ao seu perfil, à sua pessoa. Para isso, é necessário que, além da viabilidade mercadológica e financeira, toda a atividade envolvida seja compatível com suas características pessoais: sua visão de mundo, seus valores, suas expectativas sobre o negócio, sobre quanto pretende ganhar, em quanto

tempo, a qualidade e o ritmo de vida que pretende para si, as renúncias que está disposta a fazer — talvez não se casar ou ter filhos —, quantas horas de trabalho diário está disposta a dedicar à empresa.
Luísa, reunindo teimosia e ansiedade, insistiu:
— Mas o senhor acha que a Goiabadas Maria Amália dará certo, não?
— Ninguém pode lhe dar essa resposta. Muito menos eu, que nada entendo do mercado de goiabadacascão. Ou melhor, só uma pessoa no mundo pode dar a resposta: você mesma. Não a Luísa que estou vendo agora, mas outra, pois você, sem dúvida, será outra pessoa após ter feito uma série de estudos, a começar pela análise de mercado. O juízo final, o veredicto irrefutável, será proferido pela reação do mercado, mas para chegar a isso você terá investido muito tempo e dinheiro. Por essa razão, o Plano de Negócios é essencial: para diminuir riscos e para que você tenha, mais do que qualquer pessoa no mundo, a capacidade de estimar se a sua empresa, projetada com base na sua visão de mundo, em seus valores, expectativas, conhecimento de mercado, terá sucesso ou não. Enquanto você for possuída por essa dúvida, por essa ansiedade de saber o que as outras pessoas pensam do seu projeto, não comece a empresa. Pelo contrário; você só estará preparada quando se sentir capaz de persuadir quantos descrentes aparecerem à sua frente — especialistas ou investidores — do grande potencial de sucesso do seu empreendimento e se transformar na pessoa que, no mundo inteiro, mais entende sobre seu negócio: determinado produto, em determinado mercado, submetido a determinadas características econômicas e políticas.
Luísa ficou paralisada. Conseguira acompanhar o raciocínio do professor Pedro, mas se sentia desamparada, pois daquela reunião esperava uma situação parecida com a que tivera em toda sua vida escolar e também fora dela, quando sempre havia alguém capaz de dar uma resposta, quando o mundo se traduzia em pessoas que sabem e que não sabem, entre certo e errado, verdadeiro e falso... Agora não, sentiase só, muito só.
Luísa percebeu um brilho nos olhos do professor:
— Olha, o empreendedor é alguém muito criativo, que consegue ver coisas, as oportunidades, onde os outros nada vêem. O empreendedor é alguém capaz de definir algo a partir do nada, do indefinido. **Ele faz descobertas, coloca o acaso a seu favor.** Desse modo alguém cria uma empresa, que é um novo sistema social, pois reúne pessoas que irão contribuir para a realização de objetivos. O resultado de sua criação é único, porque todos os envolvidos são únicos. Vão criar, liderados pelo empreendedor, uma nova cultura, uma nova maneira de levar as pessoas a se relacionar, de buscar sua realização ou uma contrapartida, tanto financeira como espiritual. Veja a importância de uma empresa: ela é feita de pessoas que vão realizar alguns sonhos.

O professor Pedro, um pouco arrependido pelo seu arrebatamento, vítima que fora, mais uma vez, do seu irrefreável entusiasmo quando o assunto era empreendedorismo, respirou fundo e retomou a posição de objetividade habitual, perguntando: **ELE FAZ DESCOBERTAS, COLOCA O ACASO A SEU FAVOR.**

O acaso e a criatividade Ao se fazer um trabalho em que seja necessário gerar grande número de idéias, deparase com a dificuldade de dar valor ou importância a tudo o que saia do planejado e do esquematizado. Quando se trabalha com pesquisa, a tendência é seguir uma linha, um modelo estabelecido de conduta — o método científico de pesquisa —, não se dando importância aos "acidentes" que ocorrem no andamento das experiências. Isso normalmente acontece quando se está voltado para um objetivo determinado e não se tem a mente preparada para aceitar resultados diferentes ou casuais.

Por essa razão, muitos estudiosos da ciência alertam para a importância de o pesquisador, além de dominar o assunto e ter experiência, manterse sensível e de olhos abertos para ocorrências fora do planejado, pois o acaso proporciona a possibilidade de se defrontar com uma situação inusitada, e o ganho poderá ser valioso. A análise da sua real importância em relação aos objetivos pretendidos é que decidirá sobre a sua utilização ou não.

Para designar essa forma de descobrir fenômenos ou coisas inesperadamente, Horace Walpole, em 1754, criou a expressão "serendipitidade". Isso, depois de ler um antigo conto de fadas oriental,"Três Príncipes de Serendip", cujos personagens estavam sempre fazendo descobertas, por acidente e sagacidade de coisas que não estavam procurando. Esse termo, originado da palavra *serendip* e tradução literal de *serendipity,* significa "propensão a descobrir coisas por acaso ou em lugares inesperados".

A história mostra que o acaso tem tido papel fundamental nas descobertas: Cristóvão Colombo descobriu o Novo Mundo quando procurava um caminho para o Oriente; a descoberta da penicilina por Fleming; a descoberta da influência da rubéola na catarata congênita; o efeito da alta temperatura (febre) na geração de defeitos congênitos em bebês *etc.* Diversos cientistas enfatizam a importância de cultivar atitude receptiva à serendipitidade, pois as descobertas nas quais o acaso tem um papel significativo não são raras.

B. F. Skinner, em um de seus princípios informais da ciência, diz: "Quando encontrar alguma coisa interessante, deixe tudo o mais para estudá-la". Segundo o Dr. Robert Good, imunologista do Instituto do Câncer Sloan-Kettering de Nova York,"se dermos atenção a coisas que não se encaixam, teremos muito mais chance de fazer descobertas do que se tentarmos descobrir coisas que se ajustam...". O professor Nikolaas Tinbergen comentou que "o observador bem-sucedido é aquele que não só observa de perto, mas também dá largas à imaginação enquanto observa".

Com relação à geração de idéias, deve-se ter clareza de que o pensamento solto, livre de quaisquer limites ou restrições, com certeza produzirá mais e, seguindo esse mesmo principio, idéias mais criativas. A observação do ambiente de maneira ampla, o conhecimento do assunto tratado e a mente aberta para perceber o novo são fatores que contribuem para que um número maior de idéias flua. Estar atento aos indícios e fatos que surgem é possibilitar o enriquecimento das idéias, podendo utilizá-los sozinhos, agrupados com outra(s) idéia(s), aglutinados ou transformados. Por todas as citações encontradas na história e em particular na ciência, pode-se afirmar que a liberdade de pensar sem criticas ou censuras e a disposição de alterar o curso do trabalho, quando se descobre algo interessante, conduzirão a maior qualidade na triagem das idéias e na escolha da melhor delas.

Bachrach (1969), Beveridge (1981)

— Qual é o diferencial do seu produto? Ou seja, por que as pessoas irão procurá-lo, em vez de continuar com o dos concorrentes? Qualquer produto deve ter um diferencial, uma característica que seja única. Pode ser algo quanto ao produto em si, por exemplo, o gosto, a qualidade, ou algo quanto à forma de distribuição, ou quanto ao processo de fabricação, promoção e propaganda, ou seja, como o cliente fica sabendo da existência do produto, de suas vantagens e da facilidade para comprá-lo.

Luísa não hesitou:

— A goiabadacascão de Ponte Nova é a melhor do mundo!

Ao ouvir suas próprias palavras, temeu pelo exagero. Tinha ido uma vez à Flórida, duas vezes ao Rio de Janeiro, além de Guarapari, Viçosa, Jequeri, São Pedro dos Ferros e Sem Peixe. Como ousava falar do mundo?

O professor sorriu, concordando.

— É a melhor do mundo! Sei disso há vinte anos, quando tive uma namorada de Ponte Nova. Mas será que isso é suficiente? Quanto custará manter a

qualidade
de uma produção em massa, ou você está pensando em continuar fazendo em fogão
e panelas comuns? E os investimentos em propaganda para que, além de nós dois,
todos saibam que é realmente a melhor do mundo? E a forma de distribuição? Por
quanto tempo a goiabada mantém o mesmo gosto? Será necessário fazer alguma alteração na fabricação para que ela conserve suas características fora de um ambiente refrigerado? Aliás, quanto custaria manter a goiabada sob refrigeração? Será que a embalagem tradicional de 1 quilo é a mais adequada, ou haverá outra forma? Além da dona de casa, quem compra goiabada? Qual é, hoje, o verdadeiro
cliente da goiabada de Ponte Nova? Será possível atrair novos consumidores, como
crianças, adolescentes, por exemplo? Será que a goiabada poderia ser um complemento da merenda que as crianças levam para a escola? E por que não um
alimento nutritivo para quem não quer engordar?

Nesse ponto, Luísa sentira que, quanto ao produto, voltara à estaca zero. Não tinha respostas para o professor e nem para si. Sentiase ingênua e infantil por ter acreditado que tinha um produto nas mãos, sem ter feito nenhuma análise. Depois, deitada no sofá, tentava recompor as emoções. O professor mostrara o quanto sua idéia era incipiente. Ela oscilava entre a raiva e a gratidão diante da verdade exposta cruamente.

Mas, pela própria índole, via o copo metade cheio, em vez de metade vazio. Um fluxo de ânimo novo brotou do seu coração ao perceber que o professor
lhe abrira os olhos. Além disso, voltara da conversa com alguns livros e material debaixo do braço, e muitos conselhos na cabeça.

Um dos conselhos dizia respeito a um “mentor”. Segundo o professor, Luísa deveria procurar um empresário, de preferência na área em que iria atuar, para servir
como conselheiro, um guia no planejamento da sua empresa. Ela perguntou se sua
madrinha, Fernanda, uma empresária de sucesso, poderia assumir aquele papel. A
resposta tinha sido afirmativa, mas o professor Pedro sugerira que, em vez de Fernanda, Luísa procurasse outro empresário, pois assim ela daria o primeiro passo

para começar a tecer sua nova “rede de relações”, ou seja, novos amigos e conhecidos que tinham condições de ajudá-la na criação da empresa. Também lhe sugerira procurar o Sebrae, a Federação das Indústrias, o Instituto Euvaldo Lodi. Durante a conversa, o professor Pedro dera muita importância ao que chamava de “rede de relações”:

— Uma das principais características do empreendedor de sucesso é sua capacidade de estabelecer relações com pessoas que podem contribuir para o negócio. Ele é hábil na formação de sua rede, que vai se tornando elemento essencial de suporte à empresa. As relações funcionam mais ou menos assim. Para atingir seus objetivos, um ponto no futuro onde deseja chegar (definir as características de um produto ou conhecer mais sobre um processo de fabricação), o empreendedor busca pessoas que possam ajudá-lo. Tais pessoas, ao emitir suas opiniões e transmitir suas experiências, irão fazer com que o empreendedor tenha uma percepção mais profunda sobre o que quer. Assim, provavelmente, ele irá incorporar as contribuições a seus objetivos, alterando-os. Reiniciando o ciclo, o empreendedor sai novamente em busca de pessoas que possam contribuir para a realização dos novos objetivos...

UM DOS CONSELHOS DIZIA RESPEITO A UM “MENTOR”.

O mentor O que é o mentor? É um empreendedor experiente que atua como conselheiro para o novo empreendedor. Na elaboração do Plano de Negócios, o mentor terá importante papel. Ele será um consultor em todas as fases de sua elaboração. Será um crítico e um parceiro para discussões e *brainstormings.* Indicará fontes de informações e introduzirá o”afilhado”em sua rede de relações:especialistas em contabilidade, leis, propaganda etc., bem como associações, entidades de suporte e ainda publicações, eventos, feiras *etc.*

O mentor acompanhará a elaboração do Plano de Negócios e será a primeira pessoa a examiná-lo depois de pronto. É importante que a rede de relações do empreendedor experiente auxilie o novo empreendedor desde o momento em que inicia o planejamento da sua empresa. O mentor deve ser um empresário que não seja concorrente. Quanto mais experiente, melhor. É muito bom que seja do mesmo ramo, mas isso não é indispensável; o que importa é a vivência no campo empresarial. O mentor é um “mestre” que vai ensinar a arte de empreender. Ele não deve funcionar como uma instância “solucionadora de problemas”, mas apenas como alguém que possa auxiliar na formulação das perguntas corretas. Para deixar bem claro o conceito de mentor, é importante advertir que ele jamais deverá ser confundido com um investidor, alguém que vá fornecer dinheiro ao empreendedor.

Naquele ponto, Luísa interrompera o professor:

— Mas qual é o formato dessa rede? Como ela funciona?

— Imagine um guarda-chuva que vai proteger sua empresa. Ele representa as relações das pessoas que podem ajudá-la. Você está no centro, é a haste central. Imagine que em cada ponta das varetas estejam penduradas placas em que

apareçam escritas ações, objetivos ou metas da empresa, como “desenvolver o melhor processo produtivo”, “conseguir empréstimo bancário“, “conseguir mão-de-obra qualificada”, “exportar” e assim por diante. Ao longo de cada vareta, vários nomes de pessoas a contatar. Quanto mais perto do objetivo, maior é o potencial de contribuição da pessoa. Entre as hastes, ligando-as e dando-lhes sustentação, estão também nomes de pessoas. O segredo é tentar conseguir nomes de sustentação da rede, e não somente de pessoas-chaves, que ficam na ponta de cada vareta, pois, apesar de seus poderes, elas têm alta mobilidade, a exemplo de pessoas que ocupam cargos políticos e podem sair da rede a qualquer momento.

— E como construir essa rede?

— Algumas regras elementares têm que ser seguidas. Os elos da rede devem ser, tanto quanto possível, numerosos, fortes e duráveis. Não é absolutamente indispensável que incluam somente pessoas-chaves. Aliás, as pessoas que ocupam funções intermediárias são mais permanentes e muitas vezes têm alto poder de influência no processo decisório. Imagine, somente como hipótese, que o proprietário de uma empresa que atua na área metalúrgica fosse muito amigo do presidente de uma grande siderúrgica, da qual é fornecedor. Suponha que, nessa posição confortável, ele não estivesse preocupado em inserir outros elos em sua rede. Os negócios, que iam muito bem, poderiam, de repente, ser paralisados com a saída do amigo da empresa compradora.

— A grande dificuldade é identificar quais pessoas poderão ser úteis. Algumas são óbvias, é claro. Se você busca um empréstimo, o diretor do banco é a pessoa. Mas você deve construir uma rede para toda a vida. As pessoas mudam de lugar, o mundo dá voltas.

Diante do olhar indefeso de Luísa, ele completou:

— Mas existe um pequeno truque para resolver esse problema. Você deve conversar com qualquer pessoa, de qualquer idade, formação, posição, poder, qualquer pessoa mesmo, que esteja interessada em ouvir sobre sua empresa, que esteja disposta a saber algo relacionado a ela. Estabeleça e fortaleça esse tipo de contato, de relação, e ao longo do tempo receberá contribuições de pessoas que jamais você imaginaria que pudessem ajudá-la.

O professor pegou com a mão direita uma bola de tênis que estava em cima da sua mesa e começou um movimento alternado de apertá-la e soltá-la entre os dedos e a palma da mão.

— No meu tempo de rapaz, quando Belo Horizonte era pequena, maravilhosamente pequena, e o nosso “negócio” principal era ir a bares e boates, um amigo meu dizia: “As pessoas mais importantes para nós são os porteiros e os garçons”. E era a mais pura verdade. Mesmo com dinheiro curto, as gorjetas

para eles eram gordas. Um empresário, amigo meu, é de opinião que as secretárias têm posição estratégica. Ele sempre tem um presente para elas. Eu concordo, mas desconfio que ali exista mais de uma intenção.

Antes de se despedir do professor, Luísa ainda buscou saciar uma curiosidade que a intrigava:

— Professor, tenho ainda uma pergunta a lhe fazer. O dinheiro é o elemento mais importante para se começar um negócio. Os empreendedores de maior sucesso são aqueles que têm dinheiro. Não é o meu caso. É possível começar um negócio sem dinheiro?

— **Este é um dos mitos sobre os empreendedores.** Dinheiro não é o elemento mais importante para se abrir um negócio, mas sim os outros fatores que já vimos. Aliás, dinheiro, sozinho, nada garante.

ESTE É UM DOS MITOS SOBRE OS EMPREENDEDORES.

A figura do empreendedor é cercada por estereótipos, que muitas vezes não correspondem à realidade e conflitam com as pesquisas.

Mitos e realidades, segundo Timmons (1994) **Mito 1** — Empreendedores não são feitos, nascem.

Realidade — A capacidade criativa de identificar e aproveitar uma oportunidade vem depois de dez anos de experiência, tempo que conduz a um reconhecimento de padrões. O empreendedor se faz por meio de acumulação de habilidades, *knowhow,* experiência e contatos em um período de alguns anos. É possível alguém aprender a ser empreendedor.

Mito 2 — Qualquer um pode, em qualquer tempo, começar um negócio.

Realidade — Os empreendedores que reconhecem a diferença entre idéia e oportunidade e pensam grande o suficiente têm maiores chances de sucesso. A parte mais fácil é começar. Difícil é sobreviver. Talvez somente uma, entre dez a vinte novas empresas que sobrevivem por cinco anos ou mais, consiga obter ganhos de capital.

Mito 3 — Empreendedores são jogadores.

Realidade — Empreendedores de sucesso assumem riscos calculados, minimizam riscos, tentam influenciar a sorte.

Mito 4 — Empreendedores querem o espetáculo só para si.

Realidade — O empreendedor individual produz uma receita que lhe permite somente "ganhar a vida". É difícil desenvolver e manter sozinho um negócio de alto potencial. Os empreendedores de sucesso constroem uma equipe, porque 100% de nada é nada e eles trabalham para aumentar o bolo, em vez de tirar a maior parte dele.

Mito 5 — Empreendedores são seus próprios chefes e completamente independentes. **Realidade** — Estão longe de ser independentes e servem a muitos senhores (sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, credores, família).

Mito 6 — Empreendedores trabalham mais tempo e mais duro do que gerentes em grandes empresas.

Realidade — As pesquisas às vezes dizem que sim, às vezes que não.

Mito 7 — Empreendedores experimentam grande estresse e pagam alto preço. **Realidade** — É verdade, embora não mais que em outras profissões. Contudo, eles acham seu trabalho mais gratificante. São mais ricos e não querem se aposentar. (A proporção é de 3 para 1, em relação aos empregados.)

Mito 8 — Começar um negócio é arriscado e freqüentemente acaba em falência. **Realidade** — Os empreendedores talentosos e experientes (que sabem identificar e agarrar oportunidades e atrair recursos financeiros e outros) freqüentemente alcançam o sucesso. Além disso, à empresa pode entrar em falência, e o empreendedor, *não.* A falência é, muitas vezes, o fogo que tempera o aço da experiência de aprendizado do empreendedor. **Mito 9** — O dinheiro é o mais importante ingrediente para se começar um negócio. **Realidade** — Com um bom Plano de Negócios e capacidade de buscar recursos, fica mais fácil conseguir dinheiro. Se existir talento, o dinheiro virá. Nem sempre o empreendedor que tem dinheiro vai ter sucesso. O dinheiro é um dos ingredientes menos importantes. O dinheiro é para o empreendedor o que o pincel e a tinta são para o pintor: ferramentas inertes que, nas mãos certas, podem criar maravilhas. Mesmo depois de ter feito alguns milhões de dólares, o verdadeiro empreendedor irá trabalhar incessantemente em uma nova visão para construir outra empresa.

Mito 10 — Empreendedores devem ser jovens com muita energia.

Realidade — Idade não é barreira. A idade média dos empreendedores de sucesso é de 35 anos, mas há numerosos exemplos de empreendedores de 60 anos de idade. O que é importante: *know-bow,* experiência e relações.

Mito 11 — Empreendedores são motivados pela busca do todo-poderoso dólar. **Realidade** — Empreendedores de sucesso buscam construir empresas nas quais possam realizar ganhos de capital a longo prazo. Não procuram satisfação imediata de grandes salários e "enfeites". Buscam realização pessoal, controle do próprio destino e realização dos seus sonhos. O dinheiro é visto como uma ferramenta.

Mito 12 — Empreendedores buscam poder e controle sobre terceiros.

Realidade — O poder é antes um subproduto do que uma força motivadora. O empreendedor busca responsabilidade, realização e resultados.

Mito 13 — Se o empreendedor é talentoso, o sucesso vai acontecer em 1 ou 2 anos. **Realidade** — Raramente um negócio tem solidez em menos de 3 ou 4 anos. Máxima entre os capitalistas de risco: "O limão amadurece em 2,5 anos, mas as pérolas levam 7 ou 8". **Mito 14** — Qualquer empreendedor com uma boa idéia pode levantar capital. **Realidade** — Nos Estados Unidos, somente de um a três, em cada 100, conseguem capital. **Mito 15** — Se um empreendedor tem capital inicial suficiente, não pode perder a chance. **Realidade** — O oposto é freqüentemente verdade, isto é, muito dinheiro no princípio pode criar euforia e a "síndrome da criança mimada".

Empreendedorismo é coisa de rico?

Essa idéia é outro mito, geralmente registrado em países pobres.

Realidade — Pessoas e comunidades pobres podem e devem empreender, pois tem sido demonstrado que o empreendedorismo pode gerar renda de forma sustentável. Temos exemplos em vários países do mundo, e também no Brasil, de atividades apoiadas por empréstimos de microcrédito (ver livro de Muhammad Yunus na bibliografia) que permitem aos indivíduos sair do nível de miséria m que viviam. Por esta razão, devemos necessariamente, no Brasil, trabalhar em duas frentes: estimular tanto o empreendedorismo de base tecnológica, que gera alto valor agregado, quanto o empreendedorismo em comunidades carentes, que, se não produz aumentos substanciais no PIB, é capaz de gerar dignidade.

Um exemplo disso é o caso real que relatamos na aventura de Luísa quando criança: o livro *A ponte mágica.* Ali, durante urna aula com a metodologia *Pedagogia empreendedora,* um aluno de 15 anos revela seu sonho à professora. "Quero traficar drogas, porque minha mãe passa fome". Aquela era a "aula do sonho", como foi apelidada pelos alunos. E traficar drogas era o sonho de um deles. Não havia como fugir. Pois bem, os colegas "entraram" no sonho do jovem, debateram e concluíram: se o problema era um prato de comida, tinha que haver outra forma de consegui-lo. E eles a encontraram: criaram uma pequena fábrica, reciclando garrafas "pet" e fazendo produtos de limpeza com base em receitas fornecidas pela professora de ciências.

Isso começou em agosto de 2002. Hoje, há uma cooperativa naquela escola, que envolve também pessoas da comunidade. E o garoto não precisou virar "avião" na rede do tráfico.

Importante notar que ninguém disse: "Abram uma empresa". O estímulo foi algo diferente, dirigido à emoção daqueles jovens e os transformou em cidadãos. "Qual é o seu sonho?" e "Como você pretende realizar o seu sonho?" — com essas duas perguntas, formuladas na aplicação da *Pedagogia empreendedora,* eles se sentiram autores, a autoestima renasceu. Ousaram buscar uma solução. Este é um entre as centenas de casos que acontecem na "aula do sonho". São todos diferentes, não é possível estabelecer uma regra. Mas fica evidente que o caminho está em devolver a dignidade e a autoestima às pessoas. E derrubar o mito de que empreendedorismo é coisa de rico.

Em sua primeira vivência na área de empreendedorismo, quando buscava respostas e incenso, Luísa recebera somente perguntas. A certeza da grande idéia, pronta e acabada, fora substituída por dúvidas, dúvidas e mais dúvidas. Em vez do passo à frente na direção de montar a fábrica, deu dois passos atrás, voltando quase à estaca zero. O que era óbvio, produzir e esperar as vendas, porque o produto era o melhor do mundo, tornou-se turvo como o fundo retorcido da velha panela usada para ferver a casca da goiaba.

— Sem dúvida, a odontologia e o casamento são mais fáceis — suspirou Luísa. E mergulhou no material que o professor Pedro lhe havia dado. Entendeu que o primeiro passo seria a validação da sua idéia, a análise criteriosa da viabilidade técnica, mercadológica e financeira do negócio. Enfim, **ela teria que fazer um Plano de Negócios.**

No material de Luísa, havia um roteiro de Plano de Negócios e ainda exemplos reais. Entendera que o Plano de Negócios não garantiria o sucesso da empresa, mas poderia evitar muitas decisões erradas por falta de análise.

2.1. A CONSTRUÇÃO DE UMA VISÃO

O calor de dezembro chegara estonteante. Ponte Nova, ar parado e úmido, parecia uma grande sauna. Luísa, pernas esticadas e pés descalços, repousados nas mãos hábeis de Lulu-Boneca, agora transformado em pedi-curo, amaldiçoava aquele salão de beleza por não ter ar-condicionado. O Natal estava próximo e já se passavam duas semanas da conversa com o professor Pedro. Luísa evitara maiores diálogos com Fernanda. Não saberia como lhe dizer que a

certeza ganhara asas, mas a deixara cair no vácuo, sem referências, pernas para o ar, cabeça no chão.

... ELA TERIA QUE FAZER UM PLANO DE NEGÓCIOS.

Plano de Negócios A utilização do Plano de Negócios (PN) é algo ainda incipiente no Brasil. Poucos empreendedores e empresas trabalham com essa metodologia. Na Europa e principalmente no Canadá e nos Estados Unidos, é uma ferramenta usual, utilizada por empreendedores novos e antigos.
lucratividade *etc.* Surgiu então um documento completo, o Plano de Negócios, que dá todas as respostas sobre a empresa.

Como surgiu o PN e por quê?

O Plano de Negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa. A mesma pergunta: "O que é a sua empresa?" induzia a diferentes respostas, dependendo de para quem era dada: banco, fornecedor, cliente, distribuidor, sócio potencial, investidor *etc*. O distribuidor quer saber sobre a qualidade do produto e a capacidade de produção da empresa; o fornecedor, sobre sua tradição e capacidade de honrar dívidas; o sócio potencial quer saber sobre o futuro do negócio; já o investidor, seja banco, seja capitalista de risco, quer saber sobre a empresa em seu conjunto: passado, presente, futuro, a competência de quem a dirige, o potencial de mercado, a

Mas o principal usuário do Plano de Negócios é o próprio empreendedor, pois ele é uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões, que podem até ser de não abrir uma empresa ou de não lançar um novo produto.

Mas o que é, em detalhes, um Plano de Negócios?

■ É uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho de forma a diminuir incertezas e riscos.
■ Descreve um negócio: os motivos da existência da oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como irá buscar e gerenciar os recursos para aproveitála.
■ É mais um processo do que um produto. É dinâmico, vivo e deve ser sempre atualizado.
■ Não deve ser confundido com a empresa: o Plano de Negócios não é o negócio, mas sua descrição. O PN pode indicar que *o* empreendimento tem grande potencial de sucesso, mas também dar evidências de que ele é irreal, que existem obstáculos jurídicos ou legais intransponíveis, que os riscos são incontroláveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa ou do novo negócio. Pode sugerir também que a ação de empreender deva ser adiada.
■ É um instrumento de negociação interna e externa para administrar a interdependência com sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos *etc*.
■ É um instrumento para obtenção de financiamentos, empréstimos, peça de persuasão de novos sócios, de controle interno, de integração da equipe e envolvimento dos empregados e colaboradores.

Por que fazer o PN?

■ A taxa de mortalidade de novas empresas é bastante elevada nos três anos seguintes à sua criação: cerca de 90% no Brasil. As causas podem ser atribuídas, em grande parte, ao lançamento prematuro do novo produto ou serviço.
■ Alguns empreendedores são, sem dúvida, bons técnicos, mas, entre eles, alguns não conhecem bem o mercado, a gestão financeira ou administrativa, as leis ou o ambiente sócio-econômico. Para elaborar o Plano de Negócios, exigem-se conhecimentos sobre o setor do negócio e o contexto mercadológico, bem como percepção gerencial e habilidade para lidar com assuntos técnicos e legais, em diversas áreas, e para vencer barreiras no relacionamento interpessoal. A elaboração do Plano de Negócios exige idéias claras e que todos os envolvidos estejam de acordo.
■ Sócios e empregados
■ Sócios em potencial
■ Parceiros em potencial (distribuidores, representantes)
■ Órgãos governamentais de financiamento, bancos, capitalistas de risco (para obtenção de recursos de qualquer fonte)
■ Grandes clientes atacadistas, distribuidores
■ Franqueados

Quais são os "clientes" do Plano de Negócios? ■ O próprio empreendedor

Naqueles dias, não conseguia evitar que as palavras do professor lhe invadissem os pensamentos. Também os seus sonhos eram usurpados por tachos escaldantes cheios de goiabas, crianças enfiando a mão para roubar a goiabada deliciosa, mulheres magras e gordas, atletas, balas de goiabada, sorvete de goiabada, bombom de goiabada... Tanto sua vigília como o sono eram febris. Procurava ler tudo sobre o assunto. Revistas, livros. O Sebrae e a FIEMG foram visitados e revirados. Encontrara experiências de sucesso, inúmeras sugestões, mas nada ainda que lhe pudesse recompor o entusiasmo inicial.

Luísa saía em busca de informações, qualquer informação, sobre seu futuro

negócio. Algo que a jogasse outra vez no mundo real, que reavivasse seu amor pela idéia da goiabadacascão. Algo como um diferencial para o seu produto, por exemplo. “Meu Deus, o que faria da minha goiabada um produto único?” perguntava-se.

Sentiase imobilizada e lutava para sair do estado letárgico em que se encontrava. Por ser mulher de ação, não aprendera ainda a considerar a leitura e a reflexão como atividades estratégicas. Somente a ação lhe dava a sensação do trabalho executado, da mudança feita.

Deitada, submetida aos tratos de Lulu-Boneca, tendo na mão, por puro hábito, uma revista qualquer de qualquer data, Luísa distraía os olhos com as fotos, enquanto o pensamento embalava uma goiabada. A revista, que até ali fora folheada a esmo, estava aberta, aparentemente sem nenhum motivo, na página em que uma reportagem sobre emagrecimento mostrava as duas fotos de sempre, antes (gorda) e depois (magra), o sonho da beleza, a preocupação com a saúde, colesterol, academias de ginástica. Um pequeno beliscar do alicate na unha do dedão fez com que Luísa derrubasse a revista no chão. Ao abaixar-se para apanhá-la, Luísa foi atraída pela manchete: “O feitiço do corpo ideal. Insatisfação com a auto-imagem e luta contra a gordura se transformam em obsessão”. De um fôlego, leu toda a reportagem.

Um turbilhão de idéias assaltou-lhe a mente. A goiabada podia ter uma versão “natural”, vendida para atletas, crianças, academias de ginástica. A imagem do produto, associada a saúde, energia, *fitness*, esporte. A apresentação seria diferente, com embalagem individual, para ser comida como um chocolate. Caberia na merendeira das crianças, na sacola dos tenistas, na bolsa das mulheres. Alterações no processo industrial tornariam o produto menos perecível, dispensando a geladeira. Mas a qualidade seria preservada!

Luísa deu um beijo no nariz do Lulu e saiu correndo do Sereia Azul, tendo nas mãos a revista e na cabeça, uma idéia de produto.



Seis meses se passaram desde a leitura da reportagem que havia funcionado como a faísca da descoberta de algo que buscava incessantemente. Ela sentira a dinâmica de funcionamento do processo criativo: a descoberta parecia surgir de repente, como uma faísca gerada pela magia. Mas na verdade era fruto de um processo de criação, em que muita energia fora empregada e no qual sua mente trabalhara dia e noite. A visão do produto aparecera num estalar de dedos, ou melhor, num cortar de dedo.

Luísa trabalhara intensamente nos últimos meses. Lera todo o material recomendado pelo professor Pedro e outros, garimpados em vários locais: bibliotecas, instituições. Nesse período, tinha conhecido mais pessoas e lugares

do que em toda sua vida. Sentiase diferente, era outra. Tinha ido à Federação das Indústrias, à Associação Comercial, à Câmara de Dirigentes Lojistas, ao Sebrae, ao IBGE, à Fundação João Pinheiro, a institutos de pesquisa, sindicatos patronais e de empregados, associações que congregavam padarias, supermercados, fabricantes de doces. Visitara a Secretaria Municipal de Indústria e Comércio de Belo Horizonte e a Secretaria Estadual de Ciência e Tecnologia. Fizera contatos com nutricionistas, esteticistas, profissionais do esporte e academias de ginástica. Pesquisara, coletara dados, endereços, nomes. Conseguira visitar uma indústria de doces enlatados. Identificara fabricantes de equipamentos, estava a par dos custos de todos os insumos de que iria precisar. Procurara o Departamento de Química da UFMG para discutir a composição do produto. E conversara com muitos empresários das mais diversas áreas. Era surpreendente que, mesmo atuando em setores diferentes, como indústria mecânica e *software,* por exemplo, eles tinham muito em comum e trocavam valiosas informações entre si.

Em meio ao turbilhão de contatos, descobrira a Internet , que se transformou em ferramenta estratégica para seu projeto de empresa.

Impressionara-se Luísa com a facilidade de acesso a informações importantíssimas, tanto de concorrentes como de fornecedores e clientes. Pela rede, conversava com pessoas de vários países sobre a situação do mercado local, o perfil de consumidores, produtos concorrentes, oportunidades e, principalmente, interesses e possibilidades de parcerias.

Aumentava a cada dia sua dedicação ao projeto da fábrica de goiabada. Tornara-se aluna medíocre do curso de odontologia. Raramente ia para Ponte Nova nos finais de semana. A família sofria com sua ausência; Delcídio desesperava-se. Na verdade, Luísa sentiase inteiramente fria era relação àquela ligação. Do amor, que há muito acabara, não restava mais que uma simpatia genuína. Os noivos não tinham assunto, já que não mais partilhavam a idéia de um futuro comum em Ponte Nova. As brigas e rusgas eram inevitáveis, e ela, com certa malícia, embora sem ainda se sentir pronta para um rompimento, aproveitava-as como pretexto para evitar encontros nos finais de semana e, assim, trabalhar mais. Alteraram-se também as relações com as amigas e colegas da faculdade. Mantinha a Leninha, em conversas durante as aulas, como a principal confidente de tudo o que lhe acontecia: os planos de empresária, a distância do noivo, o abandono da odontologia, o fascínio crescente que sentia pelos novos planos. Na verdade, todo seu tempo livre era dedicado aos novos contatos com pessoas que podiam ajudá-la, dar idéias, opiniões, dicas, informações. Comparecia a almoços, cursos, eventos, cerimônias de posse, palestras. Aprendera que era importante abrir portas, estar presente, fazer novas amizades. Uma delas se

tornara mais intensa e extrapolara o âmbito puramente profissional. Conhecera um consultor de administração, Eduardo, com quem já saíra algumas vezes. Ele lhe apresentava coisas às quais não estava habituada e que de pronto despertaram nela grande interesse e deleite: teatro, concertos, óperas, filmes de arte.

EM MEIO AO TURBILHÃO DE CONTATOS, DESCOBRIRA A INTERNET...

A Internet e a pequena empresa Para a pequena empresa, com recursos financeiros e humanos limitados, a Internet assume importância crucial, pois permite, a preços baixos e em alta velocidade, que elas entrem no mercado global, área de tradicional domínio das grandes corporações. Até o aparecimento da Internet, estas eram as únicas capazes de enfrentar os pesados custos de uma rede de trocas internacionais.

A empresa deve se preparar para usar a Internet como ferramenta estratégica.

***Como a Internet pode agregar valor* às empresas?**

Pela Internet, os consumidores têm acesso a uma enorme quantidade de novos mercados, agilidade nas compras e possibilidade de testar produtos e serviços personalizados antes de comprar. É ferramenta extraordinária para:
tecnológicas.

■ Pesquisa de mercado: a internet é uma mídia com capacidade de comunicação de massa e comunicação interpessoal, ou seja, atinge um grande público e, ao mesmo tempo, consegue avaliar o retorno das mensagens junto aos usuários.

■ Treinamento e capacitação dos funcionários.

■ Fornecimento de informações precisas sobre os produtos disponíveis no *SITE* e que despertam o interesse de compra.

■ Obtenção de resposta em menor tempo para atender aos clientes.

■ Conhecimento do perfil do consumidor através de pesquisas de preferências feitas no *SITE*, usando a própria Internet, com isso podendo personalizar seus produtos e também o atendimento ao cliente.

■ Eliminação de papel (redução da mala-direta e outros impressos promocionais).

■ Redução de custos — estudos têm mostrado que o custo do marketing eletrônico pode ser 25% menor, comparado ao marketing tradicional, para o mesmo resultado em vendas.

■ Tomada de decisões — segundo pesquisa realizada em março de 1997 pela CommerceNet — um consórcio industrial americano —, 53% dos usuários nos Estados Unidos e Canadá utilizaram a Internet para tomar decisões de compra.

■ Obtenção de base de dados para as ações de marketing.

■ Fortalecimento tanto da marca quanto da imagem da empresa.

■ Prospecção de clientes e propaganda: Diferentemente da propaganda tradicional, em que o fornecedor apresenta a informação *(supply push),* na Internet é o cliente que vai atrás da informação *(demand pull).*

■ Envolvimento com grupos especializados para troca de conhecimento e informações

■ Pesquisa e desenvolvimento de idéias e oportunidades. ■ Comunicações eficientes.

■ Conexão sob demanda com clientes e fornecedores. ■ Alcance geográfico, acesso geral.

A Internet é um importante catalisador de negócios. Para entrar e atuar nessa nova mídia é necessário, porém, definir os objetivos que se quer atingir, conhecer o públicoalvo, construir um *site* bem estruturado e constantemente atualizado e manter o que foi prometido ao consumidor.

O sucesso na utilização da Internet passa por dois pontos. Primeiro, a percepção de que o potencial comercial da Internet vai além da mera realização de vendas *on-line.* Segundo, o conhecimento de que o comércio eletrônico funciona diferentemente do tradicional, sendo, portanto, necessário o domínio do meio eletrônico.

Luísa já não conseguia imaginar como tinha podido viver até então sem conhecer tal mundo, aquelas coisas fascinantes. Nem sua família, nem suas amigas, muito menos seu noivo lhe tinham mostrado esse lado da vida. Nunca imaginara que a idéia de abrir uma empresa, uma simples idéia ainda, pudesse provocar tais transformações. Em seis meses, criara novo universo de relações, que, por sua vez, contribuíam para o aprimoramento dos seus planos de empresária. E era um círculo sem fim, uma vez que cada nova relação se tornava um trampolim para o conhecimento de outras pessoas, de mundos diferentes. Todas tendo algo a lhe dizer, alguma contribuição a dar.

Seguira outra sugestão do professor **e fizera algumas entrevistas com empresários**, apoiando-se no roteiro do material que ele lhe dera. Sempre que autorizada, gravava as entrevistas, para depois editá-las em seu computador. As leituras sobre planejamento de uma empresa ensinaram-lhe que tudo tinha que

ser escrito, registrado, classificado.

...E FIZERA ALGUMAS ENTREVISTAS COM EMPRESÁRIOS...

Entrevista com um empresário

Sugere-se que a pessoa interessada em abrir um negócio conheça a experiência de outros empresários como forma de aprendizado, de aquisição de experiência. A entrevista é

um ótimo instrumento para isso. Ela surge como outra forma de preparação para a ação real, porque por meio dela se pode ter um discernimento mais profundo das razões, estratégias, abordagens e motivações do empreendedor para iniciar e manter um negócio. A entrevista permitirá o contato individualizado com um empresário no seu ambiente natural. Ao fazer a entrevista, o futuro empreendedor amplia sua rede de relações, além de obter valiosas dicas e informações sobre o mundo dos negócios.

Pode-se aprender muito e em pouco tempo se a entrevista for bem preparada. Você deve convidar um empreendedor que criou uma empresa e tenha tido sucesso. Embora não exista uma "fórmula certa" para estruturar a entrevista, o exemplo a seguir tem méritos, porque é cronológico e foi muito testado.

Pontos que devem ser esclarecidos ao entrevistado antes da entrevista

■ Explicar ao entrevistado que não serão abordados temas de natureza confidencial. O entrevistador compreenderá e respeitará a vontade do entrevistado caso haja perguntas que este não queira responder.

■ Ao entrevistador interessa o exame de toda a documentação e informação disponível sobre a empresa.

■ Não há intenção de julgar a forma como a empresa é administrada. O objetivo é tentar compreender as características da administração estratégica, bem como os modelos com os quais a empresa opera. A empresa é vista pelo entrevistador como um laboratório.

■ A entrevista poderá durar cerca de três horas. Devem ser agendados e discutidos previamente com o empresário o horário, o local e outros requisitos necessários para que a entrevista seja conduzida sob condições favoráveis.

■ Apesar de a entrevista exigir tempo considerável, não é tempo perdido: a maioria dos empresários acha a experiência estimulante, pois lhes permite revisar processos de sua administração estratégica.

■ Talvez sejam necessários contatos com alguns empregados, para completar a compreensão do modelo de funcionamento da empresa. Nesse caso, solicitar alguns nomes ao entrevistado.

■ Em certos casos será necessário passar alguns dias na empresa para fazer observações. Se isso for possível, será muito valioso.

■ O entrevistado receberá urna cópia de todo o trabalho que resultar dessa entrevista.

■ Se a pessoa que está sendo entrevistada não se incomodar, o uso de um pequeno gravador durante a sessão pode ser de grande ajuda. Lembre-se também de que você provavelmente irá aprender mais se se comportar como um "ouvinte interessado".

Preparação para a entrevista

■ Identifique perguntas especificas que você gostaria de ver respondidas e as áreas gerais sobre as quais gostaria de ter informações. (Ver sugestão de entrevista adiante.)

■ O uso de uma combinação de questões abertas — o modo como o empreendedor começou, o que aconteceu em seguida e assim por diante — e de questões fechadas — quais são seus objetivos, se tem sócios — irá ajudar a manter a entrevista focalizada e ainda permitirá comentários imprevistos e maior aprofundamento.

A entrevista, sugestão de roteiro

Origem

1. Fale um pouco sobre suas origens, sua família, pais, tios, primos. ■ Existe algum empresário em sua família?

■ Você tem alguém como modelo?

■ O que seus pais fazem?

■ Você poderia falar um pouco sobre sua formação?

■ Foi bom aluno? Gostava de estudar? Como você aprende mais?

Conceito de si

2. Como você se vê como pessoa?

■ A seu ver, quais as características pessoais mais importantes para a sua empresa?

Visão

3. Como surgiu a idéia de ser empreendedor?

4. Como é que sua empresa começou?

■ Você pensou sobre isso por muito tempo antes de realmente começar o negócio? Já havia considerado a possibilidade de abrir um negócio como opção de vida?

■ Conte-nos sobre seus primeiros tempos.

cesso da sua empresa?

O trabalho como empreendedor

5. Como você identifica oportunidades?

6. Como você aprende hoje? Tem um método próprio?

7. Tem um sistema próprio para a solução de problemas?

8. Como lida com o fracasso?

9. Qual é o seu trabalho na empresa?

■ Quais são as áreas nas quais você gosta de se concentrar?

■ Você se envolve com a rotina, com as operações do dia-a-dia? Você tem quantas pessoas que se reportam a você? Você delega?

■ Você tem parceiros no negócio?

■ Você é membro de grupos/conselhos de outras companhias?
■ Você tem secretária?
10. Como você obtém informação sobre o que está acontecendo na empresa e como controla as coisas?
11. Qual o percentual de solução representado pela tecnologia do produto em termos do su

Energia

12. Quantas horas você trabalha por dia? Trabalha aos sábados, aos domingos? ■ Você tira férias?
■ Você pensa em se aposentar?

Relações

13. Que importância dá às relações internas e externas na empresa?
■ E qual a importância das relações externas para você? Quais contatos são mais importantes:
fornecedores, clientes, pessoas de influência?

Liderança

14. Como você consegue que as pessoas aceitem realizar o seu sonho?
15. Como descreveria a si próprio como líder da sua companhia?
■ Explique como sua equipe se desenvolveu.
■ Quais métodos você desenvolveu para encorajar as pessoas a serem mais criativas? ■ O que é diferente na maneira como você comanda seus negócios?
■ Para onde direciona seus esforços ao comandar a empresa?
■ Você vê as coisas de forma diferente ou mudou seu estilo de gerenciamento desde que fundou sua empresa?
■ O que lhe dá mais satisfação ao comandar uma empresa?
■ O que pensa sobre o poder como instrumento de comando?

Criatividade e imaginação

16. O que acha do erro? Como trata os colaboradores que erram? A seu ver, sua empresa erra muito?
17. O que lhe dá mais prazer no processo de empreender? O que o torna criativo?
18. O quanto você diria que a imaginação é importante para o sucesso?
19. O que é intuição para você? Qual a importância da intuição no seu negócio?
20. Como você lida com a incerteza e com a ambigüidade?
28. Qual é a posição de mercado dos seus produtos/serviços?
29. Quais argumentos você utiliza para persuadir os clientes a comprar seus produtos?

A empresa

21. Qual o fator mais importante para o sucesso da sua empresa?
22. Quais são as principais potencialidades e fraquezas de sua empresa?
23. Você utiliza consultores e outros profissionais — advogados, por exemplo?
24. Que critérios usa na seleção de pessoal?
25. Fale de seu sistema de gestão. Ele tem por base alguma ideologia?
26. Você tem descrição escrita dos trabalhos e políticas da empresa?
27. Você estabelece metas?

Encerramento

30. O que você diria a alguém que está pensando em iniciar um negócio?
31. Você gostaria de dizer algo que nós não tenhamos abordado?

Muito obrigado pelo tempo que me foi concedido. Espero que esta entrevista não tenha sido totalmente inútil para você e que tenha sido um momento de reflexão.

Filion (1991), Timmons (1994)

Luísa coletava dados com vistas à elaboração do seu Plano de Negócios, adotando o modelo apresentado pelo professor Pedro. Por indicação dele, comprara o *software MakeMoney*, logo percebendo que era ótima ferramenta para desenvolver gradativamente seu planejamento. O *software* permitia-lhe trabalhar em qualquer ponto do plano, sem perder a visão do conjunto. Assim, ao conseguir a especificação e o preço de um equipamento, podia lançá-los já na planilha de investimentos e fazer comentários livres. Ao conhecer um concorrente, recorria ao *MakeMoney* para registrar suas características, pontos fracos, pontos fortes.

Por esse motivo, na rotina diária de Luísa, o *MakeMoney* era instrumento básico. A primeira coisa que fazia, pela manhã, era chamar o *software* na tela do computador e verificar o que já tinha sido feito, o que poderia ser atualizado ou

acrescentado aos dados e informações obtidos no dia anterior.

Nesses seis meses, as idéias de Luísa sobre a *Goiabadas Maria Amália* alteraram-se inúmeras vezes. Mas agora, com os conhecimentos sobre as técnicas de Plano de Negócios, percebia que **as alterações eram evolutivas,** e não caóticas, agregando novos valores a cada mudança..

Provocavam, sim, alguma ansiedade e estresse, mas ambos positivos e até necessários. Era algo distante das aflições e decepções que antes ocorriam a cada engano, a cada tropeço. As mudanças não mais lhe provocavam desânimo, uma vez que eram feitas com fundamento em informações, dados, pesquisas. Luísa começara a aprender com os próprios erros. Percebia que o importante era gerar resultados, conclusões e testá-los. Além da definição do produto, que no caso envolvia sabor, processo de fabricação, equipamentos e pessoal necessário, trabalhara também na identificação dos clientes e seu perfil, na definição do território de vendas, ou seja, em quais cidades ou regiões iria vender seu produto. Pensara ainda sobre como o consumidor iria ter acesso ao produto: onde poderia comprá-lo, se em padarias, supermercados, outros pontosde-venda. Refletira também sobre como entregaria seu produto nos locais onde os consumidores finais iriam encontrá-lo (distribuição). Pensou sobre como iria comunicar aos clientes que seu produto existia (propaganda), que tinha grandes qualidades, que era diferente dos demais e quais vantagens o consumidor teria ao consumi-lo. Concebera a imagem que o produto deveria ter, seu formato, cores, tamanho da embalagem, de maneira que despertasse atração e provocasse nos consumidores uma sensação de utilidade.

... AS ALTERAÇÕES ERAM EVOLUTIVAS...

Ciclo da visão As idéias (visões emergentes) alteram-se constantemente, compondo o ciclo visão, novas relações, nova visão. Até chegar à visão central, em que o produto estará completamente definido — assim corno a empresa —, ocorrerão muitas mudanças na concepção do produto, nas formas de comercialização, na embalagem *etc.*

Luísa aprendera que não basta apenas ter o melhor produto; é preciso que os outros, os clientes, também achem isso, o que só se consegue através da divulgação, da propaganda. Descobrira que há várias formas de comunicação da existência de um produto e de suas qualidades. Sabia agora que o mais importante em um produto é justamente o valor que ele tem para o consumidor, o que se ganha ou se economiza ao consumi-lo.

A certa altura de suas leituras e pesquisas, Luísa fora invadida por uma dúvida cuja importância não sabia situar entre o essencial ou o supérfluo, entre o meramente teórico e o que é fundamental para a ação. Mas que, por ser dúvida, precisava ser resolvida. Era tempo de procurar novamente o professor Pedro.

— Qual é a diferença entre o produto e a empresa? O que devo planejar, a empresa ou o produto? O Plano de Negócios diz respeito à empresa ou ao

produto?
O professor Pedro e Luísa já tinham construído uma relação de amizade. Ela o seduzira por suas características de dinamismo, iniciativa, capacidade de tecer sua rede de relações e de abrir portas. Tal admiração era mais valorizada porque substituiu uma primeira impressão negativa. No seu íntimo, o professor Pedro processara com certo desalento os sinais emitidos por Luísa em sua primeira conversa. Não acreditara que, daquele mundo restrito em que Luísa se confinara, pudesse brotar a empreendedora apaixonada que estava agora à sua frente.
A pergunta surgira após longa conversa em que o professor fora atualizado sobre tudo o que ela vinha fazendo e sentindo.
— O ovo ou a galinha? — inquiriu ele. — É uma grande pergunta... Pense no seguinte: a empresa deve ser vista como algo que possibilita que o produto seja fabricado, chegue até o cliente e você seja remunerada por isso. Não importa o nome que você dê à empresa: sistema, organização, micro (ou macro) organismo, sociedade *etc.* Ela sempre terá o papel de fornecer os meios para você fazer com que a goiabada seja produzida, distribuída, e com isso gere retorno financeiro que torne o empreendimento lucrativo e sustentável. Uma empresa não existe sem um produto, entendido este como resultado de um trabalho ou processo. Pode ser serviço, podem ser idéias. Mas é algo que acrescenta valor a quem o utiliza ou consome.
Luísa ouvia circunspecta.
— Veja bem. Suponha que seu produto esteja muito bem definido, testado, liberado, coisa que nós dois sabemos que ainda não aconteceu; enfim, que seja um excelente produto. O sucesso estará garantido? Ainda não. Você terá que criar meios para buscar e gerenciar todos os recursos necessários à concretização dos objetivos da sua empresa, entre os quais se inclui a satisfação da vontade dos clientes e também da sua, que, entre outras coisas, significa embolsar alguma grana, não é mesmo? Continuando na hipótese do produto excelente: pode ser que seja um fracasso de vendas, por você não ter sabido fazê-lo chegar até quem estava querendo consumi-lo. Ou, ainda, imagine que esse excelente produto seja também um sucesso de vendas! Você estará no paraíso? Pode ser que não se, por exemplo, tiver administrado mal seu fluxo de caixa. Ou seja, se faltar dinheiro em virtude de gastos descontrolados com publicidade (muito comum), número excessivo de funcionários, falta de controle...
— Mas eu pensei, após tudo o que li, que o mais importante fosse o lucro, e hão o fluxo de caixa — retrucou Luísa.
— Tá bom — retomou o professor. — Vamos começar por tentar entender exatamente o fluxo de caixa, que é algo simples. Nós, pessoas físicas, temos nosso fluxo de caixa, que nada mais é do que a demonstração do dinheiro que

entra e que sai, da grana que recebemos e dos gastos feitos alinhados no tempo. Você encontra muitas pessoas físicas falidas, que não souberam equilibrar despesas e receitas. Gastam mais do que recebem, comprometem-se com dívidas, recorrem a agiotas que emprestam a juros altos, não conseguem honrar todos os compromissos. Tentam negociar a dívida, adiando as datas de pagamento (rolar a dívida), o que acarreta mais juros. Em pouco tempo, percebem que seu salário mal dá para pagar os juros (serviço da dívida). Ainda têm que pagar aluguel, escola dos filhos, comida, água e luz *etc.* É uma situação de inviabilidade financeira, que não haveria se essa pessoa tivesse controle sobre seus gastos e receitas. Nessa circunstância, a pessoa física pode até perder patrimônio, o carro, imóveis. Uma empresa pode fechar as portas. Aliás, algumas estatísticas indicam que o fluxo de caixa negativo é a principal causa de insucesso das pequenas empresas.

Após um intervalo para tomar fôlego, continuou:

— Vou tentar fazer uma pequena metáfora. Veja o fluxo de caixa como a gasolina do seu carro, e o lucro, como o óleo. Imagine que você tenha uma Mercedes-Benz grandona, último tipo, que poderia representar os bens da sua empresa. Pois bem, a mercedona não vai andar sem gasolina, algo que tem que ser gerenciado diariamente, olho no painel, porque, se não, tudo está perdido. A bela mercedona pára! Agora veja: nem esses carros modernos têm no painel um mostrador do nível de óleo, litro a litro, mas apenas um sinal vermelho de alerta, que acende quando o nível está baixo. Isso quer dizer que ele não precisa ser gerenciado a todo momento. O óleo é administrado mais a longo prazo, às vezes após meses, dependendo do giro do veículo. Não quer dizer que sua insuficiência contínua não irá também ter conseqüências drásticas a médio e longo prazos. Mas existem empresas que trabalham no vermelho, ou seja, sem lucro, durante bom tempo. Nem por isso fecham as portas. Mas você jamais verá alguma empresa ir muito longe sem dinheiro (e sem capacidade de obtê-lo) para pagar suas contas. Isso, na empresa emergente, é dramático, uma vez que ela tem baixa capacidade de obter e honrar financiamentos.

— É verdade — emendou Luísa. — Os empregados não conseguem sobreviver sem o pagamento do salário, não é mesmo? Os fornecedores, muitas vezes também empresas pequenas, não conseguem suportar grandes atrasos. É o caos. É uma pena que empresas com potencial tenham que fechar por não darem a devida atenção ao fluxo de caixa. Talvez se tivessem sido advertidas...

— Este é um dos objetivos do ensino de criação de empresas: fazer com que alguns erros facilmente perceptíveis não sejam cometidos — disse o professor Pedro. — Mas jamais o objetivo do ensino será o de evitar todos os erros. Não existe nenhuma fórmula capaz de garantir o sucesso.

— Voltando ao assunto: quer dizer, então, que o produto (ou serviço) vem antes da empresa — animou-se Luísa a palpitar. — No meu caso, tenho agora que me preocupar com os meios que irão possibilitar ao meu produto cumprir os objetivos que motivaram a criação da empresa, ou seja, em como organizar a produção, as vendas, o setor de pagamento a fornecedores, o de cobrança de clientes...
— É isso aí. Em outras palavras, você vai ter que projetar a empresa. Também aqui a experiência fala alto. Quanto maior for a vivência da pessoa, menos erros ela cometerá ao conceber a organização da empresa. Mas, por se tratar de algo inteiramente novo, sempre haverá correções a fazer. O ponto central é a capacidade do empreendedor de escolher as pessoas adequadas. Mas não se iluda. Em uma empresa nascente, por escassez de recursos, o empreendedor tem que estar preparado para fazer de tudo, desde pagar a conta de luz até fabricar o produto. Ele é polivalente. Lida com todos que têm algo a ver com a empresa. E não são poucos: empregados, contador, fornecedores, advogado, banco, prefeitura, sindicatos... A lista é infindável.
O professor Pedro levantou as sobrancelhas e continuou com um tom mais grave na voz:
— Uma forma de você buscar auxílio nessa fase é expor todas as suas idéias a pessoas experientes e ouvir o que elas têm a dizer.
— Mas eu não posso sair por aí contando a minha idéia para qualquer um. Alguém com mais dinheiro e experiência pode roubá-la e, então, estou perdida!
— Não é assim que as coisas se passam. Pelo contrário, quanto maior for o número de pessoas a avaliar e criticar seu projeto, melhor. Nessa área, **o segredo é que não há segredos**. É óbvio que, se você descobriu uma fórmula para conservar a goiabada fora da geladeira sem perda do sabor, não é necessário divulgá-la. Mas o mais correto seria registrar sua fórmula no INPI, que é o Instituto Nacional da Propriedade Industrial.
Luísa ficara apreensiva. Guardava suas idéias como se fossem um tesouro, seu maior e único patrimônio.
— Fique tranqüila. É pouco provável que alguém vá querer abrir uma empresa de goiabada só porque ouviu você dizendo que vai fazê-lo. Em primeiro lugar, o fato de você querer abrir uma empresa não é em si uma garantia de sucesso. Em segundo lugar, uma idéia demora a se formar na cabeça de uma pessoa. Veja há quanto tempo você está pensando e trabalhando na sua. Em terceiro lugar, uma empresa é uma extensão da forma de ser da pessoa. A idéia da goiabada é importante para você por vários motivos, muitos deles ligados às suas características pessoais, não encontradas em qualquer pessoa: o gosto pela cozinha, pelo balcão, a tradição na área de goiabada, o conhecimento do

processo de fabricação, a familiaridade com os consumidores desse produto, a disponibilidade de vida para entrar no projeto. Mas, se alguém for “tomar” a sua idéia — e este raciocínio é absurdo, porque se fundamenta em dois elementos que não são necessariamente verdadeiros (que este alguém seja melhor que você e que não haja, no mercado, lugar para os dois) —, é melhor que o faça agora, neste momento, enquanto tudo o que você gastou se resume ao seu tempo de lazer, do que depois, quando você já estiver produzindo e, portanto, já tiver investido muito com a montagem da fábrica e da empresa. Além do mais, você estará sempre sujeita a novos concorrentes e, em vez de correr deles, você tem que se preparar para enfrentá-los.

... O SEGREDO É QUE NÃO HÁ SEGREDOS.

Os sete segredos do sucesso Entre novos empreendedores, é muito comum a tendência a manter a idéia da empresa em segredo. Já vimos que nada é mais enganoso — até porque o segredo não permite a valiosa contribuição de terceiros.

Timmons (1994) aborda o tema, sob o nome de “Os sete segredos do sucesso”:

1. Não há segredos. Somente o trabalho duro dará resultados.
2. Tão logo surge um segredo, todos o conhecem imediatamente.
3. Nada mais importante do que um fluxo de caixa positivo.
4. Se você ensina uma pessoa a trabalhar para outras, você a alimenta por um ano; mas, se você a estimula a ser empreendedor, você a alimenta, e a muitas outras, durante toda a vida.
5. Não deixe o caixa ficar negativo.
6. O empreendedorismo, antes de ser técnico ou financeiro, é fundamentalmente um processo humano.
7. A felicidade é um fluxo de caixa positivo.

Luísa não se conteve, o tom de voz mais elevado:

— Mas como vou enfrentar uma empresa poderosa, grande, com recursos até mesmo para baixar os preços e eliminar os concorrentes? A gente vê isso aí toda hora!

— Você tem razão em sua indignação — disse o professor, tentando acalmála. — Por isso mesmo, deve se esforçar para entrar onde os grandes não conseguem. Precisa achar seu pedaço de mercado, ou seja, aqueles clientes que têm um gosto específico não atendido pelos produtos dos grandes concorrentes. É o que se chama de “marketing de nicho”. Se você for brigar com os grandes no campo de atuação deles e com as mesmas armas, estará realmente em sérias desvantagens. Mas a estratégia não é essa. Mesmo no lugar onde os grandes estão, ainda restará espaço para os pequenos fazerem muito dinheiro. Você vai ter um produto diferenciado, para uma camada específica de consumidores, cuja necessidade será preenchida de forma bem mais completa pela sua empresa. O tratamento dado aos clientes antes, durante e depois da venda é algo fundamental. A empresa grande pratica o chamado “marketing de massa”, em que o preço é baixo, mas as necessidades do cliente são atendidas apenas parcialmente. No marketing de nicho, o produto satisfaz mais profundamente às necessidades do cliente, que está disposto a pagar um pouco mais por isso. Um suco de laranja natural, feito na hora, custa mais caro que um refrigerante produzido em grande escala. Hoje, as empresas estão muito preocupadas em conhecer a opinião dos

clientes para poderem melhorar o atendimento. Estamos na era dos serviços.
A ansiedade de Luísa fora arrefecida, o que lhe permitia recobrar a lembrança das pessoas às quais poderia submeter suas idéias e receber sugestões de como organizar a empresa. Um nome veio-lhe de pronto à mente, enviado talvez pelo coração. E logo percebeu que tinha por onde começar: Eduardo.
— Mas vou lembrá-la de uma coisa importante em qualquer circunstância da vida: se você não sabe que as pessoas classificaram algo como inatingível, que não pode ser feito, então você vai em frente e consegue realizálo. A todo momento, a gente vê regras infalíveis sendo quebradas no mundo dos negócios: o pequeno ganhando do gigante, a grande empresa líder ruindo, a tecnologia surgindo não onde há mais dinheiro, mas, sim, onde há mais criatividade. As pessoas que fazem essas conquistas não respeitaram as regras. **Não sabiam que não podiam.**
Luísa despediu-se do professor Pedro com um largo sorriso de agradecimento. Estava perto de ter uma visão completa do seu produto, de sua empresa.
— Mais um minuto só! Será que você pode ficar mais um pouquinho?
O professor interrompera Luísa no seu movimento de abrir a porta para sair da sala.
— É claro, o tempo que quiser — respondeu Luísa, sentando-se novamente.

NÃO SABIAM QUE NÃO PODIAM.

Internalidade A internalidade, ou "lócus de controle", conceito criado por Rotter (ver Sanábio, 2001, e Filion, 2001), tem sido tratada na literatura como uma das características mais importantes do empreendedor.

A internalidade é a autopercepção do indivíduo como alguém que influi sobre os eventos. Não se trata de saber objetivamente a causa dos eventos. O que move as pessoas é justamente a crença na sua capacidade de produzir determinados efeitos, de interferir no mundo.

As pessoas que percebem os eventos como conseqüência de suas próprias ações são consideradas "internas", enquanto aquelas que não percebem qualquer relação entre seus atos e as ocorrências do meio exterior são denominadas "externas". Entre estes últimos estão os que se autopercebem como controlados por pessoas poderosas, azar, sorte, destino ou qualquer outra entidade sobrenatural.

Rotter sempre considerou a internalidade como característica adquirida. É fácil entender por quê. Quando uma pessoa está em uma posição de liderança, deve exercer influência sobre as pessoas para que as coisas ocorram como desejado. Esse é um dos elementos que fazem

com que a liderança exista e se desenvolva. Por isso, a internalidade, característica comumente atribuída a empreendedores, é uma habilidade gradualmente aprendida por alguém que quer assegurar que seus desejos se realizem. Empreendedores bem-sucedidos geralmente têm alto grau de internalidade e grande necessidade de controlar o ambiente.

— Ainda a respeito da opinião dos outros: ela é essencial na vida do empreendedor. Aliás, é importante na vida de qualquer pessoa. E pode trazer benefícios concretos para o empreendedor em seus negócios. Quando falo da opinião de terceiros, estou me referindo tanto a informações sobre o produto, sobre a empresa, como também, principalmente na fase em que você está, sobre a pessoa. É importante que você saiba o que você provoca nos outros, o que pensam de você. Existem métodos para isso**. A expressão comumente utilizada *é feedback* pessoal.**
— Na verdade, só recebe *feedback* quem está disposto a buscá-lo. Ou seja, você tem que ir atrás das pessoas, criar um clima propício para que elas se

sintam à vontade para emitir a opinião que têm sobre você e depois fazer as perguntas certas. Há instrumentos para fazer isso por escrito. Na nossa cultura, as pessoas normalmente se sentem constrangidas em dizer o que pensam da gente. Estamos preparados apenas para fazer e ouvir elogios, o que menos interessa na verdade, pois somente confirmam algo que já sabemos, ou que já nos foi sinalizado de alguma forma, e isso geralmente não nos faz crescer.

— Tudo bem, professor Pedro, mas por que o *feedback* pessoal é tão importante?

— Porque você tem que se conhecer profundamente para aumentar as chances de sucesso da empresa. Na área em que você está ou pretende entrar, ser é muito mais importante do que saber.

Luísa mostrou surpresa e fez cara de quem não estava acompanhando a abstração. Percebendo, o professor procurou detalhar: **A EXPRESSÃO COMUMENTE UTILIZADA *É FEEDBACK* PESSOAL.**

Feedback

Um provérbio escocês diz: "A maior dádiva de Deus é nos vermos como os outros nos vêem". Um denominador comum entre empreendedores de sucesso é o desejo de saber como estão indo e em que ponto estão. Têm grande habilidade para fazer as perguntas certas na hora certa sobre seu desempenho. "Essa sede de saber é fruto de uma consciência aguda de que o *feedback* pessoal é vital para melhorar seu desempenho e suas chances de sucesso". (Timmons, 1994).

O ato de dar *feedback* a alguém pressupõe o fato de se estar lidando com verdades. Só que essas observações e opiniões são as minhas verdades, a minha percepção. Do mesmo modo, quando alguém nos dá um *feedback*, transmite-nos sua impressão, repassa-nos uma verdade dele, seu modo particular de ver as coisas. Essas impressões poderão ser confirmadas ou não por outras pessoas, mas o que importa, naquele momento, é que estará havendo uma confrontação e sendo criado um espaço para que apareçam a clareza e a transparência, já que estas são imprescindíveis para a continuidade de um processo adequado de se comunicar. Geralmente, palavra *feedback* é revestida de uma aura pouco positiva, considerando-se que, ao falar o que penso de uma pessoa, poderei estar desmitificando essa pessoa, colocando em xeque sua auto-imagem. Parece também uma maneira de se demonstrar poder: quem dá o *feedback* é visto como alguém em posição de superioridade, e quem o recebe, conseqüentemente, em posição de submissão. Não obstante os sentimentos de ansiedade, tensão, revolta, injustiça e tantos outros que provoca, essa oportunidade é ímpar, porque, através do *feedback*, tem-se a possibilidade de exercitar a autoconsciência e de tomar decisão sobre mudanças desejáveis em cada forma de conduta, principalmente naquelas a que se referiu o *feedback. Para* se dar *feedback*, sem que isso se torne uma situação traumática ou crie um clima de pouca receptividade e, em certos casos, até de animosidade, alguns pontos deverão ser observados.

Ao dar* feedback*, é importante que ele:

■ **Seja aplicável:** a informação deve ser dirigida para o comportamento que o receptor pode modificar. Cite exemplos objetivos, que sempre auxiliam.

■ **Seja neutro:** a informação deve ser neutra, sem avaliação negativa, reprovação ou censura.

■ **Seja específico:** o *feedback* não pode ser generalizado ou vago, devendo se restringir a uma dada situação.

■ **Tenha comunicação direta:** o *feedback* deve ser dado diretamente a quem ele diz respeito. O *feedback* dado por intermédio de outra pessoa poderá afetar definitivamente um relacionamento.

■ **Seja objetivo:** *o feedback* deverá ser bastante claro, baseado em observações, e não em inferências.

■ **Tenha forma adequada:** o conteúdo do *feedback* poderá estar correto, mas, se for passado de forma inadequada, com tom de voz ríspido, com conotações pejorativas ("Não é possível que você tenha feito isso!"), ou se refletir um desabafo do transmissor, o resultado dificilmente será favorável.

Ao receber* feedback*, sua conduta deverá:

■ **Ser receptiva:** a postura corporal é importante quando se recebe um *feedback!* Coloque-se de peito aberto, mesmo sabendo que receber críticas gera sofrimento. O saldo será sempre positivo, ainda que o transmissor não seja exímio comunicador, pois a informação dada servirá como exercício de auto-avaliação.

■ **Demonstrar disposição para ouvir:** ouça o *feedback* atentamente, procurando entender exatamente o que está sendo falado. Peça exemplos ou fatos se isso for esclarecedor para a situação.

■ **Expressar aceitação:** mesmo que você não concorde, a resposta defensiva ou explicativa em nada contribuí para melhorar a situação. Limite-se a ouvir! Caso isso se torne muito penoso, respire fundo e procure ter uma postura neutra.

■ **Revelar confiança no transmissor:** ter uma postura positiva, no sentido de acreditar que o transmissor esteja dando um *feedback* que contribuirá para seu crescimento pessoal, produzirá uma reação satisfatória, abrindo-lhe possibilidades de relacionamento mais transparente. Em último caso, a aceitação do *feedback* é uma atitude de humildade, que demonstra ainda sua confiança em si

mesmo, sua disposição e prontidão para mudar.

■ **Analisar o transmissor:** é necessário confrontar o *feedback* dado com as reações de outras pessoas, para verificar se é preciso mudar seu comportamento de maneira geral ou somente algumas atitudes em relação ao transmissor.

Campbell (1987), Fritzen (1978)

— No ensino de criação de empresas, uma das minhas preocupações é que as pessoas estejam preparadas para aprender a aprender. E que tenham um conceito positivo de si mesmas. Por que isso? Veja bem: na vida empresarial, os conhecimentos são voláteis, mutáveis, extremamente mutáveis. Estamos numa era em que o tempo é o maior fator de competitividade. A tecnologia muda rapidamente. Exemplo: em 1985, surgiram 5 mil novos produtos nos Estados Unidos. Em 1995, esse número subiu para 28 mil, e tendência continua. A economia está sempre passando por alterações drásticas. Os hábitos e a renda dos consumidores alteram-se com extrema velocidade. O mercado global faz com que um a agência de turismo brasileira sofra a concorrência de uma senhora nos Estados Unidos que, sem sair de casa, faz reservas de hotel e vende passagens para Foz do Iguaçu, Salvador, Ouro Preto. Em outras palavras, mesmo a loja ali da esquina faz parte do mercado global.

As empresas locais têm que ser de classe mundial , estar preparadas para ganhar dos concorrentes internacionais que já chegaram ao seu território e, ao mesmo tempo, têm que aprender a exportar, para enfrentá-los nos seus territórios tradicionais.

— A concorrência cria novos métodos de marketing, propaganda, atração de clientes e diferenciação dos produtos. A vida do empreendedor é um constante aprendizado. Ele tem que adquirir conhecimentos em ritmo mais veloz que o das mudanças. E não há ninguém que possa lhe ensinar tudo isso. Ele é obrigado a aprender sozinho, rapidamente, e a colocar sua empresa em condições de vanguarda, à frente das demais. O maior diferencial de uma empresa emergente é o empreendedor, com a equipe que ele forma em torno de si. E, também, seu maior capital. Ora, por que um elevado conceito de si? É muito difícil alguém que não acredita em si mesmo ter o impulso de mudar o mundo, de criar algo novo, de ser diferente dos demais. São necessárias autoconfiança e elevada autoestima. Penso que todos nós temos a capacidade de inovar, de criar uma empresa. Mas muitas vezes não estamos preparados para isso.

— Não sei se estou preparada para ouvir críticas a meu respeito — defendeuse Luísa.

— Quase ninguém está. É por isso que são necessários alguns exercícios, uma metodologia. Mas procure pessoas que a conheçam: familiares, amigos íntimos, colegas de escola e trabalho.

O professor Pedro levantou-se e foi até a estante. Luísa duvidava de que ele

pudesse achar algo em meio àquela barafunda. Imaginou que uma fábrica de goiabada, nas mãos dele, produziria suco de laranja ou bananada e iria à falência por motivo provavelmente inédito.

AS EMPRESAS LOCAIS TÊM QUE SER DE CLASSE MUNDIAL...

Ecossistema O professor Pedro adverte que as empresas devem estar preparadas para assumir padrão internacional em tudo. Na qualidade do produto, no gerenciamento da empresa, na visão mercadológica, envolvendo aí distribuição do produto, assistência pós-venda, políticas de preços, propaganda, promoção. Enfim, ela tem que se transtornar no que Kanter (1995) chama de "empresa de classe mundial", ou seja, a empresa que surge em decorrência da sociedade da informação.

Tal empresa é dirigida por empreendedores com as seguintes características: conhecimentos avançados e especializados; competência para operar pelos mais altos padrões de qualidade; capacidade de utilizar recursos e aproveitar oportunidades em todo o mundo por meio de conexões globais.

As empresas de classe mundial transformam a alta competitividade da economia globalizada em oportunidade de negócios, posicionando-se como elos essenciais em uma cadeia de complementaridade.

A empresa de classe mundial é conseqüência do aparecimento do consumidor global, com altíssimas exigências de qualidade e de adequação do produto/serviço às suas necessidades. Na verdade, tendo acesso (pela Internet) a fornecedores em qualquer parte do planeta, ele procura produtos que possam aumentar a intensidade de sua satisfação. Dessa forma, a empresa de classe mundial está diante de um nicho de mercado em que o produto/serviço atende a uma faixa mais estreita de consumidores, os quais, em compensação, se apresentam em escala mundial.

O conceito de empresa tecnológica puramente local está desaparecendo. Mesmo a empresa que atua apenas no mercado regional sofre concorrência da empresa mundial, tendo que estar preparada para competir em qualquer mercado.

A empresa de classe mundial, por seu turno, exige condições ambientais bastante específicas para ser criada e consolidada. Na verdade, o hábitat da empresa de classe mundial — o ecossistema econômico — é composto por uma infra-estrutura que reproduz localmente níveis de desempenho mundiais em termos de qualidade, inovação tecnológica, formação de recursos humanos, concorrência e assim por diante.

Dois fatores são fundamentais na composição do ecossistema necessário: existência de centros de alta tecnologia e disponibilidade de recursos financeiros para financiamento à pequena empresa.

A experiência do MIT — Massachusetts Institute of Technology — em Cambridge, EUA, é algo impressionante.
A partir da primeira empresa fundada por ex-alunos de Cambridge — a Arthur D. Little, Inc. —, a comunidade acadêmica do MIT tem sido um fator-chave na criação de milhares de empresas em Massachusetts, em outros estados americanos e em muitos países. Algumas dessas empresas de base tecnológica, tendo começado pequenas, transformaram-se em gigantes, como a Digital, a Genentech, a Gillette, a Intel, a Hewlett-Packard e a Raytheon. Muitas dessas companhias deram início a novas áreas, como biotecnologia, semicondutores, minicomputadores, supercomputadores e capital de risco. Tudo isso começou na década de 1940, quando o presidente do MIT, Karl Taylor Compton, em conjunto com a comunidade de negócios local, concebeu a idéia de criar empresas de capital de risco para aplicar em empresas de base tecnológica, a fim de ajudar no crescimento e consolidação das empresas que surgiam na região.

Fonte: http://www.web.mit.edu/

Para surpresa dela, o professor achou o que procurava, entre dois livros, logo na segunda tentativa. Na primeira, buscara embaixo de uma lata de goiabada, presente de Luísa, que estava ali havia mais de seis meses. Sorriso nos lábios, percebendo-se alvo das análises de Luísa, comentou: — Se eu lhe pedisse um *feedback* agora sobre minha capacidade de organização, o que você diria, hein?

Luísa sentiu um rubor na face. Ele parecia ter lido seus pensamentos. Sem esperar resposta, para alívio dela, ele acrescentou, com um papel na mão:

— A lata de goiabada está vazia. Comi sozinho, não levei para casa para não ter que dividir. Sou uma formiga. Esse é o maior dos meus pecados. Sou capaz de tomar chocolate de criança de colo.

Luísa deu um sorriso amarelo, mas percebeu que não estava em apuros. Ele sabia a imagem que provocava e, aparentemente, não tinha medo da opinião dos outros.

O professor deu-lhe o texto que continha um exercício de *feedback* e, ato

contínuo, pegou a lata de goiabada.
— Ela não foi lavada é ainda tem um restinho — afirmou. — Vamos fazer um teste de perecibilidade do produto?
Escavou com o dedo indicador o fundo da lata e levou-o à boca.
— Deliciosa! Resistiu ao tempo. E olha que já faz seis meses que eu ganhei esta lata.
Luísa deu uma gargalhada, sentindo simpatia por aquela figura, às vezes um tanto esdrúxula. Pensou que o professor talvez quisesse se exibir e fosse desses que denigrem a própria imagem, mas não perdem uma encenação. E lembrou-se de que já era hora de presenteá-lo com outra lata de goiabada.
— Não se esqueça do *feedback* dos clientes. Leia sobre isso. Ele também é fundamental para os negócios. Hoje, virou moda. O conceito é que a venda não acaba quando o cliente compra o produto. É necessário saber suas reações, o grau de satisfação que o produto ou serviço provocou. Existe hoje também o *database* marketing — um banco de dados —, em que você tem todas as informações dos clientes e que lhe possibilita dar tratamento individualizado a cada um. Isso não é novo, mas está na moda. Aliás, você mesma, no Sereia Azul, usa essa técnica, não é? — Como assim, eu uso *database* marketing?
— Ao chegar um cliente, imagino você saudando-o e perguntando, com uma cara boa: “Bom dia, seu João. Como está dona Tôca, já melhorou das dores nas costas? O que a Dorinha conta do Spa? Ela emagreceu? O senhor gostou do penteado que o Lulu-Boneca fez na Vovó Mestra para as bodas de ouro?”. Isso é *database* marketing. Você tem todos os dados pessoais dos clientes do Sereia Azul na cabeça. Eles adoram ser tratados de forma personalizada. E quem não gosta?
Luísa não continha o riso. Definitivamente, o professor estava atacado. “Como se lembrava dos nomes de Ponte Nova?!”, intrigou-se. “Quer dizer que eu já praticava o *database* marketing sem saber o que era?...”, pensou.
Sem se levantar da cadeira, o professor acompanhou com os olhos o andar de Luísa até a porta e viu quando sua imagem desapareceu no corredor. Seu olhar continuou fixado naquela direção, como se estivesse ainda seguindo a figura da moça. Sentiase extremamente gratificado por ser personagem na trajetória de uma pessoa como Luísa. Se sua intuição ainda estivesse em forma, e raramente o decepcionava, estava diante de alguém que iria ter sucesso.
O que mais o fascinava nessa atividade a que se dedicava havia sete anos era aprender constantemente com as pessoas. E sempre num contexto em que havia lugar para a emoção. Muito mais do que os livros, eram os alunos e as pessoas que o procuravam e lhe expunham sua vida e seus sonhos que contribuíam para seu crescimento pessoal e profissional.

— Seria perfeito se eu ganhasse um pouquinho mais — falou alto para si mesmo, mais por hábito do que por insatisfação.

2.2. PROJETANDO A ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

Eduardo, em resposta ao pedido de Luísa, convidara-a para ir ao seu escritório. Era o primeiro contato puramente profissional que ela mantinha com o amigo consultor em administração. Luísa explicou o que queria. Tinha idéia exata do produto, sabia como fabricá-lo, conhecia seus clientes e sabia onde eles estavam. Também tinha uma idéia sobre como o produto seria distribuído. Aliás, estava bastante segura quanto ao produto, em todos os seus aspectos, e quanto ao mercado. Precisava conceber uma organização para isso tudo. Quantas pessoas em quantos turnos para produção, para vendas, para administração? Quais seriam as necessidades de controles e informações? Quais os sistemas?

Eduardo achara os conhecimentos de Luísa razoavelmente estruturados. Havia coerência e sentido no que dizia. Surpreendeu-se ao receber dela um texto, uma espécie de planejamento.

— Esse texto representa o que fiz nos últimos seis meses. Não é muito, eu sei, mas não imagina como foi difícil chegar até aí. Algumas decepções, muita ansiedade, noites sem dormir. Problemas familiares e até afetivos.

De fato, ela se habituara a escrever tudo e, principalmente, a trabalhar com o *software MakeMoney.*

Eis o texto: *MISSÃO*

A missão da GMA é produzir e fornecer produtos alimentícios para consumidores exigentes, preocupados com a saúde e a forma física. O seu públicoalvo é constituído por estudantes de 4 a 23 anos, mas atingirá também pessoas de qualquer idade que se preocupem com a saúde e a forma física e que procurem consumir produtos de alto valor nutritivo e poucas calorias.

PRODUTO

O produto inicial que a GMA irá fabricar e comercializar é a goiabadacascão em tablete. Tratase de um produto inovador, uma vez que terá alto valor protéico e poucas calorias, sem prejuízo de um sabor apurado. O processo de fabricação é bastante simples, e o produto contém ingredientes como sais minerais e vitaminas naturais, que serão elementos importantes na alimentação de crianças e adolescentes. O processo de cozimento é moderno e não trará prejuízo aos nutrientes naturais do produto, ao contrário do que ocorre com a maioria dos produtos concorrentes.

DESCRIÇÃO DA UNIDADE FABRIL

A Goiabadas Maria Amália terá fábrica própria, instalada em um galpão de 100 metros quadrados, contando com água abundante, energia elétrica, adequada circulação de ar e as seguintes condições higiênico-sanitárias: • *piso*

impermeabilizado e revestido de cerâmica de fácil conservação e limpeza;
• paredes e divisórias recobertas com cerâmica de fácil lavagem e higienização;
• teto com laje em todas as dependências, revestido de pintura clara, que permita lavagem e higienização.

A unidade fabril deve localizar-se em área distante de odores indesejáveis e de poluição de qualquer natureza, inclusive poeira de qualquer origem. Deve situar-se em local que tenha boa capacidade de escoamento da produção e esteja próximo à rede bancária e ao setor de comércio e serviços.

FLUXO DE PRODUÇÃO

• Recebimento de • Cozimento matéria-prima • Pesagem
• Resfriamento
• Pesagem
• Pré-lavagem
• Seleção de frutas
• Tratamento térmico
• Descascamento
• Lavagem
• Tratamento térmico
• Resfriamento
• Embalagem
• Estocagem • Corte e descaroçamento

As últimas folhas eram listas de nomes de pessoas e outras informações. Eduardo percebeu que era um banco de dados manual intitulado "Rede de relações — *network*", com o seguinte formato: **Rede de relações — network**
N° Nome Telefone/ Data da Avaliação Importância para aQuem Fax/mail reunião/ do contato*
contato
Goiabadas Maria indicou Amália **
Como foi o contato? Foi frio, caloroso, abriu uma porta? (nota de 1 a 5) * Qual a importância estratégica do contato para a Goiabadas Maria Amália? (nota de 1 a 5)

Estavam ali anotados os nomes de cerca de 75 pessoas. O primeiro da lista era o professor Pedro. O último nome era Eduardo.

— O que é isso? — perguntou ele, mostrando a lista.

— É a minha rede de relações. São pessoas que procurei e que, de alguma forma, podem ajudar na criação da minha empresa.

Eduardo estava impressionado. Jamais vira tanta organização. Aliás, estava aprendendo sobre rede de relações. Mas sentiu uma ponta de decepção, pois achava que o seu nome deveria estar em outra lista.

— Quer dizer que eu sou um ponto no seu *network?*

— A partir de hoje — sorriu Luísa —, você entrou também nesta lista. Até ontem, estava em outra.

— Mas como funciona essa rede de relações? — perguntou Eduardo, fingindo

não dar importância à explicação de Luísa, mas satisfeito com o que ouvira.
Luísa flagrou-se explicando o que era a rede, com o mesmo entusiasmo e as palavras do professor Pedro. O olhar curioso de Eduardo aumentava o arrebatamento dela. Sentia uma ponta de orgulho em poder ensinar algo a ele.
— Muito bem — disse Eduardo, sorriso nos lábios, após as explicações de Luísa —, mas quem é o consultor aqui: eu ou você?
E continuou:
— Você quer criar uma organização que lhe permita levar seu produto a cumprir uma missão, a percorrer o caminho para o qual foi concebido. Vou tentar montar junto com você, peça por peça, função por função, uma empresa e seus objetivos.
Luísa percebeu um brilho diferente nos olhos de Eduardo. Notou que, quando se entusiasmava, mordia o lábio inferior a cada intervalo de sua narrativa.
— Vamos construir um modelo bastante simples, a começar pelo mais importante, e, na medida do necessário, iremos agregando peças acessórias. O grande objetivo da empresa é vender seus produtos ou serviços. Essa é a maior realidade da empresa, sua função central. Tudo gira em torno dela. Mas, se você vai vender algo, tem que ter o produto em mãos. Então, é preciso produzir, ou comprar, configurando-se uma indústria ou comércio. No caso de serviços, gerar a tecnologia ou competência que interessa aos consumidores. Muito bem, mas existem alguns processos até se chegar a ter um produto para vender. Eduardo interrompeu a fala para ouvir a reação de Luísa.
— E a atividade financeira? Pelo que você falou, parece que somente produção e venda são importantes.
— A função financeira, e aqui estou me referindo apenas à atividade de controle, e não à tarefa de buscar recursos financeiros, é fundamental, mas tem um papel diferente. Ela nos permite avaliar o desempenho da empresa. É um medidor, um indicador, um termômetro. E também uma espécie de bússola, porque nos permite verificar se a direção indicada pela função de marketing é rentável, se vale a pena. Sem essa avaliação, sem esse controle, é quase impossível levar uma empresa ao sucesso. Está claro o que eu disse?
— Está bastante claro, pelo menos até agora — respondeu ela.
— Vai ficar sempre claro, não duvide da minha capacidade didática — advertiu Eduardo, um sorriso nos lábios.
Ele se considerava um bom professor. Aliás, a tarefa de fazer com que as pessoas entendessem algo técnico constituía, para ele, um grande teste, questão de honra. Seu raciocínio era o seguinte: todo mundo é capaz de entender qualquer coisa, desde que para isso se criem as condições necessárias. E isso é tarefa de quem está transmitindo o novo conceito. A situação mais comum de insucesso na

comunicação ou aprendizado deve-se à pequena capacidade que alguns especialistas têm de se fazer entender. Principalmente economistas e médicos. E essa baixa capacidade de comunicação, segundo Eduardo, era diretamente proporcional ao domínio que tinham do tema. Ou seja, quem sabe muito não tem dificuldade para explicar. Quem é inseguro protege-se atrás de palavras e expressões específicas da sua área, o jargão profissional, e dificulta o entendimento. Para empresários em permanente atividade de vendas de produtos e idéias, a falta de clareza pode ser um fator altamente negativo.

— Para efeito da nossa conversa, produto vai significar também serviço, tá bom? E quais são os processos que possibilitam a venda? O ponto de partida é a necessidade do consumidor. É aí que tudo começa. Você descobre que existem necessidades insatisfeitas ou parcialmente satisfeitas de um certo número de pessoas no mercado. E o que é mercado? Mercado são pessoas, jamais se esqueça disso. Pessoas dispostas a consumir. Elas estão em determinado lugar, num território. E quando têm características em comum, que as levam a consumir um produto como o seu, formam um segmento de mercado, um conjunto de pessoas que podem ser abordadas de forma semelhante quando se trata de lhes vender algo. E o que as leva a consumir, a escolher um determinado produto? As vantagens que terão ao consumir aquele produto. Eu só compro algo que me traga novos valores, não é mesmo? Por isso, este é o principal argumento de vendas, de propaganda: qual o novo valor que o cliente conquistará ao consumir o seu produto. Essa característica deve ser única em relação à concorrência.

— Mas dei um pulo. Vamos voltar ao produto, mais tarde chegaremos às vendas — Eduardo fez uma correção de rumo.

— Para definir o produto, você tem que perguntar ao cliente o que ele gostaria de consumir, quais são suas necessidades, seus desejos. Você deve lhe perguntar qual é a forma mais fácil e confortável para ele comprar o produto, ou seja, onde ele gostaria de comprá-lo, quando costuma comprá-lo. E quanto ele está disposto a pagar pelo produto, considerando todas as suas qualidades. Mas você deve saber também quantos clientes existem. E ainda, é claro, quantos são atendidos pela concorrência e quantos estão disponíveis. É importante também medir o grau de fidelidade de quem é atendido pela concorrência, quantos estariam dispostos a mudar de produto e quais seriam as condições para isso. Com essas informações em mãos, você poderá definir seu produto, transformando as necessidades do cliente em especificações técnicas. A isso se chama pesquisa. Passo seguinte, você deve fazer um protótipo do produto, ou seja, criar algumas amostras e voltar aos seus futuros clientes para perguntar-lhes se era aquilo mesmo que queriam. E repetir o processo até obter um “sim”. **Isso é um teste**

conceituai do produto.

Luísa estava achando tudo muito claro. Suas leituras também lhe tinham valido, pois conseguia fazer abstrações sobre a exposição de Eduardo. Mas algo ainda lhe escapava.

— Tudo bem, Eduardo, mas como vou transformar processos e ações em uma organização, a minha empresa?

... ISSO É UM TESTE CONCEITUAL DO PRODUTO.

Eduardo está chamando a atenção de Luísa para o problema central na abertura de qualquer negócio: a pesquisa de mercado. Fazem parte da pesquisa os testes que podem ser realizados pelo próprio empreendedor emergente quando este não dispõe de recursos para contratar empresas de pesquisas. Aqui vão algumas dicas para os testes.

Pesquisa de mercado

Antes de criar a empresa, é preciso fazer algumas perguntas sobre a atividade que você escolheu e quer desenvolver — em particular sobre a idéia da empresa.

Por que essa empresa deve existir? Qual será sua particularidade? Em que aspecto ela é única? Será competitiva? Quais os seus clientes? Em que sua existência modificará as coisas? A empresa será local, regional ou nacional?

Após a definição bem detalhada da idéia de empresa, é preciso estudar seriamente o mercado. Qual é a importância de testar a idéia que você quer desenvolver? O empreendedor vai avaliar o potencial de sucesso da idéia antes de abrir a empresa e, portanto, antes de gastar muito dinheiro.

Teste de conceito

É feito somente quando o produto é novo, quando é necessário saber a opinião do cliente a seu respeito. Se o produto já existe, trabalha-se com os testes de utilidade e mercado, que possibilitam avaliar o mercado a partir de estatísticas e dados existentes. No caso de um produto ou serviço novo, devem-se pesquisar diretamente os clientes para conhecer a sua reação e, assim, construir as previsões. O teste de conceito é feito antes da realização do protótipo, mas não assegura 100% de sucesso. Quanto mais inovador é o projeto, mais difícil será prever suas chances de sucesso.

Teste de utilidade do produto

Requer um protótipo do produto. Tem a vantagem de não ser muito caro (em compa
ração ao teste de mercado) e de fornecer informações interessantes sobre diversos pontos. Você compraria esse produto? Quanto está disposto a desembolsar para adquiri-lo? O
que acha do desenho? Ele é suficientemente “vendedor”? Onde gostaria de comprá-lo?
Através de quais canais de distribuição?
Esse teste pode ser feito pelo próprio empreendedor. Deve-se reunir um grupo de uma
dúzia de pessoas e apresentar-lhes o produto que se deseja testar. Com a ajuda de um questionário pré-projetado, registram-se as reações de cada um, tomando-se alguns cuidados. ■ Reúna outros grupos de 10 a 12 pessoas e confirme as respostas observadas. ■ Os grupos formados por categorias sócio-profissionais permitirão a determinação dos clientes potenciais.

■ Uma filmadora permitirá a revisão, com mais tranqüilidade, do desenrolar da reunião quantas vezes forem necessárias.

Esse teste, como os demais, não tem condições de garantir o sucesso do seu projeto. Se as respostas obtidas forem entusiásticas, seu projeto tem boas chances de sucesso; se não, passe o projeto por uma boa revisão.

Teste de mercado

É o mais complexo, mas também o mais confiável, pois reduz a incerteza ao mínimo. É feito por meio de estudos demográficos e geográficos apropriados à confirmação da existência e da amplitude de um mercado, bem como de seus limites territoriais. Indica os meios para responder, de maneira adequada e rentável, às necessidades reveladas e estima o volume provável de negócios. Abrange o território de vendas, o cliente e a concorrência.

■ O território

O estudo deve determinar um território preciso para a colocação do produto no mercado, ou seja, o local onde os clientes estão fisicamente distribuídos.

■ A clientela

É possível, a partir de dados estatísticos, como o censo do IBGE, identificar as in formações que interessam: a população, o número de residências, o número de pessoas por residência, o tipo de morador (proprietário ou locatário), a idade, a faixa de renda *etc*. Como o censo completo é realizado a cada dez anos, é recomendável fazer ajustamentos para atualizar os dados.

■ A concorrência

É fundamental conhecer a fundo todos os concorrentes. Caso o produto ou serviço não tenha preço competitivo, é conveniente não prosseguir, a menos que seu diferencial justifique o preço elevado.

Fortin (1992)

— Muito bem. Essas atividades de consulta ao cliente, de profunda interação com ele, são permanentes. As empresas fazem isso constantemente, e não apenas antes da sua abertura. Vamos transformá-las em uma função dentro

da sua empresa. Ou seja, um conjunto de tarefas que alguém deverá desempenhar. Mas, olha, tanto na sua empresa como em qualquer empresa nascente, o dono assume muitas funções. Ele vai ter inúmeros chapéus.

Eduardo mediu com um olhar o grau de atenção e o interesse demonstrados por Luísa. E prosseguiu: — Dá-se o nome de marketing às funções que lidam com o cliente. Mas há outras coisas na área de marketing. Vamos chegar lá. Falamos rapidamente de outra importante função: o desenvolvimento do produto. É ela que transforma as necessidades em especificações técnicas. Nas grandes empresas tecnológicas, costumam chamar essa função de "Pesquisa e Desenvolvimento", ou "P&D", o sistema que desenha o produto e projeta seu processo de fabricação. É função importante, pois, além de garantir a qualidade do produto, tem evidentes repercussões nos custos de fabricação. Também ela é dinâmica.

Eduardo sorriu:

— Mais uma função para você...

— Claro! Eu não teria condições de contratar uma pessoa para isso — emendou Luísa.

— Nem é recomendável, no início das atividades da Goiabadas Maria Amália. Mas é uma função essencial. Por falar nisso, **você já ouviu falar em ISO9000, em certificação de qualidade?**

— Pois é — continuou Eduardo —, é fundamental ao processo produtivo, além de outros. Um consultor vai até a sua empresa, faz perguntas e levantamentos e verifica todos os seus processos, ou seja, se eles são confiáveis e previsíveis, se existem sistemas de controle e correção. Se a qualidade do seu produto obedece ao projeto e se é sempre a mesma. Se está tudo OK, ele emite um certificado, atestando a qualidade dos processos. No início, a certificação era uma vantagem, um diferencial, agora está se tornando obrigatória, um pré-requisito para a venda, principalmente para a exportação.

Um celular trepidando em seu bolso fez Eduardo interromper a conversa. Era uma mulher, e o assunto, íntimo. Luísa experimentou, para sua surpresa, um sentimento de natureza semelhante ao ciúme, uma inveja da proximidade que aquela mulher tinha de Eduardo. Um pequeno rubor tomou as faces de Luísa, que dissimulou, virando o rosto e fingindo procurar um livro na estante aberta. — Desculpe a interrupção. Vou desligar essa coisa — e Eduardo colocou o

celular sobre a mesa. — Que tal uma água ou café?
Os dois se levantaram e foram até uma pequena mesa onde se encontravam um garrafão de água mineral e uma pequena máquina de fazer café. Enquanto colocava
o pó, Eduardo retomou o assunto.
— Vai aqui uma dica para você: tenha tudo documentado. Descreva minuciosamente o processo de produção da goiabada. Descreva-o em linguagem simples,
de forma que todos possam entender. Passo a passo, sem deixar escapar nada. Vou te
dar um exemplo. Olha aqui na parede esta receita de café.
Luísa desviou os olhos para uma folha de papel, ilustrada com alguns desenhos feitos em computador. Continha uma instrução detalhada — com letras grandes e coloridas — de como preparar um café.
— Nunca poderia imaginar que, para fazer um simples café, fosse necessária uma receita — exclamou Luísa.
— Pois é. Mas foi o único jeito de fazer com que o café preparado pela minha secretária tivesse sempre o mesmo gosto. Às vezes, o *office-boy* também o fazia, o
que era um verdadeiro desastre. Isso sem falar no meu sócio. Agora, qualquer pessoa
pode fazer um café da maior qualidade. Até eu! Mas quem deve dizer isso é você.

... VOCÊ JÁ OUVIU FALAR EM ISO9000, EM CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE?

ISO9000

A ISO — International Organization for Standardization (Organização Internacional para a Padronização) — é um órgão normatizador com sede em Genebra, Suíça. Fundada em 1947, ela é responsável pela ISO9000 e por outros padrões internacionais de qualidade. No ano de 1987, a ISO criou as normas da série 9000, que passaram a imperar na Europa, e posteriormente em todo o mundo, como referência de excelência em sistemas de gerenciamento da garantia da qualidade.

Por que se fala tanto em ISO9000? Porque deter essa certificação significa que a empresa tem bom padrão de qualidade. Antigamente, esse certificado era considerado uma vantagem competitiva, mas, hoje,e cada vez mais, a ISO é um imperativo do mercado, uma condição exigida pelos clientes.

A ISO9000 não pode ser confundida com a qualidade total,mas por meio desta pode-se preparar uma empresa para receber a certificação da ISO. O objetivo da ISO é fixar normas técnicas essenciais de âmbito internacional, traduzindo o consenso de diferentes países do mundo, definindo regras iguais para todos, que assim competirão em igualdade de condições. Aproximadamente 95% dos produtos industriais do planeta são oriundos de países que já adotaram as normas ISO9000 como oficiais. Apesar do grande número de normas da família

ISO9000, apenas três delas estabelecem requisitos mínimos obrigatórios de um sistema de qualidade. São as chamadas normas contratuais: ISO-9001, 9002 e 9003, conforme o tipo de atividade das empresas.

Essas normas definem e regulam todas as variáveis presentes em cada etapa de uma linha de produção, visando à excelência do produto final. Atuam também em outras atividades da empresa, como compra de matéria-prima e insumos, treinamento de pessoal. Elas promovem ganhos, como:

- redução de desperdícios;
- maior interesse e participação dos funcionários;
- criação de cultura voltada para a qualidade;
- ações voltadas para os fatos, e não para as opiniões;
- ênfase nas causas dos problemas, e não nos “culpados”;
- auditorias internas da qualidade;

■ otimização de todos os controles.

As normas são muito abrangentes e podem ser aplicadas às mais diversas empresas, desde uma companhia de extração de matéria-prima até uma fornecedora de componentes aeroespaciais, A ISO9000 vê o sistema de qualidade pela ótica do cliente, fornecendo certificados que tornam os produtos mais competitivos no mercado mundial.

Fonte: http://www.iso9000.com.br

— É realmente delicioso — concordou com sinceridade Luísa após levar à boca o copinho de plástico.

— Obrigado. Até agora, temos então duas funções. A de marketing (que ainda vai ganhar mais tarefas) e a de desenvolvimento de produto. O próximo passo é produzir a goiabada. A produção é a segunda grande realidade da empresa. Essa é mais tangível. No seu caso, diz respeito a máquinas, insumos e pessoas. Pelo texto que me apresentou, vi que você já avançou bastante nessa área. Podemos dizer que a produção é, no nosso raciocínio, a terceira grande função da sua empresa, cuja gerência você também terá que assumir, pelo menos no início, e inclui tarefas de planejamento e execução, ou seja, o dimensionamento de pessoas e máquinas necessárias para produzir a quantidade de goiabada indicada pela função de marketing e pelo departamento de produção. Mas dessa vez você terá auxiliares. E aqui surge a primeira grande dificuldade: como escolher pessoas para trabalhar com você? Na verdade, elas vão realizar o seu sonho, Luísa. Serão muito importantes para você. O perfil e a quantidade de pessoas necessárias estão no seu projeto, não é mesmo?

Eduardo estalou os dedos e repetiu o sestro de morder os lábios.

— Aqui temos um assunto importante. Você precisa saber o que é gerenciar.

— Para mim, essa é a parte mais fácil da coisa. Acho que tenho talento para isso — animou-se Luísa.

Os olhos de Eduardo faiscaram. Luísa entrara em uma área para ele extremamente delicada. Não conseguia abordar esse assunto sem que a emoção o envolvesse.

— Não duvido do seu talento. E talento aqui é importante, como em qualquer campo, mas não suficiente. Nas áreas técnicas, como engenharia, medicina, isso já é bastante claro. O que vale um grande talento para a medicina sem a técnica, o conhecimento? O problema, na administração, é a crença de que o gerenciamento é algo intuitivo; assim, segundo tal crença, algumas pessoas já nasceriam com esse dispositivo instalado. Mas deixe-me dizer-lhe uma coisa. Há autores que pensam que a grande revolução do século XX se deu na arte de gerenciar, de administrar. Empresas e países têm sucesso ou fracassam em razão da sua capacidade de administrar. A primazia da tecnologia do produto entrou em colapso em virtude da concorrência entre empresas e nações.

Luísa estava apreciando o tom polêmico que Eduardo dava à sua argumentação. Ela adorava os debates, a controvérsia, que para ela eram momentos de grande aprendizado. A emoção, ao mesmo tempo que tornava a discussão saborosa e

desnudava as pessoas, fazia com que se apresentassem com o que tinham de melhor. Era como uma final de campeonato.
— Existe uma contravenção que ainda não foi catalogada, mas é praticada ao extremo. Tratase do charlatanismo gerencial. É muito encontradiço nos órgãos públicos, quando o que está em risco não é o dinheiro de quem o pratica. Em vários campos, como medicina, engenharia, odontologia etc., o charlatanismo é proibido por lei. O dono de um hospital não precisa ser médico, mas obrigatoriamente haverá um responsável com registro no CRM, o Conselho Regional de Medicina. Idem, em engenharia, direito e demais profissões antigas. A profissão do administrador é relativamente recente. A sociedade ainda vai perceber isso. Nos Estados Unidos, já existe a função de "gerente de cidade". Memphis, Miami e outras a adotaram. Continua o prefeito, é claro, que cuida da política, mas há um especialista para gerenciar a cidade. Na empresa privada, o charlatanismo gerencial dura pouco, porque seu preço é muito alto. É questão de sobrevivência. Não pense que estou defendendo uma reserva de mercado para quem tem o título de administrador. Estou falando de competência mesmo, de eficácia, com ou sem título universitário. O charlatanismo gerencial, em alguns casos, não é fruto de uma intenção, mas da ignorância. O pecado, porém, tem as mesmas conseqüências.
Luísa gostaria de ter algo a dizer, concordando ou, de preferência, contestando, para alimentar a atmosfera de polêmica. Mas sentiase inerme, jamais refletira sobre o tema.
— Mas esse não é um tema restrito à sua área — Luísa ainda arriscou uma provocação.
— Nada disso. Para você perceber a relevância e a gravidade do assunto: todos os empresários, à medida que a empresa cresce, trocam a função técnica pela de gerenciamento. Essa regra não terá nenhuma exceção se o dono quiser manter sua liderança, ser capaz de tomar as decisões estratégicas. Acontece em qualquer área: medicina, engenharia. O engano é quando se escolhe o gerente unicamente pelos seus méritos técnicos e não se leva em conta sua capacidade de gerenciamento: o famoso cardiologista para dirigir um grande hospital, um calculista para dirigir uma construtora, um grande pesquisador para dirigir uma empresa de *software*, mesmo que tais notáveis não tenham a menor experiência em administração. São exemplos comuns e às vezes fatais quando eles não se apóiam em especialistas do gerenciamento. O conhecimento técnico nas empresas é essencial, mas é só uma parte do processo, e não a única variável condicionante.
— Quer dizer que, se a Goiabadas Maria Amália crescer, se tiver sucesso, vou diminuir o meu envolvimento na área de produção?

— Isso mesmo. Você vai sempre decidir o “o quê”, mas o “como” tenderá a ser gradativamente delegado, interna ou externamente. O crescimento da GMA terá a virtude de liberá-la para se dedicar à essência, aos fatores críticos de sucesso, àquilo que é o foco da empresa. Você irá, cada vez mais, se dedicar ao núcleo das atividades do empreendedor, que consiste em identificar novas oportunidades, estabelecer formas de agarrá-las, buscar e gerenciar os recursos para aproveitálas. — E o que são fatores críticos de sucesso?

— Desculpe-me, eu também tenho o defeito da linguagem cifrada. Os fatores críticos de sucesso são aqueles cuja presença contribui diretamente para o sucesso da empresa, ou cuja ausência pode levar ao fracasso. Por exemplo, a capacidade de distribuição para um jornal diário, a localização para uma padaria, a preocupação das pessoas com o corpo para produtos de *fitness,* o nível de instrução escolar para a venda de enciclopédias.

— Mas essa conversa começou porque você dizia que eu deveria saber o que é gerenciar — lembrou Luísa.

— Mas a desgalhada foi pertinente. E inevitável, diante da provocação involuntária, eu sei. Mas vamos lá. Vamos conceituar a tarefa do gerente da forma mais simples possível. Para isso, vamos trabalhar um pouco os conceitos de eficiência e eficácia. E isso diz respeito à organização do trabalho. Tomemos um exemplo simples. Um artesão antigo que faz sapatos, um sapateiro. Ele trabalha sob encomenda e sozinho. Sabe o que fazer. Tem que comprar couro, cola e cordões. E depois fazer o sapato. Qual a sua preocupação? Ele tem que ser eficiente, ou seja, deve fazer as coisas de forma certa, tem que dominar o processo, ser habilidoso e rápido. Isso é eficiência. Fazer as coisas de forma certa. Mas é diferente de eficácia, que significa fazer com que as coisas certas sejam feitas. No caso do artesão, em virtude de trabalhar sozinho, eficiência e eficácia se superpõem. O conceito de eficácia surge quando há divisão de tarefas entre pessoas, quando aparece a possibilidade de se fazerem coisas que não sejam importantes, que não sejam as coisas certas. E essas podem ser feitas com muita eficiência. Isso é muito comum nas empresas: um funcionário fazendo, com extrema eficiência, tarefas completamente inúteis. São os chamados “enxugadores de gelo”. No caso do sapateiro, a probabilidade de ele se empenhar em fazer as coisas que não são certas é mínima, pois seu universo de trabalho é muito simples; não há divisão de tarefas; ele faz tudo. Não há necessidade de gerência, que surge quando há separação ou distribuição de tarefas entre pessoas. Nesse caso, o objetivo final, o resultado a ser alcançado pode não ficar bem nítido para todos. A função do gerente é levar as pessoas a fazer as coisas certas, com eficiência. Muito bem, vamos voltar ao desenho da nossa empresa.

Eduardo continuou:
— E então, para produzir, temos que comprar as matériasprimas. E, na ordem em que estamos descrevendo sua empresa, surge a quarta grande função: compras. Receio que também esta será assumida por você. Mas aqui surge mais uma pessoa que talvez lhe possa ser útil. Um bom funcionário administrativo, que será seu braço direito para diversos assuntos, um executor trabalhando sempre sob sua orientação. Você terá que supervisioná-lo, isto é, dizer o que ele terá que fazer e controlar o que ele faz. Dá muito trabalho, mas isso terá que ser feito por um bom tempo, até que ele se torne auto-suficiente e confiável. Se ele tiver instruções por escrito, o aprendizado será facilitado. Mas, em uma pequena empresa, a confiança é fundamental. Quando falo de confiança, refiro-me aos resultados do trabalho das pessoas. Conheço empreendedores, e são muitos, que trabalham de sol a sol, principalmente porque não confiam na qualidade do trabalho dos seus colaboradores. Alguns demoram anos para desenvolver essa confiança.
Já que você comprou os insumos para produzir, você terá que pagar por eles. Surge aí uma tarefa de administração financeira: contas a pagar. Não é complicado, mas é crucial. É simplesmente uma relação do que você tem que pagar, com o valor e a data dos vencimentos. Ali entram também a folha de pagamento dos empregados, luz, água, impostos, tudo o que você irá pagar. Todos nós, pessoas físicas, temos contas a pagar. Fazer isso será uma das tarefas do funcionário administrativo. Fazer uma lista e controlá-la diariamente. Quando você começar a vender, surgirá outra tarefa, que dá mais satisfação: contas a receber. Também é muito simples. É a relação de todos os recebimentos que você terá, com o valor e a data das entradas. Aqui surgem algumas decepções. Se, por um lado, você terá que pagar todas as suas dívidas, não são todos que honram seus compromissos. Você deve calcular um percentual de inadimplência para os “devedores duvidosos”, esse é o nome contábil. O percentual varia de setor para setor e é muito sensível à conjuntura econômica, ao desemprego, aos juros altos.
— O alinhamento no tempo de contas a receber com contas a pagar é o fluxo de caixa, não é mesmo? — interrompeu Luísa.
— Uai, você já sabe essas coisas? Por que não me interrompeu antes? Na verdade, basta você comparar o contas a pagar com o contas a receber para ter o fluxo de caixa. Você deve projetá-lo no tempo para antecipar desalinhamentos e preparar-se para as decisões que forem necessárias. Evitar empréstimos com juros altos, por exemplo.
— Sei também que o fluxo de caixa negativo é a principal causa da falência de empresas emergentes.

— Nada mal para uma dentista. Outra função surge, decorrente das oscilações e dos desalinhamentos do fluxo de caixa. Por exemplo, numa situação favorável, em que você tenha saldo positivo de caixa, você terá que tomar decisões quanto ao que fazer com esse excedente. Idem, quando o saldo for negativo. O conjunto dessas atividades de controle — contas a pagar, contas a receber, contabilidade, custos, tesouraria — configura outra função: a gerência financeira. Mais uma vez, é você que vai assumi-la. Essa não é uma função delegável. Peça ao funcionário administrativo para compilar e preparar os dados, mas você deve analisá-los diariamente. Conheço um empresário que atua na área de supermercados em Belo Horizonte. Ele nunca olhou um balanço, mas diariamente analisa o fluxo de caixa. Toma o pulso da sua megaempresa pelo caixa. Por falar nisso, você precisará de um contador, ou melhor, de um escritório de contabilidade para fazer todos os procedimentos contábeis (balanço, balancete, apuração de resultados, diário, razão etc.), tributários e fiscais. Fazer também a sua folha de pagamento, com recolhimento de todos os tributos e obrigações. Não se preocupe com isso. Existem ótimos escritórios de contabilidade e não custam caro.
— Seria bom informatizar a empresa desde o início, não é mesmo? — indagou Luísa.
— Depende do que você entende por informatização. Se você está pensando em utilizar, no início de sua empresa, planilha, editor de texto e Internet, parabéns. Isso é indispensável. Mas cuidado com o uso de sistemas especialistas, ou seja, sistemas específicos para planejamento e controle da produção, sistema de custo industrial, folha de pagamento. A informática é uma ferramenta maravilhosa. Mas, para utilizá-la, é preciso muito trabalho de véspera, ou seja, organização. E nem sempre a informática é a melhor solução. Por exemplo: você pode fazer o controle de custos de forma manual, se tiver quatro insumos e um processo de duas etapas, envolvendo duas pessoas em um turno. Um sistema informatizado especialista de custos talvez fosse um despropósito. Uma planilha resolve muito bem.
— E, até agora, a quantas funções chegamos? — suspirou Luísa. — Eu já contei marketing, desenvolvimento de produtos, produção, controle financeiro e tesouraria e, agora, administração.
— Vimos que você terá que utilizar um computador para pequenos controles. Também dessa feita pode ser auxiliada pelo funcionário administrativo. Cuidado para não sobrecarregar essa pessoa. Veremos que mais adiante precisará de mais de um funcionário administrativo, porque haverá outras tarefas, principalmente em decorrência das relações com os clientes. Mas ainda quanto ao computador: é importante o uso estratégico da Internet, principalmente como suporte de vendas.

— Graças a Deus, isso eu já faço. A Internet foi a maior descoberta da minha vida — entusiasmou-se Luísa. — Sei utilizar também planilha e editor de textos, sem problemas.
— Ótimo — retomou Eduardo. — Vamos ver se já dá para começar a pensar em um organograma.
— Organograma!? — espantou-se ela.
— É a representação gráfica das funções da empresa e suas relações hierárquicas. É um desenho simples —, pegou um pedaço de papel e traçou: Goiabadas Maria Amália Ltda.
Marketing Desenvolvimento Produção Finanças Administração de Produtos

— Que tal?
Eduardo passou a folha de papel para Luísa.
— Ainda não é um organograma e também não tem todas as principais funções da empresa. Mas é o que temos até agora. Na verdade, não é bem um organograma, já que este representaria as funções associadas a pessoas. Mas vamos chegar lá, devagarzinho. O que está faltando na Goiabadas Maria Amália? Dê uma olhada no organograma provisório.

— Meu Deus, essa empresa não vai vender! — exclamou Luísa. — E nem mesmo comunicar aos clientes que ela existe e fabrica a melhor goiabada do mundo, já que não faz propaganda! Não tem funções de distribuição do produto, de publicidade, de promoção de vendas. E nem de assistência pós-venda. É a parte de marketing que eu disse que faltava.

— Pera aí, Eduardo. Devagar com o andor; agora você embolou as coisas.
— Está bem. O raciocínio é simples. Para definir seu produto, você fez uma pesquisa de mercado. Isso está na área de marketing. Consultamos o cliente para definir um produto. Este é um fluxo do mercado até a produção. Depois de produzido, é necessário vender. Fazer o produto chegar até o cliente e acompanhar suas reações. Esse é o fluxo de marketing — e passou outro papel para Luísa: Cliente Produção
Produção Cliente

— Este é um fluxo bastante simples, não? Uma vez produzido, o cliente precisa saber que o produto existe, conhecer suas vantagens e ser convencido dos ganhos que terá ao consumi-lo. Isso se faz por meio da propaganda. Você tem que cuidar da embalagem do produto. A imagem do produto é importante, pode despertar o impulso do consumidor. Aí não há como fugir de um bom profissional. É dinheiro bem gasto. Nessa altura, você já tem um bom produto, bem fabricado e bem embalado, atraente. Como fazer para que os clientes saibam da sua existência? Há várias maneiras. Algumas caras, outras nem tanto. A mais óbvia é você colocar um anúncio na televisão, no horário da novela das

oito. Os resultados são maravilhosos. Garanto que todo mundo vai saber da Goiabadas Maria Amália. Mas é impensável para uma empresa emergente, pelo altíssimo custo. Outros veículos, como jornais, revistas, folhetos podem ser tentados. Todos têm seu custo e sua resposta. Outra forma é a exposição do produto em supermercados, mercearias, nos pontosde-venda que você definir, ou seja, nos lugares onde o consumidor irá encontrar sua goiabada. Talvez seja esse o caminho para você, já que é o mais barato.

— Estou pensando em deixar a goiabada em promoção em alguns supermercados na fase de lançamento do produto — disse Luísa.

— Essa é uma forma que a gente vê sempre nos supermercados. Uma promoção temporária, que tem como objetivo despertar o interesse do cliente, de forma imediata, rápida. Mas você tem que pensar em como fazer o produto chegar até os pontosde-venda, na logística de distribuição, em como atender aos pedidos dos supermercados, das mercearias. E tudo em tempo hábil e a um custo baixo. Mas a tarefa não acaba após a venda. É fundamental saber o que o consumidor está achando do produto. Tem que acompanhar os pontosde-venda, conhecer o tratamento que está sendo dado a seu produto, como está sendo exposto. As posições estratégicas nas prateleiras dos supermercados custam caro.

Eduardo chamou Luísa para mais um café.

— Acho que talvez você devesse ter mais de um funcionário administrativo. E um mensageiro. Com isso, começaria com cerca de seis pessoas além de você. Três para a produção e três para os serviços administrativos. Não é pouco, hein? Mas é lógico que o dimensionamento final do pessoal necessário dependerá de estudos detalhados.

Luísa percebeu que o empreendedor se transformava em gerente. Via com nitidez as diferenças entre a abordagem do professor Pedro e a de Eduardo, e como eram complementares.

— Eduardo, sua visão da empresa é gerencial: como tocar o negócio, como administrar. É diferente da visão do professor Pedro, que fala no empreendedor, alguém que identifica e aproveita oportunidades, que inova.

— Foi bom você falar nisso. Realmente, meu campo de interesse é o gerenciamento. É diferente de empreendedorismo, apesar de os dois se mesclarem o tempo todo. Fala-se no empregado empreendedor ou intra-empreendedor, inovador, criativo dentro da empresa. Mas uma empresa de sucesso tem que ser bem gerenciada. Assim, **o empreendedor proprietário de uma empresa nascente, com poucos recursos, tem necessariamente que ser um bom gerente.**

NECESSARIAMENTE QUE SER UM BOM GERENTE.

Mas o que é um empreendedor? Como defini-lo?

Eduardo levantou um tema interessante. O empreendedor deve ser também gerente? Sabemos que sim, que ele terá que desenvolver essa habilidade para realizar com sucesso a sua visão complementar. Mas empreendedores e gerentes são diferentes na forma de abordar a empresa, no comportamento, nas atitudes e na visão de mundo. É preciso ter isso em mente. As diferenças são tão grandes que justificam a separação dos objetos de estudo de duas áreas: a administração de empresas trata do gerente, enquanto o empreendedorismo lida com o empreendedor.

Segundo Filion (1994), os atributos da "consciência de si" *(self-awareness)* de gerentes e empreendedores diferem consideravelmente. O *knowhow* também é diferente, uma vez que no gerente ele é voltado para a organização de recursos, enquanto o do empreendedor se direciona para a definição de contextos. É evidente que a educação formal será influenciada pela percepção das diferenças entre empreendedores e gerentes. Não é por outro motivo que os cursos de empreendedorismo, em todo o mundo, adotam metodologias de ensino não tradicionais, diferentes daquelas das escolas de administração (que formam gerentes) e baseadas principalmente nos processos de aprendizado e comportamento assumidos pelos empreendedores na vida real. Aqui vai uma análise comparativa entre gerente e empreendedor.

Gerente Empreendedor

Tenta otimizar os recursos para atingir metas. ► Estabelece a visão e os objetivos; depois, localiza os recursos.
Opera dentro de estrutura pré-existente. ► Define tarefas e papéis que criam uma estrutura de organização.
Busca aquisição de conhecimentos gerenciais ► Apóia-se na auto-imagem geradora de e técnicos. visão, inovação. Busca adquirir *knowhow* e *know-who.*
A chave é se adaptar às mudanças. ► A chave é iniciar mudanças.
Padrão de trabalho implica análise racional. ► Padrão de trabalho implica imaginação e criatividade.
Trabalho centrado em processos que se
apóiam no meio em que ele se desenvolve.

► Trabalho centrado no planejamento de processos que resultam de uma visão diferenciada do meio.

Apoiado na cultura da afiliação. ► Apoiado na cultura da liderança.
► Centrado na evolução individual. Centrado no trabalho em grupo e na comunicação grupal.

Desenvolvimento dos dois lados do cérebro, ► Desenvolvimento dos dois lados do com ênfase no lado esquerdo. cérebro, com ênfase no lado direito. gerais e abstratas. O gerente está em busca de princípios que possam-se transformar em comportamentos empresariais de eficácia.

Desenvolve padrões para a busca de regras ► Lida com situações concretas e
Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na adaptabilidade.

Voltado para aquisição de *knowhow* em gerenciamento de recursos e da área da própria especialização.
específicas. Uma oportunidade é única, é um caso diferente de outros, e deve ser tratada de forma diferenciada.

► Baseia-se no desenvolvimento do conceito de si, com ênfase na
perseverança.

► Voltado para aquisição de *knowhow* em definir contextos para ocupação do mercado.

Para Peter Drucker (1968), dia-a-dia do gerente pode conduzir à ineficácia, porque:

1. O tempo do gerente parece pertencer a outra pessoa. A importância dos assuntos é definida por terceiros.
2. Os acontecimentos nem sempre apontam para o problema real.
3. Sua eficácia depende de pessoas sobre as quais ele nem sempre tem controle direto.
4. Preocupa-se com o interior, mas o exterior é fundamental."Não há resultados dentro da organização, mas só custos." O cliente torna decisões e transforma custos em lucros.

Ainda segundo Drucker (1968), o gerente eficaz tem as seguintes características:

1. Sabe empregar o tempo: registrar, controlar, consolidar (aplicar-se em grandes tarefas).
2. Conduz esforços para resultados, e não para o trabalho.
3. Baseia-se nas forças positivas (suas e dos outros), e não nas negativas.
4. Sabe focar, concentrar-se em poucas prioridades para produzir excelentes resultados.
5. Toma decisões eficazes, baseadas em opiniões divergentes.

Eduardo pegou novamente a folha de papel para continuar trabalhando na construção do organograma.

— Temos aí uma representação das funções principais da empresa. Vamos tentar distribuí-las entre as pessoas.

Eduardo começou a anotar no papel: **Operações**
Marketing
Desenvolvimento de produto Vendas
Controles **Produção** Produção

Administração Distribuição

Compras
Pagtos/Recebtos Serviços gerais Luísa segurou o papel nas duas mãos. Era a primeira vez que via algo representando graficamente a Goiabadas Maria Amália. E uma sigla: GMA!
GMA
Gerência Geral Luísa
Operações Produção Luísa A contratar
Administração A contratar
— GMA...

Pronunciou a sigla para sentir como soava. Era uma forma de existir, pensou, com certa excitação.
— Posso levar para mim? — perguntou a Eduardo.
— Você reparou que as coisas são simples, não é mesmo? Esse esboço de organograma serviria para a maioria das empresas. Encontrará algo parecido em qualquer livro que trate do assunto.
Luísa fez um biquinho com os lábios.
— Ora, pensei que tivesse sido desenhado para mim, que fosse só da Goiabadas Maria Amália — disse, fazendo charme, com senso de humor.
— Esse organograma irá alterar-se constantemente. Quando sua empresa crescer, talvez você possa contratar pessoas para desempenhar tarefas que, no começo, caberão a você. Ou seja, passará a delegar. Se você começar a exportar, outras funções surgirão. As empresas são organizações sociais cuja função é oferecer valor positivo para as pessoas e para o ambiente, e não apenas encher o bolso do seu proprietário. Hoje, fala-se muito em responsabilidade social das empresas. É um grande avanço. Mas essa expressão tão rica e contundente esconde um pleonasmo. Senão vejamos: qual outra responsabilidade pode ter qualquer ação humana que não a de melhorar a vida das pessoas, incluindo a preservação da natureza?
— É mesmo, concordou Luísa. Não tinha pensado sobre isso.
— Aos poucos, iremos todos perceber que eticamente as empresas, como qualquer organização ou atividade humana, devem contribuir para o bem-estar social.
Luísa olhou o relógio. Eram já seis horas da tarde. Haviam se passado três horas desde que chegara ao escritório de Eduardo. Levantou-se de supetão.
— Nossa, já é tarde, tenho que ir. Muitíssimo obrigada. Não sei como lhe agradecer. Agora, acho que estou preparada para começar a elaborar o Plano de Negócios da GMA.
— Posso lhe oferecer um sorvete, aqui embaixo, no Gildão? — convidou Eduardo.

Luísa, cujo noivo iria chegar de Ponte Nova dali a uma hora, recusou o convite com certo pesar.
— Obrigada. Daqui a pouco, vou pegar Delcídio, meu noivo, na rodoviária.
Não era a resposta que ele esperava ouvir.
Luísa trabalhou intensamente na semana seguinte à da conversa com Eduardo. Com base no detalhamento das funções, fez um cálculo das despesas com pessoal.

2.3. OS IMPACTOS DA EMPRESA NA VIDA PESSOAL DO EMPREENDEDOR

Chegaram as férias de julho, e Luísa, mesmo com a cabeça na Goiabadas Maria Amália, conseguira acompanhar seu curso de odontologia. As notas não eram muito ruins, mas Leninha, sua colega e confidente, sentira a diferença.

— Poxa, Luísa, quem te viu e quem te vê... A melhor aluna, agora com notas beirando a média...

Até aquele momento, à exceção de Fernanda, Luísa nada falara à família sobre a fábrica de goiabada. Na sua percepção, o segredo emprestava maior excitação ao tema. Mantinha o noivo a par de meias-verdades. Um comentário, uma observação sobre os contatos que fazia, os trabalhos. O desinteresse pelo curso de odontologia às vezes era motivo de discussões.
Por seu lado, Delcídio fingia que nada estava acontecendo. Temia perder a noiva. Quando, nervos à flor da pele, procurava disfarçar o descontrole alegando outros motivos. Sabia que o confronto direto com Luísa era quase suicídio. Em qualquer tema. A teimosia da moça era irremovível. Ultimamente, as idas dele a Belo Horizonte eram temperadas por certa inquietude, porque, nas sua fantasias, a cidade era palco de cenas do “amor proibido” entre Luísa e Paulo. Torturava-se, imaginando encontros furtivos entre os dois, supunha diálogos em que eles faziam juras de amor e em que talvez tecessem comentários maliciosos sobre sua pessoa. Devotava forte aversão ao prédio da Faculdade de Odontologia, que elegera como palco daquele amor. Embora soubesse que Paulo estudava na Federal, algumas vezes espreitara a saída das aulas, buscando infrutiferamente um flagrante. Mas o maior alimento das suas suspeitas não seria fornecido pela Faculdade de Odontologia.
Certa feita, ao voltar para Ponte Nova, logo à saída de Belo Horizonte, à altura do BH Shopping, avistara Luísa com um homem em um carro que saía da cidade. Imediatamente, Delcídio iniciou uma perseguição ostensiva, sem medo de ser reconhecido e sem medir as conseqüências. O carro aumentou a velocidade e tomou a direita, à altura dos motéis. Delcídio, que, mesmo acelerando até o máximo, não alcançara o outro, chegou a ver quando o carro desaparecera após entrar no motel Chalet. Naquele dia, fizera vigília de doze

horas à porta do motel, mas não conseguira identificar Luísa em nenhum dos carros que dali saíram.
Acuado, ele só não era dominado pelo desespero porque se apegara a uma nesga de esperança surgida das forças poderosas que estavam se articulando contra os planos de Luísa. Pois, na verdade, a perspicácia de dona Maria Helena registrava a essência das transformações que sua filha vinha sofrendo.
Sem que Luísa fizesse a menor idéia, na família, o assunto motivava serões para discutir o problema. Dona Maria Helena argumentava cora choro e uma reação nervosa. Uma dor de cabeça insuportável começou a ser sua mais constante companheira. Não havia chá ou calmante que pudesse remover a enxaqueca renitente. Em sua ingenuidade, Luísa não imaginava que as frustrações de seu Geraldo e dona Maria Helena e, em menor intensidade, de todos os que esperavam ter uma doutora na família estavam gerando uma grande mobilização, que tomou ares de estratégia com as idéias do primo Flávio. Segundo ele, a tal estratégia consistia em um conjunto de “ações articuladas”.
Era uma verdadeira conspiração (da qual Delcídio participava silenciosamente) que se apoiava na seguinte artimanha: o Dr. Luís iria fazer um convite formal a Luísa, já em agosto, para trabalhar na sua clínica. O salário seria elevado, padrão de Belo Horizonte, e vinha acompanhado da promessa de que ela seria sua sucessora, pois seu único filho interrompera os estudos no segundo grau. No íntimo, o Dr. Luís ainda alimentava o sonho de um casamento de seu filho com Luísa. Esse fato, que ele imaginava ser algo de que ninguém sabia, na verdade havia muito despertara a suspeita da família e fora levado em conta nas articulações, de maneira discreta, evidentemente. Era mais ou menos assim: a família fingia que não sabia das pretensões casamenteiras do Dr. Luís, ao mesmo tempo que ele dissimulava essa intenção. E isso facilitava as coisas.
Além de tudo, havia um apartamento, que seu Geraldo estava comprando, sem o conhecimento de Luísa, e seria presente de casamento, cuja data apontava dezembro, dia 12, três dias depois da última cerimônia da formatura. A lua-de-mel, uma semana no Caribe, seria oferecida pela família, mediante vaquinha de que todos os tios iriam participar.
A única pessoa não convidada para as reuniões era Fernanda. O instinto de conspiração dos demais dizia que ela seria *persona non grata* em tais articulações.
Luísa, tendo muito a esconder, não notava em suas idas a Ponte Nova, cada vez mais raras, que a atitude de todos havia mudado em relação a ela. Na verdade, temia magoar os pais, o noivo, todo o mundo, enfim.
Nem no Sereia Azul, atrás do balcão ou nas mãos do Lulu-Boneca, ela percebia que conspiravam contra seus planos empresariais, mas sentia que a tratavam com

atenção e desvelo maiores do que os de hábito, e deduzia, pois tola não era, que algum motivo havia para isso. Nenhuma pergunta indiscreta, nenhum questionamento. Era como se todos fossem seus cúmplices. Na sua ingenuidade, atribuía o clima ao fato de estar chegando a data da formatura. Apesar de filha da terra, não podia muito contra a matreirice das pessoas mais experientes. Mesmo tendo o dom nas veias, não tinha ainda a sabedoria daqueles matutos que ficavam do outro lado do balcão do Sereia Azul. Era esse o estado de coisas quando Luísa chegou a Ponte Nova na primeira semana de agosto.

Em julho, férias escolares, conseguira forjar uma desculpa para não ir a Ponte Nova, a fim de se dedicar inteiramente ao projeto da GMA. Não fora difícil convencer as pessoas, que, na verdade, ainda precisavam de tempo e liberdade para conspirar. Portanto, sua ausência tinha sido bem-vinda.

Era sábado, sete e meia da noite, quando o Dr. Luís tocou a campainha da porta da casa de seu Geraldo e dona Maria Helena. A casa era o orgulho da família, com um belo jardim abraçado por majestosa varanda em forma de U. No centro, um lago com peixinhos dourados e uma rã de estimação. Os quintais tinham seis jabuticabeiras fabulosas. Em outubro e novembro, faziam a festa da parentada que vinha da capital para trepar nos pés e chupar frutas loucamente em tremenda algazarra. Voltavam com balaios de bambu forrados com folha de bananeira, cheios de jabuticabas. Faziam parte do pomar ainda goiabeiras, mangueiras e pitangueiras. No calor abrasador de Ponte Nova, as redes que pendiam dos postes da varanda eram o melhor abrigo. Ao fim da tarde, dona Maria Helena trazia sua cadeira de balanço e mais duas cadeiras de espaldar, à espera da presença certa de dona Elisena, que tinha problemas de coluna, e de qualquer outra visita, como Vovó Mestra ou dona Marta, que apareciam para prosear e comentar sobre os passantes. Porque a casa de dona Maria Helena ficava na Praça Getúlio Vargas, no Largo da Matriz, palco do *footing* chique da cidade. A única que jamais aparecia nesse horário era Fernanda, anfitriã do fim de tarde no Sereia Azul, sempre regado a uma boa pinga.

Voltemos ao Dr. Luís, que acabara de entrar. Luísa, em trajes caseiros, sentiase pouco à vontade para receber tão circunspecta figura.

— Oi, Dr. Luís, que surpresa! Como está dona Zulma? Vamos sentar, por favor. O senhor fique à vontade que vou chamar papai.

Mas não foi necessário. Apareceram a um só tempo, como por milagre, Vovó Mestra, tio Serafim e Flávio, além de seu Geraldo.

Luísa, que nos últimos tempos andava meio desligada, pesquisou na memória as efemérides do dia. Talvez fosse algum aniversário que tivesse esquecido. Do jeito que estava sua cabeça, pensou, poderia até ser o dela...

— Uai, gente! — exclamou, enquanto fazia as visitas entrarem. — Até parece

festa... Ei, tio; ei, tia!
Todos simulavam uma grande coincidência. Estavam ali por acaso, para uma prosa rápida. Luísa foi direto para a cozinha preparar algo que pudesse salvar a mãe do incômodo de não ter o que servir. Mas o forno de microondas já estava com uma bandeja cheia das famosas empadas de dona Maria Helena. Sem entender, Luísa foi para o quarto colocar um vestido.
Mas não teria muito tempo. Era Vovó Mestra batendo à porta para comunicar, em tom de segredo, cheio de notas musicais:
— Delcídio chegou.
Só faltava isso, pensou Luísa. Uma leve irritação assaltou-a. Não eram ainda sete horas. Havia combinado um encontro às nove, quando ambos iriam ao Lá em Casa, bar da moda. Enquanto se vestia, Luísa imaginava que, se não estivesse em Ponte Nova, onde nada acontece, até que aquela noite prenunciava coisas diferentes...
Quando ela entrou na sala, vestido elegante, pés firmes sobre sapatos de salto alto, Delcídio não conteve um suspiro de ingênua sensualidade. Como por encanto, todos ficaram silenciosos, olhando-a de cima a baixo. Luísa procurou uma cadeira ao lado do noivo e discretamente deu-lhe um beijo na face. Nos bons tempos, seria um apaixonado beijo na boca. Sentou-se como as demais senhoras, pernas juntas, mãos descansando no colo. O longo silêncio que se seguiu à sua entrada aumentou as suspeitas. Desviou para o chão o olhar quando percebeu que era o centro das atenções.
Algo inusitado fazia com que aquelas matronas, incansáveis falastronas, se mantivessem mudas. O mais estranho era que não se juntavam a um canto, separadas dos homens, que, habitualmente, ficariam em outro. Luísa olhou suplicante para o noivo, que, no entanto, fitava atentamente o Dr. Luís, como se esperasse que dali viesse alguma palavra. Vovó Mestra, cuja imponente figura sobressaía entre as demais, olhou com autoridade para o dentista e, com um movimento de cabeça, forneceu a senha prevista para o momento.
O Dr. Luís, arranhando um pigarro, começou:
— Pois é, Luísa, aproveitando que eu estava de passagem, queria retomar uma conversa que tive com você tempos atrás. Você se forma em dezembro, já é praticamente uma dentista. Gostaria muito que fosse trabalhar na clínica.
Luísa olhou de soslaio para a mãe, que, esfregando as mãos, assumia a circunspecção de um grande momento. Todos estavam silenciosos, atentos às palavras do Dr. Luís.
— Como você sabe, o Luís Júnior, meu filho, que, aliás, é muito inteligente, preferiu seguir a profissão de fazendeiro. No que, na verdade, vai indo muito bem. Imagine que já aumentou o número de pés de café em 40% em apenas dois

anos. Começou também uma criação de porcos, dentro da mais moderna tecnologia. Você sabe, é um rapaz de muito futuro.
Impaciente, Vovó Mestra limpou com estridência a garganta, chamando a atenção, e franziu os olhos quando estes cruzaram com os do Dr. Luís. Percebendo a advertência, o dentista interrompeu a contragosto os elogios ao filho, que tinham endereço certo, e voltou ao cerne do assunto, tantas vezes combinado e ensaiado.
— Mas o Luisinho, meu único filho, não quis ser dentista. É uma pena não ter ninguém a quem passar minha experiência, clientela, décadas de trabalho. Mas, devido à nossa amizade, gostaria muito de que você fosse trabalhar na clínica, para assumir a direção depois que eu me aposentar. Não posso pagar muito no início, mas acho que dificilmente você encontrará salário igual em outra praça. Era isso que eu tinha a lhe dizer.
— Ora, Dr. Luís, fico muito honrada...
Mas Luísa foi interrompida por seu pai.
— Temos uma surpresa para você.
Era a hora da fala do acanhado seu Geraldo. Haviam planejado apresentar o "pacote" em bloco, apostando na força do seu impacto.
— Já que o Delcídio está aqui, acho que este é o momento para lhe dizer. Eu comprei um apartamento em Palmeiras para vocês. Fica pronto em novembro. Três quartos, com vista para a praça. Acabamento de primeira.
Luísa estremeceu. Seu pai não era homem de dar boa vida às filhas, pelo contrário. Jamais imaginara que compraria um apartamento para ela, ainda mais em Palmeiras, o bairro elegante da cidade. O anúncio do presente de casamento foi seguido de muitos "huns", "ohs" e palmas de aprovação e admiração. "Que começo de vida!" "Hoje em dia, isso é muito difícil","Que pai é o seu Geraldo. Não mede esforços..." ouvia-se entre o burburinho geral.
Após seu Geraldo, era a vez de Flávio. Camisa "volta ao mundo" esticada na barriga proeminente, o último botão quase expulso da casa, calça de tergal, adorava um momento desses. Falou com solenidade:
— Você sabe a importância da família. Nós temos sempre que combater a desunião, que a nada leva, e lutar pela harmonia, sem medir esforços. A nossa família é como um jardim florido, e você é a nossa rosa mais bela. Entre tantas jóias, você é a pérola mais reluzente.
Vovó Mestra se limitara a torcer o canto da boca. Por mais preparada que estivesse para as inevitáveis metáforas de Flávio, sempre de gosto duvidoso, estas a surpreenderam por sua vulgaridade e despropósito. Mas ele continuou.
— Por isso, como prova do nosso amor, e também como sinal de nossa aprovação ao seu casamento com Delcídio, unimo-nos para oferecer-lhes uma

viagem de lua-de-mel no Caribe.
Olhou em redor para medir o impacto do seu discurso, sorriso imponente escancarando sua boca, e finalizou.
— Esse será o presente dos tios para vocês.
Luísa metralhou todos os presentes com o olhar. O sorriso nos lábios dissimulava uma raiva que lhe comia as entranhas. Mas sem reação. Caíra numa armadilha e não se perdoava por ter sido tão ingênua. “Ingênua nada. Estúpida mesmo. Então estavam tramando há tempos”, pensou, “e eu achando que não sabiam de nada”. Amadureceu uma vida inteira ali, naquele momento. Aprendeu o que era ser mineira, a dissimulação, o fingir não saber para ocultar um ardil pacífico. E caiu nessa... Ali só havia cobra criada. Sentiu-se presa fácil do estratagema familiar. Ofereciam-lhe de repente tudo com que sonhara até algum tempo atrás. Apartamento em Palmeiras, o emprego desejado, uma viagem ao Caribe, casamento. Agora, nada disso fazia seu coração palpitar. Apesar de reconhecer que era alvo do amor exacerbado da família e do noivo, julgava-se traída. Sem saída, sentindo-se só e triste, por mais impróprio que fosse a solidão brotar em ambiente de tanto amor, não se esforçou para impedir que os olhos se umedecessem.
Levantou-se e disse, com disfarçado fingimento:
— Estou tão emocionada!
E correu para seu quarto, lágrimas nos olhos. Vovó Mestra olhou para as comadres com ar de vitória. Dona Maria Helena, também chorando, dizia que a emoção fora demais para a menina. Todos se sentiam satisfeitos, orgulhosos. As lágrimas de Luísa eram a prova do impacto causado, do sucesso da empreitada. A partir daí, o papo rolou solto, as mulheres de um lado, os homens do outro. Delcídio não continha a alegria.
Luísa trancara-se no quarto e só deu as caras para o almoço no domingo, quando dona Maria Helena fizera menção ao enxoval. Iria comprá-lo em São Paulo, onde os preços eram melhores e a variedade maior. Queria marcar uma data com Luísa, que desconversou e pretextou uma forte enxaqueca para evitar o assunto. Às quatro horas da tarde, pegou uma carona para Belo Horizonte.

O EMPREENDEDOR BUSCA AJUDA

3.1 O MENTOR E OS SISTEMAS DE SUPORTE

Na quarta-feira, meados de agosto, Luísa tinha já uma conversa marcada com o professor Pedro. Iria mostrar-lhe todos os dados compilados até aquele momento. Mas, principalmente, iria contar a delicada situação familiar em que se encontrava.

Com duas latas de goiabada nas mãos, Luísa bateu à porta do escritório do professor Pedro.

— Tia Fernanda manda-lhe isso e um abraço. Ela está curiosa para conhecê-lo pessoalmente. Olha que ela é bonita, viu? E rica — sorriu Luísa.

O professor mostrou alegria sincera ao receber o presente.

— Se é ela quem faz essas goiabadas, diga-lhe que a minha paixão é infinita — galanteou.

Luísa percebeu que ele estava de bom humor. Isso era ótimo para a conversa que iria lhe propor. A televisão do escritório estava ligada, passando uma fita.

— Professor, por que essa alegria toda? Ganhou na loteria?

— Mais ou menos isso. Estou vendo a fita do Júri dos meus alunos na universidade. Foi um grande sucesso. As forças vivas de Belo Horizonte estavam no auditório. Representantes do prefeito e do governador, do Sebrae, do IEL, do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, de associações de classe, imprensa, TV, empresários, muitos empresários, e alunos de todas as séries. O auditório estava cheio. Olha aí, essa é a fita do Júri.

— Mas o que é o Júri? — indagou Luísa.

— Os meus alunos, ao final do curso, apresentam os Planos de Negócios das empresas que criaram. Existem prêmios muito valiosos. O Júri é importante para todos saberem as empresas que estão surgindo e quais precisam da ajuda dos sistemas de suporte e de toda a sociedade.

— **E o que são sistemas de suporte?**

— Olha, Luísa, a criação de novas empresas é uma tarefa do interesse de todos, principalmente dos governos nos três níveis. Atualmente, no mundo todo, **a pequena empresa representa papel fundamental na economia,** contribuindo significativamente para a geração de empregos, para o PIB dos países, para a exportação e para a geração de tecnologia. Os sistemas de suporte são as instituições ou organizações que se dedicam a apoiar empresas emergentes. Não basta criar uma disciplina na universidade e inocular o vírus do empreendedorismo nos alunos. Para sobreviver, as empresas precisam do apoio

das forças sociais, dos sistemas de suporte, que são aquelas que mencionei antes. Chamo todos a participar do Júri e a oferecer seu apoio. A coisa funciona maravilhosamente e melhora a cada ano.

E O QUE SÃO SISTEMAS DE SUPORTE?

Sistemas de suporte O professor Pedro fala na necessidade de apoio às empresas emergentes. Essa é, efetivamente, uma das questões fundamentais na área de empreendedorismo. No ambiente hostil do mundo empresarial, principalmente o brasileiro, onde a taxa de mortalidade de empresas nascentes é elevadíssima, o suporte aos novos empreendimentos em seus primeiros anos deve ser foco de atenção dos sistemas sociais e políticos preocupados com o crescimento econômico e o desenvolvimento social.

As tarefas de estimular a criação e apoiar a consolidação de empresas não constituem atribuição isolada de um setor, mas de toda a sociedade. Os sistemas de suporte são constituídos por todas as forças sociopolíticas e econômicas, atuando quer sob a forma de ações concretas — como consultoria, incubação, financiamento —, quer sob a forma de construção de arcabouço legal e ambiente propícios para que o empreendedor e a pequena empresa encontrem o tratamento e as condições necessárias a seu florescimento e consolidação.

Quais são essas forças vivas e o que elas podem fazer?

O governo deve cuidar das políticas públicas, criando um sistema legal e tributário favorável às pequenas empresas, estabelecendo uma política adequada à realidade das PME brasileiras, de juros e empréstimos para financiar investimentos e capital de giro, estimulando o surgimento do capital de risco no Brasil. Nos países avançados, há bancos de dados preparados para fornecer informações ao cidadão que deseja abrir um negócio. Os órgãos de ensino, em todos os níveis, podem prover treinamento à população e, mais do que isso, trabalhar no sentido de criar no Brasil uma cultura favorável ao empreendedorismo.

Os formadores de opinião, líderes em qualquer área, e os órgãos de mídia devem fortalecer e incentivar a imagem do empreendedor. As grandes empresas, comprometidas com a sociedade, devem ser chamadas a colaborar diretamente no suporte às PME, oferecendo financiamentos, parcerias, encomendas.

As associações de classe e sindicatos devem promover a união das empresas para extrair dela, além da força política, informação e conhecimento. Uma das maiores carências das empresas emergentes é a consultoria, principalmente nas áreas de marketing, finanças e tributação. A prática indica que os empresários são excelentes consultores e conselheiros, podendo ajudar-se mutuamente. Por isso, a formação de “redes de empresas”com tal finalidade é muito importante.

... A PEQUENA EMPRESA REPRESENTA PAPEL FUNDAMENTAL NA ECONOMIA...

As micro e as pequenas empresa no Brasil As MPME (micro, pequenas e médias empresas) têm grande importância na economia mundial. Em alguns países, sua participação no PIB atinge cerca de 50%, com fortes tendências de crescimento. No Brasil, existiam em 2003, segundo o IBGE, cerca de 10,5 milhões de pequenos negócios, dos quais 98% são informais. A participação dessas empresas na economia do país distribui-se de acordo com os seguintes dados:

No número de empresas 98%
Na produção 48%
Empregos 60%
Salários 42%
Vendas no comércio 72%
Prestação de serviços 56%
Participação no PIB 25%

A seguir, dados do Sebrae sobre diferentes aspectos da morte das empresas no Brasil.

Taxa de mortalidade de empresas por região e Brasil — 2000 / 2002 Duração Sudeste Sul . Nordeste Norte Centro-Oeste Brasil 2 anos 56,7 52,9 46,7 47,5 49,4 49,4 3 anos 56,4 60,1 53,4 51,6 54,6 56,4 4 anos 61,1 58,9 62,7 53,4 53,9 59,9

O fechamento das empresas tem elevado custo social.

Custo socíoeconômico advindo da taxa de mortalidade empresarial no Brasil

Ano
Empresas Perdas de encerradas ocupações
2000 275.900 924.202
2001 276.874 705.125
2002 219.905 684.956
Total 772.679 2.400.000

Desperdícios econômicos (bilhões de R$)
6,6
6,7
6,5
19,8

No Brasil, por vários motivos, existem ainda grandes obstáculos à atividade empreendedora nascente.

Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas

% empresários Categoria Ranking Dificuldades/Razões que responderam

Falhas gerenciais 1º Falta cap. de giro 42% 3° Problemas financeiros 21% 8° Ponto / local inadequado 8% 9° Falta conhec.

gerenciais 7%

Conjuntura econômica 2° Falta de clientes 25%

4° Maus pagadores 16%

6° Recessão econômica 14% Logística operacional 12° Instalações inadequadas 3% 11° Falta mão-de-obra qualificada 5% Políticas públicas - leis 5º Falta crédito bancário 14% 10° Fiscalização 6% 13° Carga tributária elevada 1%

7º Outra razão 14%

Ainda segundo pesquisas do Sebrae, os dados sobre competitividade das MPME em todos os Estados podem ser relacionados como segue:

Porte da empresa: quanto menor o empreendimento, maior o risco de extinção. Das extintas, 71% tinham até 2 empregados e 10%, mais de 5 funcionários.

Idade das empresas: 36% das pequenas empresas morrem antes do primeiro ano; 49% antes do segundo ano de vida.

Escolaridade dos sócios: quanto maior a escolaridade dos empreendedores, maior a chance de sucesso. Em 35% das firmas extintas, os sócios tinham, no máximo, o primeiro grau. Em 63% das empresas de sucesso, os proprietários tinham curso superior completo.

Experiência prévia: 60% dos empresários de sucesso tinham experiência anterior em algum negócio.

Disponibilidade de capital na abertura:

amplia um pouco as chances de sucesso do empreendimento: 14% dos empresários que tiveram sucesso tinham dinheiro para iniciar sua empresa, contra 6% (menos da metade) no caso de empresas extintas.

Identificação e avaliação de oportunidades: 71% dos empresários que tiveram suas atividades extintas afirmaram ter aberto suas empresas porque haviam identificado uma boaoportunidade. A possibilidade de erro de julgamento ou na formatação posterior do negócio não pode ser desprezada.

Marketing e vendas: 53% das empresas bem-sucedidas consideraram marketing e vendas de enorme importância no sucesso, diante de 35% no caso das extintas.

Apesar da grande participação percentual no número de empresas, as MPME são responsáveis por apenas 5% das exportações brasileiras (na França, 24%; no Japão e na Itália, por 30%). As pequenas empresas têm grande potencial de atuação no Mercosul. No setor de brindes, por exemplo, 80% das empresas participantes são micro, pequenas e médias. No mercado das compras governamentais, as MPME ainda poderão crescer bastante e melhorar sua participação, inferior a 10% (nos EUA, 20%; no Japão, 35%).

Qual a contribuição das MPME para a economia? Em resumo, elas representam:

■ emprego e renda familiar.

■ incubação de grandes empresas.

■ escola de mão-de-obra.

■ complemento na cadeia produtiva.

■ flexibilidade para pequenos nichos.

■ consolidação do *franchising*.

■ enxugamento da máquina governamental, que desemprega executivos e técnicos. ■ terceirização dos serviços públicos.

O número de micro e pequenas empresas continuará crescendo devido aos seguintes fatores:

■ tendência das grandes empresas a transformar seus complexos em muitas empresas pequenas *(spin off);*

■ consolidação da subcontratação das cadeias de pequenos fornecedores;

■ espírito empreendedor e necessidade de realização pessoal;

■ aposentadoria precoce;

■ informatização e robotização das empresas, que dispensam pessoas de nível técnico/gerencial;

■ crescimento descomunal de serviços ligados à informação.

Fontes: http://www.sebrae.org.br http://www.ibge.gov.br

— Que ótimo! — exclamou Luísa. — Nunca tinha ouvido falar. Quero participar do próximo, se for possível.

— É claro que é. Eu telefonei justamente para convidá-la. Onde você se meteu no sábado?

— Bom — disse Luísa —, é sobre isso que quero falar, além, é claro, de lhe mostrar o ponto em que estou na GMA. Minha família preparou uma grande armadilha, uma verdadeira conspiração contra a Goiabadas Maria Amália. — E contou os detalhes.

O professor Pedro ouviu atentamente a narração de Luísa. Às vezes, tinha um sorriso nos lábios; outras vezes, gargalhava. A história o fascinara. Queria saber detalhes, perguntava sobre as reações de cada pessoa. De vez em quando,

anotava algo em sua caderneta. Era perceptível o prazer que a narrativa de Luísa lhe causava.
Por fim, reclinou-se na poltrona e olhou para o teto.
— Interessantíssimo... Eu imaginava que algo iria acontecer, mas jamais poderia conceber uma estratégia tão refinada, envolvendo tantos atores e com tal abrangência e articulação. Maravilhoso!
— E agora, o que faço? — Luísa buscava conselho. — Eu nem mesmo comecei e já estou precisando de suporte!
— Vamos ver o que você já fez a respeito da GMA. Em que ponto está? — perguntou, desviando o assunto.
— Mas, professor, o que achou dessa emboscada familiar?
— Já lhe disse que achei sensacional. Talvez a transforme em um caso didático. Se você permitir, é claro.
— Mas o que o senhor acha que devo fazer? — Luísa não era de desistir.
— Não faço a mínima idéia. Sinto lhe dizer, mas aqui quem dá respostas é você. Eu a adverti de que nessa história quem aprende sou eu.
Na verdade, o professor continha o forte impulso de dizer a Luísa para largar tudo e partir em busca de si mesma, perseguir o que seu coração mandava, realizar seu sonho. Enfim, abrir a Goiabadas Maria Amália, porque, na opinião dele, tinha grandes chances de sucesso.
Mas, em vez disso, mantinha-se fiel aos pilares de sua metodologia, e um dos principais consistia em induzir o pré-empreendedor a sempre caminhar com as próprias pernas.
Ao ver a frustração estampada no rosto da moça, tentou amenizar, sorriso discreto nos lábios, voz suave, amiga.
— Não estou preparado para dar respostas, lembra-se? Somente sei fazer perguntas. Mas vamos lá: como está evoluindo a idéia da Goiabadas Maria Amália? Adoro esse nome. Já vi que tem até uma sigla, GMA... Humm... será bom nome para exportação — pensou em voz alta.
Luísa compreendera: ele estava decidido a não responder. Era seu método de trabalho. Sentiu-se derrotada. Entregou-lhe todos os papéis, acompanhados das explicações necessárias.
A conversa transcorreu animada, como sempre. **Luísa conseguira isolar o dilema familiar** em um canto do coração, da mente. Sabia fazer isso com habilidade. Era o que lhe permitia estar inteira e concentrar-se no trabalho, mesmo nos momentos em que outras áreas do seu afeto e da sua emoção estivessem em pedaços.
— Bom, muito bom — disse o professor Pedro após ler o material trazido por Luísa e ouvir seu relato.

— Grandes progressos, hein?
Depois de fazer algumas anotações, ele, como de hábito, arremeteu com duas perguntas:
— Você já fez o “Teste a sua idéia de empresa”? E onde está o seu mentor?
Luísa ainda não tinha escolhido um mentor, mas achava estar preparada para submeter-se ao questionário que acompanhava o material emprestado pelo professor Pedro. Tinha achado interessante o “Teste”, um conjunto de perguntas abrangendo todos os detalhes da empresa, ao fim do qual a própria pessoa faz a avaliação, atribuindo-se uma nota. Desse modo, ela mesma decide se já está pronta para começar a fazer o Plano de Negócios.
— Tenho uma pessoa em mente; ele é dono de uma fábrica de biscoitos. Vou procurá-lo.
O professor acrescentou:
— Muito bom. Você deve pedir conselhos a ele. Mostre-lhe todos os seus estudos, idéias. Ele estará em condições de contribuir como consultor. Diferentemente de mim, que posso ajudá-la apenas quanto à metodologia, pois não conheço o negócio em si, ele poderá usar sua experiência para lhe dar conselhos e orientações. Principalmente no que diz respeito a assuntos como organização da fábrica, contratação de pessoal, aluguel de balcão, fornecedores de matéria-prima. De minha parte, posso dizer que você está indo no caminho certo. Acho que deve entrar mais fundo no estudo de mercado. É o ponto crucial na análise da viabilidade de uma empresa.
Luísa animou-se a procurar seu potencial mentor, o empresário André Ferreira Oliveira, que tinha uma antiga fábrica de doces no Barreiro. Começara de baixo, balconista de loja, depois feirante, proprietário de uma pequena mercearia de bairro. Por fim, proprietário de uma indústria de desidratados e biscoitos.
No caminho até o Barreiro, foi pensando em como convencer o seu André a aceitar ser seu mentor. “Será que vai funcionar?”, pensava Luísa com seus botões. Por que uma pessoa tão ocupada, rica, iria perder tempo com uma estudante de odontologia que queria fazer goiabada? “Não sei qual seria minha reação se estivesse no lugar dele”.
Com as dúvidas martelando sua cabeça, Luísa pegou uma edição bastante manuseada da revista *O Empreendedor* na sala de espera do presidente da Biscoitos Santa Luzia. O que iria acontecer ali era muito importante para ela; poderia mudar sua vida. Sentia a incerteza do momento e refletia sobre como pequenas coisas são capazes de influenciar profundamente uma vida. No entanto, tudo o que estava acontecendo com ela, longe de ameaçá-la, a instigava, mobilizava sua força.

características são importantes para o empreendedor: a capacidade de concentração, em que o alheamento de todos os demais temas e problemas permite o mergulho em um só assunto de cada vez, e a capacidade de verticalização, isto é, de tratar os assuntos com a profundidade requerida, e não apenas superficialmente.

A julgar pelas aparências, seu André tinha construído um pequeno império. Se fosse persuadido a ajudá-la, certamente poderia fazer muito por ela. Por outro lado, quem sabe ele a estivesse recebendo apenas em atenção ao pedido da esposa, amiga íntima de Dorinha, sua prima. Talvez a conversa ficasse restrita a amabilidades, durasse quinze minutos e o resultado fosse um cartão de visitas na mão.

Talvez não.

Acontecesse o que acontecesse, sentiase preparada para o encontro. Ânimo elevado, ela mobilizara tudo o que tinha de energia, curiosidade, criatividade, adrenalina. E ainda bolara um pequeno plano: convencer aquele industrial das suas qualidades e do seu potencial de sucesso.

A porta do seu André foi aberta pela secretária, que saía com as mãos cheias de papéis.

— Aceita um cafezinho? Seu André está numa ligação internacional e ainda vai demorar um pouco.

Luísa conseguira ler quase toda a revista. Havia anotado na agenda: “Assinar *O Empreendedor* e pedir número atrasado de fevereiro, reportagem sobre conservas de pêssego”.

Eram quase quatro horas da tarde. Com atraso de cinqüenta minutos, a secretária a fez ultrapassar aquela porta, que, na sua expectativa, poderia significar o limiar de um novo mundo.

— Com licença — disse Luísa.

Seu André convidou-a para a mesa de reuniões, que ficava ao lado do seu *bureau* antigo, de jacarandá escurecido. Luísa logo percebeu que aquele homem, que aparentava cerca de 60 anos, ainda estava com a atenção presa aos assuntos tratados nos momentos que antecederam a entrada dela. Sentiu que, se quisesse sensibilizar seu interlocutor, teria que transportá-lo para o presente, para a realidade que a interessava.

Antes de iniciar a conversa, Luísa retirou da bolsa um pequeno pedaço de papel, que parecia um recorte de uma embalagem, e exibiu-o ao presidente. Estava escrito “Brazilian Crakers”, nas cores azul e verde.

— Onde conseguiu? — interessou-se vivamente o industrial. — Você estava na Califórnia? Não faz mais de três semanas que este produto foi lançado nos Estados Unidos. Em que loja comprou? Qual foi o preço de balcão?

Luísa sentiase feliz por ter conseguido **despertar o interesse daquele homem**, chamando a atenção sobre si. As perguntas vieram como avalanche.

— Que coincidência! — exclamou ele. — É a minha primeira experiência com

exportação. Não pude ir ao lançamento no mês passado. Está tudo nas mãos do meu representante, com quem acabei de falar por telefone.
Não era bem uma coincidência. Tratava-se da embalagem de um dos produtos da Biscoitos Santa Luzia, que Dorinha havia trazido na última de suas inúmeras viagens ao exterior, justamente por saber que era um produto que o seu André estava começando a exportar.
Luísa sentia que a conversa iria fluir bem. A certa altura, após ter ouvido atentamente a detalhada descrição da empresa de Luísa, seu André observou:
— Você está começando por onde acabei. Que idéia você faz de uma atividade como essa? Acha que é fácil?
Não esperou resposta. Olhou atentamente para Luísa e perguntou de chofre:
— Você venderia seu apartamento para colocar o dinheiro nesse negócio?
— Não tenho apartamento... — vacilou Luísa.
— Mas se tivesse? — insistiu seu André.
— O que posso dizer, seu André — retomou ela, percebendo que estava contra a parede —, é que estou colocando em jogo uma carreira de dentista com futuro garantido.
A resposta convencera-o sobre o grau de comprometimento dela com a GMA. A conversa com seu André não acabaria antes das sete da noite, interrompida às vezes por um telefonema. Ele se interessara em saber sobre o *software* de Plano de Negócios mencionado por Luísa. Quando pensou em exportar, a primeira coisa pedida pelos parceiros americanos fora um *Business Plan.* Mas não conhecia nenhum *software* brasileiro, apesar de ser fácil encontrar alguns americanos. Luísa recomendou-lhe o *MakeMoney.*

... DESPERTAR O INTERESSE DAQUELE HOMEM...

Capacidade de persuasão A situação que Luísa experimentava nesse momento é comum na vida de um empreendedor e se caracteriza pelo imprevisível. O mesmo contexto será enfrentado em uma circunstância de vendas, de negociação de contratos ou de um financiamento, de seleção de um sócio, de um colaborador. E como enfrentá-la? Com preparação cuidadosa, procurando obter a maior quantidade possível de informações sobre o interlocutor, de modo a criar um clima favorável. Neste caso específico — o convite a uma pessoa para que exerça o papel de mentor —, é importante o pré-empreendedor munir-se de toda sua autoconfiança, da sua capacidade de argumentação e mostrar que acredita em seu próprio projeto: este será talvez o principal fator de persuasão do mentor em potencial. O convite a um mentor pode ser visto como a primeira venda de idéias do futuro empreendedor.

— Está vendo, Luísa? Veio aqui para aprender, mas eu é que estou aprendendo com você — brincou seu André.
Luísa se impressionara com a profundidade daquele homem ao analisar cada assunto, o interesse quase voraz pelas minúcias. Seu André conseguia se concentrar em um só ponto como se fosse a coisa mais importante do mundo, abstraindo-se dos demais. Depois, conseguia organizar os detalhes em um todo coerente. Ia do geral para o particular, detalhava o particular e refazia sua visão do todo. Era capaz de fazer as perguntas mais elementares, aparentemente sem importância. Sabia depois verticalizar aquele tema. Seu André era a própria

imagem do empreendedor descrita pelo professor Pedro: alguém que aprende o que é necessário para alcançar o ponto ao qual quer chegar. Era um exemplo de pessoa pró-ativa. Não raro, ao percorrer esse caminho, tornava-se um especialista na matéria enfocada. Luísa lembrou-se de outra frase do professor: “O melhor consultor para um pequeno empresário é outro empresário que tenha passado pelos mesmos problemas. Melhor até do que um especialista, porque o conhecimento adquirido de forma contextual e temperado pela ação é mais rico e aplicável”. Os dois elaboraram um plano de trabalho, com cronograma detalhado, responsabilidades e prazos. Luísa iria começar a desenvolver seu Plano de Negócios.

— Bem, acho que por hoje está bom. Você está querendo que eu seja seu mentor, o que é o mesmo que consultor, não é isso? — disse seu André com um sorriso nos lábios. — Então, deve saber o que é um consultor, como ele trabalha, o que você pode extrair dele. Não é simples trabalhar com um consultor; é preciso saber encomendar o serviço, acompanhar e cobrar. Se não for assim, dá errado.

— Gostaria que o senhor fosse meu padr... consultor — desconcertou-se Luísa ao perceber que quase havia dito “padrinho”—, mas nunca trabalhei com um.

— Para você saber o que é um consultor, vou contar-lhe três pequenas fábulas que explicam muito bem o que dele se pode esperar e como ele trabalha.

Seu André pôs-se de pé e passou a narrar as histórias, complementando as palavras com gestos.

— Era uma vez dois gatos. Enquanto um deles era trabalhador compulsivo, o outro se dedicava exclusivamente a gozar a vida. O gato trabalhador, cansado de ver o outro à-toa, cercado de gatas, aproveitando a vida, resolveu castrá-lo. Algum tempo depois, o gato trabalhador encontrou o gato gozador na farra, rodeado de gatas lindas, bebendo, sorrindo, feliz da vida. Perguntou então: “O que faz aí com essas gatas? Por que está sorrindo? Você está castrado!...”. E o outro respondeu: “É, estou castrado, mas agora sou consultor”.

Luísa sorriu, quis comentar algo, mas seu André lhe fez sinal para que esperasse um pouco.

— E agora vai a segunda fábula: dois executivos sobrevoavam um bosque dentro de um balão. De repente, o balão caiu sobre uma árvore, ficando os dois pendurados, sem ação. Um camponês que passava observou: “Olha, o balão de vocês caiu sobre a árvore. De onde estou, posso perceber que o balão está apoiado sobre um galho fraco, que pode se quebrar. Cuidado!”. Após dizer isso, o camponês despediu-se com um bom-dia, deixando os dois pendurados na árvore. Um dos executivos comentou: “Esse camponês deve ser um consultor, porque diz o que está acontecendo, mas não faz nada para mudar a realidade, para ajudar”.

O mentor de Luísa estava se divertindo.
— E agora a última fábula. Um empresário pergunta ao consultor: “Quantas horas são?” O consultor, que não tem relógio, pede emprestado o relógio do empresário e lhe diz as horas. Em seguida, vai embora, levando o relógio no pulso.
Luísa acompanhou seu André em suas risadas largas e exclamou:
— Mas parece então que o consultor é um aproveitador!
— Não é bem assim. O que as fábulas dizem é que você tem que estar preparada para fazer as perguntas e também saber que tipo de consultoria, de auxílio, você está procurando. Mas vamos combinar o seguinte. Faça uma reflexão sobre as histórias e na próxima reunião voltaremos ao assunto. O que acha?
Ao levar Luísa até a porta de sua sala, seu André arriscou uma pergunta:
— O nome da sua empresa, por acaso, tem algo a ver com Dona Maria Amália Vianna?
— Era minha avó. É uma homenagem a ela. E também para que me mande sua proteção de onde estiver.
— Uai, sô, dona Maria Amália era muito amiga da minha mãe, que nasceu em Rio Casca. É muito querida lá em casa. Mundo pequeno, hein?
Luísa não cabia em si de alegria. Sentia como se estivesse dentro do espelho mágico, porta para uma nova dimensão. Em casa, acrescentou o nome André Oliveira à sua Tabela de Rede de Relações, colocando o número 5 no campo “Importância para a Goiabadas Maria Amália”.
Carregou o *MakeMoney* na memória do computador e começou a trabalhar. Lembrou-se de que seu mentor tinha sido muito claro: “Você vai começar a fazer o estudo de viabilidade da GMA. Ele pode indicar várias direções. Inclusive apontar que o negócio não é interessante, é pouco lucrativo, não é viável financeiramente. Ou que talvez não seja um negócio para você, especificamente, mas para quem tenha muito capital para investir. Ou que, por outro motivo qualquer, não seja adequado às suas características pessoais. Com o estudo de viabilidade, você irá verificar se a idéia inicial é realmente um negócio, uma oportunidade para você”.
Luísa estava consciente de que sua idéia poderia não vingar e preparada para aceitar essa condição, mas deixava o entusiasmo transformar-se em otimismo, querendo acreditar na hipótese do sucesso.
O cronograma preparado com seu André sofrera grandes acréscimos em sua mão. Fora preciso que planejasse tudo com cuidado, compatibilizando aulas e estudos na faculdade com os trabalhos exigidos para o Plano de Negócios. Organizou-se de forma a otimizar seu tempo. De manhã, aulas. As tardes seriam dedicadas aos trabalhos que tinham que ser feitos no horário comercial, como

visitas, reuniões, algumas pesquisas. As noites seriam reservadas para trabalhos de escritório, leituras, redação do Plano de Negócios, revisões do planejamento, pesquisas na Internet.

O PLANO DE NEGÓCIOS

Por onde começar? O planejamento de uma empresa envolve tantas informações que Luísa sentiu necessidade de ordenar e planejar suas ações. Resolveu detalhar o cronograma que fizera com seu André, adotando o modelo do *MakeMoney* como roteiro de trabalho, e colocou a ordem de prioridade em cada uma. Assim, a tarefa com o número 1 deveria ser desenvolvida primeiro. Reservou uma coluna, à qual deu o nome de "*Status*", para colocar um "OK" à medida que fosse finalizando os tópicos.

Plano de trabalho por natureza da tarefa

Ordem de realização Preliminar

Preliminar

Preliminar

Descrição

Decidir abrir um negócio Analisar as forças e fraquezas individuais
Escolher produto/serviço adequado à sua pessoa

Tipo de ação Data de *Status* envolvida término

Análise preliminar **OK**

Análise preliminar **OK**

Análise preliminar **OK**

1

2
3
4
5
6
Análise de mercado
Estratégia de marketing
A empresa
Plano Financeiro
Fazer o sumário executivo

Fazer a análise de risco e tomar as decisões

Coleta de dados Coleta de dados Coleta de dados Análise

Revisão
Decisão

Detalhamento das tarefas do Plano de Trabalho Tarefa Ordem de realização 1. Sumário executivo 5 1.1. Enunciado do projeto

1.2. Competência dos responsáveis
1.3. Os produtos e a tecnologia
1.4. O mercado potencial
1.5. Elementos de diferenciação
1.6. Previsão de vendas
1.7. Rentabilidade e projeções financeiras
1.8. Necessidades de financiamento

2. A empresa 3 2.1. A missão

2.2. Os objetivos da empresa

Situação planejada desejada

O foco
2.3. Estrutura organizacional e legal
Descrição legal
Estrutura funcional, diretoria, gerência e *staff*
2.4. Síntese das responsabilidades da equipe dirigente — currículos
2.5. Plano de Operações
Administração
Comercial
Controle de qualidade
Terceirização
Sistemas de gestão
2.6. As parcerias
3. O plano de marketing 1
3.1. Análise de mercado
O setor
O tamanho do mercado
Oportunidades e ameaças
A clientela
Segmentação
A concorrência
Fornecedores
3.2. Estratégia de marketing **2** O produto
A tecnologia, ciclo de vida
Vantagens competitivas
Planos de Pesquisa & Desenvolvimento
Preço
Distribuição
Promoção e propaganda
Serviços ao cliente (venda e pós-venda)
Relacionamento com os clientes
4. Plano Financeiro 4
4.1. Investimento inicial
4.2. Projeção dos resultados
4.3. Projeção de fluxo de caixa
4.4. Projeção do balanço
4.5. Ponto de equilíbrio
4.6 Análise de Investimento
Tempo de retorno do investimento — *Payback*
Taxa interna de retorno
Valor atual líquido

Antes de começar a pôr a mão na massa, Luísa tentou entender o que tinha acontecido até aquele momento a partir do dia em que tivera a idéia de abrir uma fábrica de goiabada. Muito trabalho fora feito e muita coisa mudara.

Hoje, tinha clara percepção dos caminhos que percorrera. Influenciada principalmente por Fernanda, a quem admirava profundamente, Luísa, desde criança, cogitara em ter o seu próprio negócio.

A idéia inicial até seis meses antes, dezembro, era fabricar a goiabada tal como era conhecida em Ponte Nova, pacote de 1 quilo. Mas percebera que o excelente sabor e a qualidade da goiabada não seriam suficientes para garantir o sucesso de vendas. Sabia que deveria escolher um nicho de atuação, segmentar o mercado, para escolher seu foco. Seu produto deveria ter um apelo diferente para atrair a clientelaalvo e características que o tornassem único. Aprendera que outras características relacionadas ao produto, tais como marca, *design*,

embalagem, preço, pontos onde seria comercializado poderiam influenciar o consumidor a comprá-lo. Além disso, **para o consumidor, eram muito importantes os serviços associados ao produto.**

... PARA O CONSUMIDOR, ERAM MUITO IMPORTANTES OS SERVIÇOS ASSOCIADOS AO PRODUTO.

Produtos e serviços: cada vez mais inseparáveis O serviço distingue-se do produto pela sua característica de intangibilidade. Enquanto o produto é um objeto material, o serviço não é palpável, sendo consumido no ato do seu oferecimento. A crescente exigência dos clientes faz com que os produtos normalmente venham acompanhados de serviços, os quais, não raro, acabam constituindo o diferencial do produto, a vantagem comparativa dos fornecedores. Desse modo, produto e serviços quase sempre andam juntos; o último agregando valor ao primeiro, como fonte de atração do consumidor,

Os serviços são oferecidos sob a forma de assistência para instalação, treinamento, facilidades na entrega, garantias, assistência técnica, acompanhamento do grau de satisfação do consumidor.

O caminho era procurar saber o que o cliente queria e só depois projetar um produto que atendesse às necessidades dele. E também às necessidades da empresa, em que o lucro tem papel fundamental. **Isso é marketing**.

Portanto, seria arriscado que Luísa fabricasse a goiabada e só depois testasse a reação do consumidor. Ao contrário, ela deveria aplicar as técnicas de marketing à sua empresa para aumentar as chances de sucesso. Assim, planejou como seriam as trocas da GMA com o mercado, tendo como pano de fundo a satisfação do cliente.

Observando o mercado, atenta ao que via em mercearias, supermercados, ao que ouvia nas conversas sobre alimentação e, principalmente, às intensas leituras que fazia, Luísa melhorou a idéia inicial do produto, aproximando-se do formato final que deveria ser testado no mercado.

ISSO É MARKETING

Para que serve o marketing?

Marketing é o processo de planejamento de uma organização que busca realizar trocas com o cliente. Cada um tem interesses específicos: o cliente quer satisfazer suas necessidades; uma empresa quer gerar receita.

As atividades de marketing comportam quatro áreas, conhecidas como os “4 As”.

Análise — Consiste em compreender as forças atuantes no mercado em que a empresa opera ou pretende operar no futuro. É um processo contínuo de investigação das condições que determinam a localização, a natureza, o tamanho, a direção e a intensidade daquelas

forças vigentes no mercado que interessam comercialmente à empresa. Implica busca e processamento sistemático de informações para reduzir os riscos das decisões. São feitos levantamentos e interpretações de informações que visam facilitar algum processo decisório específico. Para realizar a análise, utiliza-se um instrumental denominado “pesquisa de mercado”. Essas informações envolvem tipicamente o acompanhamento dos resultados de vendas realizados nos diversos segmentos de mercado, confrontos dos movimentos de venda da empresa com os de seus principais concorrentes, a evolução dos custos e despesas de venda, além de informações básicas, de ordem econômica e sociaI, sobre as principais áreas geográficas em que a empresa opera.

É uma atividade fundamental para se manter em dia quanto a oportunidades, ameaças, mudanças e tendências do seu mercado.

Adaptação — É a atividade responsável pelo ajuste da oferta da empresa — ou seja, suas linhas de produtos/serviços — às forças externas detectadas pela análise, isto é, às necessidades do cliente. *Design*, marca, embalagem, preço e assistência aos clientes, conjunto freqüentemente denominado “composto de apresentação”, fazem parte do processo de adaptação.

Ativação — É o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja os mercados pré-definidos e seja adquirido pelos compradores com a freqüência desejada. Envolve o chamado “composto de comunicação”, que consiste nas áreas e nos instrumentos de distribuição, logística, venda pessoal e publicidade. Nessa fase, ocorrem a escolha e o controle dos meios de comunicação que a empresa utilizará. Visa colocar o produto à disposição do comprador na hora e no lugar em que ele mais o deseja.

Avaliação — Atividade que se propõe a exercer controles sobre os processos de comercialização e de interpretação dos resultados, a fim de racionalizar os futuros processos de marketing. Nela existe uma preocupação contínua em melhorar a relação custo/benefício das atividades sob seu controle.

Para isso, deve haver uma elaboração sistemática de métodos e técnicas destinadas a mensurar os resultados de determinadas ações, com o intuito de recomendar melhorias que contribuam para um maior grau de eficácia de futuros processos de fabricação e comercialização. Deve haver exame periódico, formal e imparcial de todas as operações de marketing, a partir de seus objetivos e padrões de desempenho.

Finalidades básicas do marketing

1. Detectar oportunidades (nichos mercadológicos) de mercado ou demandas inadequadamente satisfeitas pelas ofertas existentes, seja da própria empresa, seja de seus concorrentes.
2. Preencher esses nichos com o mínimo de recursos e custos operacionais em troca de uma desejável receita.

Observações:

Os "4 As" devem girar em torno de uma definição prévia dos objetivos que a empresa estabeleceu.

Análise e **Avaliação** constituem funções de *staff* (auxiliares) ou de apoio às outras duas funções. Elas operam essencialmente com o levantamento e a interpretação de informações provenientes do mercado.

Compostos de apresentação e compostos de comunicação são denominados de *marketing mix* ou composto de marketing. O *marketing mix* comporta quatro elementos, que devem ser administrados pela organização. Conhecidos também como os "4 Pês", são eles:

Produto *(Product)* — Que produto vender? **Preço** *(Price)* — Quanto cobrar pelo produto? **Promoção** *(Promotion)* — Como promover (comunicar) o produto?
Ponto *(Place)* — Como distribuir o produto?

Promoção e **Ponto** preocupam-se em atingir os clientes potenciais. **Produto** e **Preço** permitirão que se satisfaçam as exigências do cliente.

Os "4 As" são as atividades do marketing que têm como objeto de trabalho os "4 Pês", variáveis importantes que a empresa deve administrar para conseguir satisfazer às necessidades do cliente e gerar lucros.

Richers (1983)

Assim, o produto que, na sua opinião, reunia as duas condições básicas (atração e diferenciação) era a goiabadacascão em tablete, um doce muitíssimo saboroso, cujo públicoalvo seriam estudantes, crianças e adolescentes. Constituído de goiaba, vitaminas, sais minerais e açúcar, teria no composto vitamínico importante elemento para a alimentação dos consumidores. O processo de fabricação seria simples e não prejudicaria os nutrientes naturais do produto. A principais vantagens competitivas (sabor caseiro e alto valor nutritivo) diferenciavam-no das tradicionais goiabadas industrializadas dos concorrentes, cujo processo de fabricação alterava o sabor natural e comprometia a composição dos nutrientes.

Para chegar a essa definição, Luísa demorara seis meses, desenvolvendo sua idéia de produto e sua visão de empresa **com base em observações e principalmente em pesquisas de fontes secundárias.** Apesar disso, Luísa sabia que suas conclusões e análises ainda precisavam ser testadas. Ou seja, enquanto ela não fizesse sua própria pesquisa de mercado, os resultados que alcançara não passavam ainda de uma idéia. Enfim, precisava realizar o processo de validação da sua idéia de produto e de empresa. Verificar se a GMA era viável. Seria uma análise em duas fases: o Plano de Marketing e a Análise Financeira.

4.1. PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing é constituído pela Análise de Mercado , voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, **e pela Estratégia de Marketing**, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso.

Seguindo a metodologia do professor Pedro, Luísa formulou as "perguntas" para toda a fase de Plano de Marketing, para depois respondê-las uma a uma.

Tornara-se adepta das perguntas, porque elas deixam as coisas absolutamente claras, orientando a ação para os objetivos mais importantes.

... COM BASE EM OBSERVAÇÕES E PRINCIPALMENTE EM PESQUISAS DE FONTES SECUNDÁRIAS.

Fontes secundárias de pesquisa As fontes secundárias contêm dados e informações coletados por terceiros e colocados à disposição do público. São feitas, para essa finalidade, por instituições como IBGE (instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), Sebrae, prefeituras, governos dos Estados, associações de classe, sindicatos.

A fonte secundária é fundamental por conter resultados de grandes pesquisas, de custo inacessível até para empresas poderosas. Esses dados macroeconômicos fazem parte da infra-estrutura de informação das cidades, dos Estados e do país. Além das fontes secundárias, livros e revistas especializados são importantíssimos, pois trazem estudos, análises, casos de sucesso e de fracasso de empresas.

Uma grande ferramenta de acesso a fontes secundárias é a Internet. E Luísa a usou intensamente, por um custo ínfimo.

Dados primários — São informações produzidas pela própria pesquisa. Inicialmente, os pesquisadores investigam dados secundários. Caso não sejam suficientes, coletam dados primários.

Após formular todas as perguntas, Luísa continuou a utilizar o *MakeMoney* para desenvolver seu Plano de Negócios, à medida que cada pergunta fosse respondida. Ficaria faltando somente o Sumário Executivo, que é feito quando todas as demais etapas foram completadas.

A escrivaninha de Luísa começou a ficar pequena para os inúmeros programas de trabalho, cronogramas, textos a ler, revistas e livros, textos redigidos. O painel de cortiça da cozinha, usado para as contas do mês, fora removido para seu quarto e começou a receber pequenos pedaços de papel com endereços, lembretes, frases, anotações.

Em sua busca de informações e contatos, Luísa acostumara-se a rejeições, a lidar com “nãos” e a aprender com eles. Criara o hábito de se apresentar de acordo com a situação. Em muitas oportunidades, dizer-se empresária abria portas. Em outras situações, mencionava um trabalho de pesquisa para a universidade. Às vezes, usava o nome do mentor; ele próprio inventara o estratagema: “Diga que é minha consultora especial”.

O PLANO DE MARKETING É CONSTITUÍDO PELA ANÁLISE DE MERCADO ...E PELA ESTRATÉGIA DE MARKETING.

Plano de Marketing

O Plano de Marketing é um planejamento do *marketing mix* (composto mercadológico) de uma organização. É seu papel orientar o processo decisório de marketing. Esse plano é como um mapa — mostra à empresa para onde ela está indo e como vai chegar lá.

O Plano de Marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar em mercados identificados, como conquistá-los e manter posições. É um instrumento de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. No plano, são estabelecidos os objetivos da empresa e, depois, a escolha das estratégias mais viáveis para atingir os objetivos. O Plano de Marketing disciplina o planejador, levando-o a colocar idéias, fatos e conclusões de maneira lógica.

Existe uma variedade de formatos para esse plano, de acordo com o propósito da empresa. Mas, no geral, ele apresenta os pontos a seguir:

■ **Análise de mercado**

O setor
A clientela
A concorrência

■ **Estratégia de Marketing**

O produto
Preço
Distribuição
Promoção e propaganda
Serviços ao cliente (venda e pós-venda) Relacionamento com os clientes

■ **Controle**

Westwood (1989)

4.1.1 A ANÁLISE DE MERCADO

Pelo plano de trabalho que fizera com base no *MakeMoney,* Luísa iria começar pela Análise de Mercado, mais precisamente pela análise do setor, cuja pergunta principal era: *Que ameaças e oportunidades apresenta o setor em que a empresa vai atuar?*

4.1.1.1 A análise do setor

No quadro abaixo, apresentamos uma análise resumida sobre as oportunidades e ameaças que o ambiente apresentava ao mercado de goiabada.

Resumo de oportunidades e ameaças Aspectos
Demográficos Econômicos

Legais e políticos Oportunidades

Alta concentração de jovens e adolescentes na base da pirâmide. Aumento geral do consumo de alimentos estranhos ao cardápio habitual, iniciando com o Plano Real. Ingresso dos “emergentes” no mercado de consumo.

Criação do Imposto Único (Simples) para as micro e pequenas empresas.

Ameaças

Grande dispersão do públicoalvo, dificultando a distribuição. Concorrência dos alimentos importados. Incidência de altas taxas de juros, encarecendo o crédito.

Influência dos órgãos de
vigilância sanitária
regulamentando a produção, embalagem e comercialização do **Tecnológicos**
Culturais
produto.

Novos equipamentos de produção Novos equipamentos disponíveis disponíveis, com custo para as grandes empresas, relativamente baixo. possibilitando ganhos de escala.

Valorização e expansão comercial de produtos tradicionais e regionais no pais e no exterior, como pão de queijo, doces caseiros e frutas locais. Expansão da população que faz refeições fora de casa (principalmente em restaurantes *selfservice),* mas que não encontra uma boa sobremesa caseira. O novo papel social da mulher, que vai para o trabalho e reduz seu tempo para fazer doces em casa.

Movimentos de consumidores e de donas de casa, exigindo boa qualidade. Busca de alimentos “na farmácia”.

As pesquisas realizadas por Luísa nas fontes secundárias, que incluíam inúmeros dados e informações, permitiram a ela fazer uma análise do ambientemacro do ramo em que iria atuar.

Ela estava animada com os resultados de seu primeiro levantamento de dados e com as primeiras **análises feitas do setor**, incluindo **considerações sobre as oportunidades.** Havia gasto uma semana e sentia que poderia trabalhar com maior rapidez nas etapas seguintes. Pensava submeter ao mentor um conjunto de dados que pudessem permitir uma análise global, e não tomar seu tempo com dados parciais.

... ANÁLISES FEITAS DO SETOR...

Aspectos do ambiente externo **1. Aspectos demográficos:** Referem-se às características gerais da população, como tamanho, concentração, composição etária, grau de escolaridade, sexo, profissão, estado civil, composição familiar, *etc.* A maioria dessas informações é fornecida pelo IBGE.

2. Aspectos econômicos: São da mais alta relevância, pois o estágio em que se encontra a economia influencia de maneira decisiva na permanência ou abertura de um novo negócio. Exemplos: inflação, taxa de juros, Produto Interno Bruto (PIB) e distribuição de renda. Deve-se medir a sensibilidade do produto às variações econômicas. Os jornais e revistas constituem importante fonte de consulta.

3. Aspectos legais e políticos: Dizem respeito à avaliação de políticas setoriais, aos incentivos específicos sobre MPME (micro, pequenas e médias empresas) e à observância de leis que regem o setor. Os negócios sob controle governamental podem ter as regras alteradas

a qualquer momento e nem sempre atendem aos requisitos de competência e qualidade. Alguns exemplos: leis antitruste, leis ambientais, impostos, código do consumidor *etc.*

4. Aspectos tecnológicos: Determinadas mudanças tecnológicas podem afetar setores inteiros da economia. É importante avaliar se o novo empreendimento é mais, ou menos, suscetível a influências da tecnologia.

5. Aspectos culturais: Englobam fatores sociológicos, antropológicos, psicológicos, princípios éticos e morais e tradições. É importante avaliar tais fatores, que podem afetar o novo negócio.

... CONSIDERAÇÕES SOBRE AS OPORTUNIDADES.

Fatores que afetam a oportunidade Na escolha da oportunidade, devem ser considerados alguns fatores, que podem, ou não, torná-la mais atraente. Na análise do novo negócio, o empreendedor não pode esquecer que a concorrência é mundial. O concorrente internacional está em todo lugar e já chegou à sua porta. Assim, as análises devem considerar parâmetros internacionais.

Sazonalidade: Em alguns negócios, como hotéis de praia, sorveterias, comércio de cervejas etc., as vendas oscilam em algumas épocas do ano. Havendo sazonalidade, estar preparado para enfrentá-la.

Efeitos da situação econômica: Medir a sensibilidade do produto às variações econômicas, Produtos mais baratos e de consumo necessário têm melhores condições de enfrentar crises.

Controle governamental: Os negócios sob controle governamental podem ter as regras alteradas a qualquer momento e nem sempre atendem aos requisitos de competência e qualidade.

Disponibilidade de insumos: Verificar se as fontes de insumos, componentes e elementos necessários à empresa são de fácil acesso.

Ciclo de vida do setor: É fundamental avaliar o estágio do setor, se está em expansão, estagnação ou retração. Em qualquer um deles, é possível encontrar oportunidades, mas o setor em expansão oferece condições melhores, uma vez que em geral a demanda é maior do que a oferta, e os clientes ainda não têm tradição de fidelidade aos fornecedores. Nos setores em estagnação ou retração, a concorrência é acirrada.

Lucratividade: A lucratividade é fator decisivo para a escolha do negócio. Se a lucratividade for alta, as chances de sucesso são maiores, e o negócio é menos vulnerável a situações adversas.

Mudanças que ocorrem no setor: As mudanças são fontes de oportunidades, mas o empreendedor de sucesso deve percebê-las antes dos concorrentes. As tendências são fundamentais, mas não prevêem com exatidão as mudanças ou inflexões de um setor.

Efeitos da evolução tecnológica: A tecnologia deve ser objeto de observação do

empreendedor, que precisa estar atento a tudo o que acontece no mundo.

Grau de imunidade à concorrência: O sucesso é mais provável se as barreiras dos concorrentes à entrada de outras empresas no mercado forem menores e puderem ser neutralizadas. Entre as barreiras, as mais comuns são: capital, tecnologia, posição no mercado, poder da marca, fidelidade dos clientes, controle das fontes de matériasprimas, processo de produção a baixo custo, propriedade de licenças, localização do ponto comercial.

Adequação às características individuais: O empreendedor jamais pode esquecer que a empresa deve ser a exteriorização do seu mundo interior.

Potencial de lucro e crescimento: A paixão pelo negócio às vezes torna o futuro empreendedor cego às suas verdadeiras chances, impedindo-o de analisar seu potencial com frieza e de ouvir conselhos.

Planejou e preparou as tarefas seguintes: conhecer os concorrentes, fornecedores, clientes. Nas suas previsões, reservou seis semanas para tais

levantamentos. Sabia que estava sendo até otimista, visto que o trabalho seria pesado. Não poderia ir a Ponte Nova nos finais de semana, pois queria utilizar as manhãs dos sábados, quando o comércio funcionava, para suas pesquisas. Os domingos foram reservados para análises e relatórios.

Não conseguira ainda achar uma saída para a conspiração familiar. Sabia que o tempo corria contra ela. A cada dia, seu silêncio sinalizava uma concordância — ninguém na família imaginava qualquer outra reação dela — e permitia que eles avançassem alguns passos. O enxoval estava em andamento, o consultório na clínica do Dr. Luís sendo preparado, o apartamento em fase de acabamento e Delcídio assuntando sobre móveis e eletrodomésticos. Ele, aliás, estava muito feliz, e as rusgas não aconteciam mais. Aceitava as ausências de Luísa em Ponte Nova nos finais de semana e seus pedidos para que ele não fosse a Belo Horizonte.

Era já início de setembro. Luísa desesperava-se. Sabia que a única solução estava em suas mãos: romper o noivado. Mas, por vários motivos, talvez pela pouca idade, deixavase invadir por dúvidas quando havia somente certezas; temia ser abalada pela solidão, sem perceber que já estava mergulhada nela, pois o noivo não era cúmplice dos seus sonhos. Recriminava-se pelas decepções que causaria a tantos seres amados, sem saber que estes, sensíveis e perceptivos, antecipavam o desenlace e já sofriam por isso.

Luísa era ainda muito jovem para saber que só uma coisa interessa aos pais: o sorriso dos filhos, em nome do qual tudo é perdoado. Não tinha ainda aquela acuidade, que só os anos de vida conferem, para entender que dona Maria Helena e seu Geraldo, no fundo, não eram contra Luísa tornar-se empresária. Temiam apenas pela sua sorte, já que, na sua visão de mundo, estavam certos de que a odontologia era a melhor opção.

Sem saber como afastar as nuvens escuras da sua vida pessoal, Luísa deixavase guiar pelos sonhos, nos quais seus olhos e coração só viam luzes. Assim, sua paixão transformava as tarefas árduas e pesadas que envolvem a vida de um préempresário em desafios prazerosos. Recorreu a sua capacidade de concentração, soprou a nuvem escura para os longínquos recantos da mente e do coração e arregaçou mangas. Seriam seis semanas de trabalho de campo, entrevistas, telefonemas, visitas, reuniões. Eram coisas que não a amedrontavam.

4.1.1.2 Concorrentes

Feita a análise do setor em que a GMA iria atuar, o passo seguinte seria conhecer mais a fundo o negócio, com o objetivo de identificar alternativas que pudessem minimizar os riscos. Luísa sabia que esse trabalho iria lhe custar algum tempo, até mesmo seus finais de semana, que seriam utilizados também para consultar fontes primárias, ou seja, clientes, fornecedores, concorrentes.

E que perguntas seriam adequadas a esse fim?

a. Quais são os maiores concorrentes?

b. Que produtos e serviços eles oferecem?

c. Quais os seus pontos fortes e fracos?

d. Que tipo de produto seria concorrente da goiabada em tablete? e. Esses produtos atendem a toda a demanda?

f. Qual o grau de satisfação dos clientes?

g. Qual o grau de fidelidade dos clientes às empresas já estabelecidas? h. Qual seria a reação dos concorrentes à entrada da GMA no mercado?

Decidira começar pela análise dos concorrentes, que, por serem em pequeno número, ofereciam menor dificuldade. Essa pesquisa era uma novidade para ela, já que iria à fonte para consultar diretamente os concorrentes. Mas como identificálos? Sua idéia foi simples: comprou todas as marcas de goiabada que encontrou no mercado. Pela embalagem, conseguiu o nome e o endereço dos fabricantes que distribuíam goiabada em Belo Horizonte e Contagem, cidades que seriam seu mercado inicial. Eram três as empresas concorrentes. Por telefone, conseguiu identificar o principal gerente de cada empresa e estabelecer um contato inicial. A entrevista, que poderia ser feita por telefone, fax, Internet ou pessoalmente, seguiria um roteiro predeterminado.

"Até aí tudo bem", pensou Luísa, "mas **será que eles dariam as informações para um futuro concorrente?".** Fiel a seus princípios éticos, ela não quis usar nenhum artifício que não correspondesse à verdade ou que a fizesse se arrepender depois. Assim, decidiu contar o que de fato estava acontecendo: era uma estudante de odontologia de Ponte Nova que queria abrir uma pequena fábrica de goiabadacascão em tabletes para vender em cantinas e lanchonetes escolares, e estava fazendo um estudo de mercado.

... SERÁ QUE ELES DARIAM AS INFORMAÇÕES PARA UM FUTURO CONCORRENTE?

Informações para o relatório de pesquisa com os concorrentes

Concorrente: Fazer a relação dos nomes dos concorrentes, da pessoa entrevistada e do cargo ocupado.

Características: Fazer a relação das principais características de cada concorrente, como tempo de atuação no mercado, faturamento, porte, localização, principais mercados em que atua, entre outras.

Pontos fortes: A partir das opiniões das diversas empresas entrevistadas, evidenciar os fatos que, a seu ver, representam uma vantagem competitiva para cada um dos concorrentes, ou seja, algo que lhes proporcione um diferencial de mercado em relação à sua empresa.

Pontos fracos: A partir das opiniões das diversas empresas entrevistadas, evidenciar os pontos que você considera mais frágeis de cada concorrente, ou seja, os pontos em que sua empresa poderá superá-los deforma menos onerosa.

Estratégias de marketing: São as ações a serem implementadas de acordo com a análise realizada e os objetivos pretendidos, como, por exemplo, a distribuição do produto, evidenciada como ponto fraco da concorrência. Verificando os pontos fortes e fracos de cada concorrente, o empreendedor deverá elaborar estratégias de marketing que permitam posicionar favoravelmente sua empresa no mercado. Significa enfrentar os pontos fortes dos

concorrentes e tirar vantagem de seus pontos fracos.

Custos : Toda estratégia de marketing envolve um custo. Por mais que determinada estratégia pareça atraente, o empreendedor deverá tentar estimar o montante de recursos que a empresa desembolsará para sua implementação.

Benefícios: Da mesma maneira que tem um custo, a estratégia tem benefícios. Ao propor estratégias, o empreendedor deverá estabelecer a relação custo/benefício para sua empresa. Comparando os custos e benefícios decorrentes de cada estratégia, o empreendedor poderá tomar uma decisão mais acertada.

A sua sinceridade e a singeleza dos seus objetivos mitigaram o potencial de ameaça, fazendo com que os gerentes se mostrassem solícitos em atendê-la. Ela **havia preparado o campo para a realização de uma entrevista estruturada,** para garantir que todas as respostas importantes seriam dadas.

... HAVIA PREPARADO O CAMPO PARA A REALIZAÇÃO DE UMA ENTREVISTA ESTRUTURADA...

Roteiro de entrevista — Concorrentes

É muito importante fazer uma apresentação pessoal. Dificilmente as pessoas são colaborativas quando não têm informações sobre quem é o pesquisador. O artifício para ser recebido depende de cada caso e faz parte da habilidade do empreendedor. Na entrevista, parte-se de questões gerais para questões específicas da empresa. Ao pedir que a empresa faça auto-análise e avalie sua concorrência, o empreendedor terá uma visão geral do grau de competição existente no mercado e das principais estratégias utilizadas pela concorrência para obter maior sucesso.

Observação:

Evidentemente, algumas perguntas podem ficar sem resposta direta. O entrevistador precisa ser hábil para tentar obtê-las de forma indireta.

O questionário

a. Como você analisaria o mercado de doces de goiaba, de maneira geral? ■ O mercado se encontra em qual estágio?

crescimento
declínio
estagnação

■ Que fatores condicionam tal situação?

■ Tem idéia do potencial do mercado? Qual é?

■ Quais as maiores dificuldades para quem pretende entrar?

b. Faça uma análise dos seus concorrentes.

■ Quem são os concorrentes?
■ Onde estão localizados?
■ Qual o principal concorrente? Porquê? Apresente as principais características de cada concorrente.
■ Aponte os pontos fortes e fracos dos concorrentes em relação à sua empresa. ■ Tem idéia do faturamento de algum concorrente? Quem? Quanto?

c. Como você analisaria sua empresa?

■ Que produtos oferece?
■ Qual o públicoalvo do produto?
■ Existe sazonalidade nas vendas? Quando? Como?
■ Qual é o preço de cada produto?
■ Quais os principais canais de distribuição utilizados?
■ Quais as principais promoções/propagandas utilizadas?
■ Quais os principais clientes? Número? Principais mercados atingidos?
■ Quais os principais fornecedores?
■ Quais os pontos fortes da sua empresa no mercado?
■ Quais os pontos fracos da sua empresa no mercado?
■ Quais são o faturamento e a lucratividade da empresa em Belo Horizonte e Contagem e quais as perspectivas para os próximos dois anos?

Dicas

Ao entrevistar um concorrente, é importante indagar sobre pontos-chaves, como:

■ **Setor:** descobrir se o mercado está em crescimento, estagnado ou em declínio, e as possíveis razões para isso. Essas questões podem ser importantes, porque indicam a tendência do setor em que o empreendedor deseja entrar. Se for opinião gerai que o setor está em declínio, que as empresas apresentam prejuízos sucessivos e que não há sinais ou perspectivas de crescimento, o melhor é o empreendedor reavaliar sua escolha.

■ **Concorrência:** descobrir quem são os principais concorrentes, seus pontos fortes e fracos, onde estão localizados, o faturamento e a lucratividade estimados de cada um. Neste item, o futuro empreendedor busca obter uma opinião da empresa entrevistada a respeito de seus concorrentes.

■ **Empresa entrevistada:** o empreendedor tenta descobrir dados específicos a respeito da empresa entrevistada, sobretudo linha de produtos comercializados, principal produto, razões de sucesso desse produto, principais canais de distribuição, tipos de promoção e propaganda utilizados e seus resultados.

Luísa imaginara dificuldades para conseguir as entrevistas dos concorrentes, mas, logo depois de iniciar o processo, percebeu que geralmente os entrevistados tinham boa-vontade em falar de sua empresa e de seu negócio. Como dois dos concorrentes eram de São Paulo, a entrevista foi feita por

telefone, tendo a duração média de 20 minutos cada.

O terceiro concorrente localizava-se na Grande Belo Horizonte. Sendo assim, Luísa se dispôs a entrevistar pessoalmente o principal gerente. Para tanto, agendou um horário e foi ao encontro do futuro concorrente, levando consigo um gravador. Não queria perder informações que poderiam ser preciosas para ela.

A entrevista transcorreu normalmente e durou 30 minutos. Além de obter a entrevista, Luísa ainda foi convidada a conhecer a fábrica e todo o processo produtivo.

Em seguida, tratou de sintetizar todas as informações que havia colhido em um quadro — chamado “Relatório sobre a concorrência” —, que indicava os pontos fortes e os pontos fracos dos seus concorrentes e, principalmente, as estratégias de marketing que deveria elaborar para entrar no novo mercado.

Entre outras coisas importantes, as entrevistas indicaram a Luísa que as principais dificuldades encontradas, sobretudo pelos concorrentes de São Paulo, eram relativas à distribuição dos produtos.

Relatório sobre a concorrência Concorrentes

Informações A Cidade Santa Luzia (MG) **Entrevistado** Sr. Cláudio **Cargo** Gerente Comercial **Tempo de atuação** 5 anos

Faturamento em BH e ≅ R$ 180 mil/ano B

Barueri (SP)

Sr. Lemos

Gerente

Administrativo 7 anos

≅ R$ 450 mil/ano

C

São Paulo (SP) Sr. Luís Batista Diretor

1 ano e 6 meses R$ 600 mil/ano

Contagem

Lucratividade Atuação

Pontos fortes 9%

Grande Belo Horizonte Forte atuação no

mercado da Grande Belo Horizonte; equipe de vendas

Pontos fracos

Estratégias Sabor; prática de vendas “casadas” com outros itens

Distribuição direta;

degustação nos pontosde-venda

20%

Região Sudeste

Acesso fácil às
fontes de insumos e matériasprimas; marca forte no
mercado
Distribuição seletiva e irregular; preço mais alto
Passar a fazer
distribuição
intensiva, preço mais baixo **Custos da estratégia** Formação da equipe de vendas **Benefícios da estratégia** Presença constante nos pontosde-venda;
divulgação através de degustação
Passar a fazer
distribuição
intensiva, preço mais baixo.
Passar a fazer
distribuição
intensiva; preço mais baixo
13%
SP, MG, RJ, Sul
Acesso fácil às fontes de insumos; boa qualidade do produto
Distribuição
seletiva e irregular; embalagem.
Passar a fazer
distribuição
intensiva;
inovações na
embalagem
Idem;
desenvolvimento de nova embalagem Idem; diferenciação do produto

Isso porque os distribuidores em Contagem privilegiavam, quase sempre, produtos dos fabricantes da região, dificultando a varejistas e consumidores o acesso aos produtos de outros estados. Luísa começou a considerar a possibilidade de ter uma distribuição direta para supermercados, cantinas, pequenos estabelecimentos, baleiros e lanchonetes como um de seus diferenciais em face da concorrência. Ela havia gastado uma semana para conhecer os concorrentes. Achou que valera a pena. Quanto mais mergulhava no estudo de mercado, mais confiante se sentia por perceber que estava fazendo um trabalho sério.

4.1.1.3 Fornecedores

As especificações do produto e do processo de fabricação, feitos anteriormente, permitiam a Luísa saber quais fornecedores buscar. Por outro

lado, ela pôde obter, nas entrevistas com os concorrentes, os nomes de alguns **fornecedores de matériasprimas e de equipamentos** necessários para o início da produção.

Ao constatar que a goiaba era a principal matéria-prima, tanto em volume quanto em custos, e que os demais insumos de produção eram facilmente encontrados, com variações desprezíveis em preço e qualidade, Luísa limitou sua pesquisa inicial aos fornecedores da fruta.

... FORNECEDORES DE MATÉRIAS-PRIMAS E DE EQUIPAMENTOS...

Informações para o relatório de pesquisa com os fornecedores **Fornecedor:** Relacionar os nomes dos fornecedores, da pessoa entrevistada e do cargo ocupado.
Características: Relacionar as principais características de cada fornecedor, tais como: localização, tempo de atuação no mercado, principais clientes e porte.
Produto: Relacionar o tipo de produto que cada fornecedor comercializa e a qualidade desse produto.
Preço: Relacionar o preço cobrado por cada um dos fornecedores.
Prazo de entrega: Relacionar o prazo de pagamento exigido pelos fornecedores e a forma de entrega.
Condições de pagamento: Relacionar as condições de pagamento exigidas pelo fornecedor e o tipo de cobrança: cheque pré-datado, cobrança em carteira e outros. .
Pontos positivos: Relacionar os principais pontos positivos do fornecedor entrevistado em relação aos outros fornecedores. Esses pontos positivos o diferenciam em relação aos seus concorrentes.
Pontos negativos: Relacionar os principais pontos negativos do fornecedor em relação aos demais. Eles significam uma desvantagem e podem impedir que a empresa faça negócios com ele.

... COMENTÁRIOS SOBRE AS EMPRESAS CONCORRENTES QUE TINHA ENTREVISTADO ANTERIORMENTE.

Dica de pesquisa de marketing O processo de investigação de mercado para a abertura de um novo negócio tem dinâmica própria. Nele, a pesquisa de uma categoria fornece informações importantes sobre outra categoria. Portanto, evite pesquisar o mercado concorrente, fornecedores e consumidores simultaneamente. Ao término de uma investigação, inicia-se a próxima e assim sucessivamente. A razão desse procedimento é que se podem descobrir informações que necessitarão ser aprofundadas ou então pode-se até optar pela exclusão de uma ou outra categoria, caso o volume e a qualidade de informações obtidas sejam considerados satisfatórios.

Dessa forma, usou o mesmo Roteiro de Entrevista aplicado aos concorrentes, procurando captar, além de informações específicas dos fornecedores, a visão que estes tinham do mercado. Para isso, solicitou aos entrevistados que fizessem **comentários sobre as empresas concorrentes que tinha entrevistado anteriormente.**

Em relação aos fornecedores de goiabas, Luísa formulou as perguntas que julgava importantes: *a. Quais são os fornecedores?*
b. O que eles oferecem?
c. Quais as condições de fornecimento: localização, preço, prazo de entrega, condições de pagamento?
d. Para quais concorrentes fornecem?
e. Quais os pontos fortes e fracos de cada um?

Esse levantamento foi efetuado pessoalmente, pois ela queria verificar *in loco* as condições propostas pelos fornecedores.

Informações
Cidade

Entrevistado
Cargo
Tempo de atuação Produto
Qualidade
Porte
Principais clientes Preço
Prazo de entrega Condições de
Relatório sobre os fornecedores
Irmãos Ayres Contagem (MG) Sr. Jeremias
Proprietário
25 anos
Goiaba
Excelente
Grande Arisco;
Nestlé
Alto
Imediato
30 dias
Fornecedores
Fort Atacado Contagem (MG) Sr. Lucas
Gerente
8 anos
Goiaba
Satisfatória
Médio Docedengo; Doce Mineiro Médio
20 dias
15 dias
Serra Azul
Igarapé (MG)
Sr. Otávio
Gerente
3 anos
Goiaba
Ruim
Pequeno
Mercado pulverizado Médio
15 dias
30 dias
pagamento

Pontos positivos
Pontos negativos Qualidade do produto, confiabilidade na
entrega
Privilegia grandes
clientes; preço alto para pequenas quantidades Qualidade do produto Preço
Prazo de pagamento; prazo de entrega Qualidade do produto;
fornecimento irregular Ao final dessa etapa, Luísa pôde avaliar com mais clareza suas opções de fornecimento. Como ação estratégica, decidiu que acompanharia de perto o aspecto qualidade, sobretudo o das goiabas. Percebeu também que devia se preocupar com as necessidades de aquisição mensal de cada produto, para evitar perdas, no caso dos perecíveis, e acúmulo desnecessários de estoques, nos demais casos.

Feita a pesquisa de concorrentes e fornecedores, o passo seguinte era o mais importante: a pesquisa dos clientes.

Além da clientelaalvo definida pela segmentação de mercado — os estudantes, que teriam a decisão da compra —, Luísa sabia que outro elemento era fundamental na cadeia de vendas do seu produto: os revendedores, dos quais dependeria a oferta dos produtos.

Resolvera se preparar um pouco mais antes de começar a pesquisar os clientes. Sabia que era um trabalho essencial. E também que exigiria algumas técnicas de pesquisa, como elaboração de questionários e amostragem. A pesquisa junto aos consumidores finais era a mais importante, mas, por serem eles em grande número, exigiria recursos financeiros de que não dispunha. Por isso, tomou a decisão de pesquisar com mais intensidade os revendedores da goiabada, ou seja, mercearias, supermercados, bares, sem abandonar o consumidor final, que seria também objeto de sua análise, porém em menor escala.

Decidiu procurar o mentor, mas conseguiu marcar uma reunião apenas para dali a três dias, quando ele chegaria dos Estados Unidos. Nesse intervalo, aproveitaria para pôr a vida escolar em dia. Não queria deixar de se formar em dezembro. Aliás, a Comissão de Formatura ultimava os preparativos para as solenidades e para o baile. Tanto ela mesma, Luísa, quanto Leninha e as demais colegas se surpreendiam com a sua indiferença. Descartara a participação no álbum de fotografias.

— Quando estiver velhinha e quiser ver, faço-lhe uma visita e você me mostra — brincava com Leninha.

Sua mente e seu coração, por um segundo que estivessem longe da Goiabadas Maria Amália, eram presa fácil daquela tal nuvem escura, que ameaçava virar tormenta. Decidiu ligar para Fernanda.

— Você é louca, onde se meteu? — perguntou a tia, alvoroçada. — Fingiu-se de

morta para não ter que enfrentar a “conspiração mineira”? Você pôs a cabeça no lugar? Olha que, quando contar o que está acontecendo com você, a Maria Helena vai ter um filho aos 60 anos! — Fernanda encontrava humor para pilheriar até com assunto tão sério.
— Não sei o que faço, tia Nanda.
— Pois eu sei. Marca a data do casamento para depois da formatura, vai para o Caribe e volta para trabalhar com o Dr. Luís — disparou Fernanda.
Luísa ficara muda, olhar perdido, sem dar resposta.
— Oi, oi! Você está aí? — impacientava-se Fernanda.
Após alguns segundos, Luísa voltou a si.
— Tô.
Fernanda ficou embaraçada, com sentimento de culpa.
— Está bem. Você é cabeça-dura. Você acaba com a minha vida, Meu Deus do céu!... Como é que eu vou fazer?
A lamúria de Fernanda era sinal de que ela iria fazer algo para ajudá-la, disso Luísa tinha certeza. Apesar de sua personalidade independente, Luísa adorava o papel de desprotegida, de manhosa. Não que precisasse, mas, às vezes, a paparicação das pessoas lhe fazia bem.
No dia marcado, saiu satisfeita da reunião com seu André. Ele concordara com sua avaliação sobre a pesquisa de clientes. Experiente no ramo alimentício, achava que o distribuidor, o dono da padaria, o balconista, o gerente e o comprador do supermercado tinham muito o que dizer sobre o consumidor final. Além disso, dera muitas dicas a Luísa.
Após três dias de relaxamento, estava pronta para recomeçar. Sabia que teria trabalho para cerca de dois meses e meio. Ou seja, até meados de novembro, estaria envolvida na pesquisa de sua clientela.
O silêncio que mantinha sobre sua vida íntima e profissional, com o passar do tempo, iria agregando à nuvem escura outros nimbos-estratos, pressagiando uma tempestade que ela armava sobre si mesma e para a qual não tinha abrigo.

4.1.1.4 Clientes

Luísa estava preparada agora para se aprofundar sobre os seus clientes. Aqui, as perguntas-chaves são: *a. Qual o tamanho da clientelaalvo? Quantas pessoas estariam interessadas em comprar o produto?*
b. Qual a demanda, em quantidade, pelo produto goiabada em tablete?
c. Qual o perfil de tais consumidores (faixa etária, renda, escolaridade etc.)?
d. Quais os hábitos de compra dos consumidores? Como eles gostariam que o produto chegasse até eles?
e. Como os clientes desejavam a goiabada em tablete (atributos, aspecto, benefícios, valor agregado)?

f. Que preço os clientes estariam dispostos apagar pelo tablete de goiabada?

Como pesquisar?

Os consumidores finais da goiabada em tabletes, pertencentes ao segmento mais jovem da população, contavam-se na casa das centenas de milhares, o que exigia uma pesquisa de mercado feita por firma especializada. Luísa caía aqui numa armadilha perigosa, comum às empresas nascentes, que, não dispondo de recursos para enfrentar os custos de uma pesquisa de mercado feita profissionalmente, montam a empresa sem conhecer os clientes em profundidade.

Antecipando esse problema, Eduardo dera um conselho que agora ela iria seguir: “Faça você mesma uma pesquisa junto aos clientes. Mesmo em pequena escala, a pesquisa lhe dará informações preciosas e será melhor do que agir no escuro”.

Assim, arregaçando as mangas, Luísa preparou-se para fazer a pesquisa junto aos dois grupos: o dos revendedores (que poderiam lhe fornecer opiniões valiosas sobre o produto e sobre os clientes finais) e o dos consumidores, para conhecer seus hábitos, preferências, intenções de compra *etc.*

Na pesquisa dos consumidores e revendedores, Luísa levou em consideração outros produtos que eram concorrentes da goiabada em tablete, tais como chocolates e doces.

... RESOLVEU UTILIZAR UMA “AMOSTRA MÍNIMA”...

Dicas para a amostra na pesquisa de mercado Teoricamente, seria desejável que Luísa entrevistasse todas as empresas que poderiam comercializar o produto (distribuidores e varejistas), assim como as pessoas que iriam consumi-lo, o chamado “universo de consumidores”.

Isso seria impossível. Daí a criação da amostragem para pesquisas de grandes grupos. Luísa estava nessa situação. Portanto, decidiu trabalhar com uma amostra desse universo — uma parcela que contivesse o maior número de informações representativas. Assim, julgou melhor entrevistar 50 consumidores finais e aplicou o conceito de amostra mínima para pesquisar as empresas que revendiam goiabadas.

O dilema que Luísa enfrentou é muito freqüente em pesquisa de mercado, quando se dispõe de pouco dinheiro e tempo. Se deparar com o mesmo dilema de Luísa, não hesite e faça uma opção: dimensione uma amostra que esteja ao seu alcance, tomando o cuidado de que sejam representadas as diversas categorias de clientes e sua distribuição etária, geográfica e de renda (por exemplo: estudantes de várias idades, de diferentes classes de renda, diferentes bairros) e trabalhe com ela, mesmo que não seja estatisticamente representativa. O que se deve evitar é a falta de pesquisa, qualquer que seja ela. Mesmo uma conversa informal com seus clientes em potencial é melhor do que nada.

Revendedores

Nas entrevistas realizadas com seus concorrentes, estes lhe disseram que vendiam goiabada para padarias, mercearias, doçarias, sorveterias, supermercados, hipermercados, lojas de conveniência e pequenos atacadistas. Ela verificou, na Associação Comercial, que existiam mais de 1l mil estabelecimentos dessa natureza nas regiões de Belo Horizonte e Contagem. Esse número era bem diferente da quantidade de concorrentes e fornecedores, e, para ela, era impossível procurar

todos
eles. Assim, **resolveu utilizar uma "amostra mínima",** entre 120 e 200 revendedores, mesmo sabendo que a representatividade do universo estaria comprometida. Afinal, ele havia aprendido que um bom artifício para o cálculo da amostra é consultar o quadro que estima o número de entrevistas necessárias para um determinado universo de pesquisa.

Amostragem representativa: Quantificação Tamanho da população Tamanho da amostra 1.000 286
1.500 316
2.000 333
2.500 345
3.000 353
5.000 370

Tamanho da Tamanho da amostra população

8.000 381
10.000 383
15.000 390
20.000 392
50.000 394
Infinito 400

Luísa entendera que tão importante quanto o cálculo de uma amostra é a sua distribuição. Ou seja, as mercearias, os mercados e outros pontosde-venda espalhados por Belo Horizonte e Contagem tinham diferenças em muitos aspectos, principalmente quanto às pessoas que os freqüentavam. Um mercado em bairro de alto poder aquisitivo é diferente de uma mercearia em bairro mais pobre. Assim, uma amostra tinha que representar, com certa fidelidade, todo o universo. Aprendera que existia uma regra do bom senso para enfrentar as complicadas técnicas estatísticas de amostragem: espalhar ou variar a amostra dentro da área em que se pretende atuar. Também se deve ponderar a importância relativa dos estabelecimentos. Por exemplo: um supermercado de um grande *shopping center* vende mais do que um de bairro pequeno na periferia, o que os faz ter pesos diferentes na formação da amostra.

Como entrevistar os clientes? Consumidores finais?

O alvo das entrevistas seria a clientela definida pela segmentação de mercado, que já havia feito e que definia a parcela do mercado em que a GMA iria atuar. Seu públicoalvo era infanto-juvenil, formado por estudantes na faixa de 4 a 23 anos.

Para pesquisar os clientes, Luísa deveria utilizar um instrumento diferente do roteiro empregado para concorrentes e fornecedores, com perguntas abertas e

cuja aplicação exigia cerca de 30 minutos, o que seria excessivo diante da amostra da clientela. Ela percebera que, devido à quantidade, deveria realizar uma pesquisa estruturada, que permitisse agrupar consistentemente as informações colhidas e interpretá-las. Para poderem ser tabuladas, tais informações deveriam ser coletadas de forma homogênea.

Assim, para levantar dados junto aos 120 distribuidores da sua amostra, ela resolveu utilizar um questionário com técnica de construção que diminuía o tempo e garantia a facilidade de preenchimento, possibilitando também a padronização e o tratamento dos dados, cuja interpretação mostraria uma tendência de comportamento dos pesquisados.

Começou então a trabalhar na preparação do questionário, tarefa importante, porque dele dependeria a obtenção de informações essenciais. Diferentemente do roteiro, cujas perguntas abertas permitem maior liberdade, o questionário continha questões precisas e objetivas, pois o tempo de entrevista não poderia passar, no seu caso específico, de 15 minutos.

O ALVO DAS ENTREVISTAS SERIA A CLIENTELA DEFINIDA PELA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO, QUE JÁ HAVIA FEITO E QUE DEFINIA A PARCELA DO MERCADO EM QUE A GMA IRIA ATUAR.

Segmentação de mercado

Segmentação de mercado é o processo mediante o qual uma empresa divide o mercado em parcelas que apresentem o máximo de homogeneidade possível, com o objetivo de formular suas estratégias de marketing. Uma pequena empresa deve segmentar o mercado, identificando seu nicho, buscando satisfazer com profundidade as necessidades dessa clientela; Assim, a empresa tem a oportunidade de elaborar estratégias de marketing bem sintonizadas com o públicoalvo.

Existem três variáveis a serem consideradas para a segmentação:

1. Variáveis geográficas: analisam as diferentes localidades onde os elementos de mercado são encontrados. (Luísa deverá avaliar sua atuação em relação às cidades abrangidas, as zonas das cidades e seus bairros.)

2. Variáveis demográficas: dizem respeito a idade, sexo, renda, grau de escolaridade *etc*. Tem sido a segmentação mais utilizada pelas empresas, devido à facilidade operacional.

3. Variáveis psicográficas: referem-se aos indivíduos e a seus diversos aspectos, como estilo de vida, atitudes, personalidade, padrões de comportamento.

Para tornar fácil a elaboração do questionário, Luísa criou uma etapa intermediária, o **Projeto do questionário**.

PROJETO DO QUESTIONÁRIO

Dicas para iniciantes Uma pessoa que está elaborando um questionário pela primeira vez não deve partir logo para as perguntas. O mais importante é determinar quais informações serão necessárias para sua pesquisa.

O quadro de Luísa compõe-se de três colunas. A primeira e mais importante indica o tipo de informação que se deseja coletar dos entrevistados. Em seguida, a partir dessa determinação, elabora-se uma pergunta para atingir o objetivo previamente proposto (coluna 2) e uma resposta (coluna 3). Caso não seja possível estabelecer uma resposta, faça uma pergunta de resposta aberta.

Projeto de questionário

Tipo de informação Pergunta Resposta

1. Identificar os tipos de doces que o estabelecimento vende Você vende: (ler as opções)

Falando especificamente sobre doces, você vende (ler as opções)

2. Identificar que tipo de doce o estabelecimento vende mais e o que vende menos (indica a posição de doces cristalizados no que se refere a venda) Qual desses tipos de doces você mais vende? (ter as opções)

Qual desses tipos de doces você menos vende? (ler as opções)

3. Identificar o grau de
conhecimento e utilização do produto goiabada (indica o grau de aptidão do
comerciante em relação ao produto goiabada, envolvendo desde o conhecimento até a utilização. Essa questão é importante, porque direciona a entrevista para se descobrirem os motivos da comercialização ou não-comercialização do produto goiabada)

1. Doces
2. Balas

3. Chocolates e derivados
4. Sorvetes
1. Cristalizado
2. Em barra
3. De fruta
4. De leite e derivados
1. Cristalizado
2. Em barra
3. De frutas
4. De leite e derivados
5. Não vende
6. NS (Não sabe)
7. NR (Não respondeu)
1. Cristalizado
2. Em barra
3. De frutas
4. De leite e derivados

4. Saber os motivos pelos quais os estabelecimentos não vendem ou pararam de vender goiabada (dos comerciantes que não vendem goiabada, é importante saber o motivo, para se descobrir alguma razão "estrutural" que dificulte a entrada de uma nova empresa)

5. Para os estabelecimentos que atualmente vendem goiabada, o objetivo é captar a percepção do varejista a respeito dos produto; que são comercializados atualmente. (Permite ao futuro empresário apresentar melhorias em relação aos produtos já existentes).

a. As vantagens e desvantagens do produto Com relação ao produto (doce) goiabada, você diria que: (ler as opções)
5. Não vende
6. Não sabe (NS)
7. Não respondeu (NR)
1. Nunca ouvi falar
2. Já ouvi falar, mas nunca vendi
3. Já vendi, mas não vendo mais
4. Vendo atualmente

Por que não vende goiabada? Em aberto
Por que não vende mais goiabada?
Cite dois pontos positivos do produto goiabada.
Em aberto

Em aberto Cite dois pontos negativos do produto goiabada.
Em aberto

b. A quantidade média vendida (serve como subsidio para calcular o potencial do seu mercado)
Qual a quantidade média vendida do produto goiabada, por mês (anotar em quilos)?

c. O preço médio de venda do produto e de compra do produto (ajuda a calcular a margem do produto)
Qual o preço médio de venda do produto goiabada (anotar se por quilo, grama etc.)?
Em aberto

Qual o preço médio de compra do produto goiabada (anotar se por quilo, grama etc.)?
Em aberto

6. Identificar se o estabelecimento está disposto a fazer um teste do seu produto (indica o grau de aceitabilidade de um novo produto)

7. Identificar sugestões do estabelecimento para propaganda/promoção, para o produto em si e para o preço, no sentido de facilitar sua aceitação (normalmente se pedem sugestões aos entrevistados para a introdução de um novo produto)
Pensando na introdução de uma nova marca do produto goiabada, você aceitaria fazer testes para vender o produto no seu estabelecimento?
1. Sim 2. Não 3. NS 4. NR

Você permitiria utilizar alguma propaganda/promoção dentro do seu estabelecimento? 1. Sim 2. Não 3. NS 4. NR
Que sugestão você daria para essa propaganda/promoção? Em aberto
Que sugestão você daria para que esse produto tivesse sucesso no mercado
Qual o preço máximo que Em aberto

Em aberto 8. Traçar o perfil do comprador (o perfil do comprador é
importante, porque, através de cruzamentos, pode-se
descobrir, dentre os clientes entrevistados, a existência de um segmento que possui o maior grau de aceitação de um novo produto)
estaria disposto a pagar pela compra do produto goiabada, tomando como base a
embalagem de 50 gramas?

Tipo de estabelecimento (anotar sem perguntar)
1. Padaria/Mercearia 2. Doçaria/Sorveteria 3. Supermercado/
Hipermercado
4. Atacadista
5. Loja de conveniência

Qual a média diária de clientes que compram no seu
estabelecimento?

O seu estabelecimento tem quantos funcionários?
Em aberto
Em aberto

9. Dados de identificação para futuros contatos e rechecagem dos questionários, caso não tenham sido aplicados pela própria pessoa
Nome do estabelecimento_____ Endereço _____
Entrevistado _____ Cargo _____

Luísa elaborou a primeira versão do **questionário para revendedores e distribuidores**. Antes de sua aplicação, submeteu-o a um teste, necessário para avaliar sua eficácia. A boa técnica manda entrevistar de cinco a dez pessoas, com perfil semelhante ao procurado, para verificar se há perfeito entendimento do questionário. Feitas as correções e com uma versão definitiva do instrumento, ela estava pronta para coletar os dados.

O modelo de questionário preparado e testado era direcionado para os distribuidores e para o varejo, ou seja, os estabelecimentos que compram, mas não consomem o produto. Com pequenas adaptações, Luísa utilizaria o mesmo questionário no passo seguinte: a pesquisa com os consumidores.

Questionário para revendedores e distribuidores

Apresentação

Meu nome é Luísa e, como pretendo abrir uma fábrica de goiabada, estou fazendo uma pesquisa sobre esse produto. Você poderia responder a algumas questões? Não demorará mais do que 15 minutos.

1. Você vende.....(ler as opções)

1. Doces
2. Balas
3. Chocolates e derivados
4. Sorvetes (Se não vender doces, agradecer e substituir o entrevistado.) ***2. Falando especificamente sobre doces, quais tipos você vende?*** 1. Cristalizados (uva, ameixa etc.)
2. Em barra (goiabada, caramelo etc.)
3. De frutas (em calda e em compotas)
4. De leite e derivados ***3. Qual desses tipos de doces você vende mais?*** 1. Cristalizados
2. Em barra

3. De frutas
4. De leite e derivados
5. Não sabe
6. Não respondeu ***4. Qual desses tipos de doces você vende menos?*** 1. Cristalizados
2. Em barra
3. De frutas
4. De leite e derivados
5. Não sabe
6. Não respondeu ***5. Com relação ao produto goiabada, você diria que:*** 1. Nunca ouviu falar
2. Já ouvi falar, mas nunca vendi
3. Já vendi, mas não vendo mais
4. Vendo atualmente
5. Nenhum deles
6. Não respondeu Se 1 ou 2, vá para 6
Se 3, vá para 7
Se 4, vá para 8
Se 5 ou 6, vá para 19

6. Por que não vende goiabada? Após aplicar essa questão, vá para 13

7. Por que não vende mais?

Após aplicar essa questão, vá para 13

8. Cite dois pontos positivos do produto goiabada

9. Cite dois pontos negativos do produto goiabada.

10. Qual é a quantidade média vendida do produto goiabada por mês? (anotar em quilos)

11. Qual é o preço de venda do produto goiabada? (indicar a unidade adotada: quilo, gramas etc.)

12. Qual o preço médio de compra do produto goiabada? (indicar a unidade: quilo, gramas etc.)

13. Pensando na introdução de uma nova marca do produto goiabada, você aceitaria fazer testes para vender o produto no seu estabelecimento? 1.Sim
2.Não
3.Não sabe
4.Não respondeu
Se 2, 3 ou 4, vá para 19

14. Qual a quantidade mínima de embalagens de 50 gramas você utilizaria para teste?

15. Você permitiria utilizar alguma propaganda ou promoção do produto

dentro do seu estabelecimento?
1. Sim
2. Não
3. Não sabe
4. Não respondeu
Se 2,3 ou 4, vá para 18

16. Que sugestão você daria para essa propaganda/promoção?

17. Qual preço máximo estaria disposto a pagar pela compra do produto goiabada, tomando como base a embalagem de 50 gramas?

18. Que sugestão você daria para que esse novo produto tivesse sucesso no mercado?

19. Tipo de estabelecimento (sem perguntar) 1. Padaria/Mercearia/Cantina escolar/Lanchonete 2. Doçaria/Sorveteria
3. Supermercado/Hipermercado
4. Atacadista
5. Loja de conveniência ***20. Qual a média diária de clientes que compram no seu estabelecimento?***

21. O seu estabelecimento conta com quantos funcionários?

Dados de identificação

Nome do estabelecimento:_____
Endereço:_____
Entrevistado:_____
Cargo:_____
Telefone:_____
Data da entrevista:_____
Entrevistador:_____
Verificação:_____

Luísa tinha feito as seguintes estimativas para aplicar o questionário:
• Duração: 15 minutos.
• Quantidade de questionários que conseguiria aplicar por tarde, incluindo tempo de espera, deslocamento, imprevistos: 4.
• Duração da pesquisa: 30 dias úteis, ou 5 semanas corridas, considerando os sábados.

Consumidores finais

Luísa decidira entrevistar os consumidores dentro das lojas, após a aquisição do produto. Sabia que o contato com seus clientes em potencial era importante. Queria senti-los, conhecer seus hábitos, suas preferências, opiniões,

sugestões.

Luísa escolheu cinco pontosde-venda com localizações diversas, representando clientes de diferentes perfis, e planejou gastar um sábado para cada ponto, abordando 10 consumidores de goiabada, de modo a obter o total de 50 entrevistas.

LUÍSA DECIDIRA ENTREVISTAR OS CONSUMIDORES...

Dicas para a pesquisa de clientes

Como entrevistar os clientes

É importante entrevistar o consumidor final, pois a venda do produto está ligada diretamente à sua satisfação. É a partir da vontade dele de consumir o produto que se inicia o processo de demanda. Reconhecer suas necessidades e desejos é extremamente importante para a elaboração do *marketing mix* do produto.

Informações a serem pesquisadas

Antes de elaborar um questionário, tente fazer uma lista das informações de que você necessita, pensando no tipo de público que entrevistará. Essas informações poderão ser agrupadas em:

Hábitos de consumo do produto: Quantos entrevistados conhecem o produto; se têm o costume de comprar/consumir esse tipo de produto; qual a freqüência de compra/consumo; quanto gastam por mês com esse produto. Essas informações são importantes, na medida em que auxiliam o empreendedor a identificar se já existe no mercado um comportamento de consumo favorável ou não ao seu produto.

Marcas de produto: As marcas preferidas dos entrevistados e razões da preferência; as marcas que o entrevistado tem o costume de comprar e suas razões de consumo; as marcas de que o entrevistado menos gosta e suas razões. Ao se indagar sobre preferência e consumo de marcas é possível descobrir os atributos mais e menos valorizados pelos compradores/consumidores.

Perfil: Características dos entrevistados. Para pessoa física, essas questões normalmente se referem a sexo, idade, grau de escolaridade e renda. Para pessoa jurídica, referem-se a ramo de atividade, porte (determinado pelo número de funcionários ou faturamento) e tipo de atividade (indústria, comércio ou serviço). É importante estar atento para as questões de perfil, que normalmente são colocadas no final do questionário, a fim de se evitarem constrangimentos.

Sempre peça sugestões para o entrevistado, seja a respeito do produto, seja da localização do estabelecimento, do preço *etc.* Em alguns casos, idéias importantes são dadas pelos entrevistados e podem representar um diferencial do seu produto ou da sua empresa.

Estava pronta para começar. Tinha motivos para se sentir alegre. Na véspera, recebera um telefonema do professor Pedro. Seu interesse real na GMA a deixara orgulhosa. Mais do que isso, ouvira o que mais apreciava no mundo: elogios. O professor enaltecera sua capacidade de trabalho. Foi instruída a procurá-lo quando tivesse os resultados em mãos.

Quanto a Eduardo, Luísa evitara encontrá-lo, porque ele lhe despertava sentimentos ambíguos, diferentes de todos os que já experimentara. Sentiase frágil perto dele.

Luísa saiu a campo com toda sua energia para aplicar os questionários. Visitou lugares onde jamais tinha ido. Conheceu pessoas de todos os tipos. Em sua maioria, eram simpáticas, gentis e tinham prazer em ajudar. Sentiu o contraste dos ambientes. Em algumas visitas a bairros distantes, percebeu o impacto da sua presença, o despertar de reações e olhares que não conhecia.

Questionário para o consumidor

1. Cite as marcas de goiabada das quais você se lembra.

2. Quais são as marcas de goiabada que você costuma consumir?

3. Quais são, para você, as razões da escolha da marca de uma goiabada?

4. Existe algum problema no uso do produto?

5. Quem tem mais influência na compra do produto goiabada? Criança

(1-11 anos)
Adolescente (12-19 anos)
Adulto (20-49 anos)
Outros ***6. E quem a consome?*** Criança (1-11)
Adolescente (12-19) Adulto (20-49) Outros **7. *Qual a ocupação e a renda familiar do consumidor final de goiabada?***

Ocupação: Renda Familiar
R$ 200 — 1.000
R$1.001 — 2.000
R$2.001 — 3.000

8. Onde você costuma comprar goiabada? Padaria/mercearia
Cantina escolar/lanchonete
Doçaria/sorveteria
Supermercado
Loja de conveniência
Outros ***9. Tem alguma sugestão a fazer sobre o produto goiabada em tablete?***

A prática lhe indicara que a forma de se vestir deveria ser adequada à cultura local, ao que as pessoas estavam acostumadas a ver. Isso era importante nas relações comerciais. A medida exata da elegância e da simplicidade. Nessa área, "o hábito faz o monge", pensou. A linguagem empregada também era importante. Desenvolvera ainda mais a sua capacidade de empatia. Colocava-se no lugar do cliente e buscava sentir as reações dele. **Aprendera os rudimentos da negociação.**

APRENDERA OS RUDIMENTOS DA NEGOCIAÇÃO.

Negociação Negociação é um processo pelo qual pessoas com interesses comuns, mas conflitantes, discutem propostas para um possível acordo. Negociar é antes de tudo fazer concessões, pois, se elas não ocorrerem, o resultado será uma imposição, e não haverá acordo. O empreendedor deverá conhecer alguns conceitos de negociação para poder atuar satisfatoriamente nessa área tão importante para o sucesso de qualquer empresa.

Alguns métodos indicados para obter sucesso em negociações ■ Conhecer suas forças e mostrá-las; saber solucionar conflitos. ■ Ter paciência para ouvir a outra parte.
■ Gerar a confiança do interlocutor.
■ Conhecer as necessidades dele.
■ Saber criar um clima de cooperação.
■ Tentar se colocar no lugar do outro.

Técnicas especiais importantes
■ Planejar, executar e controlar a negociação dentro de uma seqüência lógica, predeterminada. ■ Tornar suas idéias atraentes.
■ Sensibilizar sempre o interlocutor.
■ Fazer concessões.
■ Superar impasses com habilidade.
■ Ser sempre muito claro ao expor seus pontos de vista.
■ Sempre falar a verdade, podendo talvez guardar um "ás" na manga.
■ Manter a calma e não se incomodar com possíveis "agressões" de seu interlocutor.

Fundamentos para uma negociação feliz

■ Completo conhecimento do assunto a ser discutido. Exemplo: no caso de uma venda, dados do mercado, concorrência, governo, qualidade do produto, finanças.
■ Conhecimento profundo do perfil e da personalidade do interlocutor.
■ Cumprir sempre o prometido durante a negociação, para gerar confiança e credibilidade. (Apesar de não ser desejável, eventualmente se poderá voltar atrás ao fazer uma concessão inadequada.)

■ No final da negociação, é essencial ter controle completo do que foi acertado, para evitar erros em avaliações posteriores.

Finalmente, lembrar que uma negociação não é uma “guerra” e não se deve procurar vencedor e vencido, pois ambas as partes devem ganhar e perder algo para poder chegar a um denominador comum.

Junqueira (1993)

Luísa convertera circunstâncias adversas, em que o cliente pesquisado se mostrava inacessível, em situações de alta colaboração, quando comprovava que a chave para a relação ganha/ganha era a sinceridade, a declaração do que tinha e de onde queria chegar. Descobrira uma nova cidade, novas pessoas. Começava também a descobrir uma nova Luísa. Dedicava-se intensamente ao término da pesquisa dos clientes, analisando e tabulando para os relatórios, que ficaram assim: **Relatório sobre os revendedores**

Questões Respostas

1. Você vende: Doces = 1.00%; Balas = 100%;
Chocolates = 92%;
Sorvetes = 25%

2. Que tipos de doces você vende? Cristalizados = 45%;
em barra = 100%;
de frutas = 20%;
de leite e derivados = 100%

3. Qual dos doces você vende mais? 40% responderam que vendiam mais doces em barra;
38% responderam doces de leite e derivados

4. Qual dos doces você vende menos? 51 % responderam que vendem doces de frutas;
28% responderam doces cristalizados.

5. Com relação ao produto goiabada, você diria que Nunca ouvi falar = 0%; Já ouvi falar, mas nunca vendi = 30%; já vendi, mas não vendo mais = 19%; vendo atualmente = 51 %.

6. Por que não vende goiabada? O maior número de respondentes indicou o fato de não ter sido visitado por vendedores, além do desconhecimento do produto.

7. Por que não vende mais? Maior número de respostas: interrupção de visitas; não querer empatar capital em novos itens; falta de divulgação.

8. Cite dois pontos positivos do produto: Mais citados: bom giro; boa vendagem; baixo índice de devoluções; sabor.

9. Cite dois pontos negativos do produto: Mais citados: fornecimento irregular; embalagem inadequada; pequena margem de preço para revenda.

10. Quantidade média vendida por mês: Nos 51% dos clientes que atualmente vendem o produto, foram verificadas respostas bem diferentes, que variavam sobretudo com o porte do estabelecimento. Tendo barras de 500 gramas, de

1.000 gramas e a caixa de 5 quilos, a média das respostas ficou em 5 caixas ou 25 quilos/mês.

11. Preço de venda: Mínimo de R$ 5,00 por barra de 1.000 gramas nos distribuidores e atacadistas e R$ 5,25 nos outros estabelecimentos.

12. Preço de compra médio: Média de R$ 3,40 por barra de 1.000 gramas

13. Produto para teste: 84% dos clientes que não conheciam ou deixaram de trabalhar com o produto afirmaram que sim

14. Quantidade para teste: 50% responderam que deixariam a cargo do vendedor, enquanto os restantes apontaram quantidades que variavam de 1 a 5 caixas.

15. Deixaria realizar algum tipo de promoção ou propaganda dentro do estabelecimento? 95% responderam que sim.

16. Sugestões para propaganda/promoção: Mais citadas: degustação na loja; cartazes; *displays* com a própria embalagem em destaque; oferecer o produto como bônus aos principais clientes.

17. Preço máximo que estaria disposto a pagar: A maior parte dos clientes não estaria disposta a pagar preço superior aos atuais R$ 5,25 por barra de 1.000 gramas. Muitos responderam que a empresa deveria praticar preços menores que o dos atuais concorrentes.

18. Sugestões: Manter padrões de qualidade; fornecimento contínuo; redução gradativa de preços devido às quantidades compradas **Relatório sobre os consumidores finais**

Questões

1. Marcas mais lembradas **Respostas**

35% Da Terra

20% Itá Goiabada

9% Fazenda

26% Outras opções

10% Não responderam 2. Marca que consome: 42% Da Terra

14% Itá Goiabada

12% Fazenda

32% Outras opções

3. Razões da escolha da marca 50% Sabor

30% Preço

10% Outras opções

10% Não responderam

4. Problemas no uso 35% dos produtos, após abertos, têm validade curta 20% dos produtos têm embalagem difícil de abrir 20% dos produtos não apresentavam problemas

5. Quem influencia a compra? 31% Crianças 24% Adolescentes

25% Adultos
20% Outras opções
6. Quem consome o produto? 41% Crianças
34% Adolescentes
16% Adultos
5% Outros
4% Não responderam 7. Ocupação 60% Estudantes
30% Outras opções 10% Não responderam
8. Renda familiar 13% R$ 200 — 1.000
42% R$ 1.001 — 2.000
15% R$ 2.001 — 3.000
9% Outros
21% Não responderam 9. Local de compra 34% Padaria/Mercearia
0% Cantinas escolares/lanchonetes
6% Doçarias/sorveterias
31% Supermercados
4% Lojas de conveniência
10% Outros
15% Não responderam 10. Sugestões 33% Abaixar o preço
25% Melhorar o sabor
20% Reduzir calorias
7% Outras opções
10% Vender em cantinas escolares/lanchonetes
5% Não responderam Em meio ao trabalho insano, desvairado, delicioso, Luísa se abandonara inteiramente ao projeto da GMA. Foi necessário um encontro fortuito para torná-la consciente de que no seu coração havia lugar para outro tipo de emoção. Ao ver Eduardo em um supermercado, num simples cruzar de olhos, aquele sentimento ambíguo que a afastava dele se desfizera às batidas descontroladas do seu coração disparado. Compreendendo o que se passava, deixou-se levar pelo calor que o sentimento, agora decifrado, cristal em forma pura, trazia ao seu peito e abriu-se em largo sorriso.

— Olá, Eduardo. Que surpresa!

Foram jantar juntos. No restaurante espanhol, Luísa percebeu, no meio de uma conversa à luz de velas, que aquela nuvem escura começava a se mover para outra direção. Talvez a tempestade caísse bem depois de Ouro Preto, nos céus de Ponte Nova, cidade que era a paixão de sua vida. No dia seguinte, sentiu-se na obrigação de telefonar para Delcídio. Eram sete horas da manhã.

— Precisamos conversar pessoalmente — disse ela.

Delcídio estremeceu. Pelo tom da voz que tanto amava, conseguiu antecipar

o assunto. Chegou a Belo Horizonte antes das 9 horas da manhã, batendo recordes de velocidade na estrada. Não para demonstrar que era bom no volante, prova tola de grande peso em Ponte Nova, mas devido à ansiedade provocada pela convocação súbita. Se pudesse — pensaria depois —, jamais teria ido àquele encontro.

Sentada no sofá da sala, tendo Delcídio na poltrona ao lado, Luísa olhou com meiguice para ele, percebendo sua ansiedade descontrolada. A contragosto, mas segura de si, ela lhe disse sem mais preâmbulos: — Estou envolvida com outra pessoa. Não posso deixar de lhe dizer isso. Temos que terminar o nosso noivado.

O refluxo de suas palavras fizera-a submergir em profunda tristeza. Se o amor por ele acabara, uma imensa afeição viera substituí-lo. Tinha planejado aquele momento de forma a minimizar a dor de Delcídio. Mas conhecia-o suficientemente para saber que ele precisava de palavras que não deixassem dúvidas e tivessem significado prático.

Delcídio sentiu o corpo tremer e a mente ausentar-se. Viu na televisão desligada à sua frente a imagem de um personagem arrasado, o rosto refletindo a alma perturbada. Por uma fração de segundo, chegou a esperar a projeção da imagem seguinte, até perceber que, naquele drama, era ele o ator central. Estava tudo perdido.

— Mas então é verdade o que se diz e que eu sempre suspeitei?

— Não sei o que dizem, mas é verdade que estou envolvida com outra pessoa. Jamais quis magoá-lo dessa forma, mas aconteceu. E aconteceu porque, há já muito tempo, tornei-me uma estranha no nosso relacionamento.

Delcídio levantou-se devagar e caminhou em direção à porta. O olhar preso ao vídeo da televisão testemunhara que o personagem, apesar do golpe letal, mantinha a altivez ao sair de cena. Um corte seco rasgava-lhe o peito. Então era assim? O golpe de misericórdia doía-lhe menos do que os momentos que o haviam antecedido, pois tinha também o sabor da libertação. A realidade fora diferente das cenas de rompimento que seus pesadelos recorrentes lhe impingiam. Nelas, o mundo vinha abaixo e uma dor lancinante fazia-o rolar pelo chão. Quase sempre acabava em um hospital, onde era reanimado à custa de remédios. No entanto, nada disso estava acontecendo. Somente a adaga fina, profunda, gelando o peito. Não houvera surpresa, mas a confirmação de tudo o que sabia e não queria admitir, pois há muito sentia que Luísa não era mais sua. Ele colocou a aliança em cima da mesa e era silêncio saiu do apartamento, temendo estar deixando ali, para sempre, o seu coração.

Luísa procurou dimensionar seu mercado potencial apoiando-se em dados demográficos disponíveis na Internet.

É fundamental que o empreendedor faça pesquisas demográficas para identificar o potencial do mercado. O *site* Cidades (http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default. php), dentro do portal do IBGE, é um excelente endereço para isso. Pela Internet, Luísa apurou os seguintes dados: em Belo Horizonte e Contagem existem cerca de 616 mil estudantes, cujos gastos com doces e congêneres atingem cerca de R$ 1,7 milhão por mês. Conforme veremos mais adiante, os objetivos iniciais de faturamento da GMA, R$24 mil mensais, representam 1,4% daquele valor, o que sinaliza para a viabilidade do seu empreendimento.

... MERCADO ESPECÍFICO DE GOIABADA...

A partir da pesquisa com os fornecedores, Luísa apurou que eles vendem anualmente cerca de R$ 1.230.000,00 só de goiabada. Por outro lado, a pesquisa nos distribuidores indicou que apenas 51% deles vendem esse produto. Aplicando esse percentural sobre R$ 1.230.000,00, ela pôde estimar o mercado potencial de goiabada em R$ 2.411.000,00 por ano, o que equivale a R$ 200.000,00 por mês aproximadamente.

Na semana seguinte à conversa com Delcídio, pelo cheiro do ar de Ponte Nova, que chegava até ela pelo fio do telefone, tilintar nervoso e insistente jamais atendido, percebia que o temporal tinha desabado em sua cidade.

A lembrança de Delcídio trazia ao seu coração os sentimentos de meiguice e amizade, além de alguma dor por fazê-lo sofrer. Mas os recantos da sua mente e do seu coração, livres da nuvem escura, podiam se devotar agora ao embalo de uma nova paixão, ao delicioso sonho alimentado no ato de se recolher ao leito, ao final de um dia de excitante atividade.

Após trinta dias de trabalho exaustivo, Luísa reduzira o tempo de pesquisa com os revendedores mediante contato inicial por telefone e envio dos questionários por fax. Essa prática era preferida por alguns deles, porque otimizava seu tempo. Buscando maior consistência em relação às informações obtidas por meio de suas pesquisas de mercado, **Luísa procurou dimensionar seu mercado potencial apoiando-se em dados demográficos disponíveis na Internet**. Nessa pesquisa, ela verificou que havia cerca de 600 mil clientes potenciais, representando um mercado teórico de R$ 1.700.000,00 por mês para doces de todas as espécies, número compatível com aqueles obtidos a partir da pesquisa com fornecedores, que indicavam o tamanho do **mercado específico de goiabada** em cerca de R$ 200.000,00 mensais.

De acordo com os estudos feitos por Luísa, o segmento de mercado dos futuros consumidores da goiabada GMA se situaria na população de faixa etária entre 4 e 23 anos, freqüentadores de escolas diversas. Avançando nos detalhes, ela pesquisou na Internet e encontrou os seguintes dados: **Tabela 1**

Número de habitantes de Belo Horizonte e Contagem Histórico

População em 1996 Taxa anual crescimento **População em 1998 Belo Horizonte Contagem** 2.091.668 492.189

0,7% 0,7% **2.121.054 499.104** Fonte: Fundação J. Pinheiro — www.fip.gov.br/cei-tab1.html (Para projetar a população de 1998, o n° de habitantes de 1996 é multiplicado duas vezes por 100,7)

Tabela 2

Número de famílias em domicílios particulares na região metropolitana de Belo Horizonte por classe de renda Classe de renda

por salários mínimos

Menos de 3

3 a 5
5 a 10
10 a 20
Mais de 20
Total N° de famílias % de famílias residentes por classe de renda 282.877 28%
202.056 20%
222.231 22%
161.646 16%
141.442 14% **1.010.252 100%** Fonte: Cedeplar (UFMG) — www.cedeplar.ufmg.br/ibge/tab52.html

Luísa aplicou as percentagens da Tabela 2 aos dados da população total de Belo Horizonte e Contagem, obtendo a Tabela 3.

Tabela 3

População de Belo Horizonte e Contagem por classe de renda em 1998

Classe de renda por salários
mínimos
Menos de 3
3 a 5
5 a 10
10 a 20
Mais de 20
Total Percentagem Número de da população de habitantes Belo Horizonte 28% 593.895
20% 424.211
22% 466.632
16% 339.368
14% 296.948
100% 2.121.054

Número de habitantes Contagem 139.749
99.821
109.802
79.857
69.875
499.104

Pesquisando mais na Internet, Luísa encontrou informações sobre o número de estudantes em Belo Horizonte e Contagem em 1996. Aplicando à tabela original o índice de projeção populacional (número de habitantes multiplicado duas vezes por 100,7), ela obteve: **Tabela 4**

Número projetado de pessoas que freqüentam escolas por faixa etária em

Belo Horizonte e Contagem (1998)
Faixa etária (anos) de 4 a 6 — pré-escola
de 7 a 14 — 1º grau maiores de 15 — 2º grau
até 23 — superior **Total de 4 a 23 anos**
N° de estudantes Belo Horizonte 64.023
294.660
89.646
49.775
498.104
N° de estudantes Contagem
14.750
75.679
23.612
4.040
118.081
Luísa elaborou, então, mais uma tabela, utilizando os totais encontrados nas Tabelas 3 e 4:
Tabela 5
Percentual de estudantes em relação ao número de habitantes Cidade
Belo Horizonte Contagem
Total N° total N° total % de estudante de estudantes de habitantes por habitante
498.104 2.121.054 23,48
118.081 499.104 23,65 **616.185 2.620.158 23,50**

Pode parecer incrível, mas ela também encontrou na Internet uma tabela que indica quanto uma família gasta na compra de doces diversos, por mês, por faixa de renda, em Contagem e Belo Horizonte. Como a tabela original era de 1987 — ano em que a moeda brasileira mudou de cruzeiro para cruzado —, os valores tiveram que ser atualizados para 1998, segundo as orientações da própria tabela.

Tabela 6
Gastos familiares mensais na compra de doces diversos, por faixa de renda, em Belo Horizonte (BH) e Contagem (Contag.) — 1987 e 1998
Classe de Gastos renda por família/ sal. min. mês em BH
(1987) (1) (2)
Gastos Salário família/ mínimo mês em em 1987 Contag. (Cz$) (1987)
(3) (4)
3 a 5 121,00 81,00 2.640,00
% **do %do Salário salário salário mínimo mínimo mínimo em 1998**

BH Contag. (R$)

(5) (6) (7) 2:4x100 3:4x100

4,58 3,07 130,00

Gastos Gastos família/ família/ mês mês

BH Contag. (1998) (1998)

(8) (9) 5x7:100 6x7:100 6,00 4,00 5 a 10 203,00 142,00 2.640,00 7,70 5,38 130,00 10,00 7,00 10 a 20 426,00 284,00 2.640,00 16,15 10,76 130,00 21,00 14,00

Mais de 20 731,00 528,00 2.640,00 27,69 20,00 130,00 36,00 26,00 Fonte: Sistema IBGE-SIDRA 97 — (para colunas 1, 2, 3 e 4) — www.ibge.gov.br

Com base em uma projeção do DIEESE (www.dieese.org.br/pof/ pof2. htm) — que considera a família brasileira média como sendo composta de 3,8 pessoas, das quais pelo menos uma é estudante —, Luísa elaborou a Tabela 7 a seguir.

Tabela 7

Valor em reais que um estudante está disposto a gastar mensalmente na compra de doces diversos, por faixa de renda em Belo Horizonte (BH) e Contagem Classe de renda por salários mínimos Gastos família/mês com doces em BH (R$)

3 a 5
5 a 10
10 a 20 Mais de 20
6,00 10,00 21,00 36,00

Gastos família/mês com doces Contagem (RS) 4,00
7,00
14,00
26,00

Estudante Gastos por família estudante/mês com doces em BH (R$) 0,25 1,50
0,25 2,50
0,25 5,25
0,25 9,00

Gastos estudante/mês com doces em Contagem (R$)
1,00
1,75
3,50
6,50

Finalmente, Luísa chegou às tabelas que indicam o potencial de vendas de doces diversos.

As Tabelas 8a e 8b demonstram que o mercado consumidor de Belo Horizonte e Contagem para doces diversos está na faixa de R$ 1.712.217,00 mensais (como veremos, a meta de Luísa, de R$ 24.000,00 representa 1,40% desse valor potencial de vendas mensais de doces).

Tabela 8a

Potencial de vendas de doces diversos aos estudantes de 4 a 23 anos Belo Horizonte 1 2

Classe de

renda por Total hab. % **estud. salários (Tab. 3) (Tab. 5) 3 4**
N° estud. Gasto por Colunas estud./mês 5
Total
gastos/mês/ por estud. mínimos 1x2: 100 (Tab 7) Colunas 3x4
(RS) (RS) Menos de 3 593.895 23,5 139.496 **—** —
3 a 5 424.211 23,5 99.621 1,50 149.431
5 a 10 466.632 23,5 109.590 2,50 273.975
10 a 20 339.368 23,5 79.683 5,25 418.335
Mais de 20 296.948 23,5 69.714. 9,00 627.426
Total 2.121.054 23,5 498.104 — 1.469.167
Na coluna 5, foram excluídos os centavos **Tabela 8b**
Potencial de vendas de doces diversos aos estudantes de 4 a 23 anos Contagem 1 2 3 Classe de
renda por Total hab. % **estud. N° estud. salários (Tab. 3) (Tab. 5) Colunas mínimos 1x2:100**
Menos de 3 139.749 23,5 32.999
3 a 5 99.821 23,5 23.615
5 a 10 109.802 23,5 25.963
10 a 20 79.857 23,5 18.925
Mais de 20 69.875 23,5 16.579
Total 499.104 23,5 118.081
Nas colunas 5 e 6, foram excluídos os centavos **4**
Gasto por estud. /mês (Tab 7) (R$)
—
1,00
1,75
3,50
6,50
—
5
Total de gastos/mês/ por estud. Colunas 3x4 (R$)
—
23.615
45.435
66.237
107.763
243.050
6
Total geral gastos/mês Colunas 5a+5b (R$)

—

173.046
319.410
484.572
735.189
1.712.217

Luísa agora conhecia mais profundamente o mercado em que iria atuar. Com a base de informações que montara, tinha mais segurança para tomar as decisões relativas a iniciar seu negócio. Sabia quem eram os fornecedores, que vantagens e desvantagens apresentavam, quais os principais concorrentes, que virtudes e falhas tinham. Conhecia melhor o cliente: como se comportava, quais seus desejos e necessidades. Adquirira uma boa noção das oportunidades e ameaças que a GMA enfrentaria. Sentiase pronta e mais confiante para dar continuidade ao seu projeto de empresa.

Seus próximos passos seriam definir os objetivos que tinha em vista ao criar a GMA e, depois, montar as estratégias para alcançá-los.

4.2. ESTRATÉGIA DE MARKETING

4.2.1. IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS

Luísa precisava definir objetivos que orientassem as ações do Plano de Marketing. Devia primeiro definir o que desejava alcançar com a empresa, ou seja, precisava saber quais objetivos pretendia atingir.

As perguntas eram: *a. Que percentual de mercado a empresa deseja alcançar e em quanto tempo? b. Qual o lucro líquido para os três primeiros anos? c. Qual a lucratividade com que pretende operar?*

Com a GMA, Luísa buscava, além da autorealização, a independência financeira. Naquela fase de sua vida, uma renda mensal de 3 mil a 4 mil reais seria suficiente. Sabendo que seus concorrentes tinham lucratividade de 9% a 20%, necessitaria alcançar um faturamento de 24 mil reais ao mês, com lucratividade de 15%, o que significaria a conquista de 12% do mercado existente.

Luísa sabia que conquistar 12% do mercado era muito difícil e demandaria tempo. Por outro lado, percebeu em suas pesquisas que havia uma demanda não atendida, principalmente junto às cantinas escolares. Ou seja, havia ainda espaços vazios, nichos, para a GMA ocupar.

Com base nessa análise, **definiu seus objetivos de marketing** para o primeiro ano de existência da GMA: 1. faturamento mensal de R$ 24.000,00;
2. lucratividade entre 13% e *17%;*
3.conquista de 12% do mercado de goiabadas em Belo Horizonte e Contagem no

primeiro ano, atendendo à demanda potencial reprimida.

Após elaborar a análise de mercado e definir os objetivos de marketing da GMA, o passo seguinte seria conceber a **estratégia de marketing,** que determinaria as formas de ação para ela atingir os objetivos estabelecidos.

... DEFINIU SEUS OBJETIVOS DE MARKETING...

O que são objetivos de marketing Objetivos são as definições daquilo que deve ser realizado pela empresa nas áreas principais, durante períodos específicos de tempo.
Os objetivos de marketing devem ser definíveis e quantificáveis, de forma que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar. Devem ser definidos de tal forma que, quando o plano de marketing for implementado, o desempenho possa ser comparado com o objetivo. Devem também ser expressos em valores, evitando-se a utilização de expressões vagas, tais como "aumentar", "melhorar" ou "maximizar".
Podem-se estabelecer objetivos de longo prazo, como de três a cinco anos, e objetivos de curto prazo, de um ano, por exemplo. Os objetivos de curto prazo, porém, devem ser coerentes com os de longo prazo. Os objetivos de marketing podem ser difíceis, mas devem ser realizáveis. A meta é estabelecer objetivos que sejam um desafio, mas que possam ser atingidos com esforço. Eles devem ser motivadores, e não desestimulantes.

Westwood (1989)

... ESTRATÉGIA DE MARKETING...

4 "Pês" ou *marketing mix*

Produto Características físicas e funcionais do produto, logomarca e embalagem Principais necessidades a serem supridas
Principais diferenciais do produto em relação à concorrência
Preço Preço mínimo
Preço ideal
Margem de contribuição e de lucro

Ponto
(Distribuição) Locais de venda do produto Transporte
Entrega

Promoção Tipo de promoção/propaganda (Comunicação) Mídia e freqüência Custo

As estratégias de marketing referem-se a produto, preço, comunicação (*promotion*/promoção) e distribuição (*place*/lugar). Elas ficaram conhecidas como os "4 Pês" que representam as primeiras letras das palavras em inglês, ou pela expressão, também em inglês, "*marketing mix*".

4.2.2 ESTRATÉGIA DE PRODUTO

Como Luísa não tinha condições de fazer um protótipo da goiabada que pretendia comercializar, por ainda não dispor de equipamentos, não foi possível testar o produto antes do seu lançamento, mas somente a idéia.

Assim, planejou começar a produção com um volume muito pequeno de unidades, **para poder testar o produto** e fazer os ajustes iniciais. Isso seria possível porque verificou, através da sua pesquisa, que 95% dos revendedores entrevistados eram favoráveis a que ela deixasse pequenas quantidades de goiabada nas lojas, para assim aferir o grau de aceitação do produto e colher sugestões dos próprios varejistas. Esse procedimento foi feito em regime de consignação.

... PARA PODER TESTAR O PRODUTO...

O lançamento de um produto Como os riscos da introdução de um novo produto são cada vez mais elevados, várias empresas testam os produtos antes de iniciar sua comercialização. Isso implica construir protótipos do produto para que o consumidor ou comprador possa ver, tocar, experimentar, ou seja, entrar em contato com o produto, emitir sua opinião e apresentar sugestões.

Normalmente, o teste de produto é feito utilizando-se uma pesquisa qualitativa conjugada com uma pesquisa quantitativa. A

pesquisa qualitativa serve-se da técnica de entrevista individual em profundidade ou de grupo de discussão. A entrevista individual em profundidade tem por base um roteiro semelhante ao que Luísa tinha elaborado para entrevistar seus concorrentes. Já o grupo de discussão consiste em uma reunião de 6 a 10 consumidores com perfis semelhantes ao do públicoalvo pretendido, previamente recrutados para debater o produto.

A reunião de pesquisa qualitativa dura aproximadamente duas horas e é conduzida por um indivíduo denominado "moderador"; nela são apresentados o protótipo do produto, nome,
marca, embalagem, enfim, todos os aspectos que compõem a concepção do produto a ser comercializado.

Depois da interpretação dos resultados dessa pesquisa, o produto é introduzido experimentalmente em um mercado pré-selecionado. Nesse ponto, é feita uma pesquisa quantitativa para mensurar o comportamento do consumidor, a reação da concorrência, a taxa de adoção do produto, a reação dos varejistas ou atacadistas *etc*. Em síntese: consideram-se todas as variáveis que possam interferir no sucesso do produto.

Classificação dos produtos

As características dos produtos irão determinar o conjunto de estratégias a serem
desenvolvidas pela empresa.

Bens duráveis

Duram após muito uso. Exemplo: televisão e geladeira.

Bens não-duráveis

Desaparecem ou deixam de ter utilidade. Exemplo: alimentos, jornal *etc.*

Serviços

Atividades e benefícios colocados à venda. Não ocorre transferência de propriedade e são de difícil padronização. Exemplo: consertos, entrega de jornais *etc*.

Bens de conveniência

Adquiridos com freqüência e cuja compra não exige grandes esforços. Exemplo: cigarros, combustível, creme dental, sabonete.

Bens de compra comparada

Aqueles que exigem esforços do consumidor, no sentido de comparar qualidade, preço *etc.* Exemplo: móveis, roupas, eletrodomésticos *etc*.

Bens de uso especial

Aqueles que têm características únicas e/ou identificação de marca e cuja compra envolve necessariamente avaliação mais demorada. Exemplo: jóias.

Era como se Luísa ouvisse a orientação do professor Pedro: "Durante a realização dos testes com os consumidores, o produto vai recebendo modificações devido às sugestões e críticas apresentadas. Ao final do teste, é possível ter a versão de lançamento do produto. Ao lado dos aspectos funcionais, **deverão estar definidos vários atributos, como marca, logomarca, embalagem etc.".**

... DEVERÃO ESTAR DEFINIDOS VÁRIOS ATRIBUTOS, COMO MARCA, LOGOMARCA, EMBALAGEM ETC".

Atributos do produto

Marca

É um nome, sinal, símbolo, com o objetivo primeiro de identificar o produto.

Logomarca

É um símbolo gráfico que conjuga o nome do produto, ou seja, sua marca, com um modo especial de apresentação.

Embalagem

O conceito de embalagem é bastante amplo. Sua função é, além de proteger o produto, ajudar a vendê-lo, fazendo com que se destaque dos demais.

Cor

Além de ter função estética e de enfatizar o produto, a cor pode ser utilizada para motivar o consumidor a adquiri-lo.

Design

É a arte de aumentar a beleza e o valor de um produto. Através do desenho, fixa-se o estilo, seu aspecto exterior, englobando os conceitos de formato e tamanho.

Qualidade

Conjunto de características técnicas, comerciais e de serviço ofertado ao cliente.

Ela tomou suas decisões estratégicas.

Mix de produto: Iria atuar apenas em uma **linha de produto,** a goiabada. **Produto:** A goiabada seria um bem de conveniência, comercializada em tabletes

de 50 gramas, semelhantes aos chocolates, vendidos em caixas com 10 unidades cada (sua unidade de produção seria a caixa com 10 tabletes).

Diferenciação

Tamanho: Diferentemente da goiabada tradicional, com apresentação de 500 a 1.000 gramas e geralmente vendida para ser consumida em casa e repartida entre a família, a unidade de goiabada da GMA poderia ser facilmente vendida em qualquer ponto, como cantinas escolares, bares e lanchonetes, e até por baleiros, o que modificaria seu formato usual para comercialização.

MIX DE PRODUTO ... LINHA DE PRODUTO ... DIFERENCIAÇÃO

Mix de produto
Soma das diferentes linhas de produtos fabricadas ou comercializadas pela organização. Exemplo: loja que vende *jeans*, blusas, bolsas e sapatos.

Linha de produto
Grupo de produtos similares, comercializados por uma organização que atende a uma finalidade semelhante no mercado. Exemplo: loja que vende apenas calças *jeans*.

Diferenciação
Percepção de uma diferença positiva existente entre a oferta da empresa e as da concorrência na mente do consumidor. Também chamado de "diferencial".

Forma de consumo: O fato de a goiabada da GMA ser oferecida para consumo individual traria a expectativa de conquista de novos mercados e maior volume de vendas.

Conteúdo: A goiabada seria também a primeira a ser lançada com composto vitamínico e sais minerais, e também em uma versão *light* (baixas calorias), o que reforçaria o aspecto saudável do produto, aumentando sua competição com os lanches escolares.

Públicoalvo: A clientela seria composta por crianças e adolescentes de classe média, que têm o estudo como a principal ocupação.

Marca: A marca seria GMA — Goiabadas Maria Amália Ltda.

Nome do produto: Nome fantasia provisório "Goiabinha".

Logomarca: Desenho estilizado de uma pequena goiaba.

Embalagem: Transparente, com bordas coloridas de verde e vermelho (cores da goiaba), permitindo a visualização do produto pelo consumidor. O produto deveria ser vendido em caixas com 10 unidades, pesando 50 gramas cada unidade. A embalagem a ser utilizada teria, como uma de suas características, a capacidade de aumentar o intervalo de perecibilidade do produto. Deveria ser fácil de abrir, ao contrário da maioria das embalagens da concorrência.

Design: Formato de tablete, semelhante ao das barras de chocolate.

Qualidade: Apesar de industrializado, o produto manteria o sabor caseiro tradicional.

4.2.3 ESTRATÉGIA DE PREÇO

Além de determinar a concepção do produto **como parte da estratégia de marketing, é necessário estabelecer o preço a ser praticado.** Na formação do

preço, precisariam ser considerados: o preço que o cliente estaria disposto a pagar, o preço da concorrência para os revendedores e os custos de produção. Estabelecido o primeiro patamar de preço, seria necessário que Luísa verificasse se ele era suficiente para permitir à empresa uma margem de lucro satisfatória Luísa calculou: o preço do tablete seria de R$ 0,17 a unidade de 50 gramas ou R$ 1,70 a caixa com 10 tabletes. Desse modo, seria mantida a equivalência com o preço do grama de goiabada encontrado nos concorrentes: R$ 3,40 para 1.000 gramas.

... COMO PARTE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING, É NECESSÁRIO ESTABELECER O PREÇO A SER PRATICADO.

Determinação do preço A determinação do preço afeta a posição da empresa no que diz respeito a seu faturamento e rentabilidade, bem como a sua participação no mercado Não existem teorias que indiquem qual a melhor maneira para se determinar o preço de um produto, mas sim alguns fatores que devem ser considerados, tais como:
sumidor. Isso é feito por meio de pesquisa, conforme demonstra o exemplo de Luísa.

Custos: A determinação do preço do produto ocorre a partir da identificação dos custos fixos e variáveis da empresa. Com base nesses custos e no volume de vendas previsto, a empresa calcula seu ponto de equilíbrio, que é o ponto em que as receitas e os custos totais se igualam, ou seja, lucro nulo. O ponto de equilíbrio indica, então, o preço mínimo pelo qual a empresa deverá comercializar seu produto para evitar prejuízos.

Para chegar a esse cálculo, porém, é necessário que o empreendedor tenha uma noção precisa da sua estrutura de custos. A determinação dos custos pode indicar também se a empresa tem ou não condições de penetrar no mercado.

Consumidor: O preço é calculado a partir da percepção do valor do produto pelo con

Concorrência: O preço é estabelecido em função dos preços praticados pela concorrência, bastando, para isso, efetuar uma pesquisa. O problema que se costuma detectar como efeito dessa estratégia é que, ao determinar o preço do seu produto unicamente pela concorrência, o empreendedor pode constatar que seus custos são mais altos, o que resultará em prejuízos ou em margens de lucro menores do que as apresentadas pelo setor.

Políticas de preço

1. Política de desnatamento: Compreende a fixação de um preço que seja bastante elevado em relação aos preços esperados pelo público. O vendedor pode manter essa política de preços por tempo indeterminado ou baixar, mais tarde, para entrar em novas fatias de mercado. O desnatamento é mais eficaz quando se trata de artigo inédito ou diferente dos demais, na fase inicial de um ciclo de vida.

2. Política de penetração: Segundo essa política, um preço baixo é fixado, a fim de conquistar de imediato a clientela. Pode ser a etapa posterior à política de desnatamento. Se o mercado é promissor, pode ser conveniente sua utilização, mas não se devem menosprezar os movimentos da concorrência.

3.Política de bloqueamento: Segundo essa política, o preço deve ser o mais baixo possível, mesmo havendo prejuízos. É uma política normalmente temporária, utilizada quando a concorrência é acirrada e nos estágios mais avançados do ciclo de vida do produto. A empresa tem um composto de produtos bem lucrativo, o que permite prejuízos localizados.

Ela ofereceria descontos por quantidade, para estimular a compra de um número maior de unidades e, assim, ganhar em economia de escala (redução do custo de produção por unidade). A empresa poderia ainda dar um desconto aos revendedores de mais R$ 0,40 por quilo, ou seja, vender a caixa com 10 tabletes por R$ 1,50. Os revendedores, vendendo ao consumidor ao preço de R$ 2,50 a caixa, estariam ganhando 66% sobre o custo, ou 40% sobre o preço de venda (é importante, ao negociar com o revendedor, lembrar que a lucratividade pode ser calculada sobre o preço de venda ou de custo).

4.2.4 ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO

Ao efetuar a segmentação de mercado, Luísa praticamente definira os canais pelos quais iria vender seu produto, ou seja, cantinas escolares, padarias, mercearias, supermercados e hipermercados. Como parte da distribuição, foi

necessário também que ela atentasse para outros detalhes importantes, como transporte da mercadoria, periodicidade de entrega e custos de distribuição.

Além da escolha do canal de distribuição é importante também **definir a forma de distribuição do produto.**

Eis o plano de distribuição imaginado por Luísa: ■ inicialmente, a distribuição da empresa seria intensiva para os varejistas e pequenos estabelecimentos, como cantinas escolares, baleiros, lanchonetes e padarias próximas aos principais colégios das cidades de Belo Horizonte e Contagem; ■ o setor de pequenos estabelecimentos receberia atendimento especial, por ser de um grande mercado de consumo de goiabada ainda inexplorado;

■ o prazo de entrega seria de três dias, no máximo;

■ o transporte seria feito por veículo próprio.

ALÉM DA ESCOLHA DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃ ...

Canais de distribuição A distribuição envolve todas as atividades relacionadas à transferência do produto do fabricante para o consumidor.

São utilizados canais de distribuição, que se encarregam de tornar o produto disponível ao consumidor.

Qual distribuição utilizar?

A escolha do canal depende da natureza do produto, das características do mercado, de concorrentes e intermediários e da política da empresa.

São possíveis os seguintes canais:

1. Indústria consumidor

2. Indústria varejista consumidor 3. Indústria distribuidor varejista consumidor

4. Indústria atacadista distribuidor varejista consumidor

... DEFINIR A FORMA DE DISTRIBUIÇÃO DO PRODUTO.

A escolha da forma de distribuição A intensidade de distribuição indica o grau de cobertura de mercado que o fabricante considera necessário para comercializar seu produto. Os três níveis de distribuição são: intensivo, seletivo e exclusivo.

1. Distribuição intensiva: é o tipo de distribuição em que se procura colocar *o* produto no maior número possível de pontosde-venda. Esse tipo de distribuição se presta a produtos com as seguintes características: demanda elevada, compra freqüente e em pequena quantidade, baixo preço unitário e ausência de demanda de serviços técnicos. Exemplo: bens de conveniência.

2. Distribuição seletiva: é o tipo de distribuição em que são selecionados intermediários que estejam dispostos a vender um determinado produto e tenham condições para tanto. Esse tipo de distribuição se presta a produtos com as seguintes características: necessidade de conhecimentos especializados para vendê-los, cuidados especiais de armazenamento e venda e preços relativamente elevados. Exemplo: eletrodomésticos.

3. Distribuição exclusiva: é o tipo de distribuição em que se procura conceder a revendedores direitos exclusivos de distribuir os produtos da empresa em determinada região. Esse tipo de distribuição se presta a produtos com as seguintes características: produtos que demandam serviços técnicos durante a venda e depois dela, grandes investimentos do distribuidor e, geralmente, treinamento especial para sua comercialização. Têm quase sempre alto custo unitário. Exemplo: grifes de roupas.

4.2.5 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO (PROMOÇÃO E PROPAGANDA)

Os resultados da pesquisa de Luísa demonstraram que, para 30% dos varejistas, o baixo volume de vendas de goiabada se devia à falta de conhecimento do produto. Em razão disso, ela adotou como **estratégia de promoção**: ■ degustação nos estabelecimentos comerciais que concordaram com essa idéia; ■ distribuição de panfletos informando as características do produto e ressaltando os atributos da marca GMA;

■ distribuição de amostras-grátis do produto.

... ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO... Promoção e propaganda A promoção, no âmbito de marketing,

é todo e qualquer esforço realizado para persuadir as pessoas a comprar determinado produto ou a utilizar determinado serviço. Pode englobar os seguintes tipos:

1. Propaganda: Qualquer forma paga e impessoal de apresentação e promoção de bens, serviços ou idéias por um patrocinador identificado. Normalmente se acredita que a propaganda, via jornal, revista ou televisão, seja o principal método de comunicação com o consumidor. Observa-se, porém, que a tendência é a diminuição da verba de propaganda em razão de outras estratégias promocionais, como o marketing direto. Além disso, a propaganda é muito onerosa, tanto em nível de produção como de veiculação, o que torna essa estratégia praticamente inviável para boa parte dos empreendedores iniciantes.

2. Divulgação: Qualquer forma não paga e impessoal de divulgação de bens, serviços ou idéias e de notícias comercialmente significativas. (Em geral, provocada por meio de assessoria de imprensa)

3. Venda pessoal: Apresentação oral em um diálogo com um ou mais compradores em perspectiva, com o propósito de realização de uma venda.

4. Promoção de vendas: Atividades de marketing destinadas a estimular, desenvolver ou facilitar a venda de um serviço ou produto. Engloba amostras, cupons, descontos, prêmios, brindes, sorteios e concursos.

5. Merchandising: Esforço de venda ou de apresentação do produto, como, por exemplo, a utilização de degustadores, estandes ou *displays*.

6. Mala-direta: Qualquer tipo de propaganda enviada pelo correio. A mala-direta não deve ser feita de forma aleatória, já que tem como pré-requisito um banco de dados atualizado (normalmente caro de obter e manter) sobre o público potencial do produto.

A principal promoção a ser utilizada no início seria o próprio produto, deixado como amostra nos varejistas. Posteriormente, Luísa pretendia criar cartazes que promovessem o produto e afixá-los nos diversos pontosde-venda.

Quanto à força de vendas, optou por utilizar no início uma equipe de uma empresa do setor alimentício (terceirização), que não era concorrente direta, evitando o esforço de contratação e treinamento de pessoal. Essa empresa seria remunerada com uma comissão de 10% sobre as vendas.

4.3. A PREPARAÇÃO DO EMPREENDEDOR

Luísa estava pronta para uma conversa com o mentor. Tinha agora conhecimento muito maior do mercado, sabia de alguns pontos fracos dos seus concorrentes (que poderiam se tornar pontos fortes da GMA), como a fragilidade das embalagens, que, além de desagradar aos varejistas, influía na durabilidade do produto, por exemplo. E, além de compreender melhor o comportamento dos consumidores e suas exigências, já estava em condições de identificar quais eram os melhores fornecedores.

Até aquele momento, sua prospecção de mercado apresentava resultados animadores. O produto tinha bom potencial de vendas. Ela estava se preparando para fazer a análise financeira da GMA, ou seja, verificar se aquele produto inicial proporcionaria taxa de retorno do capital investido que fosse, no mínimo, maior do que a aplicação dos mesmos recursos financeiros no mercado de capitais e suficiente para remunerar de forma condizente o seu trabalho. “Mais do que o salário na clínica do Dr. Luís”, pensou. Caso contrário, não valeria a pena.

Era início de novembro. Em Ponte Nova, após a tempestade, um conformado coração de mãe tentava recompor as coisas. Se nem casamento nem consultório haveria, a família poderia ganhar uma nova empresária, que prometia façanhas e proezas sem fim. Por vezes, dona Maria Helena era flagrada no Sereia Azul, vangloriando-se dos dotes empresariais da filha: — Uma dentista

empresária! Industrial!

O nome de Luísa voltava a ser pronunciado em tom respeitoso e admirado nas conversas depois de uma boa temporada no rol dos cochichos e fofocas.

Naquele final de semana, seriam comemorados os 90 anos de nascimento de Vovó Mália. Grande festança. Luísa convidara o professor Pedro, cuja amizade com Fernanda ganhava corpo, mesmo à distância, muito em razão das goiabadas enviadas por ela, que não deixava o estoque do professor baixar como antes. Ele se pendurava ao telefone para agradecer, e as longas conversas, que quase sempre giravam em torno de Luísa, davam espaço para revelar uma cumplicidade em vários temas exóticos, como caçadas de elefante na África ou óperas em Londres. Sem jamais terem se encontrado pessoalmente, trabalharam juntos contra a conspiração mineira e trocavam confidências sobre a vida empresarial de Luísa quando isso ainda era tema proibido.



Flávio hospedara o professor. As festividades do aniversário iriam se iniciar com um almoço na casa de Luísa, onde, nessas ocasiões — a chuva permitindo —, a mesa era posta ao ar livre, no terreiro.

Já passava do meio-dia de sábado. Luísa fora de carro buscar o professor para chegarem juntos ao almoço. Ela queria presenciar o primeiro encontro dos dois. Por nada neste mundo perderia aquele momento. Tinha a intenção, no início velada, mas agora declarada, de unir os dois solteirões encruados.

À sombra da jabuticabeira, sentadas lado a lado, pés juntinhos e mãos repousando no colo, colunas aprumadas, dona Elisena, dona Rita, dona Marta, Vovó Mestra e mais outras senhoras ocupavam, com antecedência, seus lugares privilegiados na “platéia”, também ansiosas por testemunhar a chegada de Fernanda e do tal professor, cuja presença alimentava nelas o sonho frustrado por décadas do casamento de Fernanda.

Ao chegar ao terreiro, o professor teve a confirmação do cenário por ele imaginado. Um quintal imenso, de chão batido, com jabuticabeiras à frente de um vasto pomar, que se estendia até o galinheiro; o calor daquela gente amável, de hábitos simples, mas de apurado senso crítico, observadora da alma humana.

O professor nem sonhava que os fatos que ali aconteceriam iriam compor a crônica mais ouvida pela cidade naquele final de ano. Filho do asfalto, forasteiro em qualquer ambiente em que o ar fosse puro, os velhos e loucos pudessem andar em segurança nas ruas, os animais vagassem soltos e frutos pudessem ser colhidos das próprias árvores, sentia sempre o impacto da grande diferença dos costumes de pessoas que viviam no interior, apesar da proximidade com Belo Horizonte.

Não sabia por que, talvez o hábito moldando o corpo, via na aparência das

pessoas do interior algo peculiar. No falar e na forma de ver o mundo, de vivenciar as pequenas coisas, no jeito de conviver e de vestir... Em tudo, por tudo, gostaria de ser um deles — ter suas origens brotadas ali, entre aquela gente.

Também ele estava excitado e preparado para aquele momento. Chegando antes de Fernanda, depois de demoradas apresentações, entrecortadas por sorrisos amáveis, e fugindo ao papel central que lhe era reservado, buscou abrigo no pretenso anonimato da platéia, acomodando-se em uma cadeira em meio às mulheres. Luísa não se separava do professor. Estava radiante com o sucesso que ele alcançara até aquela hora. Seu bom humor e a conversa talhada para aquelas senhoras conquistaram de imediato o coração de Vovó Mestra e das outras. Um "Que rapaz bonitão, hein!" escapara dos sussurros confidenciais e alcançara os ouvidos do professor — lisonja já esquecida para os seus 53 anos.

O espetáculo estava montado. A platéia, ansiosa, arrebatada, excitava-se como diante da entrada de Carmen no primeiro ato da ópera.

E Fernanda não se fez de rogada. Entrou triunfante no palco pela porta da cozinha. O chão batido de terra sentiu-se acanhado ao receber a carícia dos sapatos de saltos oito e meio.

Como sempre nessas ocasiões, carregara nas tintas. Estava esfuziante em seu vestido longo carmim, extravagante para a festa no terreiro das jabuticabeiras. Mas sua beleza fulgurante resistia aos exageros no vestir. Entrou oferecendo o sorriso franco, livre. Era alvo do amor e das brincadeiras de todos. Forjada em uma vida solitária e independente, construíra uma imagem de fortaleza afetiva e capacidade de trabalho. Mas ainda aos 48 anos, romântica e sonhadora como uma adolescente, procurava a imagem do homem perfeito. Poderoso, protetor, apaixonado.

Em seu camarote, tendo aos pés um dos gatos da família, o professor beliscouse para se certificar de que não era tudo fantasia, de que não estava tendo alucinações. Sobre todas as demais, à exceção de Luísa, reinava a beleza de Fernanda. Aturdido, levantou-se, tomou as mãos de Fernanda nas suas e se curvou, com uma mesura, para beijá-las. Temeu estar ouvindo uma salva de palmas. O ímpeto de Luísa e de todas as senhoras era de bater palmas. Mas o único barulho que se poderia ouvir naquela fração de segundo era o pulsar cadenciado dos dois corações.

No festival de 90 anos de Vovó Mália, Fernanda e o professor foram o centro das atenções. A programação era intensa: no sábado, almoço na casa de dona Maria Helena, missa solene às seis da tarde, seguida de serenata à porta da casa da família e, mais tarde, baile no clube. No domingo, churrasco na casa do primo Flávio.

As chamas de esperança no casamento de Fernanda foram, pela enésima vez, literalmente reacesas ao pé do altar da Matriz, onde as rezadeiras da família depositaram dezenas de velas e, durante a missa, em silenciosa cumplicidade, pediram a intervenção de Vovó Mália.
— Essa alegria Fernanda ficou devendo a mamãe enquanto era viva. Vamos ver se agora põe a cabeça no lugar — suspirou dona Maria Helena.
Na realidade, não havia indícios sérios de namoro. Nenhum sinal mais preciso, nem um só beijo, nem mãos dadas. Conversa, sim, animada, sempre entrecortada de gargalhadas. Mas isso era mais do que suficiente para a imaginação das senhoras.
— Quer maior indício do que este, Geraldo?! — retrucava dona Elisena, com certo amuo, à observação de que elas estavam vendo coisas onde nada existia.
— Ninguém acha tanta graça assim no que o outro fala; só pode ter alguma coisa... — completou.
Segundafeira, Luísa retornou de Ponte Nova no carro do professor Pedro. Fazia questão de ser madrinha de um possível namoro entre ele e Fernanda. Aliás, nenhum dos dois lhe negaria tal direito. Aproveitou o tempo para atualizá-lo sobre a GMA e para saber suas impressões sobre a viagem.
— Eu adorei sua família. Eles são ótimos. E que festança... Há tempos não me divertia tanto — respondeu o professor.
— E Fernanda? — Luísa foi ao ponto.
— O que você quer saber? — traiu-se o professor, trazendo até o rosto o calor que temperava sua alma. — Vamos mudar de assunto... A GMA, como anda?
Uma atmosfera de vitória envolveu Luísa. O fato de haver algo no ar, por remoto que fosse, em relação a um possível casamento de Fernanda, já era um acontecimento. Por instinto, conhecendo o caráter fugaz das relações de Fernanda, todos buscavam extrair o máximo daquilo que talvez não viesse a ser nem um simples namoro. Mas, se na sua carreira de cupido, segunda profissão de todas as mulheres da cidade, fosse agraciada com a sorte grande, então Luísa teria um pedestal definitivo na galeria da fama de Ponte Nova. Não conseguia esperar o momento de ter uma conversa a sós com Fernanda.
O professor Pedro guiava o carro com leveza, um assobio inaudível na ponta dos lábios. O clima da viagem de volta a Belo Horizonte não poderia ser melhor. Já haviam deixado Ouro Preto para trás e estavam chegando à divisa de Itabirito. O professor olhou para a esquerda, buscando algo atrás de um morro, no fundo da paisagem.
— Olha Luísa, é o Colégio Dom Bosco. Na minha adolescência, os pais tentavam “corrigir” os filhos problemáticos internando-os aqui. Quando eu não queria estudar ou fazia bagunça, mamãe ameaçava: “Só te mandando para o

Dom Bosco". É uma construção realmente sisuda, não é?
Em seguida, torcendo bruscamente o pescoço para a esquerda e para trás, voltando o olhar para a beira da estrada, ele emendou:
— Olha, parece que vi um homem de batina preta sentado à beira da estrada. Parece um padre! Esquisito, não é?
Luísa sentiu um frio percorrer-lhe a espinha. Desde que o carro saíra da curva, seus olhos procuraram automaticamente a beira da estrada. Era já um hábito. Em todas as viagens de carro a Ponte Nova, ida e volta, dia ou noite, sempre olhava a margem da estrada naquele ponto, temendo avistar o Irmão Lucas, pacientemente à sua espera, como todos diziam. Naquele momento, pela primeira vez vira, antes do professor, uma figura toda de preto que bem poderia ser ele. Um turbilhão de imagens, idéias, vozes assaltaram-lhe a cabeça. Perturbada, tentou sair daquele transe puxando o assunto que reservara para a viagem: colocar o professor a par de seus trabalhos de criação da GMA.
— Eu estava tão distraída, não vi nada na beira da estrada...
Havia gastado dez semanas na prospecção de mercado. Os custos foram mínimos, algumas corridas de táxi, papéis, livros, o *MakeMoney*... e o seu tempo, precioso tempo. Era pouco para a quantidade de informações que tinha colhido. ínfimo, se comparado ao amadurecimento da sua idéia de empresa. E nada, em relação ao que tinha vivenciado e amadurecido e à segurança com que agora considerava seu futuro negócio. Estava pronta para começar a análise financeira. Resolvera estudar um pouco no *MakeMoney.* Além de ser instrumento para a elaboração do Plano de Negócios, o *MakeMoney é* também fonte de estudos. A navegação era simples. Na "Orientação", buscava o conceito que queria aprender. No "Exemplo", podia examinar um caso concreto. O *software* apresentava sempre uma visão do todo. O *MakeMoney* dispunha de inúmeros exemplos, com diferentes graus de dificuldade.
Preparava-se para uma reunião com o mentor. Para aproveitar melhor, queria chegar dominando o assunto e já apresentando um plano de trabalho. Uma coisa que aprendera com Eduardo é que qualquer reunião, para ser bem aproveitada, tinha que ser preparada antes. As pessoas tinham que saber previamente de seu conteúdo. E, por outro lado, já conhecia o mentor: ele só gostava de trabalhar em cima de algo concreto. Tal qual o professor, achava que ela deveria conduzir o trabalho; a ele cabia perguntar, verificar a coerência das informações, duvidar, dar sugestões sobre o processo, mas deixando todas as decisões para Luísa, que já se acostumara a não encontrar na área de criação de empresas uma relação professor-aluno e se surpreendia com a eficácia do método. Em seus devaneios, achava que o ensino universitário precisava sofrer grandes mudanças.
Iria agora começar a fazer o estudo de viabilidade financeira. A viabilidade

técnica, no caso da goiabada-tablete, era um dado assumido, por se tratar de um produto secular; sofreria apenas pequenas alterações na sua fórmula. A viabilidade mercadológica indicava que o produto satisfazia às necessidades da clientela — esta existia em quantidade suficiente e já pagava, por um produto similar, um preço que, segundo a pesquisa dos pontosde-venda, estava em torno de R$ 0,26 por barra de 50 gramas.

Era a segunda semana de novembro. Seu André falou sobre a festa dos 90 anos de Vovó Mália.

— Obrigado pelo convite. Gostaria de ter ido. Mas estava recebendo uns gringos aqui. Você sabe, esse negócio de exportação é muito difícil. No Brasil, nós não temos tradição de exportar. A imagem do Brasil lá fora ainda se restringe a futebol e bumbum de mulata. Temos que mudar isso, é a única saída para o país: as pequenas e médias empresas conseguirem exportar. Mas vamos ao que interessa. Até onde você chegou?

— Acho que tenho boas novas — disse ela —, mas antes quero voltar ao assunto da fábula do consultor. Achei que o camponês simboliza um consultor capaz de diagnosticar um problema. Por abordá-lo sob outro ângulo, conseguiu perceber o que o executivo sabia: que o balão caíra. Mas também notou algo que o executivo não sabia: que o galho era fraco. Ele não teve interesse em entrar no sistema e não ofereceu meios para a solução. Só vê o problema porque está fora do sistema. Trabalha através do cliente, não assume a responsabilidade de execução.

Satisfeita com sua interpretação, Luísa continuou:

— Quanto ao consultor do relógio, o caso é patético. Ele mostrou o que estava à vista, mas o empresário não percebia. E ainda levou para si as evidências e os instrumentos para resolver o problema, criando uma dependência total. Não forneceu a vara de pescar, mas somente o peixe. Até pelo contrário, tomou a vara de pescar do seu cliente. Esse consultor intervém no processo, mergulha na solução do problema e tem o interesse de controlar os instrumentos de ação. Ele não é necessário, mas se aproveita da insegurança do cliente. Assume a responsabilidade. Trabalha no lugar do cliente.

Curto silêncio.

— Mas, quanto ao gato que vivia na boa vida e foi castrado, tive alguma dificuldade de interpretação — disse ela.

— A riqueza das fábulas é que a interpretação é livre — explicou seu André. — Não adianta buscar uma verdade única. Muitas leituras podem ser feitas. Eu acho que o gato teve enorme capacidade de adaptação. Seu distanciamento permitia transmitir sua experiência sem ameaças, porque estava incapacitado de fazer parte do sistema, apesar de estar dentro dele. Sua situação era privilegiada. Tinha

a experiência e o distanciamento perfeito, garantido pelo impedimento de tornar-se ator do processo, de assumir as funções do cliente. Como você diz, trabalha "através" do cliente. Por outro lado, conseguia realizar-se com o sucesso dos outros.
— Humm... é preciso saber contratar o consultor, não é mesmo? Talvez sejam necessários os serviços de um consultor para se contratar uma consultoria... — brincou Luísa.
— Você está brincando, porém muita gente joga dinheiro fora contratando consultores, e não é sempre por culpa desses últimos... Mas vamos ao nosso Plano de Negócios — disse seu André.
— Olha, acho que terminei a análise mercadológica. Agora, posso dizer com mais confiança quais são os meus clientes, onde estão, o quanto estão dispostos a pagar pelo meu produto. Conforme combinamos, fiz uma pesquisa junto aos revendedores e aos pontosde-venda e depois entrevistei pessoalmente 50 consumidores.
Luísa, com uma ponta de orgulho, passou a pesquisa ao mentor. — Humm... — murmurava seu André enquanto lia os resultados.
Achava que a metodologia de Plano de Negócios era um sinal do início de uma grande mudança. Se tivesse feito uma análise assim, há 35 anos, talvez não tivesse quebrado tanto a cabeça. E se houvesse gente especializada em criação de empresas e órgãos de apoio como o Sebrae, o IEL então...
— E se, por acaso, eu tivesse tido um mentor... — falou para si mesmo.
— O que o senhor disse? — tentou entender Luísa. Mas não ouviu resposta. Seu André estava absorto, olhar perdido na janela. E pensava.
"É o início de uma revolução... o ensino de empreendedorismo como instrumento para o crescimento econômico e o desenvolvimento social, através do estímulo à criatividade e autonomia das pessoas. **Fazer com que em todos os cursos**, da educação infantil, ensino fundamental e médio até a graduação e pósgraduação, **exista sempre um conteúdo sobre empreendedorismo**. Mudar a visão dos cursos. O mais importante, daqui para a frente, não é o saber fazer, o *knowhow,* mas encontrar e agarrar oportunidades, fazer algo que pode significar valor positivo para os outros. O conhecimento acadêmico, científico, é indispensável, mas insuficiente. Estudantes de todos os cursos precisam saber empreender, e não se ater somente aos conhecimentos específicos da sua área. A capacidade de criar algo só se aprende na ação e quando se tem um perfil para isso. E esse perfil pode ser adquirido".
Comparou o que fazia hoje com as tarefas de quando iniciou sua empresa. Agora não saberia dizer a composição completa de um dos biscoitos que produzia. Mas tinha uma profunda percepção do negócio, ou seja, o que o consumidor quer e

como convencê-lo a comprar o seu produto.

FAZER COM QUE EM TODOS OS CURSOS ...EXISTA SEMPRE UM CONTEÚDO SOBRE EMPREENDEDORISMO.

O autor dirige um grande programa, chamado “Pedagogia Empreendedora”, que tem por objetivo inserir a educação empreendedora para crianças e adolescentes, de 4 a 17 anos, nos estabelecimentos de educação infantil, ensino fundamental e nível médio.

A Pedagogia Empreendedora foi testada e introduzida com sucesso em diferentes contextos, escolas, cidades — de Japonvar (cidade da região de Montes Claros, MG), a Belo

Horizonte e Santa Rita do Sapucaí (MG); de Guarapuava (PR) a Três Passos (RS) e São José dos Campos (SP). Em 2003 e 2004, a metodologia foi implementada em 116 cidades do Paraná, integrando um projeto de desenvolvimento local liderado pelo Sebrae-PR.

Até meados de 2005, a Pedagogia Empreendedora e estava implementada em 121 cidades, envolvendo cerca de 10 mil professores e 400 mil alunos, com repercussão sobre uma população de 2,5 milhões de habitantes. É uma experiência mundialmente inédita.

“Pior que o desemprego é a ‘síndrome do empregado’ criada pelas nossas universidades, pela nossa cultura e que significa alguém preparado somente para executar o que outros criaram. Ele sabe como fazer, mas somente isso. Não sabe por que fazer, quando fazer, e não sabe definir o que fazer. Esta figura está em extinção”.

Luísa não ousou interromper aquele devaneio. Sabia que seu André estava “viajando” e ficou curiosa. Quando ele pousou os olhos novamente no papel que tinha em mãos, ela perguntou: — O que foi? O senhor parecia longe.

— Dei uma viajada, como vocês dizem. Estava refletindo sobre a **importância da educação empreendedora para o desenvolvimento social**. E o quanto estou aprendendo com você... Mas e agora, qual o próximo passo?

— Vou fazer a análise financeira.

— E quais são os objetivos centrais da análise financeira? — perguntou ele. Luísa tinha o “para casa” pronto; preparara-se. Respondeu sem vacilar.

— Eu preciso saber: a. quais serão os investimentos necessários, ou seja, os gastos para montar a fábrica; b. se as receitas, dada uma estimativa de vendas a um preço definido, serão capazes de cobrir todas as minhas despesas, pagar o investimento e proporcionar um retorno importante, maior do que se eu empregasse os recursos no mercado financeiro;

c. quais serão as despesas e custos para produzir a quantidade desejada, estocá-la e

fazê-la chegar até os revendedores;

d. o volume de recursos financeiros para manter a empresa funcionando, ou seja, o

dinheiro para pagar matéria-prima, pessoal e despesas, como água, luz, telefone etc., até o dia em que as receitas de vendas da GMA forem suficientes para cobri las.

e. em quanto tempo terei o retorno desses investimentos.

— É isso aí — concordou seu André. — O que nos interessa

verdadeiramente? É o resultado! Quanto dinheiro sai, quanto entra. E quando. Pois, através do lucro, concretizamos nossos sonhos de autorealização. Contabilidade, débito e crédito são para contadores, não para nós. Mas alguns instrumentos de análise que os contadores usam são essenciais. Por exemplo, temos que projetar um fluxo de caixa para cinco anos e fazer uma estimativa de resultados, lucros, também para cinco anos. Vamos calcular o tempo em que a GMA vai pagar o que você colocou lá dentro. E também tentar saber quantas unidades de goiabada temos que vender para cobrir todos os custos. Não vamos nos preocupar agora com balanços e balancetes e outras coisas mais. Vamos também classificar nossos gastos em custos, despesas, investimentos. É importante sabermos isso, porque tem impacto no lucro.

... IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIAL.

Desenvolvimento social é diferente de crescimento econômico?

É. Enquanto o crescimento econômico (representado pela sigla PIB,de produto interno bruto), diz respeito ao crescimento da produção de bens e serviços, o desenvolvimento social significa que as pessoas se apropriam das riquezas geradas pelo crescimento econômico — isto é, a riqueza é distribuída. O desenvolvimento social inclui o conceito de sustentabilidade, que é a capacidade de urna comunidade melhorar a vida das pessoas (desenvolvimento humano), de todas as pessoas (desenvolvimento social), das que estão vivas hoje e das que viverão amanhã (desenvolvimento sustentável). (Franco, 2001)

Essa concepção implica, desde logo, o pressuposto da inclusão social — ou acesso das massas marginalizadas à cidadania — e a constatação de que o crescimento econômico (PIB), embora necessário, não é suficiente se não for sustentável e não se orientar para uma distribuição eqüitativa de seus frutos, compreendendo a riqueza produzida, mas também conhecimento e poder (entendido como capacidade e possibilidade de influir nas decisões públicas). Assim sendo, tudo indica que o desenvolvimento está relacionado a outros tipos de capital — humano, social, empresarial e natural —, além daquele vinculado a renda, bens e serviços. Vamos defini-los a seguir.

Capital humano

Diz respeito ao desenvolvimento das potencialidades humanas. Na nossa época, significa a capacidade de gerar conhecimento, inovar, transformar conhecimento em riqueza, que são tarefas típicas do empreendedor. Dai o empreendedorismo ser considerado o elemento do capital humano mais importante para o desenvolvimento.

Condições insatisfatórias de saúde, alimentação, educação, pesquisa científica, cultura, lazer *etc.* evidenciam que os índices de capital humano no Brasil estão bem abaixo do ideal.

Capital social

Tratase da capacidade apresentada pelos membros de uma comunidade de se associar e organizar em torno da solução de seus problemas e da construção de sua prosperidade social e econômica.

É o elemento formador do sonho coletivo e supõe cooperação, pois, existindo esta, o bem coletivo poderá ser colocado acima das divergências causadas por vontades individuais conflitantes.

O sonho de desenvolvimento da comunidade libera emoções coletivas que fazem transbordar os elementos necessários à inovação construtiva inerente ao empreendedor coletivo: a criatividade, a perseverança, a paixão, o amor pelo outro, a identificação e a objetividade na busca de oportunidades comunitárias.

Obviamente, ambientes com alta concentração de poder dificilmente construirão um bom estoque de capital social, pela simples razão de que neles impera a crença de que alguns poucos têm melhores condições de resolver os problemas — e, conseqüentemente, os outros (a maioria) são excluídos dos foros decisórios e se tornam dependentes.

Capital empresarial

É a capacidade de organização produtiva para a geração de bens e serviços. Significa o domínio de como se processam os negócios em variadas indústrias (ou setores), incluindo *know how* gerencial, conhecimento de mercados e estratégias de relacionamento entre clientes e fornecedores. Essa capacidade empresarial é conseqüência direta da capacidade empreendedora, integrante do capital humano.

diante.

Capital natural

As condições ambientais e físico-territoriais herdadas constituem o capital natural (sol, mar, clima, paisagem), cuja utilização eficaz depende do volume disponível de capital humano e social. Muitas localidades, apesar ricas em capital natural, não têm condições de aproveitá-lo de forma a promover o desenvolvimento humano e social.

Para que a renda produzida se distribua, elevando as condições de vida da população, é preciso investir simultaneamente em todos os tipos de capital, porque *o* desenvolvimento sustentável só ocorrerá quando surgirem novos e múltiplos laços de realimentação e reforço entre eles. Para exemplificar: quando mais capital humano gerar mais capital social, que gerará mais capital empresarial, que gerará mais renda, que gerará mais capital humano e assim por

E continuou, tentando resumir:
— Bom, essa é a visão que um homem prático, sem estudo, tem de controle financeiro. É lógico que existem outras coisas, mas, para o nosso Plano de Negócios, é suficiente. E, por falar nisso, estou utilizando o *MakeMoney.* É de grande valia, mesmo para empresas do porte da minha, com faturamento de mais de 100 milhões de dólares. Obrigado pela dica. Ah! Antes que me esqueça, o fluxo de caixa é a coisa...
— ... mais importante na empresa nascente — completou Luísa —, mais importante do que o lucro. É a gasolina do carro, enquanto o lucro é o óleo.
Seu André gargalhou, não conhecia a metáfora do óleo e da gasolina. Mas impressionou-se mais uma vez com a vivacidade de Luísa. Sua admiração pela "afilhada" crescia. Homem acostumado ao trabalho de sol a sol, não acreditava em outra coisa que não fosse a dedicação, a energia colocada em benefício da empresa, do sonho. Sabia que, para alcançar o sucesso, um empreendedor tinha que trabalhar 12, 14 horas por dia. O bom é que, por estar realizando um sonho, pelo fato de a empresa ser uma extensão do seu interior, o trabalho gera prazer. O empreendedor vê o final de semana, ao contrário do empregado, como um obstáculo ao seu prazer. Como os artistas, jamais pensa em aposentadoria, pois isso significaria o abandono da sua paixão.
Olhou para Luísa e pensou que a vida pessoal dela talvez estivesse passando por grandes transformações. Sabia que, por serem uma só coisa empresa e empreendedor, a vida pessoal pode tornar-se um pouco tumultuada. Perguntou-lhe, com naturalidade:
— Você tem namorado?
— Não sei dizer. Até o mês passado, tinha um noivo. Mas terminamos...
— Eu suspeitava de que algo assim pudesse acontecer. Vou dizer-lhe uma coisa. A maioria dos meus amigos empresários teve a vida afetiva alterada pela empresa. Separações, divórcios, novos casamentos; enfim, ninguém fica o mesmo. Eu sou uma exceção. Mas, na verdade, comecei tão cedo e tão por baixo que a Sinhá cresceu comigo, me compreende, me ajudou. Sabe qual é um dos problemas comuns entre os empresários que têm sócios? É a convivência entre as respectivas esposas. Pareço machista, mas eu não sou o problema, só o estou relatando. Não convivo com muitas empresárias, mas o mesmo talvez se aplique a elas. Ou seja, quando uma esposa vai a um churrasco na casa da esposa de seu sócio e vê que ela comprou um carro importado, fez uma reforma na casa, esteve na Europa, volta para casa e diz ao marido: "Enquanto você fala que não pode viajar, seu sócio vai para a Europa com a mulher; enquanto me diz que não podemos trocar de carro, ela compra um importado. Você trabalha até as nove, dez da noite, e o seu sócio joga bridge no Automóvel Clube". Sabe por que isso

acontece? Porque a sociedade na empresa é igual a um casamento. O sócio sabe que o outro é o melhor vendedor e aceita que ele vá para a Europa fazer contatos. O cônjuge, não. Já que sou seu mentor, dou-lhe um conselho: nunca leve o marido a churrascos com os sócios. Isto é, caso você venha a ter um ou outro.

Olhou para Luísa e pensou que a vida pessoal dela talvez estivesse passando por grandes transformações.

Mudanças na vida pessoal O relato de empreendedores revela que sua vida pessoal costuma passar por grandes alterações quando abrem uma empresa. A família sofre grande impacto. É justo e importante que ela seja consultada e cúmplice do empreendedor. Se não for assim, a probabilidade de conflitos e rupturas é elevada.

As principais mudanças na vida de uma pessoa que abre uma empresa:

■ Deve aprender a trabalhar sob terrível pressão. Prazos são fatais.
■ O pequeno empreendedor tem que fazer de tudo. Mesmo coisas que detesta ou nunca fez.
■ Deve submeter-se a horários prolongados e variáveis. Não tem mais controle sobre seu tempo.
■ O empreendedor tem maior autonomia para decidir a sua vida. Mas tem que saber lidar com ela.
■ Assume maior responsabilidade, já que tudo depende dele. Não há terceiros aos quais atribuir fracassos ou sucessos.
■ Assume riscos financeiros, às vezes envolvendo o patrimônio da família.
■ É submetido a um fluxo irregular de remuneração. Tem que conviver com a incerteza quanto ao próprio negócio. Seu horizonte de segurança é baixo.
■ É obrigado a tomar decisões, já que é a última instância e não pode "passar a bola" para ninguém.
■ Tem que liderar e gerenciar pessoas e seus conflitos de relacionamento.
■ Tem que saber lidar com pessoas diferentes das quais depende: o cliente, o sócio, o fornecedor, o contador, o funcionário público *etc.*
■ Precisa, quase sempre, adotar novo "estilo de vida"; costuma experimentar mudanças nas relações familiares.
■ Sua vida pessoal é totalmente integrada com a da empresa. Não é mais possível ter dupla personalidade, uma em casa e outra na empresa, como acontece com alguns empregados, porque o empreendedor é uma só pessoa, em casa e na empresa, que exige sua doação integral. Seu ego está vinculado ao negócio, que lhe confere determinado *status* social (ego = negócio = *status* social).

Depois de um curto silêncio, seu André soltou, com um sorriso que punha em dúvida a seriedade da frase:

— Acho que ambos, a certa altura, são inevitáveis, são um mal necessário...

— Ora, o senhor é contra o casamento, não é? Logo o senhor, que é tão bem casado... Fala tanto da dona Sinhá...

— A Sinhá é formidável, uma mulher maravilhosa. Pena é que eu me casei com ela.

Seu André riu da sua resposta de uma forma que pedia a Luísa que também achasse graça da pilhéria, mil vezes repetida. Luísa achou exagerado o machismo do seu André. Uma tênue dúvida assaltou-lhe a mente: será que ele acreditava que uma mulher poderia ser empreendedora?

Ele se decepcionou quando Luísa, em vez de sorrir, mudou proposital-mente de assunto, com um muxoxo.

— Agora, quanto a sócios, eu pensei que eles fossem importantes...

"Falta senso de humor às mulheres", pensou ele, um pouco frustrado.

— Bom, quanto aos sócios, o que posso lhe dizer? Não deixa de ser parecido com o casamento. A única diferença é que os sócios, às vezes, a gente pode evitar.

Luísa percebeu que seu André estava retornando sempre ao mesmo ponto, talvez em virtude de alguma rusga com dona Sinhá. Já que não conseguia tirá-lo do

círculo vicioso, ofereceu sua cumplicidade e, mais do que isso, deu-lhe de presente uma chave para que abrisse o coração.
— Mas o que houve entre você e dona Sinhá?
Pasmo, tomado de surpresa, sentiu a face ruborizar. Concluiu que, na constituição feminina, a astúcia substituíra o senso de humor, com certeza devido a seu forte parentesco com o capeta. Como aquela menina sabia que há dois dias não dividia o leito com Sinhá, que implicara, mais uma vez, com o seu jeito de cortar melancia? Havia trinta e cinco anos que ele não sabia o que era a liberdade de cortar a melancia horizontalmente, servindo-se somente do miolo vermelho e desprezando a parte que pendia para o branco. A ofensa com que Sinhá o ferira ainda ecoava nos seus tímpanos... “Você não tem educação, André”. Mas, diante de Luísa, resignado, submeteu-se ao poder feminino.
— **A sociedade é um assunto extremamente delicado** — voltou a falar, sério.
— Às vezes, é inevitável e importante. No começo de uma empresa, é muito comum a busca de sócios, tanto pelo capital que podem agregar como por serem a mão-de-obra mais barata naquele momento; e até para mitigar a insegurança, pois, escudando-se na força do grupo, todos se sentem mais qualificados para enfrentar o desconhecido. Tudo isso é verdade, mas, se não houver bastante critério na escolha dos sócios, será como conviver com uma. bomba de efeito retardado. Tenho amigos que perderam tudo, voltaram ao zero, por causa de sócios. Há histórias inacreditáveis. Quem não conhece uma?

A SOCIEDADE É UM ASSUNTO EXTREMAMENTE DELICADO.

A escolha dos sócios Como foi dito, 50% dos empreendedores trabalham em sociedade. Ficam mais tempo com o sócio do que com o cônjuge.
Na escolha dos sócios, todo o cuidado do mundo é pouco. Aqui pode estar um fator de sucesso e também de fracasso e uma fonte de grandes dissabores. As sociedades se desfazem com muita freqüência. Mesmo em família (e taIvez principaImente), os problemas são sérios. Mas, como prevenir-se contra a má escolha de sócios, muitas vezes completamente indispensáveis? Aqui vão algumas reflexões.

Formação semelhante

É muito difícil pessoas de níveis educacionais muito diferentes terem uma convivência harmônica, equilibrada, em que as contribuições, argumentos, informações fluam de ambos os lados uniformemente.

Confiança

Não é concebível partilhar o sonho e o patrimônio com quem não inspire confiança. A falta de confiança é sinônimo de alto risco e tendência à dissolução da sociedade, com todos os custos que isso pode ocasionar.

Necessidades semelhantes

De preferência, os sócios devem ter padrão de vida e ambições de renda e consumo semelhantes.

Aceitação mútua

É importante aceitar as virtudes e os defeitos dos outros. Como no casamento, os que estão de fora freqüentemente não compreendem a tolerância que marca o relacionamento de muitos sócios. As virtudes são, às vezes, difíceis de aceitar. Características demonstradas por um sócio, como capacidade de liderança, facilidade de gerar novas idéias, sucesso social, por exemplo, mesmo úteis à empresa, podem ser fontes de ciúme e inveja.

Visões partilhadas (problema: sucessão)

Visões conflitantes geram problemas graves. Quando um sócio manifesta o desejo de atuar somente em uma área (alta tecnologia, por exemplo), pode impedir que a empresa aceite encomendas em outras áreas (como gostaria o outro sócio), para aumentar o faturamento. Atribui-se grande parte dos problemas na sucessão familiar, quando uma empresa passa de pai para filho, a visões diferentes.

Valores partilhados

Os sócios devem ter em comum os conceitos sobre o que é honesto, sobre como tratar os empregados, os clientes. Devem

alinhar-se quanto às reações em situações que envolvam posicionamentos éticos. E concordar razoavelmente quanto à visão de mundo, comprometimentos com a sociedade, governo e meios para atingir o sucesso, entre outros ternas.

Complementaridade

As habilidades e os perfis devem ser diferentes, de forma a atender às principais necessidades da empresa. Imagine uma empresa de *software* em que todos saibam apenas projetar e desenvolver programas. Quem irá vender? Quem irá administrar as finanças, as operações? Habilidades complementares são necessárias.

negócio será desfeito, as condições de saída de um sócio, como calcular o valor da empresa, a parte de cada sócio. Não é só quando se fracassa que alguém pode querer sair da empresa. Muitas vezes, a saída é motivada pelo sucesso. Não raro, encontramos pessoas que, tendo que deixar a sociedade, perdem quase tudo, por não conseguirem atender às condições do contrato. Há também as sociedades que deram errado, mas em que os sócios, por não haver uma regra clara para a saída, permanecem juntos, presos uns aos outros, quase sempre em detrimento da empresa e da felicidade pessoal. Nos Estados Unidos, fala-se das *"shot gun clauses"*, ou seja, as cláusulas do contrato social que são como um revólver apontado para a cabeça dos sócios.

Bom contrato social

O entusiasmo no momento de criação da empresa leva o empreendedor inexperiente a nem sempre planejar com cuidado sua saída da empresa. Sim, é fundamental prever como o

Muita comunicação

Uma regra secular vale ouro na sociedade: os sócios devem conversar muito, trocar informações, abordar principalmente os temas mais conflitantes, evitar a formação de tabus entre si. A convivência social é importante, mas deve ser controlada. Seu André está certo a respeito da convivência dos cônjuges. A literatura indica que os maiores problemas de relacionamento entre os sócios surgem do envolvimento com familiares.

— Mas como escolher os sócios? É uma loteria? — angustiou-se Luísa. — Existem alguns ensinamentos fornecidos pela prática. Cinqüenta por cento dos empreendedores têm sócios e passam mais tempo com eles do que com o cônjuge. Os sócios devem ter perfis complementares, em função da natureza da empresa. Se um gosta de vendas, é desejável que o outro se interesse pela produção, jamais estando todos na mesma função. Devem ter necessidades e ambições semelhantes. Imagine uma pessoa que se satisfaça com uma retirada de 1 mil reais por mês ser sócia de outra que tenha um padrão de vida que exija 10 mil, em uma empresa que proporciona um pró-labore de 5 mil. Teríamos uma no paraíso e outra no inferno. Os sócios têm que partilhar valores, ou seja, formas semelhantes de tratar os empregados, os clientes, o meio ambiente, os lucros. Mais do que tudo, confiança e aceitação precisam ser mútuas. É essencial que os sócios partilhem da mesma visão, que sejam embalados pelo mesmo sonho. Esse é um dos problemas normalmente acarretados pela sucessão, quando a empresa passa de pai para filho. Pode ser que tenham visões diferentes.

— Não é muito fácil conseguir isso, hein?

— É verdade. Mas é preciso tentar aprender com os erros cometidos pelos outros. Uma coisa fundamental na convivência dos sócios é a comunicação. Deve haver muita conversa sobre todos os assuntos. Uma leve reclamação represada pode se transformar em problema gigantesco com o passar do tempo. Quando lhe disse sobre o envolvimento dos cônjuges, estava falando sério. É um problema que tenho visto freqüentemente. Uma última coisa. Se você tem sócios, preocupe-se com o contrato de constituição da sociedade. No momento da criação da empresa, tudo são sonhos, não há motivos para desavenças. Mas há duas ocasiões em que elas são comuns: quando há muito prejuízo ou muito lucro. Sociedades se desfazem também quando a empresa vai bem. No contrato

social, você tem que prever as cláusulas de saída da sociedade, ou seja, como será calculado o valor da empresa; quanto tempo terão os sócios para se manifestar sobre a compra das outras partes. Enfim, é importante planejar a criação da empresa, mas também é essencial prever a saída da empresa, ou até seu fechamento. Empresas fechadas e sociedades desfeitas não indicam necessariamente insucesso. Dali, talvez, surgirá nova empresa, mais saudável, sem as fraquezas de uma sociedade conflitante. Além do mais, a empresa pode ser vendida, se aparecer um bom preço. Por que não? Os americanos chamam isso de "colheita".

— Mas não entendo nada de contrato social, das burocracias necessárias para abrir uma empresa. Certamente vou precisar de um advogado.

— Não se preocupe; o Sebrae pode ajudá-la nisso. Aqui em Belo Horizonte, funciona o NAE, Núcleo de Apoio às Empresas. É muito eficiente. Eles tornam o processo de abrir uma empresa algo muito simples. Um bom contador é indispensável; você terá que contratar um. E também posso ajudá-la. Vou colocar meu pessoal jurídico à sua disposição.

— Obrigada, seu André.

— De nada. Mas chega de conversa; vamos fazer o nosso plano de trabalho.

Em seguida, como sempre, elaboraram um cronograma detalhado para a realização da análise financeira. Seria um trabalho mais de gabinete. Luísa iria recorrer à pesquisa de campo apenas para uma ou outra informação. Seu André se colocou à disposição para qualquer problema. Também seu diretor financeiro poderia ser acionado, caso ela precisasse. Antes de sair, Luísa libertou uma pergunta há muito aprisionada entre a língua e os dentes.

— **Seu André, o senhor acredita que as mulheres possam ter sucesso como empreendedoras, não é mesmo?**

Ele percebeu o quanto aquela moça era teimosa. Não chegava ao atrevimento, mas ultrapassava a ousadia, embora conseguisse fazer as perguntas de forma doce, com charme.

— Você mudou minha opinião a respeito de mulheres empresárias — disse ele. — Exceções de praxe à parte, eu não acreditava nas mulheres até que a conheci melhor.

— Ora, muito obrigada seu André — despediu-se Luísa, com um sorriso que disfarçava uma pequena ironia.

SEU ANDRÉ, O SENHOR ACREDITA QUE AS MULHERES POSSAM TER SUCESSO COMO EMPREENDEDORAS, NÃO É MESMO?

Empreendedorismo feminino Numa pesquisa sobre empreendedorismo feminino realizada em 1996, por Robert D. Hisrich, 267 mulheres e 360 homens do Norte da Europa, Reino Unido, Irlanda, América do Norte e Austrália responderam a 60 variáveis: 40 compreendendo "empreendedorismo" e 20 compreendendo "um empreendedor". As descobertas realizadas atestam que as mulheres geralmente percebem o empreendedorismo mais positivamente que os homens.

As variáveis egoísticas, como insolência, egoísmo e dureza, foram consideradas de menor significado para mulheres do que para homens. Em variáveis típicas de empreendedorismo, como polivalência, inovação, desejo de experimentar, criatividade, eficiência, dedicação ao trabalho e comprometimento, as mulheres conseguiram notas mais altas que os homens.

Cinco fatores foram delineados:

1. comprometimento no trabalho e energia;
2. valores econômicos e resultados;
3. senso de oportunidade e inovação;
4. fome de sucesso;
5. empatia e desejo de servir.

Nos três primeiros, as mulheres foram mais positivas que os homens; nos dois últimos, não houve diferenças entre os grupos. Os resultados sugerem que as mulheres têm melhor estrutura afetiva para aceitar e apreciar o empreendedorismo. Na prática, tem-se observado um volume crescente de mulheres empregadoras no mundo e também no Brasil.

Mulheres empresárias nos EUA

As mulheres estão mudando a economia dos nos Estados Unidos. Negócios empreendidos por mulheres estão crescendo em número, variedade, diversidade e força de faturamento. Segundo o Censo de 1992, as mulheres são donas de 6,4 milhões de empresas no país. De acordo com dados do Center for Women's Business Research (www.nfwbo.org) para 2004, uma entre onze mulheres adultas é empreendedora e um em cada sete empregados trabalha para empresas de propriedade de mulheres.

Analisando dados do Censo, esse instituto obteve o seguinte retrato estatístico de empresas privadas com capital de 50% ou superior pertencentes a mulheres:

■ Estima-se que em 2004, as empresas privadas com capital de 50% ou mais pertencentes a mulheres eram 10,6 milhões nos EUA, representando quase metade (47,7%) do total de empresas privadas no país.

■ Dessas empresas, 6,7 milhões têm maioria do capital pertencente a mulheres (51% ou mais), enquanto em 4 milhões delas o capital é igualmente dividido entre homens e mulheres (50%-50%)

■ Das empresas desse universo total, 2,4 milhões são empregadoras, gerando 2,46 trilhões de dólares em vendas e empregando 19,1 milhões de pessoas no país.

■ Entre 1997 e 2004, a taxa de crescimento de empresas com capital majoritariamente feminino foi quase o dobro da obtida pelo conjunto das firmas do país (17,4% contra 9,0%). Mais: nelas, o emprego cresceu mais que o dobro (24,2% contra 11,6%), enquanto os lucros cresceram em ritmo similar (393% contra 33,5%).

■ No mesmo período, estima-se que as empresas de mulheres cresceram 28,1%, ou seja, três vezes mais do que o crescimento de todo o setor de empregadores privados do país (9,1%),

oportunidade e em 51% pela necessidade.

Empreendedorismo feminino no Brasil

Ano a ano, o Brasil vem se mantendo entre os sete países com maior taxa de empreendedorismo. Na última pesquisa sobre o tema, a CEM 2004, o país aparece em sétimo lugar, com taxa de atividade empreendedora total (TEA) de 13,5% — portanto, mantendo-se na faixa dos 13% desde 2001. Essa taxa representa o percentual da força de trabalho que está ativamente iniciando novos empreendimentos (menos de 3 meses de existência) ou, como dono ou gerente, tocando empresas com até 42 meses de vida. Em números absolutos, tratase de contingente de 15 milhões de empreendedores, atrás apenas dos EUA.

De acordo com a pesquisa, esse universo divide-se em 55% de homens e 45% de mulheres, tendo havido crescimento em ambos os gêneros em relação a 2003. O sinal preocupante, no caso do empreendedorismo feminino, é que ainda permanece alto o índice de empreendedorismo motivado pela necessidade (49%) em comparação com a oportunidade (42%), números que já começam a se inverter no caso dos homens, motivados em 58% pela

Fontes: www.nfwbo.org/mediacenter/ nationalstatetrends/total.htm. www2.rn.sebrae.com.br/uploads/ pesquisa_gem_2004.pdf

Ao chegar em casa, tivera uma surpresa. A irmã Tina lhe apresentou um novo namorado, Rodrigo.

Luísa puxou-a pelo braço até um canto.

— O que está havendo? E o Eriberto, seu namorado? Não estou entendendo. E mais: vocês dois aqui em casa, sozinhos?!

— Ih, Luísa. Você está parecendo mamãe. Que prensa, hein? Eu o trouxe aqui justamente para conhecer você. Ele estuda administração e trabalha na Empresa Júnior da UFMG. Quando falei que você estava planejando abrir uma fábrica de goiabada, ele quis conversar com você. Agora, quanto ao Eriberto, já era, dançou. Acho que é muito careta. Você também não está dispensando o Delcídio? Isso sem falar no Irmão Lucas e no Paulo dos Martines. Todo mundo sabe por que você some durante a semana...

— O quê!? — indignou-se Luísa.

Tina surpreendera-se tocando pela primeira vez no assunto proibido. E de forma inadvertida. Arrependera-se, ao perceber a reação da irmã, que permanecia perplexa diante dela. Boquiaberta no início, triste em seguida. Duas lágrimas escorreram-lhe pelas faces, após alguns segundos.

— Você não sabe o que está falando — disse Luísa. — Mas vamos voltar para a sala, que o Rodrigo está lá sozinho. Esta conversa, eu quero ter com você depois, a sós.

Luísa sentiu-se um pouco responsável por Tina.

— O que é Empresa Júnior? — perguntou Luísa ao rapaz.

— É uma empresa criada por alunos de graduação, com o apoio da universidade. Na UFMG, existem várias, em diferentes cursos, tais como administração, psicologia, engenharia mecânica. Ela pode existir em qualquer curso, depende da vontade dos alunos. Sei que o curso de computação também criou uma. O objetivo é permitir que os alunos obtenham experiência em gestão de empresas, prestação de serviços. Nós damos consultorias para outras empresas, a baixo custo e com a supervisão de professores.

— Olha, por coincidência, estou precisando de alguém que possa me ajudar em um trabalho de análise financeira de uma empresa que pretendo criar.

— Não foi coincidência. A Tina me falou sobre a fábrica de goiabada; então me interessei. A coincidência é que estou me concentrando na área financeira e talvez eu mesmo possa contribuir com algo. Em que estágio você está?

— Na verdade, estou querendo ter uma visão geral, conhecer os conceitos, saber lidar com eles. Você sabe, eu estudo odontologia.

— Estou à sua disposição, Luísa. Se você precisar do pessoal da Empresa Júnior, é só me falar — ofereceu Rodrigo.

— Será que tem uma Empresa Júnior na Faculdade de Direito? Estou precisando também de consultoria nessa área.

— Não sei — respondeu Rodrigo. — Uma coisa interessante para você seria **uma visita a uma incubadora de empresas**. Por exemplo, a Insoft-BH, que é uma incubadora de *software* de Belo Horizonte. Não pense que uma empresa de *software* seja totalmente diferente de uma fábrica de goiabada. Os conteúdos, os problemas, as condições de sucesso e de fracasso são muito semelhantes.

... UMA VISITA A UMA INCUBADORA DE EMPRESAS.

O que é uma incubadora de empresas?

Uma incubadora de empresas pode ser chamada de “fábrica de empresas”. Tem sido o instrumento mais eficiente de suporte às pessoas que querem transformar seus projetos em produtos e serviços e um grande estímulo à criação de novos negócios. Ela abriga empresas emergentes, em muitos ramos de negócios, nos seus dois primeiros anos de vida.

Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae, 80% das empresas nascentes deixam de existir em um ano. O fator de insucesso é a falta de planejamento e o despreparo na implantação do negócio. Para as empresas que se desenvolveram dentro de uma incubadora e saíram, ou seja, foram graduadas, essa porcentagem de fracasso é de 20%.

A importância social e econômica de uma incubadora de empresas é evidente como suporte ao empreendedor nascente, com a conseqüente criação de novos empregos diretos e indiretos, fortalecimento sócio-econômico e desenvolvimento tecnológico da região.

em 1939, dois jovens universitários de Stanford tiveram incentivos de professores para iniciar seu próprio negócio. Bill Hewlett e Dave Packard começaram na garagem de casa a empresa de equipamentos eletrônicos Hewtlet Packard (H P), que faturou 5.369 dólares com dois empregados em 1939 e ao completar 60 anos, em 1999, atingia 42 bilhões de dólares anuais, trabalhando com 84.400 funcionários. Em 2004, a HP foi classificada como a numerou entre as maiores empresas dos EUA pela *Fortune 500.*

O início

O fenômeno das incubadoras de empresas surgiu como experimento nos EUA, quando,

Desde então, apareceram milhares de incubadoras no mundo, a maioria ligada a universidades e centros de pesquisa. A primeira incubadora de empresas do Brasil (e da América Latina) começou a funcionar em 1984, mas o conceito como incentivo para empresas baseadas no conhecimento ganhou força em 1987, com o surgimento da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (Anprotec). Esta passou a representar não só as incubadoras de empresas, mas todo empreendimento que utilizasse incubação para gerar inovação no país. Hoje, de acordo com o "Panorama 2004" da Anprotec, as incubadoras são 313, das quais 283 em operação e 30 em fase de implantação.

Funcionamento

Cada incubadora tem seu regulamento. Mas, em termos genéricos, elas atuam a partir
de alguns princípios comuns.
As empresas que ingressam numa incubadora precisam de um projeto com potencial de
mercado e de sucesso, formalizado em um Plano de Negócios. Este será submetido a aprovação por uma comissão de empresários e técnicos da área acadêmica. É um ambiente flexível,
no qual se oferecem às empresas incubadas assessoria na gestão técnica e empresarial, laboratórios, telefone, fax, xerox, correio, aluguel da área física e outros serviços, geralmente por
um período de dois anos.
As empresas incubadas dispõem de toda a infra-estrutura necessária a seu desenvolvimento, para, quando forem competir no mercado, elas tenham dominado o conhecimento e a
experiência indipensáveis.
A principal meta de uma incubadora de empresas é a produção de empresas de sucesso, financeiramente viáveis e adaptadas ao mercado. Uma incubadora geralmente é
mantida por entidades governamentais, universidades, grupos comunitários e pela iniciativa
privada.

Fontes: www.anprotec.org.br www.redeincubar.rog.br
www.hp.com/hpinfo/abouthp/ hitnfacts/

— Incubadora? O professor Pedro já me havia falado sobre incubadoras. É um local que abriga empresas recém-criadas até elas conseguirem se firmar, não é? — indagou Luísa.

— Isso mesmo, é uma forma de dar apoio a empresas nascentes. Ali, cada "incubada" desfruta de instalações a preços menores que os de mercado, dispondo de vários serviços, que são comuns a todas, como secretária, *office-boy*, acesso à Internet *etc.* Além disso, as empresas recebem consultoria de especialistas permanentemente e fazem cursos em diversas áreas. O mais importante, na minha opinião, é que elas estão sempre trocando valiosas informações entre si, sobre como resolveram determinado assunto, qual é um bom contador, qual é uma boa empresa de publicidade e assim por diante, o que vale uma consultoria.

— O que acontecerá comigo depois que eu abrir a GMA? Tenho medo de ficar isolada, envolvida até o pescoço com a trabalheira que vou ter, sem tempo para buscar novos conhecimentos, relações, informações. Imagino que os problemas se agravam depois que a gente abre a empresa — Luísa pensou em voz alta.

— É o que se diz. Mas existe uma outra coisa sobre a qual você deveria se informar: **o Clube de Empreendedores, cuja função é fazer com que as empresas se ajudem mutuamente**. Estimula a troca de informações e de

conhecimentos. Você sabe, um empresário tem muito a ensinar para outro. E as dicas que dão são concretas: sabem indicar um contador, um especialista, uma fonte de matéria-prima, como resolver determinado problema tributário *etc*. Isso é diferente de ter um consultor teórico. O empresário dá o "caminho das pedras".

... o Clube de Empreendedores, cuja função é fazer com que as empresas se ajudem mutuamente.

Clube de Empreendedores É importante a questão lembrada por Rodrigo. Os empresários, principalmente os emergentes, ganham muito ao conviver com seus pares. No Brasil, essa prática é comum entre as empresas de maior porte. Mas, entre as MPME, o costume é quase inexistente.

Nos países da Europa e da América do Norte, há vários tipos de clubes, como os *peer groups* (grupos de pares), que são encontros de empresários; os *ex-ex groups* (grupos de exexecutivos), para troca de experiências; o *quasi-board* (quase conselho de administração), que é uma diretoria virtual, composta por empresários experientes, chamados a dar conselhos a uma determinada empresa, reunindo-se algumas vezes por ano.

Sabe-se que, em termos de sucesso empresarial de um produto, a porcentagem puramente tecnológica (no caso, domínio das ferramentas de desenvolvimento de *software),* apesar de essencial, representa não mais do que 15% da solução global. Em outras palavras, o domínio de conhecimentos fora da área tecnológica representa a parte principal do desafio de um empreendedor.

A esse conjunto de conhecimentos chamamos de "empresariamento", que abrange a *expertise* nas áreas de planejamento, finanças, pessoal, marketing, propaganda, embalagem. Portanto, é nessa área o principal suporte a ser oferecido ao empreendimento emergente.

Por sua natureza, qualquer consultoria é uma atividade de alto custo. Para agravar o problema, empresas recém-criadas, justamente por sua alta fragilidade, necessitam de consultorias do mais alto gabarito, portanto, mais dispendiosas. Um Clube de Empreendedores, ou qualquer nome que tenha, é uma associação de empresários com o objetivo de troca de informações, aquisição de conhecimentos e sinergia na obtenção de serviços.

Quais são os objetivos de um Clube?

Um Clube de Empreendedores visa à obtenção de consultoria a custos acessíveis. 0 princípio é que os empresários podem aprender com seus pares e que sua união poderá atrair especialistas interessados em interagir com o grupo. É o caso de consultores de reputação e professores universitários, que, convocados por personagens influentes a contribuir com o Clube, têm alta motivação para apresentar palestras e estudos de casos, sem interesse financeiro imediato, porque enxergam nos empresários iniciantes seus futuros clientes.

Os objetivos específicos de um Clube de Empreendedores são:

■ Dar suporte de empresariamento ao empreendedor na sua área.

■ Desenvolver o perfil do empreendedor, consolidando comportamentos, atitudes e valores. ■ Auxiliar os empreendedores nascentes a formar sua rede de relações no mundo empresarial. ■ Acompanhar e registrar sistematicamente a evolução das empresas nascentes, criando mecanismos de retenção e acumulação de *knowhow* na área.

■ Criar um "banco de casos" para uso como apoio didático.

■ Definir o perfil do empreendedor da região.

■ identificar as dificuldades do empreendedor em cada fase da empresa, com vistas à criação de um programa de ensino e definição de conteúdos adequados.

Segundo estudos internacionais, os empresários que atuam como conselheiros e consultores vêm isso como uma contribuição para o meio em que vivem.

Tina estava feliz porque, de alguma forma, estava ajudando a irmã. — Aprovei esse namoro, Tina! — brincou Luísa, com bom humor. Tina deu um largo sorriso e beijou Rodrigo.

— Ele não é uma gracinha?

— Que tal a gente sair para tomar um chopinho? — Rodrigo convidou. — Obrigada, mas tenho que esperar o Eduardo. Ele está com um cliente e chega aqui mais tarde. Quando os dois saíram do apartamento, Luísa, ao segui-los com o olhar, sentiu uma aura positiva envolvendo o casal. Por simples intuição, achou que Tina havia encontrado seu parceiro para a vida.

Ainda no banho, ouviu a campainha tocar. Vestiu rapidamente um *short* e

uma camiseta que terminava logo abaixo dos seios. Era a única roupa que poderia oferecer algum conforto no verão escaldante. Ao abrir a porta, descalça, deparou com Eduardo carregando um vaso tendo uma orquídea da qual desabrochava uma pérola azul.

Encantada, Luísa agradeceu com um beijo apaixonado, abraçando-o e atraindo-o para dentro do apartamento. Ao enlaçar com os braços o corpo de Luísa e, agarrado a ela, precipitar-se no chão da sala, Eduardo viu o vaso se projetar no assoalho de tábua corrida, permanecendo intacto por milagre. Ele sentiu o corpo estremecer, a paixão arrebatando-o. Jamais experimentara um abandono tão profundo. Nas suas experiências, sempre havia um domínio da razão até o momento do prazer final. Ali não, ele era puro sentimento, volúpia, amor. E êxtase, ao ver e sentir pela primeira vez o corpo nu de Luísa, maravilhoso, cujas formas jamais seriam igualadas por um escultor mortal.

Abraçados um ao outro, entregavam-se ao deleite de corpos saciados, da paixão partilhada. Demorou um bom tempo para perceberem que a porta do apartamento permanecera entreaberta e ambos tiveram a perfeita sensação de que, por ali, a sua felicidade se espalharia pelo mundo.

No dia seguinte à conversa com Rodrigo, a curiosidade insaciável de Luísa levou-a a visitar a Insoft-BH, a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica em Informática, que funcionava desde 1996 na capital mineira. Logo fez amizades com os empreendedores cujas empresas estavam em fase de incubação. Identificou-se de imediato com eles, pois, apesar de estarem na área de informática, eram em sua maioria jovens ex-alunos da universidade e conheciam o professor Pedro. A partir daí, Luísa começou a participar dos eventos realizados na Insoft-BH e não raro se reunia com o pessoal para um chope no final da tarde.

As provas finais na Faculdade de Odontologia absorviam boa parte do tempo de Luísa. Na última hora, cedera aos apelos de dona Maria Helena e resolvera participar do baile. Metade de Ponte Nova estaria presente. Mandara fazer o vestido para a missa e a beca para a entrega do diploma. Isso tudo lhe tomava mais tempo ainda. Como se não bastasse, na sua ausência, elegeram-na oradora da turma, resultado das articulações de Leninha, sem que nada soubesse.

— Leninha, como você me faz uma coisa dessas?! Não sei como vai ficar a sua cara quando eu disser para a comissão de formatura que não aceito porque não sabia de nada, foi tudo aprontação sua! — disse Luísa ao telefone.

— Não sei o que dona Maria Helena vai sentir quando souber que você desistiu de ser oradora. Todo mundo em Ponte Nova já sabe.

— Sua bandida! Você ainda foi contar para mamãe! E sabendo que não dou a mínima importância para o curso, que estou em outra... Nem tempo para fazer o

discurso eu tenho.
— Eu fiz isso porque acho que você, da nossa turma, é que tem uma percepção mais abrangente do mundo, da vida, do futuro. Está nas melhores mãos.
O revide com luvas de pelica emudecera Luísa. Nada a fazer, pensou.
Eduardo reforçava a aversão de Luísa pelas festividades de formatura.
— Sabe, Luísa, não existe coisa mais chata que formatura. Só os pais deveriam ir. Quem manda convite de formatura é inimigo.
E emendou:
— Posso ajudá-la a preparar um "improviso" — brincou ele. — Porque você não vai ler um discurso, né?
Eduardo, intelectualmente pretensioso, achava que o momento seria perfeito para mostrar um alto grau de refinamento e capacidade. O "improviso" seria marcante, pessoal, de qualidade indiscutível.
— Faltava esta — devolveu Luísa, que não era dada a nenhum tipo de sofisticação. — Estou lá preocupada com essas coisas?
Eduardo sentiu a estocada. Sua experiência e maior preparo não eram suficientes para se impor diante da altivez dela. Percebendo que, mesmo sem querer, havia sido rude, Luísa deu-lhe um beijo bem estalado na face.
— Vamos escrever este improviso: "...promover a saúde de uma forma integral, para o bem da nossa categoria profissional, da comunidade e do Brasil!".
Foram as últimas palavras do discurso, seguidas de muitas palmas, mais ruidosas à direita do auditório, nas primeiras filas, onde se concentrava a claque de Ponte Nova, em meio à qual Eduardo mostrava para Luísa os dois polegares apontados para o teto em sinal de aprovação. As festas de formatura foram uma ótima oportunidade para a família, já resignada em não haver casamento, conhecer Eduardo.
A única seqüela aparente do noivado desfeito era uma dor de cabeça forte e renitente que submetia dona Maria Helena. Fizera a via-crúcis de neurologistas a curandeiros, mas nada abrandava a enxaqueca.
— A gente aproveita o enxoval — consolava-se dona Maria Helena —, o apartamento fica esperando. Graças a Deus, as passagens para o Caribe ainda não tinham sido pagas.
Fernanda não concordava com essa atitude.
— Olha, para vocês, o noivo não passa do bonequinho que vai enfeitando o bolo de casamento. Um enxoval deve também atender ao gosto e às preferências do noivo, ter sua marca. Não basta bordar o novo nome no lugar do antigo. Você larga de ser munheca de samambaia e doe esse enxoval para quem precisa, Maria Helena. Se Luísa vier a se casar, compre outro.
Apesar de ser apenas um namoro, seu Geraldo já pedira a seus amigos de Belo

Horizonte que colhessem “referências” sobre Eduardo. “Colher referências” significava vasculhar a vida pregressa de uma pessoa. Era praxe, “porque na cidade grande tem de tudo”. As referências indicaram certa “acomodação e ingenuidade!’ em relação a dinheiro, fama de “mulherengo” em relação a hábitos e, em relação ao resto, “de boa família”. As referências eram legítimas, mas insuficientes para descrever a personalidade dele. Eduardo não era extravagante ou preguiçoso, mas nele as recompensas ao intelecto tinham precedência sobre as demais.

— Não sei se o futuro de Luísa vai estar seguro. Não há casamento que resista à falta de dinheiro. O espírito e o intelecto são muito importantes, mas não põem mesa — temia dona Maria Helena.

Fernanda tentava chamar todos à realidade:

— Gente... Quem falou em casamento? Não tem nem dois meses esse namoro. Vocês estão urubuzando os dois, hein? Isso dá azar.

Em Ponte Nova, as comparações entre Delcídio e Eduardo eram inevitáveis, embora inócuas. Eram o passatempo, o esporte de temporada daquelas senhoras. Junto com outros mexericos e bisbilhotices, elas montavam a novela mundana da cidade, alterando-a, com a imaginação viva e o tempero adequado, ao sabor da platéia, dosando a emoção, o suspense, a intriga, onde mais pudessem despertar o riso ou a aflição, a suspeita ou a surpresa, a inveja ou a consternação. Não raro, elas se desligavam a contragosto desse enredo, sobre o qual tinham controle, para sintonizar na televisão as outras novelas, de nível inferior, na sua opinião, porque não eram, como a delas, dirigidas a um nicho específico, mas ao público em geral, e como tal tinham que satisfazer a gostos duvidosos.

No íntimo, elas achavam que o principal motivo da inferioridade era porque nenhum autor jamais tivera a seu lado uma equipe de dramatização tão competente como aquela de Ponte Nova.

A terceira semana de dezembro já ia pela metade quando Luísa conseguiu retomar seu trabalho, após as folias da formatura. E depois viria o Natal...

Iria entrar agora em uma fase de trabalho “de gabinete”, ou seja, ficar internada para fazer o estudo de viabilidade financeira, calculando todos os gastos que seriam necessários para instalação e início das operações da GMA. Ela ia se apoiar intensamente no *software MakeMoney.* Sabia que era um trabalho solitário. O que ainda não sabia é que, na sua vida de empreendedora, iria se sentir solitária em muitas oportunidades, principalmente nos momentos de tomada de decisões, quando todo o peso recairia unicamente sobre seus ombros.

Livre da universidade, advertiu Eduardo de que iria passar por um período de hibernação. Imaginava dedicar todo o mês de janeiro à análise financeira. Normalmente estaria na praia de Meaípe, no Espírito Santo, com dona Maria

Helena, seu Geraldo, Tina e Delcídio. Lembrava-se do ex-noivo com carinho. As notícias que chegavam de Ponte Nova davam conta de que ele estava inconsolável, sofrendo. Teve que se conter para não telefonar; era amizade pura, vontade de evitar o sofrimento dele.

Tinha feito o estudo de mercado e já podia estimar o volume de vendas e o preço unitário. Todo o trabalho de Luísa era de planejamento, já que estava criando uma empresa. Tratava de coisas que ainda iriam acontecer. Como de hábito, formulou as perguntas que deveriam ser respondidas pela análise de viabilidade financeira da GMA. Havia aprendido com Eduardo que, na área financeira, a capacidade de fazer perguntas pertinentes era ainda mais fundamental do que em outras áreas. Isso porque a análise financeira é um medidor e indicador de desempenho da empresa. É um termômetro, pois somente os números gerados pelos relatórios financeiros podem nos dizer a quantas anda ou andará o negócio. Assim, é fundamental que o empreendedor saiba para que serve a ferramenta de análise financeira e como proceder à sua leitura.

Eduardo já se acostumara aos isolamentos de Luísa. Havia alguns dias em que ela nunca estava disponível. No começo eram as segundas-feiras, depois os sábados. Ela nunca explicara a razão, deixando algo indefinido no ar. Até que numa segundafeira, por acaso, Eduardo avistou Luísa dirigindo seu carro, no bairro Floresta, quando deveria estar em casa estudando. Tentou segui-la, por simples reflexo, mas perdeu-a quando se encaminhava em direção ao Horto. Jamais tocou no assunto, por respeito à liberdade dela, mas não conseguia impedir que uma leve dúvida lhe assaltasse o espírito de forma recorrente. E essa dúvida instalada em seu peito transmutava-se em crescente ciúme.

Durante a “hibernação” de Luísa, surpreendera-o uma pesada solidão. Era janeiro, mês em que as férias normalmente desfalcam as cidades de seus habitantes. Amigos ausentes, o coração escravo de Luísa, Eduardo experimentava uma sensação de inquietude, de alma extraviada.

Mais do que isso, sentiase desconfortável ao ser dominado por atribulações que considerava de segunda ordem e inspiravam sentimentos pouco nobres, já que criavam um clima de desconfiança em relação a Luísa.

Acostumado a ter e oferecer liberdade em seus relacionamentos afetivos, renegava dentro de si o impulso de investigar, procurar, decifrar, ao mesmo tempo que acolhia, cada vez mais, o sentimento de que Luísa tinha um envolvimento com outra pessoa. Mas era de opinião que as coisas deveriam fluir entre eles de forma espontânea. Sabia que Luísa era independente, insubmissa, e era isso o que nela mais o atraía. Mais ainda, respeitava, pelo menos em teoria, o direito de cada um ter a vida que bem quisesse e sabia que Luísa dele fazia uso.

Mas uma força maior o impulsionava em direção à descoberta de algo que era

guardado a sete chaves, protegido a qualquer custo: o segredo de Luísa.
As mãos trêmulas, o peito arfando pelo descompasso do coração, Eduardo seguia o carro de Luísa sem ser percebido. Era uma tarde de sábado e ele se abominava, sentindo-se abjeto. Luísa tomara a direção do bairro Floresta, seguira a avenida Silviano Brandão e desembocara no Horto. Para ele, era quase impossível dirigir o carro naquelas condições. Conseguiu perceber o próprio descontrole quando a viu estacionar defronte uma casa antiga: as mãos suavam, mal conseguia dominar o seu automóvel. Sentiu-se profanando o mundo interior de sua amada. Pensou em ir embora, desistir, mas foi retido pelo impulso irrefreável de obter, mesmo à custa de um grande sacrifício, a chave daquele segredo. Viu Luísa descer do carro e subir as escadas que levavam à porta principal do casarão. Permaneceu no carro, sem ser visto, à espera de Luísa, que, três horas depois, saía em seu carro.
Ao subir as escadas, ele pôde ler, em placa colocada na varanda do segundo andar, os dizeres “Caminho da Criança”. Entrou no velho casarão e foi logo atendido por uma senhora:
— Aqui nós recebemos crianças abandonadas, miseráveis, e lhes damos um lar. Escolhemos aquelas mais desamparadas, as que têm deficiências mentais irrecuperáveis e por isso difíceis de serem aceitas em outras instituições. Damos toda a assistência médica possível, graças a profissionais desprendidos. Ainda há pouco, saiu daqui a Luísa, que desde que entrou para a Faculdade de Odontologia vem nos ajudar. Ela atende no horário que a gente quer, não importa o dia. É uma graça de pessoa, e como ela temos muitas, que nos possibilitam sobreviver. O senhor quer conhecer a nossa casa?
Confuso pela descoberta, Eduardo percorreu todas as instalações e sentiu um aperto no peito por tudo o que via e sentia. Mas, mesmo sensibilizado pelas crianças indefesas, não conseguia deixar de pensar em si mesmo, em suas fraquezas. Não lograva afastar a sensação de estar violando o que existia de mais íntimo no coração de Luísa e, dessa forma, de estar se jogando em um abismo de aviltamento. Naquela noite, naqueles dias, naquelas semanas, Eduardo tentou recompor seu ser. Jamais fora traído com tanta intensidade por si mesmo. Tomara a decisão de se confessar com Luísa. Seria a única forma de sentir-se bem novamente. Mesmo que o relato da sua desconfiança representasse o fim de um sonho de amor.
Luísa ouviu calmamente tudo o que Eduardo tinha a lhe confessar. Ao final, sem desviar seus olhos dos dele, reagiu:
— Eu achava que você fosse diferente dos outros. Pensava que, por suas idéias, por sua cultura e vivência, teria condições de me aceitar sem desconfianças. Eu já deixei uma pessoa sofrer por desconfiar de mim e não me importei ao ver se

dissipar o amor que sentia por ela. Sei que em Ponte Nova circulam histórias a meu respeito. Não me importo, porque é o preço que pago. Mas jamais podia imaginar que você...

Luísa não represou as lágrimas que se precipitavam pelo rosto, mas manteve seus olhos fixos nos dele. Eduardo intimidou-se com a beleza dela, sentindo ao mesmo tempo que a estava perdendo.

— Há alguns anos trabalho no "Caminho da Criança"; é o que eu posso fazer, por enquanto, para **ajudar aquela gente** e retribuir o que recebo das pessoas, da terra, da vida. Não sei por que, talvez por capricho, ou por qualquer outro motivo, sei lá, eu decidi que jamais contaria a alguém sobre esse trabalho. Seria meu segredo, um artifício para proteger e alimentar um sonho, um modo de buscar energias para continuar. É algo que está dentro de mim, que me faz agir e que talvez seja uma fantasia infantil, mas que me ajuda sempre a lembrar que eu devo me realizar como pessoa pelo que eu penso de mim mesma, e não através da imagem que inspiro. Tanto quanto possível, não quero me submeter a padrões de sucesso externos, mas seguir meus próprios valores. Para isso, transformo os respingos das histórias que criam a meu respeito em estímulo para seguir meu caminho. É como se fosse um exercício para o espírito... Você não pode imaginar a força que essas crianças me dão.

... AJUDAR AQUELA GENTE...

O compromisso social do empreendedor O empreendedor deve ter alto comprometimento com o ambiente, em todos os seus aspectos: cidadania, ética, economia, justiça social, ecologia. Fortalecendo e preservando o meio ambiente, contribuindo para a economia, ele estará criando melhores condições para seu próprio desenvolvimento como cidadão e empreendedor.

Luísa levantou-se do sofá, chegou bem perto de Eduardo, que estava afundado na cadeira, e disse: — Não estou triste pelo fato de você ter descoberto o que eu escondia, mas por você não ter confiado em mim.

Ela se encaminhou para o quarto, deixando-o sozinho, enterrado na poltrona, notando que jamais vira Eduardo com uma expressão tão devastada.

4.4. PLANO FINANCEIRO

4.4.1 INVESTIMENTOS INICIAIS

Mas quais seriam as questões relativas à análise financeira da GMA? Luísa tomou uma folha de papel e formulou, com a ajuda do *MakeMoney,* as perguntas que deveria responder antes de montar sua empresa.

Primeira pergunta: *Quanto será necessário gastar para montar a empresa e iniciar as atividades?*

Essa pergunta trata dos investimentos iniciais e contém três partes: as despesas préoperacionais; os gastos cora a montagem do negócio, ou seja, os investimentos fixos; e os recursos necessários para colocar a GMA em funcionamento até gerar receitas, ou investimentos iniciais de capital de giro.

ESSA PERGUNTA TRATA DOS INVESTIMENTOS INICIAIS E CONTÉM TRÊS PARTES...

Os gastos do investimento inicial **1. Despesas préoperacionais:** Gastos que o empreendedor efetua antes de sua empresa começar a funcionar, ou seja, antes de entrar em operação.

2. Investimentos fixos: São os gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, aparelhos eletrônicos, de informática, imóveis, salas, casas, lotes, galpões. Constituem também o patrimônio da empresa e podem ser vendidos e convertidos em dinheiro. (No *MakeMoney*, a planilha abaixo é subdividida em cinco outras, para maior comodidade e compreensão quando do preenchimento pelo usuário.)

Despesas préoperacionais da GMA R$

1. Gastos com elaboração de questionários — cópias 50.00
2. Gastos com pesquisa de mercado — mão-de-obra 240.00
3. Gastos com registro da marca no INPI 320.00
4. Honorários de publicitário p/ desenvolver marca 400.00
5. Registro da empresa 160.00 **Subtotal 1.170,00**

Investimento fixo da GMA Item Descrição Qtde. Valor unitário (R$) Total

1. Tacho a gás 1 5.730,00 5.730,00
2. Dosadora de bancada 1 7.500,00 7.500,00
3. Tabuleiros 15 35,00 525,00
4. Mesa p/ preparação/resfriamento 3 1.100,00 3.300,00
5. Balança de chão 1 450,00 450,00
6. Balança de mesa 1 270,00 270,00
7. Móveis e utensílios 1 800,00 800,00
8. Veículo utilitário 1 7.500,00 7.500,00
9. Porta p/ câmara de climatização 1 2.000,00 2.000,00

Subtotal 28.075,00

3. Capital de giro inicial: São os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, colocá-la em funcionamento. Serão posteriormente cobertos pelas receitas, mas, no início, têm que ser bancados pelo empreendedor. Referem-se a aluguel do imóvel, pró-labore (que é a remuneração do empreendedor), salários e encargos, aluguel de telefone, depreciações, luz, honorários do contador, materiais de limpeza *etc.*

Luísa encontrou a resposta para a primeira pergunta montando a planilha *Investimento Inicial*, elaborada com base no *MakeMoney*, após ter estimado todos os itens de investimento e feito consultas de preços no mercado. Para começar, calculou os gastos com estoques de materiais diretos e os necessários para que a empresa tivesse um mínimo de apoio administrativo, além de considerar um fundo de reserva para garantir as despesas do primeiro mês, devido ao prazo dado nas vendas.

Investimento inicial

Descrição Valor (RS) a. Despesas préoperacionais 1.170,00 b. Investimento fixo 28.075,00 c. Capital de giro c 1. Estoque de materiais diretos 7.070,00
c 2. Custo fixo 2.532,08
c 3. Reserva de capital para suporte vendas a prazo 2.000,00
Total 40.847,08

Portanto, o capital de giro para o primeiro mês da GMA é de R$ 11.602,08, assim subdividido: **c 1. Estoques de materiais diretos**
Valores para produzir 1 lote mensal de vendas (16.000 caixas com 10 tabletes de goiabada). **Materiais**
1. Goiaba *in natura* 2. Xarope de glucose 3. Açúcar
3. Celofane
Total Valor por lote (RS)
2.240,00

1.680,00
2.100,00
1.050,00
7.070,00

c 2. Custos fixos mensais Descrição

1. Água, luz e telefone
2. Aluguéis e condomínio 3. Material de limpeza
4. Depreciação
5. Manutenção & conservação 6. Seguros **Valor mensal (RS)** 150,00

600,00 70,00 444,58 193,59 80,16 7. Mão-de-obra indireta c/ encargos 920,00

8. Outros (% sobre subtotal) 3% 73,75 **Total 2.532,08**

c 3. Capital para suporte vendas a prazo

Fundo de reserva **2.000,00**

Investimento inicial — Resumo

Descrição Valor (R$) 1. Despesas préoperacionais 1.170,00 2. Investimento fixo 28.075,00 3. Capital de giro 3 a. Estoque de materiais diretos 7.070,00
3 b. Custo fixo 2.532,08
3 c. Reserva de capital para suporte vendas a prazo 2.000,00
Total 40.847,08

4.4.2 APURAÇÃO DOS RESULTADOS — LUCROS E PERDAS Luísa sabia que teria que investir, mas iria valer a pena? A dúvida era mais do que relevante.

Segunda pergunta: *Qual valor terei disponível depois de pagos todos os compromissos projetados para os três primeiros anos?*

Essa pergunta diz respeito à finalidade de qualquer negócio: o dinheiro que se vai ganhar. Entende-se aqui “ganhar dinheiro” como um instrumento, uma forma de se alcançarem objetivos maiores, como a autorealização, a independência, a liberdade de fazer aquilo que desperta maior interesse. Uma empresa só pode levar alguém a se realizar se ela der lucro.

Para obter a resposta, Luísa precisaria projetar as receitas de vendas e estimar todos os custos da GMA: de produção, de vendas, de administração, além de despesas de toda ordem, tais como comissão de vendas, imposto de renda, taxas e contribuições.

Assim, a simples pergunta — “Qual será o lucro da GMA?” — gerou uma série de cálculos, que Luísa precisou fazer antes para poder chegar à resposta procurada.

O resultado final desse trabalho foi a pequena planilha “Demonstrativo de resultados”, que Luísa elaborou com a ajuda do *MakeMoney,* depois de ter

inserido todos os dados no *software.*

GMA Ltda. — Demonstrativo de resultados — mensal Discriminação Valor total (RS) 1 .Receita bruta de vendas 24.000,00 2. (-) Deduções (5.196,00) 3. Receita líquida de vendas 18.804,00 4. (-) Custo produtos vendidos (11.498,92) 5. Margem de contribuição 7.305,08 6.(-) Despesas operacionais (1.932,08) 6.1. Despesas administrativas (920,00)
6.2. Despesas de vendas e marketing (0,00)
6.3. Despesas gerais (567,50)
6.4. Depreciação acumulada (444,58) 7. Resultado operacional 5.373,00 8. Receitas financeiras 0,00 9. (-) Juros de financiamento (0,00) 10. Resultado antes do I.R. 5.373,00 11. (-) IR alíquota 15% (805,95) 12. Lucro líquido 4.567,05

A seguir, o Demonstrativo de Resultados é comentado item por item.
1. Receitas brutas de vendas As pesquisas feitas por Luísa indicaram que as condições do negócio são favoráveis: a percepção do produto pelo consumidor era positiva, e o preço praticado no mercado oferecia boa margem de lucro se a GMA fosse eficaz.

Assim, de posse das informações obtidas na pesquisa de mercado, bem como das previsões financeiras, tabuladas nas planilhas de custos, Luísa dispunha dos parâmetros básicos para calcular o preço do produto no varejo.

A pesquisa de mercado mostrou que o consumidor final está pagando um preço mínimo de R$ 5,00, e em alguns estabelecimentos de até R$ 5,25, o quilo do produto em embalagens de 500 e 1.000 gramas. Esse fato comprova que havia no mercado consumidor uma boa percepção do *valor do produto,* isto é, apesar de o preço de sugestão do produto ser de R$ 5,00, o consumidor chega a pagar R$ 5,25. Luísa poderá contar com essa vantagem no futuro.

RECEITAS

O primeiro passo para projetar a receita é estabelecer o preço de venda do produto, em cujo cálculo devem ser considerados o preço praticado pelos concorrentes, os preços sugeridos pelos revendedores varejistas e, principalmente, a percepção do valor que o consumidor tem do produto.

Os custos de produção também influenciam o preço do produto, mas indicam principalmente o grau de viabilidade financeira da empresa, ou seja, se com os seus custos ela é capaz de gerar receitas líquidas atraentes e ser competitiva.

A mesma pesquisa, efetuada por ocasião do estudo de mercado, demonstrou que os varejistas estariam dispostos a pagar o máximo de R$ 3,40 /kg pelo produto. Esses dados são encontrados na parte de marketing no início deste capítulo (4.1), onde estão os relatórios sobre os revendedores e sobre os consumidores, que fazem parte da Pesquisa de Mercado.

Luísa, percebendo que ainda poderia dar mais um desconto aos revendedores se utilizasse como base o preço de R$ 3,00 por quilo, montou a seguinte tabela:

Apuração do preço de venda — Caixa com 10 tabletes Entidade Custo

unitário Preço de venda GMA
Revendedor varejista Consumidor final 1,03 1,50 1,50 2,50
2,50 a 2,60

Luísa supôs que o preço de R$ 1,50 por caixa de 10 tabletes facilitaria a inserção do produto no mercado, uma vez que proporcionaria boa margem para os revendedores. Assim, caso praticassem o preço de mercado de R$ 2,50 por caixa de 10 unidades, obteriam lucro de R$ l,00/R$ 2,50 x 100, **que representa 40% sobre o preço de venda e 66% sobre o preço de compra**.

Na planilha *Receitas Projetadas,* Luísa considerou a venda de 100% da produção da GMA, prevista para 16.000 unidades no primeiro mês, com embalagens de 50 gramas, ao preço unitário de R$ 1,50.

GMA Ltda. — Receitas projetadas — mensal Descrição

1. Receitas operacionais 1.1. Receitas à vista 1.2. Receitas com 30 dias

Unidade Valor RS Qtde. Total R$ Caixa 10 tab 1,50 16.000 24.000,00 Caixa 10 tab 1,50 4.800 7.200,00 Caixa 10 tab 1,50 11.200 16.800,00

QUE REPRESENTA 40% SOBRE O PREÇO DE VENDA E 66% SOBRE O PREÇO DE COMPRA

É importante atentar para a evidente diferenciação do lucro, caso seja calculado sobre o preço de venda ou sobre o preço de custo.

A receita prevista é de R$ 24.000,00 ao mês, sendo incrementada com a previsão de crescimento de 5% a cada ano, até atingir sua capacidade máxima de produção de 20.000 unidades/mês, quando estará a pleno vapor. Como estratégia de marketing, ela planejou vender à vista 30% de sua produção e 70% com prazo de 30 dias.

2. (-) Deduções

Neste item, aparecem os gastos que a GMA terá com o pagamento de impostos gerados pela venda mensal bruta, bem como com o pagamento da comissão de 10% aos vendedores.

2.1. Impostos e contribuições

Luísa observou que os impostos e contribuições incidentes sobre as operações das empresas brasileiras são bastantes relevantes e, por esse motivo, deveria manterse atenta aos controles e à evolução desses valores.

Os impostos incidentes sobre as operações variam conforme o tipo de empresa e de negócio.

Impostos incidentes sobre operações Tipo de empresa ICMS ISS IPI PIS COFINS

Prestadora de serviços não sim não sim sim Comércio sim não não sim sim Indústria não não sim sim sim Comércio & indústria sim não sim sim sim A GMA enquadra-se no setor de indústria processadora e beneficiadora de alimentos, tendo incidência de IPI, PIS e COFINS sobre seu faturamento.

A planilha *Impostos e Contribuições* recebe o valor do faturamento mensal da

empresa, que é a base de cálculo dos impostos.

GMA Ltda. — Impostos e contribuições — mensal Descrição Alíquota Total RS

Receitas operacionais brutas
Impostos s/ vendas 24.000,00
IPI 8% 1.920,00
PIS 0,65% 156,00
COFINS 3% 720,00
Total dos impostos 2.796,00

2.2. Comissão sobre vendas.

A GMA irá pagar 10% sobre o faturamento a título de comissão.

Total de impostos R$ 2.796,00 Comissão dos vendedores R$ 2.400,00 **Total das deduções R$ 5.196,00**

3. Receita líquida de vendas

Este item nos fornece a receita líquida de vendas, já deduzidos os impostos e a comissão pagas aos vendedores, item 1 menos item 2.

4. Custo dos produtos vendidos Este item diz respeito aos *custos* da mão-de-obra direta com encargos e dos materiais diversos usados na fabricação, bem como dos serviços envolvidos: fretes, aluguéis *etc.*

A palavra *custos* em contabilidade é utilizada exclusivamente para designar valores monetários gastos com a produção. Os custos podem ser classificados em **custos fixos** e **custos variáveis**.

Os custos variáveis foram calculados em função de uma produção inicial de 16.000 unidades, com crescimento constante de 5% ao ano. Essa produção iria crescer até alcançar a capacidade máxima instalada de 20.000 produtos/mês. Caso aumentasse ainda mais a produção, a GMA deveria rever e planejar novamente as incidências nos custos variáveis.

Conceito de custos fixos

São os valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio. São aqueles que não mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. Geralmente são custos gerados nas áreas de apoio da empresa.

Exemplos: aluguel, condomínio, água, luz, telefone, impressos, despesas com contador, consultores, pró-labore da diretoria, refeições, correios, salários de pessoal administrativo, amortizações, combustíveis, serviços de terceiros, jornais, revistas *etc.*

Conceito de custos variáveis

São os valores monetários pagos para obter e utilizar recursos aplicados para produzir os produtos ou serviços. Eles mantêm proporcionalidade direta com a quantidade produzida. Se a produção aumenta, os custos variáveis aumentam. Exemplos: matéria-prima para produção, embalagens, comissões sobre vendas, *royalties*, fretes e outros.

Custos dos produtos vendidos Descrição Valor mensal (R$) 4.1. Mão-de-obra direta com encargos 2.346,12
4.2. Materiais diretos 7.070,00
4.3. Fretes 282,80
4.4. Embalagens 1.200,00

4.5. Aluguel de local para produção 600,00 **Total do custo dos produtos vendidos 11.498,92**

4.1. *Mão-de-obra direta com encargos* São aqueles valores referentes ao pagamento da mão-de-obra dos funcionários que lidam diretamente na área de produção e os encargos sociais que incidem sobre esses valores. Pode-se considerar um percentual de 86,20% sobre o valor total dos salários, estando incluídos neste montante os valores referentes a férias (com acréscimo de 1/3), 13° salário, FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) e INSS (Previdência Social). O *MakeMoney* também elaborou a seguinte tabela: **Mão-de-obra direta com encargos Descrição**

Operador de tacho e preparo Operador de câmara

Ajudantes

Operador de carga/descarga Subtotal

Encargos sociais 86,20% **Total da mão-de-obra direta Valor unitário Quantidade Valor total (RS)**

280,00 **2** 560,00

280,00 **1** 280,00

140,00 **2** 280,00

140,00 **1** 140,00

— **—** 1.260,00

— **—** 1.086,12

2.346,12

4.2. *Materiais diretos* São os custos da matéria-prima para fabricação da goiabada.

Materiais diretos Descrição Valor (RS)

Goiaba 2.240,00 Açúcar 2.100,00 Xarope 1.680,00 Celofane 1.050,00

Total 7.070,00

5. Margem de contribuição

Luísa verificou que seus custos seriam de R$ 16.694,92 (Custos de produtos vendidos, R$11.498,92 + Deduções de vendas, R$ 5.196,00) e representavam 69% da previsão de receita (R$ 24.000,00 mensais). O custo unitário seria de R$ 1,04 por caixa com 10 tabletes de goiabada embrulhados um a um (R$ 16.694,92/16.000 unidades). Vendendo 16.000 unidades do produto por mês (caixa com 10 tabletes) ao custo unitário de R$ 1,04, ela poderia oferecer cada caixa por um preço abaixo do mercado, R$ 1,50, e auferir R$ 0,46 por unidade vendida, o que tornava seu produto bastante competitivo. A estimativa dos lucros da empresa deixou Luísa animada: percebeu que a GMA era viável, porque conseguiria cobrir todos os seus custos e obter resultado positivo.

6. Despesas operacionais

Estas são despesas que não pertencem à produção propriamente dita, mas são necessárias para o funcionamento da empresa. Formam os chamados custos fixos, que ocorrem havendo ou não produção.

6.1. *Despesas administrativas (-gastos com mão-de-obra indireta)* Para o início de suas atividades, Luísa previu os seguintes gastos: uma estagiária responsável pelas atividades administrativas e financeiras; serviços de contabilidade terceirizados; uma retirada para ela, Luísa, a título de pró-labore.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

É o valor que resta à empresa, depois de deduzidos da receita os custos dos produtos vendidos, as comissões e os impostos. Mede o quanto este valor "contribui" para cobrir os custos fixos, tais como aluguéis e salários.

A *Margem de contribuição* é obtida pela diferença entre *Receitas* e *Custos variáveis*. No caso da GMA, a margem de contribuição foi calculada da seguinte forma:

Receitas R$ 24.000,00

(-) Custos dos produtos
vendidos + deduções (R$ 16.694,92)
Margem de contribuição R$ 7.305,08

... MÃO-DE-OBRA INDIRETA

É composta pelos gastos com pessoas que não trabalham diretamente na produção: diretores, gerentes, empregados das áreas de apoio, profissionais autônomos contratados para suporte das operações da empresa *etc.*

Os encargos sociais e trabalhistas correspondentes aos pagamentos de pessoal indireto também devem ser somados para obtenção do total dos valores da mão-de-obra indireta.

Despesas administrativas Descrição Valor R$ Qtde Total

Estagiária* 300,00 1 300,00
Honorários pagos a contador autônomo 120,00 1 120,00
Total de mão-de-obra indireta sem encargos — — 420,00
Honorários da diretoria (pró-labore) 400,00 — 400,00
Encargos sociais sobre honorários da diretoria 25% — — 100,00 **Total de mão-de-obra com encargos 500,00**

Total de mão-de-obra indireta 920,00 * Sobre a remuneração de estagiários não incidem encargos sociais; somente no caso de empregados normais.

6.2. *Despesas gerais*

6.2.1. *Manutenção & Conservação* A GMA, com R$ 28.075,00 em investimentos fixos, contratou uma empresa de manutenção e deverá gastar o valor de R$ 2.323,08 por ano, ou seja, R$ 193,59 ao mês, na manutenção destas instalações.

6.2.2. *Seguros*

Os valores relativos aos seguros são calculados com base nas **taxas praticadas pelas companhias de seguros**.

MANUTENÇÃO & CONSERVAÇÃO

São os gastos para manter o adequado funcionamento dos recursos e protegê-los contra desgaste indevido, uso inadequado, ou contra as intempéries do tempo, como chuva, sol, ferrugem, poeira, calor, frio, bem como danos de outra natureza, decorrentes de eletricidade, magnetismo, radiação, neve, fumaça, inundação, desabamento *etc.*

Como exemplo estão os contratos de manutenção de máquinas, equipamentos, computadores, centrais de telefonia, revisões preventivas de equipamentos e veículos. Enquadram-se também nesses itens a manutenção de telhados, muros, exaustores, centrais de ar condicionado e outros.

... TAXAS PRATICADAS PELAS COMPANHIAS DE SEGUROS

As taxas para cobertura de riscos obedecem a algumas variáveis. Se o risco apresentar algum agravante, como condições inseguras ou coberturas extras, as companhias seguradoras podem praticar taxas diversificadas.

Como exemplo, uma indústria protegida com esquemas de segurança patrimonial e alarmes instalados terá uma taxa mais baixa de seguro contra roubo.

A GMA Ltda. fez um contrato de seguros contra riscos diversos, no valor de R$ 28.075,00, no qual o prêmio pago pela empresa ficou em R$ 962,00 por ano, equivalente a R$ 80,16 mensais.

6.2.3. *Outros*

Além da despesa de manutenção e conservação (R$ 193,59) e com seguros (R$ 80,16), ainda existem despesas com água, luz, telefone (R$ 150,00), material de limpeza (R$ 70,00), alcançando a soma de R$ 493,75, acrescida de 3% dos custos fixos (R$ 73,75), perfazendo o total de R$ 567,50.

Lembre-se: É de praxe considerar um determinado percentual de custo para cobrir despesas inesperadas que podem ocorrer durante determinado mês.

6.3. Depreciação acumulada

A depreciação é um procedimento que define um valor que a empresa reconhece como perda, por desgaste, dos recursos utilizados. Para cada recurso é estipulado um percentual de perda por ano, conforme previsão de durabilidade e vida útil. Portanto, a depreciação acumulada é a soma da depreciação dos diferentes itens. Os percentuais mais utilizados para depreciação são: **Vida útil e depreciação**

Recurso Vida útil %/ano Obras civis 25 a 30 anos 3,5
Instalações 10 anos 10,0
Software 4 anos 25,0
Equipamentos 5 anos 20,0
Máquinas 10 anos 10,0
Móveis & utensílios 10 anos 10,0
Veículos 5 anos 20,0

Depreciação acumulada GMA

Bens Valor (R$) Taxa ao ano Valor (R$) (%)
Instalações 2.000,00 10 200,00
Equipamentos 17.775,00 20 3.555,00
Móveis e utensílios 800,00 10 80,00
Veículos 7.500,00 20 1.500,00

Total da depreciação anual 5.335,00 Total depreciação mensal 444,58

7. Resultado operacional

É o resultado apurado antes do cálculo do imposto de renda devido.

8. Resultado antes do IR

Refere-se ao valor do lucro da empresa, antes de pagar o imposto de renda.

9. (-)IR

O IRPJ — Imposto de Renda para Pessoas Jurídicas — é aplicável somente na constatação de lucro real. Como a GMA irá ter lucro desde o primeiro mês de produção, haverá incidência de IRPJ, cuja regra é a seguinte: Lucro real mensal de até R$ 20 mil = 15% de IRPJ sobre o valor do lucro. Lucro real mensal acima de R$ 20 mil = adicional de + 10% sobre a parcela que ultrapassar o valor de R$ 20 mil.

10. Lucro líquido

O lucro líquido final é o resultado final da empresa, já subtraído o imposto de renda. Esta é a resposta à pergunta inicial: “Qual valor estará disponível para Luísa depois de pagos todos os compromissos projetados para os três primeiros anos?”.

4.4.3 Fluxo de caixa

Terceira pergunta: *Qual será o saldo de caixa projetado, ou seja, os recursos financeiros disponíveis, mês a mês, depois que todas as receitas e despesas forem calculadas? Será necessário contrair empréstimos ou as receitas da GMA serão suficientes para cobrir todas as despesas?*

FLUXO DE CAIXA

A ferramenta adequada para um bom controle financeiro de curto prazo denomina-se “fluxo de caixa”, que consiste no acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros no caixa da empresa. A importância do fluxo de caixa pode ser comparada ao “plano de vôo” de um avião. A rota e o destino já estão planejados, mas correções e adequações devem ser feitas se houver turbulência ou uma tempestade imprevista. Assim é o fluxo de caixa. Ele mostra o horizonte de curto e médio prazos, para que o empreendedor possa escolher os melhores percursos e evitar desastres. O fluxo de caixa é uma ferramenta simples, que serve para mostrar se a empresa tem dinheiro para pagar suas contas. No caso da GMA, servirá a Luísa também como ferramenta gerencial.

O relatório do fluxo de caixa pode ser emitido diariamente, semanalmente, quinzenalmente, mensalmente, dependendo da freqüência desejada pelo empreendedor. Basicamente, o fluxo de caixa apresenta a soma das entradas financeiras, subtrai as saídas, apura e apresenta os saldos.

A seguir, vamos ver o significado de cada item do fluxo de caixa: **1. Investimento inicial:** É o valor que o empresário necessita gastar para iniciar sua empresa, acrescido do valor que deverá reservar para o primeiro mês de funcionamento até que o dinheiro das vendas comece a entrar em seu caixa.

2. Saldo de caixa inicial: É o valor que o empreendedor tem no caixa no primeiro dia de operação da empresa, dinheiro este necessário para fazer face às despesas até começar a haver receitas de vendas.

3. Total de entradas: É o valor total de entrada de dinheiro no caixa da empresa, subdividindose em quatro tópicos:

3.1. Receita de vendas: Valor de recebimento das vendas a prazo no período + valor das vendas a vista no período.

3.2. Receitas financeiras: Valores referentes a receitas apuradas em decorrência de aplicações financeiras no período.

3.3. Empréstimos: Valor tomado de terceiros para iniciar o negócio quando for o caso.

3.4.Outras receitas: Qualquer outra entrada de dinheiro no caixa da empresa. Nas células dessa linha, devem ser lançados os valores referentes a outras receitas não oriundas do negócio, que não foram decorrentes de vendas de produtos ou serviços (venda de bens, por exemplo).

4. Total de saídas: Consiste no registro de todas as saídas de dinheiro da empresa (pagamentos diversos), bem especificadas, para o claro entendimento do empreendedor sobre a situação do caixa de sua firma, mês a mês. Esses itens se explicam por si mesmos. Além disso, alguns (como provisão para IR, ampliações futuras)”lembram” ao empresário quanto deverá guardar numerário para fazer face a pagamentos futuros. Outro exemplo disso é o item “depreciação”, que aparece duas vezes no fluxo de caixa (entrada e saída) apenas para que o empresário lembre que, em alguma época, deverá ter esse dinheiro para repor algum equipamento, máquina *etc*.

5. Saldo no período: É o total obtido, subtraindo-se o item 3 do item 4, indicando o valor monetário que sobrou ou faltou (quando entre parênteses) naquele período de atuação da empresa.

6. Reserva de capital: É o valor que a empresa poderá poupar, caso necessário, para outros investimentos.

7. Depreciação: Já foi explicado no item 4.

8. Fluxo líquido de caixa: É o valor em espécie disponível no primeiro dia de operação da empresa (que, quando está entre parênteses, indica saldo negativo) ou é o valor transportado do final de um período para o início de outro. Indica, a qualquer momento, quanto a empresa tem disponível em seu caixa.

Luísa sabia da importância do saldo de caixa. Lembrou-se da metáfora

"óleo e gasolina". O instrumento usado é a *Projeção do fluxo de caixa.*

O *MakeMoney* lhe deu imediatamente o fluxo de caixa para todo o período da GMA, do qual ela imprimiu apenas os quatro primeiros meses: **Fluxo de caixa — GMA — para quatro meses**

Descrição * Mês 1 (RS) Mês 2 (RS) Mês 3 (RS) Mês 4 (RS)

(40.847,08)

1. investimento inicial — — — —

2. Saldo de caixa inicial — 11.602,08 (186,29) 4.825,34 9.386,97 3. Total de entradas — 7.200,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00 3.1. Receita vendas — 7.200,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00 3.2. Receitas financeiras — — — — — 3.3 Empréstimos — — — — — 3.4. Outras receitas — — — — — **4. Total de saídas — (19.432,95) (19.432,95) (19.432,95) (19.432,95)** 4.1 (-) Despesas com produção — (11.498,92) (11.498,92) (11.498,92) (11.498,92) 4.2 (-) Despesas com pessoal — administrativo (300,00) (300,00) (300,00) (300,00) 4.3 (-) Despesas com — autônomos (120,00) (120,00) (120,00) (120,00) 4.4 (-) Despesas com diretoria — (500,00) (500,00) (500,00) (500,00) 4.5 (-) Despesas com vendas e — marketing (2.400,00) (2.400,00) (2.400,00) (2.400,00) 4.6 (-) Despesas gerais — (293,75) (293,75) (293,75) (293,75) 4.7 (-) Manutenção & — conservação (193,59) (193,59) (193,59) (193,59) 4.8 (-) Seguros — (80,16) (80,16) (80,16) (80,16) 4.9 (-) Impostos — (2.796,00) (2.796,00) (2.796,00) (2.796,00) 4.10 (-) Ampliações futuras — — — — — 4.11 (-) Provisão para IR — (805,95) (805,95) (805,95) (805,95) 4.12 (-) Despesas financeiras — — — — — 4.13 (-) Depreciação (não— desembol.) (444,58) (444,58) (444,58) (444,58)

5. Fluxo do período (40.847,08) (12.232,95) 4.567,05 4.567,05 4.567,05

6. (-) Reserva de capital — — — — —

7. (+) Depreciação — 444,58 444,58 444,58 444,58

8. Saldo acumulado de caixa (40.847,08) (186,29) 4.825,34 9.836,97 14.848,60

No Apêndice 1, Plano de Negócios da GMA, esta planilha poderá ser vista projetada para todo o período de cinco anos.

Pela projeção de lucros, Luísa observou que sua idéia poderia transformar-se em um bom negócio, uma vez que, a partir do começo do segundo ano de atividade, o investimento inicial já teria sido totalmente pago. Haveria resultado positivo desde o primeiro período de produção, tendo ela somente que recuperar o dinheiro investido. Observou, porém, que seu lucro líquido inicial seria pequeno e que qualquer desvio em seu planejamento poderia transformá-lo em prejuízos difíceis de administrar... Necessitaria, pois, de um acompanhamento do caixa, para gerenciar os recebimentos e os pagamentos previstos conforme planejados.

4.4.4 *Ponto de Equilíbrio*

Quarta pergunta: *Quantas unidades a GMA deverá vender para cobrir os custos de produção? Qual a quantidade mínima de vendas que permitirá cobrir os custos?*

O ponto de equilíbrio acontece quando as receitas são iguais aos custos.

Ponto de equilíbrio — ano I — 1º mês Descrição Ano I (RS) Mês 1 (RS)

1. Preço de venda 1,50 1,50
2. Custo unitário (0,69) (0,69)
3. Comissão sobre serviços — 10,00% (0,15) (0,15)
4. Impostos sobre serviços — 11,65% (0,17) (0,17)
5. Margem contribuição unitária 0,49 0,49
6. Total de custos fixos 30.385,00 2.532,08

7. Ponto de equilíbrio — unidades 61.500 5.125
8. Receita total 92.249,54 7.687,50
9. Custos totais (92.249,54) (7.687,50) Através do cálculo do ponto de equilíbrio, Luísa concluiu que a GMA precisará atingir faturamento mensal de R$ 7.687,50, vendendo 5.125 unidades de produção (caixas com 10 tabletes de goiabada cada uma).

O *MakeMoney* efetuou os cálculos e emitiu a planilha acima para o primeiro ano de funcionamento, à qual Luísa acrescentou os dados para o primeiro mês.

O raciocínio foi: será preciso que a empresa fature R$ 7.687,50 por mês, para que, mantida sua estrutura de custos variáveis, o lucro operacional seja exatamente igual a zero. O valor de R$ 7.687,50 corresponde a 32% do valor projetado para o faturamento mensal de R$ 24.000,00. Para ter o ponto de equilíbrio em unidades vendidas, Luísa dividiu o faturamento de equilíbrio (R$ 7.687,50) pelo preço unitário de venda das caixas com 10 tabletes de goiabada (R$ 1,50). Dessa forma, obteve o número de unidades que devem ser vendidas mensalmente para cobrir todos os custos da produção, o qual, neste caso, será de 5.125 caixas com 10 tabletes de goiabada.

PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, seus custos, ou seja, atingir lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele, incorrerá em prejuízo.

A fórmula para calcular o ponto de equilíbrio é a seguinte:

Ponto de equilíbrio = Custo fixo / Margem de contribuição

4.4.5 *Payback*

Quinta pergunta: *Em quanto tempo Luísa irá recuperar o investimento inicial feito na GMA?*

O indicador que tem por função mostrar em quanto tempo será recuperado o dinheiro gasto no investimento inicial é o *payback.* No caso da GMA, o *MakeMoney* indicou a Luísa que esse tempo é de 10 meses.

4.4.6 *Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL)*

Sexta pergunta: A *taxa de retorno prevista para a GMA é maior do que a oferecida pelo mercado? Ela é mais atrativa que a taxa de poupança, por exemplo?*

PAYBACK

O período de *payback*, ou de recuperação do investimento, é o tempo necessário para o futuro empreendedor recuperar o dinheiro que será aplicado no novo negócio. O *MakeMoney* mostrou a Luísa que o período de *payback* da GMA é de 10 meses, significando que, depois disso, Luísa recuperaria os RS 40.847,00 de seu investimento inicial.

Os períodos de *payback* são geralmente usados como critério para a avaliação de investimentos propostos, indicando o tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa. No caso da GMA, Luísa irá recuperar todo seu investimento com 10 meses de funcionamento. A partir daí, ela já poderá contabilizar seus ganhos como lucro.

O amplo uso do período de *payback*, particularmente nas empresas pequenas, deve-se à sua facilidade de cálculo e ao apelo intuitivo. Por ser visto como uma medida de risco, muitas empresas usam o período *de payback* como critério de decisão ou como complemento para técnicas de decisão sofisticadas. Quanto mais tempo a empresa precisar esperar para recuperar seu investimento, maior sua possibilidade de perda. Portanto, quanto menor for o período de *payback*, menor será a exposição da empresa aos riscos.

Lawrence (1997), Eliseu (1996)

Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL)

Como o empresário poderá perceber o índice de lucratividade de seu empreendimento?

VPL (Valor Presente Líquido) Quando se quer saber o retorno de um investimento, faz-se o seguinte raciocínio: se em 1998 eu aplicasse R$ 10.000,00 em dinheiro à taxa de 18% ao ano, quanto teria em 2003, isto é, ao final de cinco anos? Esse cálculo exige uma equação exponencial, que uma máquina de calcular financeira processa imediatamente, fornecendo o valor de R$ 22.877,00.

O VPL segue o mesmo raciocínio, só que no sentido inverso: um determinado valor, no caso R$ 22.877,00 (em 2003), corresponde a que valor atual (em 1998), com taxa de desconto de 18% ao ano? O valor presente, no planejamento de Luísa (1998), seria de RS 10.000,00.

No caso de um Plano de Negócios, o fluxo de caixa projeta um determinado valor do saldo de caixa no final de 5 anos. No caso da GMA, o VPL será aquele valor (R$ 22.877,00) revertido até a data de início das atividades da empresa (1998), com uma taxa que o empreendedor desejaria obter, subtraído do valor de seu investimento inicial. Se esse valor for posi

tivo, indica que a empresa deu retorno acima das expectativas; se for negativo,significa que o investimento rendeu menos que o desejado no período.

O cálculo do VPL é considerado uma técnica sofisticada de análise de investimentos, pelo fato de considerar o valor do dinheiro ao longo do tempo.

O *MakeMoney* calculou o VPL, e Luísa obteve o quadro seguinte:

1. Taxa anual de retorno desejada por Luísa 18%
2. Investimento inicial (R$ 40.847,08)
3. Projeção atual do fluxo de caixa, com a taxa de 18% R$ 190.113,47
4. **Valor presente líquido (3-2) R$ 149.226,39**

OBS.:Se o total do VPL tivesse sido igual a zero, ainda assim o negócio seria viável, pois a GMA teria retorno igual ao previsto. Como esse valor foi bem maior, a GMA mostrou ter amplas chances de sucesso.

TIR (Taxa Interna de Retorno)

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é uma das técnicas mais usadas para avaliação das alternativas de investimentos, Ela iguala o valor presente líquido (VPL) ao investimento inicial referente a um projeto. Em outras palavras, é a taxa de retorno que, se utilizada para o cálculo do VPL, atribuirá a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial feito pelo empresário.

Calculada *pelo MakeMoney,* a TIR deu:

Valor presente líquido R$ 0,00 Taxa Interna de Retorno (ao ano) 126,95%

O critério de decisão pela TIR é: se a TIR for maior que a taxa de retorno desejada, aceita-se o projeto; se for menor, ele é rejeitado. Como Luísa desejava 18% e a TIR deu 126,95%, a GMA tem chance de sucesso.

Comparativamente: no cálculo do VPL, se Luísa tivesse escolhido o valor de 126,95% COMO sua taxa de retorno, o item 3, "Projeção atual do fluxo de caixa", teria o valor de RS 40.847,08, tornando o VPL igual a zero.

Depois de calculadas as tabelas, automaticamente apresentadas pelo *MakeMoney,* Luísa concluiu que tanto a TIR como o VPL lhe indicavam que seu negócio era plenamente viável, pois sua taxa de retorno projetada pelo fluxo de caixa era de 126,95%, valor bem maior que o da desejada inicialmente por ela, de 18%.

OBSERVAÇÃO IMPORTANTE

Os exemplos utilizados neste livro são baseados em números hipotéticos, assim como em taxas e impostos vigentes à época de sua elaboração. Antes de preparar seu Plano de Negócios, o empreendedor deve pesquisar e obter as informações reais e atuais, indispensáveis para partir de base segura.

A BUSCA DE RECURSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA EMPRESA

5.1 POSTA EM MARCHA

A alegria de Luísa era dupla: terminara a análise financeira, e as perguntas tinham sido respondidas positivamente. Tudo estaria perfeito, não fosse um dos

números que levantara: o valor dos investimentos iniciais: R$ 40.847,08!

Não era a ordem de grandeza para a qual estava preparada. Imaginara bem menos. Naquele dia, ficou até tarde revendo os cálculos, as alternativas de investimento, o fluxo de produção, a montagem da área administrativa, buscando possibilidades de redução e cortes. Não encontrou. Passava das onze da noite quando ligou para Eduardo. Era a primeira vez que conversava como ele desde que ele a seguira até o “Caminho da Criança”.

— Eu esperava algo em torno de cinco, seis mil reais, que é o valor do meu carro. Já refiz todas as análises, não há como reduzir os investimentos sem comprometer a qualidade. Não tenho condições de arrumar essa grana. Estou frustrada, parece que fui enganada por mim mesma.

A manhã do dia seguinte seria o prenúncio do que se tornaria quase uma rotina em sua futura vida de empresária: um grande problema surgido na véspera, o início de um dia sem saber exatamente o que fazer para solucioná-lo. Depois do susto, sentiu-se tomada por um influxo de novas energias, provenientes não sabia de onde. Se na véspera o problema era maior do que ela, naquele momento sua nova estatura emocional permitia enfrentá-lo de igual para igual.

Decidiu sair em busca de uma solução para suas necessidades de investimento. E a primeira porta em que bateu foi a do banco de que era cliente, através do qual seu pai remetia o dinheiro para suas despesas em Belo Horizonte. O gerente recebeu-a bem. Segundo ele, o banco poderia conceder um empréstimo sem problemas.

— O importante é você apresentar uma garantia real — disse ele. — Mas o que é garantia real?

— Você tem que oferecer um bem patrimonial, um imóvel, por exemplo, como garantia da dívida. E os juros são os melhores da praça.

Como não tinha imóveis nem condições de pagar a taxa elevada de juros, Luísa sentiu essa porta fechar-se. Recorreu ao mentor. Seu André apresentou-lhe algumas alternativas.

— Olha, Luísa, **existem algumas fontes de financiamento, como o FAT, ou a participação de capital de risco, como o BNDESPar**. Outra possibilidade seria buscar parcerias de empresas, caso você esteja disposta a abrir mão de uma parte da GMA, formar uma sociedade. Posso sondar alguns amigos que têm empresas na mesma área.

A idéia de dividir a GMA com um desconhecido foi visceralmente rejeitada por Luísa.

— Não se divide um sonho assim, sem mais nem menos, não é, seu André!? — Eu vejo a coisa de outra forma: é bem-vindo alguém que lhe possibilite realizar seus sonhos!

A objetividade do mentor a fez perceber que, além de ser assunto do coração, esse era um tema também para a razão.

— Ainda bem que você já terminou seu Plano de Negócios. Em todas as hipóteses de conseguir capital que lhe apresentei — retomou André —, você irá precisar dele para demonstrar aos interessados o potencial da GMA.

Luísa remeteu várias cópias do Plano de Negócios da GMA ao mentor e aguardou duas semanas por uma nova reunião. Nesse intervalo, percebeu que talvez a parceria fosse umas das últimas alternativas que lhe sobravam, pois, ao bater nas outras portas, notara que em nenhuma delas encontraria a resposta procurada: o capital de risco ainda era muito incipiente no Brasil, as linhas de financiamento não atendiam às suas condições. Seu André mostrava-se esperançoso diante de uma Luísa agora disposta a dividir a propriedade da GMA, talvez como única alternativa. — Mandei o Plano de Negócios da GMA para alguns amigos. Três me acenaram com possibilidades de negócio. Eles estão aguardando um contato seu.

— Mas quais são as propostas deles?

— Não vou adiantar nada por enquanto. Não quero influenciá-la antes de você fazer uma análise de cada proposta. Depois, conversaremos. Mas vá até eles, ouça, reflita.

Dos três, ela procurou primeiro o Dr. Celso, grande empresário de vários setores, cujo carro-chefe era a área de laticínios, e ouviu dele o seguinte: — Gostei muito do seu Plano de Negócios. Confesso-lhe que é a primeira vez que vejo um e que me impressionou pela clareza e pela riqueza da análise e dos detalhes. Você está de parabéns. O negócio que tenho a lhe propor é o seguinte: posso lhe pagar 10 mil reais pela idéia da empresa e pelo Plano de Negócios. Sinto que não seria o caso de uma parceria, porque você está muito verde, ainda não tem experiência.

... existem algumas fontes de financiamento, como o FAT, ou a participação de capital de risco, como o BNDESPar.

Capital de risco Uma empresa de capital de risco tem por objetivo investir em empresas de alto potencial de sucesso, que

podem oferecer taxas de retorno elevadas. O capitalista de risco entra na empresa mediante aquisição de ações e realiza seus lucros vendendo as ações que adquiriu. Ele busca retornos elevados para seu investimento, que podem atingir até 1.000% no final do período (5 a 10 anos).

Características das empresas de capital de risco:

■ Tornam-se sócias; *não* é apenas um financiamento.
■ Podem contribuir na orientação gerencial da empresa.
■ Procuram retorno de médio e longo prazos, de 5 a 10 anos, para quando saem da empresa. ■ Preocupam-se com as regras para saída da empresa (venda das ações). Se estas não forem favoráveis, não *haverá* investimento.

No Brasil, existem poucas empresas de capital de risco, pelos motivos a seguir:

■ Obstáculos às regras de saída: as empresas tomadoras têm que ser Sociedades Anônimas (S/A).
■ As pequenas e médias empresas dificilmente se constituem como S/A.
■ Pequena quantidade de empresas de alto potencial.
■ Cultura do sistema pouco voltada a esse tipo de investimento.

O desempenho médio de algumas empresas de capital de risco nos EUA podem ser avaliadas pela evolução abaixo.-

De cada 1.000 idéias e oportunidades de negócios detectadas, sobram 100 planos de negócios analisados, porque são eliminadas oportunidades que não se enquadram nas diretrizes das empresas de capital de risco e também são excluídos os planos de negócios que não se compatibilizam com exigências das empresas de capital de risco. Dos 100 selecionados para análise, sobram 50 negócios avaliados para investimento, porque são descartados os negócios cujos investimentos não se enquadram nos critérios das empresas de capital de risco. Desses 50, são realizados 10 negócios, dos quais somente *2* geram lucros importantes, enquanto 2 resultam em perda total e 6 apresentam rentabilidade mínima.

Degen (1989)

Luísa saiu sem argumentar. Indignara-se a ponto de ficar ofendida. Conteve o ímpeto causado pelo sangue que lhe subia à cabeça e respondera apenas:

— Obrigado, Dr. Celso. Vou analisar e depois lhe darei um retorno.

Luísa olhava o cartão de visitas que seu André lhe dera: era o segundo empresário que procurava.

IASAL

Indústria de Alimentos Santa Luzia

Acácio Dalsecco Presidente Estava na fábrica, em Santa Luzia, na Grande BH, sala de espera do presidente, aguardando ser chamada. Quando reparou no mostruário de produtos que ficava junto à mesa da secretária, Luísa surpreendeu-se ao ver uma embalagem parecida com a que idealizara para a GMA: doce de banana-passa em forma de tablete. Só então percebeu que tinha diante de si um concorrente que havia participado da sua pesquisa de mercado.

Seu Acácio era simpático e afável. Foi direto ao assunto.

— Vejo que você quer ser minha concorrente, não é mesmo?

Luísa não sabia como reagir. A situação era nova para ela. Pensou em dizer que seria concorrente, mas não adversária, mas não teve tempo.

— Ótimo. O mercado é assim, a concorrência é natural. Mas devo dizer-lhe algo, sem querer ser rude: do jeito como vejo as coisas, você tem duas opções. A primeira é ser minha concorrente, caso em que vou fazer tudo para superá-la, para vê-la em situação inferior à IASAL. E ainda faço a seguinte advertência: não é fácil concorrer comigo!

Luísa desconcertou-se. O tom de voz normal, até afável, que usava para dizer aquelas palavras não se harmonizava com o conteúdo, para ela, agressivo. — A segunda opção — ele continuou — é constituirmos uma sociedade. Seu Plano de Negócios surpreendeu-me. Jamais vi um documento desses tão bem articulado. Você não tem experiência, mas, por outro lado, está recomendada pelo André, velho amigo a quem admiro. Assim, gostaria muito que você considerasse a proposta que lhe apresento. Faremos uma sociedade, em que você terá 10% da propriedade da GMA e será a dirigente, a gerente. Se você quiser, sua parte de capital poderá ser aportada através de abatimentos em sua retirada mensal. Não pretendo participar da administração da GMA, por falta de tempo. Mas é lógico que acompanharei cada um dos seus passos e iremos nos reunir para analisar os resultados. Colocarei à sua disposição todo o *knowhow* da IASAL, mas você terá que se virar sozinha.

— O senhor discutiria a possibilidade de minha participação ser maior do que

10%?
— Sim, claro. Tudo é discutível. Mas, veja, você não tem muito cacife para discutir agora. Só tem uma idéia e um plano, mas que não passa de papel. Por outro lado, eu vou arriscar uma boa grana. Se pensar bem, a proposta não é ruim para você.
No desabafo com Eduardo, Luísa expunha suas mágoas.
— Que belo mentor arrumei. Indicou-me dois empresários, um deles concorrente, que me fizeram propostas ridículas. Na verdade, um deles me disse com outras palavras que quer ver a minha caveira. E ainda nem comecei! Eu me senti tão diminuída!
— Luísa, você precisa entender a linguagem. O que o Acácio disse é a pura verdade. Ele não foi agressivo nem desleal, a concorrência é assim mesmo. Ele só antecipou o que, de fato, irá ocorrer quando a GMA começar a vender. Eu acho que você deveria considerar a proposta dele.
— Jamais! Eu não quero ter só 10% do meu sonho!
“Talvez seja melhor do que nada”, pensou Eduardo, sem coragem de dizer-lhe.
Estava difícil entrar em contato com o terceiro nome, Romeu Neto, que André lhe indicara. Ora estava viajando, ora em reunião. Deixava recados, mas sem receber retorno.
O tempo corria, as águas de março fizeram o rio Piranga transbordar e causar grandes estragos no centro de Ponte Nova. Dona Maria Helena ainda alimentava a esperança de ver Luísa instalando-se na clínica odontológica. A proposta de Acácio martelava a cabeça de Luísa, que não queria aceitá-la, mas reconhecia como sua tábua de salvação.
Mesmo não querendo, e como último recurso, recorreu à família, solicitando um empréstimo. Todos viram naquele pedido um sinal de que as chances de Luísa ser dentista renasciam. A não ser Fernanda, ninguém na família pensava em ajudar Luísa, apesar de todas as demonstrações em contrário. No seu canto, Fernanda vivia o dilema entre atender à afilhada e afrontar a irmã e a família. Preferiu omitir-se, mesmo sofrendo.

Luísa estava prestes a aceitar a proposta do empresário Acácio. Não podia começar abril sem solução para sua vida. Seu André, pragmático, estimulava a sociedade com Acácio, já que até aquele momento era a única alternativa concreta
de que ela dispunha. Na verdade, o mentor fizera grande esforço para conter-se e não amparar a afilhada com uma proposta de sociedade entre os dois, mas achava
que ela devia trilhar os próprios caminhos, como parte do seu processo de aprendizagem.
O advogado de seu André ajudou a aprontar a versão final do contrato social da GMA, na qual a IASAL teria 90%. Luísa preparava-se para uma pequena cerimônia de assinatura na IASAL, na semana seguinte, e fora para Ponte Nova comunicar a decisão à família.
Na casa dos pais, a aparência festiva camuflava um certo desaponto com o desfecho da GMA. Luísa tentava mostrar-se satisfeita com sua empresa. Afinal, se
não era toda sua, a GMA passava do imaginário para o concreto e representava uma
chance de trabalho e potencial de lucros. Ela iria sair de uma situação indefinida e
assumir a posição de empresária. Não exatamente como sonhara, mas, ainda assim,
empresária. Durante o almoço de sábado, último dia de março, dona Maria Helena
atendeu a um telefonema.
— É para você Luísa. Um tal de Romeu Neto.
— Sinto não ter podido falar com você antes, mas estive fora. Desculpe-me ligar para sua casa, mas só tenho hoje e amanhã. Segundafeira, vou para São Paulo.
Li o seu Plano de Negócios e tenho uma proposta que talvez lhe interesse — disse
Romeu Neto.
— É uma pena — respondeu Luísa. — Mas, segundafeira, vou assinar
contrato com um novo sócio. Acho que o senhor chegou um pouco atrasado. Mas
estou curiosa, qual seria a proposta?
— Eu tenho uma indústria de compotas, a Doceminas, e atualmente estou com capacidade ociosa na minha fábrica, que fica em Contagem. A idéia é você utilizar

minhas instalações para produzir a goiabada. Em contrapartida, você me pagaria um
valor unitário pela industrialização. Posso lhe dar carência de três meses para você
formar capital de giro. Uma outra hipótese, já que acredito no seu negócio, é a gente
fazer um contrato de risco, em que eu terei 10% do seu faturamento bruto. Mas temos que conversar pessoalmente, se for o caso.

À mesa, silenciosos, acompanhando a conversa de Luísa ao telefone, todos perceberam claramente quando o brilho da alegria voltou àqueles olhos. — O que era, minha filha? — indagou dona Maria Helena.

— Estou indo agora para Belo Horizonte! — sorriu Luísa, sentindo renascer a esperança de ser dona do seu sonho.

Foi ainda no sábado visitar a fábrica em Contagem. À noite, debruçou-se sobre os números, analisando o valor unitário que poderia pagar como aluguel das instalações. Não foi difícil. Com a ajuda do *MakeMoney*, as planilhas financeiras eram facilmente modificadas. Sua margem de lucro permitia que oferecesse R$ 0,05 por unidade produzida. Era essa a sua contraproposta. No domingo, com a presença de seu André e do advogado, Luísa e Romeu Neto assinaram um contrato provisório, segundo o qual a GMA utilizaria as instalações fabris da Doceminas. Luísa conseguira manter a propriedade total da empresa. Estava vitoriosa. Faltava dizer ao
Acácio que não haveria contrato. Luísa olhou para seu André, suplicante. — Nesta fria você não me põe não, viu? — disse ele, lendo as intenções de
Luísa. — Faz parte do seu aprendizado ir lá e ouvir uma bronca — e deu uma sonora
gargalhada.

A CONSOLIDAÇÃO

Haviam se passado seis anos desde que Luísa começara a pensar em fabricar goiabada. Ela estava em Colônia, na Feira Internacional de Comércio de Alimentos e Bebidas Anuga, a maior do mundo na área, onde seus produtos estavam sendo expostos no estande de seu parceiro local. A GMA tinha agora uma linha de produtos, todos eles derivados da goiabada: balas, biscoitos, pote para merenda escolar e o produto mais recente, um chocolate com pedaços de goiaba, concebido especialmente para exportação, que estava sendo lançado naquela feira.

Chegara a Colônia proveniente da Flórida, onde fizera uma visita de rotina ao seu representante na costa leste dos Estados Unidos. As atividades de

exportação da GMA exigiam acompanhamento minucioso.

É verdade que, após quatro anos de trabalho, a situação era outra. No começo, às dificuldades normais de quem se inicia na exportação, foram acrescidas outras, decorrentes da pouca tradição de exportação do Brasil. Além disso, por se tratar de produto alimentício, os controles e exigências externos eram bastante rigorosos.

As viagens internacionais tornaram-se rotina na vida de Luísa, depois que Fernanda, cinco anos antes, a convidara para ir a Miami e Orlando para dez dias de compras e passeios, nessa ordem. Naquela época, a GMA tinha somente um ano de vida e grandes dificuldades para sobreviver. Luísa vivia um sobressalto a cada dia. Seu horizonte de receitas era curto e incerto, enquanto as dívidas eram inadiáveis e a cobrança, implacável. As dificuldades por que passava eram maiores do que jamais imaginara e afetavam-lhe o humor e as emoções. Precisara de toda a persistência do mundo e de um otimismo inquebrantável. Naqueles tempos, sua perspectiva de vida oscilava entre duas alternativas: problemas e dívidas, caso a GMA sobrevivesse — porque no horizonte ainda não se viam sinais promissores —, e vazio profissional, caso a GMA não desse certo, pois tinha abandonado a odontologia.

Não raro, o abismo era a manhã seguinte, quando vencia uma duplicata, e o caixa não era suficiente. Ou quando perdia um dia inteiro de produção, com data de entrega marcada. Ou quando a ausência de um funcionário, por inúmeros motivos, causava descontroles na produção, no faturamento ou nas vendas. Ela lidava com dois sistemas cujo funcionamento era imprevisível: o ambiente externo à GMA — a realidade que a circundava, composta por fornecedores, conjuntura econômica, distribuidores, clientes e outros atores, e a realidade interna da empresa, ainda muito incipiente para amortecer e solucionar as oscilações e indefinições provenientes do mundo exterior.

O que surpreendia Luísa era que os problemas estimulavam nela o surgimento de uma energia maior para enfrentá-los, proporcional ao tamanho e à urgência deles. Não sabia de onde provinha a força interna para enfrentar as dificuldades constantes, mas, ao superá-las, fortalecia-se a ponto de se familiarizar com situações problemáticas e vincular seu crescimento pessoal e o da GMA à atitude que assumia diante delas.

Com a experiência, Luísa aprendera a lidar com problemas. Na verdade, eles eram a matéria-prima do seu sucesso. Com eles aprendia e, do esforço no seu enfrentamento, surgia a percepção de novas oportunidades, tanto no ambiente interno da empresa como no mundo lá fora, onde, da incerteza, do caos, da inconsistência do mercado, apareciam situações propícias para novos negócios ou para o desenvolvimento dos existentes. Era como tinha dito o

professor Pedro: essa habilidade é a razão da existência do empreendedor.

Luísa, no seu amadurecimento, começava a saber distinguir contextos, nos quais a oportunidade estava presente, daqueles em que a estabilidade, o equilíbrio de mercado, a consolidação tecnológica significavam fortes barreiras para o surgimento de novos negócios.

Dona Maria Helena preocupava-se com a filha, sua vida de trabalho intenso, sem dinheiro nem tempo para diversão. “Uma juventude jogada fora”, dizia ela.

A madrinha sentira-se na obrigação de tirar Luísa, nem que fosse por alguns dias, da correria que nem ela mesma conhecera nos tempos difíceis de seus negócios, antes que o Sereia Azul se firmasse. A brisa marítima de . Miami e as compras prometiam descanso e relaxamento. Mas a bagagem de Luísa prenunciava que outros ventos soprariam naquela viagem.

Se aos olhos dos outros os percalços por que passava suscitavam inquietação, em Luísa provocavam grande excitação, representando oportunidades de aprendizado. Gostava daquela vida, que lhe fortalecia o ânimo e o ego. A comparação com a vida de ex-colegas de odontologia lhe dizia que, se estava ainda para trás sob o aspecto financeiro, crescera mais como pessoa, seus horizontes e perspectivas eram mais amplos. Isso confirmava o acerto da sua opção: não trocaria sua vida pela deles. Quanto à família, era preciso ter forças para suportar as reações contrárias à sua vida de empresária. *A* qualquer contratempo, havia sempre alguém para lembrar: “Está vendo? Se estivesse trabalhando como dentista...”.

Viu naquela viagem aos Estados Unidos uma oportunidade de fazer, ao vivo, o que vinha desenvolvendo pela Internet, ou seja, sondar o mercado americano. Sem que Fernanda suspeitasse, colocou na mala algumas caixas do tablete de goiabada e preparou, às pressas, um portfólio da GMA, que nada mais era que o Plano de Negócios gerado com o *software MakeMoney*, resumido em poucas páginas e em bom inglês. Era o que lhe haviam indicado os seus contatos, via Internet, e o que exigia o pragmatismo comercial americano, que eliminava perdas de tempo e conversas supérfluas.

Já no primeiro dia em Miami, Fernanda percebera que não teria uma companheira para as compras. Não que o inglês que Luísa sabia lhe fizesse falta, mas era hábito seu ter alguém sempre ao lado, como que a testemunhar um dos seus maiores momentos de prazer na vida: comprar ornamentos para sua casa, que serviam de pretextos para referências às suas inúmeras viagens.

Luísa deixara-a só e fora visitar supermercados, representantes e distribuidores de produtos alimentícios. Deixava amostras, cópia do portfólio, assuntava sobre o funcionamento do mercado americano. Conseguiu alguns

contatos com importadores e distribuidores, além do calendário das feiras e eventos mais importantes.

À noite, devorava folhetos, revistas especializadas, análises de mercado. Passava boa parte do tempo usando o computador do hotel para esquadrinhar a Internet em busca de informações e de marcar novas reuniões.

Fernanda fora obrigada a fazer o giro das lojas em Miami praticamente sozinha. Perdera a companheira também no rápido giro a Orlando, já que, na última hora, a afilhada resolveu ir para Nova York, onde conseguira um bom contato.

Luísa voltou ao Brasil com a cabeça cheia de idéias, um calendário de feiras e eventos e preciosos contatos na agenda. Tinha motivos para esperar que alguns deles dessem resposta. Percebera que havia lugar para seu produto naquele país. Mas também ganhara um problema com a madrinha, que se queixou com dona Maria Helena: — Não dá mais para viajar com a Luísa; é como se eu estivesse sozinha. Ela não foi companheira e, além do mais, trabalhou o tempo todo. Estávamos enganadas quanto ao seu cansaço.

Mas, para Luísa, aquela viagem paga pela madrinha não tinha sido em vão. Ver com os próprios olhos, ouvir as pessoas, sentir de perto como as coisas funcionavam constituíra uma experiência importante para ela. Com a viagem, o tema exportação trouxera-lhe um estado febril permanente.

Em Colônia, no táxi que a levava de volta ao hotel, já noite avançada, assaltavam-na reflexões sobre aquela viagem a Miami, cinco anos atrás. Gostava sempre de medir sua evolução, comparar-se no tempo. Deixava a vaidade aflorar quando sentia que realizara mais do que o esperado: de Miami a Colônia, de 200 mil reais de vendas locais a 8 milhões de dólares de exportação. Sentiase uma cidadã do mundo. Tinha parceiros e representantes em três países — Estados Unidos, Argentina e Espanha — e estava tentando entrar no mercado alemão. Pensou que, além do inglês que aprendera desde os 7 anos e dominava muito bem e do espanhol desenvolvido recentemente, talvez devesse aprender um pouco de alemão, pelo menos para quebrar o gelo inicial em futuras negociações.

No seu quarto de hotel, enquanto se despia para o banho, Luísa passou os olhos nos recados entregues pelo porteiro. Um deles reproduzia um telefonema anotado às 10 horas da manhã: “Vovó Mestra no CTI: sofreu derrame cerebral”.

Transtornada, deixou cair no chão, sem serem lidos, os demais papéis. Lágrimas escorrendo pela face, voou para o telefone e tentou ligar para casa. Sem resposta. Tentou tio Toniquinho, tia Elisena, Fernanda, ninguém atendia. Um sentimento de solidão arrebatou-lhe o peito. Mesmo calejada em viagens solitárias, jamais experimentara aquela sensação. Nenhum amigo por perto, a língua estranha. Sentou-se na cama, cabeça apoiada nas mãos. O laconismo da

mensagem torturava sua mente, as perguntas assaltavam-na: “Qual a gravidade do caso, haveria seqüelas, como acontecera, quem estava com Vovó Mestra, estaria sofrendo?”

Olhar perdido voltado para o chão, após algum tempo, Luísa distingue, entre os recados espalhados à volta dos seus pés, outra mensagem da família, passada às 16 horas: “Vovó Mestra morreu em Belo Horizonte. Enterro será em Ponte Nova, amanhã, às quatro horas da tarde”.

Luísa não dormiu um segundo à noite, que passou pendurada ao telefone. O desespero fora mitigado quando conseguiu falar com a família. Inutilmente tentou uma conexão aérea para o Brasil que lhe permitisse chegar a tempo.

Deixou Colônia sem voltar à feira. Sozinha no vôo, insone, deprimida, presa de si mesma, sentiu-se culpada, amaldiçoando sua vida de empresária, que a afastava da família tanto pelo trabalho intenso, no Brasil, quanto pelas viagens constantes. Não se perdoava por não ter podido estar ao lado de Vovó Mestra, no seu leito de morte. Tentava reconstruir os últimos encontros, raros desde que começara a GMA, os últimos diálogos entre elas. Às vezes, uma turbulência mais forte tirava-a de um estado de torpor em que o sonho e a vigília frágil se misturavam, o inconsciente pregando-lhe peças. Em uma delas, no momento em que alguém a salvava pelo braço das chamas de um grande incêndio que destruía a GMA, provocado por ela, acordou sobressaltada com a aeromoça sacudindo-lhe o ombro.

Chegou a Ponte Nova na manhã seguinte ao enterro. No caminho, pedira ao chofer que parasse no Colégio Dom Bosco. Na capela vazia, ajoelhou-se diante do altar e, tomada pelo misticismo do ambiente, sentiu-se muito próxima de Vovó Mestra. Projetaram-se aos seus olhos as imagens da tia feliz, protetora, amada, os momentos que viveram juntas. Ali, naquele universo mágico, sentiu que a separação de corpos em nada afetava a proximidade de almas que se amam e experimentou um estado de exultação inesperado naquelas circunstâncias.

Permanecia assim, enlevada pelo sentimento de profundo afeto que emanava de Vovó Mestra, quando se deu conta de que não estava sozinha. Ao fundo do altar, viu surgir um vulto de batina, cuja imagem, imersa na penumbra, fazia contraponto com o Cristo na cruz, iluminado por um raio de luz. À medida que o vulto se aproximava dela, os raios de luz deslocavam-se do Cristo para ele, mas, em vez de desvendar a figura, ofuscavam-na, tal a sua claridade. Durante toda a vida, Luísa temera aquele momento, mas, naquela hora, na presença de Vovó Mestra, sentiase preparada. No seu movimento, o vulto fugira vagarosamente da ação dos raios, expondo-se à claridade normal. Agora bastante nítida, Luísa tinha a um metro de si a imagem do Irmão Lucas, que, com um sorriso, irradiava imensa paz. Ela tomou-lhe as mãos e lhe deu um beijo,

abandonando seu corpo ao dele, sentindo-se em harmonia com o mundo.

Foi preciso que, horas depois, o chofer acordasse Luísa, que havia adormecido ao pé do altar, a roupa amarrotada, cabelos desfeitos, abraçada ao seu capote de pele europeu.

Joãozinho, de 2 anos, esperava Luísa no passeio, reivindicando seu presente. Era um hábito sagrado trazer um presente para o afilhado, filho de sua irmã Tina e Rodrigo, de qualquer viagem que fizesse. A alegria daquela criança afugentava todas as tristezas do mundo. Abraçou-o fortemente, elevando-o ao ar; adorava sentir seu pequeno corpo junto ao peito.

Tina trouxera para dona Maria Helena e seu Geraldo a alegria de ver a filha casada e de ter um neto, coisas que Luísa lhes negara.

Seu relacionamento com Eduardo era instável e sofrera um abalo com o episódio do “Caminho da Criança”. Sem se perdoar por ter naquela ocasião invadido a intimidade de Luísa, ele, na verdade, sentia dificuldades em lidar com a liberdade dela. Torturava-o um conflito interno, provocado pelo descompasso entre a vontade intelectual de aceitá-la livre e o sentimento ancestral de tê-la sob controle. Luísa estava disposta a preservar sua independência como pré-requisito para a concretização do amor entre eles, que de fato existia. Condicionava um eventual casamento à manutenção do seu estilo de vida, em que o seu ser e a GMA formavam um só conjunto, inseparável. E aprendera a administrar sua liberdade. Mas não sem grande persistência e muitos dissabores. Em suas negociações de trabalho, era comum os interlocutores, homens em sua quase totalidade, forjarem um clima para insinuar propostas amorosas. Ferida, ela tinha que se recusar, sem ofender e sem se mostrar ofendida. Mesmo tendo desenvolvido grande habilidade para lidar com tais situações, não conseguia evitar as frustrações nos casos em que a intenção de negócio era mero disfarce para uma tentativa de sedução.

No trabalho, vestia-se com liberdade, sem a preocupação de esconder a inegável beleza, mesmo consciente do poder que exercia sobre os homens. Pelo contrário, sabia extrair da moda o tempero ideal para seu charme, preservando a discrição. Com o tempo, deleitava-se em exteriorizar sua feminilidade nos mesmos passos e intensidade em que percebia a discriminação sobre as mulheres no mundo dos negócios. Sentindo-se mais segura, não reprimia o prazer de tripudiar sobre os sedutores vulgares, expondo-os, não raro, ao ridículo.

No coração de dona Maria Helena, o sucesso da filha era motivo de orgulho, mas não compensava o pesar de não vê-la casada. Ela tinha dúvidas sobre se a independência era um bom predicado para as mulheres. O exemplo era Fernanda, bela, rica, independente... mas solteirona. Aliás, Fernanda, nos últimos tempos, protagonizava uma situação inédita em sua vida. Ela, que jamais

demonstrara extremos de felicidade ou tristeza em seus relacionamentos afetivos, não escondera no início a paixão provocada pelo seu relacionamento com o professor Pedro, nem disfarçara a dor pelo rompimento recente. A turma do Sereia Azul, que jamais vira a tristeza marcar aquele rosto perfeito, desfazia-se em graças, distrações e molecagens para tornar mais branda a aflição dela.

No seu canto, o professor Pedro mentia ao próprio coração, tentando dissimular seus sentimentos por Fernanda. A liberdade de solteiro, para ele, não era mais do que um traste inútil depois que conhecera Fernanda. Resistia bravamente, mas apenas por fidelidade ao rótulo de macho livre e feliz.

O enterro de Vovó Mestra era o primeiro na vida de Luísa, e o primeiro de muitos a que faltaria. Junto aos parentes vindos de fora, estavam seu André e dona Sinhá, e também Eduardo e o professor Pedro. Ela se surpreendeu como, mesmo em meio à consternação geral, aqui e ali a alegria do reencontro das pessoas substituía os vincos nos rostos machucados pela dor. Não que o sofrimento não estivesse presente naqueles corações, mas a vida impunha e celebrava o que tinha de mais precioso, ou seja, a constatação da própria existência. Justamente diante da morte, pensou Luísa, o instinto da vida sentia a necessidade de mostrar seu poder e determinar suas regras. Sem isso, talvez ela sucumbisse, pensava.

Na semana seguinte seria realizada, na FIEMG, a entrega do Prêmio Empreendedor Global. Luísa surpreendera-se com a indicação da GMA. A préseleção, em que dez empresas foram indicadas, apoiara-se em informações objetivas, principalmente faturamento, rentabilidade e, claro, volume de exportações. Mas o vencedor só seria apontado após análise criteriosa do perfil individual de cada empreendedor, do papel que desempenhara na própria empresa, de sua contribuição para o sucesso. Por isso, nos últimos dois meses, a comissão de avaliação esquadrinhara a vida de Luísa.

A proximidade da premiação serviu a todos como pretexto para sair da letargia causada pela morte de Vovó Mestra. No Sereia Azul, havia semanas não se falava em outra coisa. Mas o regozijo pela indicação de Luísa entre os melhores empreendedores do Estado não aplacava o lamento pela sua ausência definitiva no outro lado do balcão.

A presença de um emissário da FIEMG, com a função de montar a biografia de Luísa, fizera o tema fervilhar no Sereia Azul. Todos tinham algo especial a dizer sobre ela, uma passagem de sua vida, um dado da personalidade, uma premonição. Eram unânimes: tinham previsto seu sucesso quando ainda era adolescente; alguns, logo depois que nascera.

A cidade engalanava-se. Homenagens no Rotary, na Associação Comercial; bailes no Clube Primeiro de Maio e na AABB, a Associação Atlética Banco do

Brasil, exigiram que Luísa voltasse amiúde à terra.
O momento mais tocante para ela tinha sido a homenagem da turma do Sereia Azul, com discursos emocionados do prefeito e do sapateiro Saint-Clair, quase um agregado da família Vianna Pinheiro.
A homenagem fora surpresa. Em um final de tarde em Ponte Nova, por alguns momentos e para matar a saudade, Luísa retomou sua posição atrás do balcão.
O alvoroço que assaltou o Sereia Azul, em dia de sua maior lotação, só foi dominado quando alguém teve a idéia de formar uma fila indiana para que ela pudesse atender a todos.
Fernanda colocou o garrafão de pinga no balcão e distribuiu todo o estoque de copos. Junto com a cachaça, Luísa agradecia com um beijo na face de cada um.
Naquele dia, o Sereia Azul não fechou às seis da tarde. O governador do Estado, após breve discurso, anuncia: — Tenho a honra de comunicar a todos que o Empreendedor Global do Ano é a Dra. Luísa Vianna Pinheiro, proprietária da GMA, Goiabadas Maria Amália, cujo volume de exportações atingiu, no ano passado, o valor de 8 milhões de dólares americanos.
Luísa, sentada na platéia, belíssima nos seus 26 anos, pressionou a mão da tia Elisena antes de se levantar sob palmas. Ao iniciar sua caminhada em direção ao palco, a mente turvou-se; queria olhar para cima, manterse altiva, mas os pés, trôpegos, exigiam que os olhos os guiassem. Sentia que a distância até o palco aumentava à medida que avançava. A claque de Ponte Nova, liderada por Serafim, Rita, Toniquinho, Lourdes, Elisena e Marta, não se conteve e começou a aplaudir de pé. O resto do auditório, incluindo seu André e dona Sinhá, acompanhou. Como previra seu Geraldo, o lenço amarrotado de dona Maria Helena fora insuficiente, mas o barulho das palmas abafava o som dos seus soluços.
No palco, Luísa recebeu os cumprimentos do governador e se dirigiu à tribuna. Tentara não olhar para dona Maria Helena, para evitar o contágio das lágrimas. Fora de si, boca seca, respiração ofegante, não sabia o que dizer. Arrependia-se por não ter levado um discurso escrito. Quando procurou socorro nos olhos de Eduardo, viu ao fundo dois vultos entrando no auditório, atrasados. Aos poucos, as figuras do professor Pedro e de Fernanda, de mãos dadas, tomaram forma em sua retina. Seguiu-os com os olhos, encantada por vê-los juntos, como um casal, até que encontrassem assento.
Seu corpo e sua mente foram, então, transportados para outra dimensão: ela, sentada ao pé da jabuticabeira, a ária de *Carmen* incensando o ar, o professor e Fernanda dançando no terreiro, Vovó Mália ao seu lado, no palanque, mãos juntas sobre o colo, um brilho de felicidade nos olhos. Uma luz na alma reconduziu seu coração ao ritmo normal e precedeu uma inspiração repentina.

Ao ouvir suas próprias palavras ecoarem no auditório silencioso, sentiu que, como já acontecera outras vezes, o entusiasmo e a paixão tomavam todo o seu ser. Já havia iniciado o discurso, com olhos no professor Pedro: *Para o empreendedor, o ser é mais importante que o saber. A empresa é a materialização dos nossos sonhos. É a projeção da nossa imagem interior, do nosso íntimo, do nosso ser em sua forma total. O estudo do comportamento do empreendedor é fonte de novas formas de compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal. Sob esse prisma, o empreendedorismo é visto também como um campo intensamente relacionado com o processo de entendimento e construção da liberdade humana...*

BIBLIOGRAFIA

LIVROS DO AUTOR

DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor,* São Paulo: Cultura, 1999.
DOLABELA, F. *A vez do sonho: com a palavra os empreendedores.* São Paulo: Cultura, 2000.
DOLABELA, E; FILION, L.J.; FORMICA, P. & BROCKHAUS, R.
Empreendedorismo, ciência, técnica e arte. Brasília: CNI-IEL Nacional, 2000
DOLABELA,F., FILION, L.J. *Boa idéia! E agora? Plano de Negócios, o caminho*
mais seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura, 2000.
DOLABELA, F. *Empreendedorismo: A viagem do sonho.* Brasília: AED, 2002.
DOLABELA, F. *Empreendedorismo: Uma forma de* ser.Brasília: AED, 2002.
DOLABELA, F. *Pedagogia empreendedora.* São Paulo: Cultura, 2003.
DOLABELA, F. *A ponte mágica.* São Paulo: Cultura, 2004.

PUBLICAÇÕES ACADÊMICAS DO AUTOR

DOLABELA, F. "A National Program for the Dissemination of the Discipline 'New Venture Creation' in Brazilian Universities", *Journal of Best Papers,* 42nd World Conference of International Council for Small Business, San Francisco, USA, June 1997.

DOLABELA, F. "Entrepreneur Workshop Methodology", *Journal of Best Papers*, 44th World Conference of International Council for Small Business, Naples, Italy, 1999.

DOLABELA, F. "What About After the Incubation? A New Methodology of an Entrepreneurs Club for Giving Support to Emerging Technology-based Companies", The 1999 World Conference on International Entrepreneurship, Singapore, Singapore, August, 1999.

DOLABELA, F. "The Public Contest in Business Plans as a Sensitising Instrument for Entrepreneurism and the Development of Local Economy. The Case of the Software Incubator in Juiz de Fora", EURO PME, 2nd International Conference: Entrepreneurship: Building for the Future, Rennes, France, September, 1999.

DOLABELA, E; PRADO, A. & NETO, F.D. "An Incubation with no Incubator: How to Bring About Technology-based Partnerships Between Companies. The Squadra Case-Doctor Sys". 3rd International Conference on Technology, Innovation and Policy Global Knowledge Partnerships: Creating Value for the 21st Century. Austin, Texas, August 30-September 2, 1999.

DOLABELA, F. “O ensino universitário de criação de empresas na área de *software. A* disciplina ‘Empreendimentos em informática’ do Programa SoftEx 2000”, Anais SBC, Recife, Brasil, 1996, DOLABELA, F. & SILVA, F.Q. B. “Fábrica de empresas: A experiência de geração de novos empreendimentos em Pernambuco”, VI Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Salvador, BA, Brasil, setembro, 1997.

DOLABELA, F. “O ensino de empreendedorismo no Brasil” Anais do VIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Belo Horizonte, MG, Brasil, setembro 1998.

DOLABELA, F , “Empresa emergente de base tecnológica : Condições internas e ambientais de sucesso”, IX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Porto Alegre, RS, Brasil, setembro, 1999.

DOLABELA, F. “O ensino de empreendedorismo: Panorama brasileiro: Um projeto para o Brasil”, Conferência proferida no Seminário “A Universidade Formando Empreendedores”, CNI-IEL, Brasília, 27 de maio de 1999.

DOLABELA, F. & LIMA, M. “Aprendizado de empreendedorismo em instituições de ensino superior no Brasil”, 2º Encontro Nacional de Empreendedorismo (Enempre), Florianópolis, SC, Brasil, outubro, 2000.

DOLABELA, F. & LIMA, M. “Entrepreneurship Learning in Brazilian Institutions of Higher Education”, 4th International Conference on Technology Policy and Innovation, Curitiba, PR, Brasil, 2000.

DOLABELA, F. “Ensino de empreendedorismo na educação básica como instrumento do desenvolvimento local sustentável”, III Cipeal. Empreendedorismo para o Desenvolvimento da América Latina, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2004.

DOLABELA, F. “A Pedagogia Empreendedora”, XIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas / XII Workshop Anprotec, Porto de Galinhas, Pernambuco, 8-12 novembro, 2004.

DOLABELA, F. “Teaching Entrepreneurship in Elementary Education as an Instrument of Sustainable Local Development: The Entrepreneurial Pedagogy Methodology” World Congress of the World Federation of the Associations of Colleges and Polytechniques on “Riding the Waves: Educating in Turbulent Times”, Abu Dhabi, Dubai, 8-9 March, 2005.

***SOFTWARE* DO AUTOR**

MakeMoney, software de Plano de Negócios. Criação e projeto de Fernando Dolabela; desenvolvimento do *software,* Doctor Sys Ltda.

REFERÊNCIAS DO TEXTO

BACHRACH, A.J. *Introdução à pesquisa psicológica*. São Paulo: Herder,

1969. BEVERIDGE, W. I. B. *Sementes da descoberta científica.* São Paulo: Edusp, 1981. DEGEN, R. J. (1989). O *empreendedor, fundamentos da iniciativa empresarial.* São Paulo: McGraw-Hill.
DRUCKER, P. F. (1968). O *gerente eficaz.* Rio de Janeiro: Zahar Editores. ELISEU, M. (1996). *Contabilidade de custos.* São Paulo: Atlas.
FILION, L. J. (1991). "O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações". *Revista de Administração de Empresas,* de Administração de Empresas, 71.

FILION, L. J. (1991). *Visions et relations: Clefs du succès de l'entrepreneur.* Montreal: Les Éditions de l'Entrepreneur.
FILION, L. J. (1994). "Entrepreneur, organisation et apprentissage". *Revue Organization,* vol. 3.
FILION, L. J. (1996). "Différences dans les systèmes de gestion des propriétairesdirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME". *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration / Canadian Journal of Administrative Sciences,* vol. 13, n° 4, pp. 306-320, December, 1996.
FORTIN, P. (1992). *Devenez entrepreneur.* Québec: Les Éditions Transcontinental
Inc., Fondation de l'Entrepreneurship, Les Presses de L'Université Laval.
FRITZEN, S. J. (1978). *Janela de Johari.* Petrópolis: Vozes. GIBB, A. A. (1996).
"The Small Business Challenge to Management Education". Programa de Creación de Nuevas Empresas, São Paulo, Esade.
GIBB, A. A. (1996). "Training the Trainers for Small Business". Programa de Creación de Nuevas Empresas, São Paulo, Esade.
GITMAN, L. J. (1997). *Princípios de administração financeira.* São Paulo: Harbra,
7ª edição.
HISRICH, R. D., KORAINEN, M. & KYRSKY, K. (1996). "A Comparison of Men
and Women Entrepreneurs: A Cross-National Exploratory Study" *in* "Frontiers of Entrepreneurship Research".
http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/summ96/hisrich.html
HORNADAY, J. A. (1982). "Research About Living Entrepreneurs" *in* KENT, C A;
SEXTON, D L & VESPER, KH (eds). *Encyclopedia of Entrepreneurship,* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 20-34.
JUNQUEIRA, L. C. (1993). *Negociação.* Rio de Janeiro: Cop Editora.
KANTER, R. M. (1995). *World Class.* New York: Simon & Schuster.

RICHERS, R. (1983). *O que é marketing.* São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros
Passos.
SANÁBIO, Stela M. S. (2001) “Atribuição de causalidade ao sucesso ou fracasso
dos negócios por empreendedores e não empreendedores: Um estudo
exploratório”. Dissertação de mestrado, Universidade Gama Filho, Rio de
Janeiro.
SCHUMPETER, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development.* Cambrige, MA: Harvard University Press.
SIMON, H. A. (1984). *What we Know About the Creative Process.* Pittsburgh, PA:
Carnegie Mellon University Press.
TIMMONS, J. A. (1994). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century.* Chicago, IL: Irwin, 4th ed.
WESTWOOD, J. (1989). *O plano de marketing. Guia prático.* São Paulo: Makron
Books, 2ª edição.
YUNIS, Muhammad (1997). *O banqueiro dos pobres.* São Paulo: Ática.

BIBLIOGRAFIA DE APOIO

FILION, L. J. *Les entrepreneurs parlent.* Montréal: Les Éditions de l'Entrepreneur, 1990.

FILION, L. J. *Réaliser son projet d'entreprise.* Montréal: Les Éditions Transcontinental Inc., Fondation de L'Entrepreneurship, 1997. [traduzido para o português e adaptado: DOLABELA,F. & FILION, L.J. *Boa idéia! E agora? Plano de Negócios, o caminho mais seguro para criar e gerenciar sua empresa.* São Paulo: Cultura, 2000.]

GASSE, Y. *Gérer la croissance de sa PME.* Montréal: Les Éditions de l'Entrepreneur, 1992.

LAFÉRTÉ, S. *Comment trouver son idée d'entreprise.* Montréal: Les Éditions Transcontinental Inc., Fondation de l'Entrepreneurship, 1993.

PAVANI, C. *O plano de negócios. Planejando o sucesso de seu empreendimento.* Rio de Janeiro: Lexikon, 1998.

PEREIRA, H. J. & SANTOS, S. A. *Criando seu próprio negócio.* Brasília: Sebrae, 1995.

RICH, Stanley & GUMPERT, David. *Business Plan that Win $$$.* New York: Harper Dan Row, 1985.

PINSON, L. Sc JINNET, J. *Anatomy of a Business Plan.* Chicago: Upstart, 1996.

SIEGEL, E. L. *Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios.* Rio de Janeiro: Record, 1991.

BIBLIOGRAFIA GERAL

ADAMS, S. *O princípio Dilbert.* Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

BARRETO, R. M. *Criatividade no trabalho e na vida.* São Paulo: Summus, 1997. CARLZON, J. *A hora da verdade.* Rio de Janeiro: Cop Editora, 1992. DAVIDSON, J. *The Complete Idiot's Guide to Managing your Time.* New York: Alpha Books, 1995.

DELANEY, W. A. *Why Small Business Fail.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

DRUCKER, P. F. *Administrando para o futuro: Os anos 90 e a virada do século.* São Paulo: Pioneira, 2ª edição, 1992.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor.* São Paulo: Pioneira, 2ª edição,
1987.

FERGUSON, M. A *conspiração aquariana.* Rio de Janeiro: Record, 6ª edição, 1980.

GERBER, M. E. O *mito do empreendedor.* São Paulo: Saraiva, 3ª edição, 1992. GUSTAV, B. O *empreendedor do verde.* São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1992. KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. *A estratégia em ação.* Rio de Janeiro: Campus,
1997.

KATINA, J. *The Adams Businesses you Can Start Almanac.* Holbrook, MA: Adams
Media Corporation, 1996.

L1NNEMAN, R. E. & STANTON, J.L. *Marketing de nichos.* São Paulo: Makron,
1993.

MATOS, F. A *empresa júnior.* São Paulo: Martin Claret, 1997.

MARTINS, J. R. *Grandes marcas, grandes negócios: Como as pequenas e médias*
empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora. São Paulo: Negócio, 1997.

MOORE, J. F. *O fim da concorrência.* São Paulo: Futura, 1996.

MILLS, H. A. *Negociação, a arte de vencer.* São Paulo: Makron, 1993. NAISBITT, J. *Megatrends 2000.* São Paulo: Amana-Key, 5ª edição, 1990. NÓBREGA, C. *Em busca da empresa quântica.* Rio de Janeiro: Ediouro, 1966. OECH, R. *Um "toc" na cuca.* São Paulo: Cultura, 1988.

OECH, R. *Um chute na rotina.* São Paulo: Cultura, 1994.
OSBORN, A. F. *O poder criador da mente.* São Paulo: Ibrasa, 1988. PETERS, T. *A busca do UAU.* São Paulo: Harbra, 1997.
PINCHOT, G. *Intrapreneuring.* São Paulo: Harbra, 1989.
POPOCORN, F. & MARIGOLD, L. *Click.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.
PORTER, M. E. *Vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1989.
PREDEBON, J. *Criatividade: Abrindo o lado inovador da mente.* São Paulo: Atlas, 1997.
RECK, R. R. *A negociação ganha-ganha.* São Paulo: Saraiva, 1991.
RESNIK, P. *A bíblia da pequena empresa.* São Paulo: Makron, 1990.
RIFKIN, J. *O fim dos empregos.* São Paulo: Makron, 1995.
SALOMAR, S. *A grande importância da pequena empresa.* Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.
SCHUMACHER, E. F. *O negócio é ser pequeno.* Rio de Janeiro: Zahar, 4ª edição, 1983.
SEMLER, R. *Virando a própria mesa.* São Paulo: Best Seller, 1988.
SENGE, P. M. *A quinta disciplina.* São Paulo: Best Seller, 1990.
TAVARES, M. C. *Planejamento estratégico.* São Paulo: Harbra, 1991.
WOMACK, J. P; JONES, D. T. & ROOS, D. *A máquina que mudou o mundo.* Rio de Janeiro: Campus, 1992.

APÊNDICE 1



PLANO DE NEGÓCIOS DA GMA
GMA GOIABADAS MARIA AMÁLIA LTDA.

PLANO DE NEGÓCIOS
1998

Este documento pertence à GMA, e as informações nele contidas são de caráter confidencial, não estando autorizada sua reprodução.

ÍNDICE ANALÍTICO

SUMÁRIO EXECUTIVO .....3 ENUNCIADO DO PROJETO
COMPETÊNCIA DOS RESPONSÁVEIS
OS PRODUTOS E A TECNOLOGIA
O MERCADO POTENCIAL — A OPORTUNIDADE
ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO
PREVISÃO DE VENDAS
RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS
NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO
A EMPRESA ..... 7 A MISSÃO
OS OBJETIVOS DA EMPRESA Situação planejada desejada
O foco
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL
Descrição legal
Estrutura funcional, diretoria, gerência e staff
Descrição da unidade fabril
Síntese das responsabilidades da equipe dirigente PLANO DE OPERAÇÕES
Administração
Comercial
Controle de qualidade
Terceirização
Sistemas de gestão
As parcerias
O PLANO DE MARKETING..... 11 ANÁLISE DE MERCADO
O setor
Oportunidades e ameaças
A clientela

Segmentação
A concorrência
Fornecedores ESTRATÉGIA DE MARKETING
O produto
A tecnologia e o ciclo de vida
Vantagens competitivas
Planos de Pesquisa & Desenvolvimento
Preço
Distribuição
Promoção e publicidade
Serviços ao cliente (venda e pós-venda)
Relacionamento com os clientes **O PLANO FINANCEIRO** ..... 16 INVESTIMENTO INICIAL
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS
Custos totais
Mão-de-obra direta
Mão-de-obra indireta
Custos variáveis
Custos fixos
Depreciação, manutenção & conservação e seguros
Receitas
Impostos & contribuições
Projeção de fluxo de caixa
Balanço patrimonial
Ponto de equilíbrio
Análise de investimento **ANEXOS** 31
Anexo I: Dados demográficos
Anexo II: Pesquisa junto aos clientes
Anexo III: Pesquisa junto aos revendedores
Anexo IV: Pesquisa dos concorrentes Anexo V: Pesquisa dos fornecedores

SUMÁRIO EXECUTIVO

ENUNCIADO DO PROJETO

Este Plano de Negócios tem como objetivo apresentar os estudos e análises de viabilidade da criação de uma indústria de doces, a Goiabadas Maria Amália Ltda. (GMA), que terá seu foco na produção de goiabadacascão em tabletes, um produto inovador, já que se diferencia da goiabada tradicional em embalagem, forma e conteúdo.

A estrutura da empresa será simples, de acordo com padrões modernos de racionalização, utilizando-se, sempre que possível, de parcerias e terceirização, com o objetivo de aportar *knowhow* e experiência a suas atividades nascentes.

A clientelaalvo da GMA é constituída por estudantes na faixa etária entre 4 e 23 anos, que será abastecida por meio de distribuição diferenciada de seu produto, utilizando cantinas e lanchonetes que se situam dentro ou próximas dos principais estabelecimentos de ensino de Belo Horizonte e Contagem, além da distribuição nos pontosde-vendas tradicionais de doces (doçarias, supermercados e padarias).

COMPETÊNCIA DOS RESPONSÁVEIS

A GMA está bem estruturada para aproveitar a oportunidade que se apresenta para o seu produto. Luísa Vianna Pinheiro domina o processo de fabricação de goiabada e adquiriu profundos conhecimentos do seu ramo de negócio, a partir de análise de mercado e estudos de viabilidade desenvolvidos durante mais de um ano. No setor de vendas, a GMA irá, mediante terceirização, agregar experiência de outra empresa atuante no setor.

OS PRODUTOS E A TECNOLOGIA

O produto da GMA é a goiabadacascão em tablete, a ser comercializada em caixa com 10 tabletes de 50 g cada, em embalagem individual, que estenderá o prazo de validade do produto. Os métodos de produção, de custos reduzidos, apresentam a tecnologia mais avançada, que permitirá a preservação do sabor do produto por tempo prolongado, com durabilidade bem maior que a dos concorrentes. Serão utilizadas as instalações de uma indústria alimentícia já operando em Contagem, íncorporando-se a grande experiência deste parceiro no ramo.

O MERCADO POTENCIAL — A OPORTUNIDADE

O segmento de mercado no qual a GMA pretende atuar é composto basicamente por crianças e jovens estudantes, na faixa etária de 4 a 23 anos. Este é um mercado consumidor numeroso e com hábito de compra freqüente desse tipo de produto, porém sem nenhuma fidelidade a marcas, constituindo desafios para a GMA: consolidar sua marca e tornar fiel seu públicoalvo.

A grande oportunidade de mercado identificada pela GMA é representada pela necessidade de uma alimentação saudável para a grande massa de estudantes na região de Belo Horizonte e Contagem, de alta densidade demográfica. As pesquisas de mercado demonstraram que os produtos oferecidos não satisfazem integralmente às necessidades de alimentação desse público, principalmente quando ele se encontra nas escolas. Além disso, existe grande demanda reprimida, já que parte dessa clientela não é atingida pela oferta de produtos nesta linha. Assim, as análises demonstraram que o públicoalvo é composto por cerca de 600 mil consumidores, que representam potencial de compra aproximado de R$1,7 millhão por mês (para todos os tipos de doces), o que representa grande margem de atuação para a GMA, cujo faturamento mensal previsto, de R$ 24 mil, representa 1,4% desse valor potencial. Por outro lado, pesquisas junto a fornecedores indicam que o mercado específico de goiabada atinge o valor de R$ 200 mil mensais.

ELEMENTOS DE DIFERENCIAÇÃO

Um dos principais diferenciais do produto a ser fabricado pela GMA é sua forma de comercialização. Enquanto seus concorrentes fabricam barras de 500 a 1.000 gramas, a GMA irá fabricar tabletes de 50 gramas, mais práticos e fáceis de consumir, já que as barras se destinam a famílias ou grupo de pessoas, e os tabletes podem ser consumidos individualmente. Outro diferencial será a estratégia de distribuição do produto, que será oferecido em pontosde-venda

como cantinas e lanchonetes, situadas dentro e nas proximidades dos principais colégios de Belo Horizonte e Contagem. A imagem do produto da GMA estará vinculada à saúde das crianças e dos adolescentes.

PREVISÃO DE VENDAS

De acordo com a pesquisa de mercado, foi projetada uma média de vendas mensais em torno de R$ 24 mil, o que representa 12% do mercado de goiabadas da região a ser atendida pela GMA (R$ 200 mil mensais); com isso, a lucratividade média do setor atinge de 15% a 20%. A composição das vendas será de 30% à vista e 70% com prazo de pagamento de 30 dias para distribuidores.

RENTABILIDADE E PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Conforme a projeção de vendas e a composição dos custos da GMA, o produto proporcionará não só a cobertura de todos os custos, mas também um bom retorno financeiro para a empresa, o que pode ser comprovado na Projeção dos Resultados e na Análise de Investimento realizada no Plano Financeiro.

Demonstração dos resultados

Descrição Valor Total (RS) 1 Receita bruta de vendas 24.000,00
2 (-) Deduções (5.196,00)
3 Receita líquida de vendas 18.804,00
4 (-) Custo dos produtos vendidos (11.498,92)
5 Margem de contribuição 7.305,08
6 (-) Despesas operacionais (1.932,08) 6.1. Despesas administrativas (920,00) 6.2. Despesas gerais (567,50) 6.3. Depredação acumulada (444,58)
7 Resultado operacional 5.373,00
8 Resultado antes do Imposto de Renda 5.373,00
9 (-) Imposto de Renda 15% (805,95) **10** Lucro líquido 4.567,05

O ponto de equilíbrio foi calculado em 5.125 unidades, o que representa faturamento de R$ 7.687,50. O tempo estimado em que a GMA irá recuperar o investimento inicial *(payback)* será de 10 meses.

NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO

Apurado o valor do investimento inicial, constatou-se que seria necessário buscar alguma fonte de financiamento para abrir a indústria. Assim, para que o projeto fosse posto em prática, foi feita parceria com uma fábrica de doces localizada em Contagem, cuja linha de produção apresenta capacidade ociosa. O acordo — segundo o qual a GMA pagará 10% do faturamento bruto obtido para utilizar as instalações, com prazo de carência que irá ajudar a financiar seu capital de giro — solucionou o problema do investimento inicial.

Investimento inicial **Descrição Valor (RS)** Investimento fixo 28.075,00 Capital de giro:

Estoque de materiais diretos 7.070,00 Custo fixo 2.532,08 Despesas préoperacionais 1.170,00 Reserva de capital, suporte vendas a prazo 2.000,00 **Total 40.847,08**

A EMPRESA

A MISSÃO

A missão da GMA é produzir e fornecer produtos alimentícios para consumidores exigentes, preocupados com a saúde e a forma física. O seu públicoalvo é constituído por estudantes de 4 a 23 anos, mas atingirá também pessoas de qualquer idade que se preocupem com a saúde e a forma física e que procurem consumir produtos de alto valor nutritivo e poucas calorias.

OS OBJETIVOS DA EMPRESA

Para que o Plano de Marketing pudesse ser feito de maneira clara e detalhada, a GMA estabeleceu alguns objetivos a serem alcançados no curto prazo, logo após o início das atividades, tomando como base a lucratividade dos concorrentes.

O principal objetivo *é* conquistar 12% do mercado de goiabadas na região de Belo Horizonte e Contagem. Para que esse percentual possa ser atingido, a GMA deverá obter receita bruta em torno de *R$* 24 mil mensais, com lucratividade entre 15% e 20% para o produto.

SITUAÇÃO PLANEJADA DESEJADA

De acordo com os objetivos propostos, a GMA planeja conquistar um mercado ainda pouco explorado e pouco difundido: o comércio de goiabadacascão em tablete. Projeta-se a conquista de 12% deste mercado em curto prazo. As principais estratégias para alcançar tal situação serão a forma de apresentação do produto, a vinculação de sua imagem à alimentação saudável e sua distribuição em pontos-devenda diversos.

Para implantar uma estrutura organizacional que viabilize seus objetivos, a GMA irá incorporar a experiência de terceiros, conquistada por parcerias e contratações, mantendo suas atividades em nível mínimo de custos e privilegiando a qualidade do produto.

O crescimento da empresa será rigorosamente planejado, levando em conta sua preparação para enfrentar desafios maiores.

Pretende-se manter sempre uma situação financeira saudável, com controles precisos sobre o fluxo de caixa, cujo superávit será a base para alavancar o crescimento da empresa.

Após a consolidação, que se espera alcançar em três anos, a GMA irá buscar o mercado externo.

O FOCO

A GMA, que estará inserida no competitivo mercado de doces, concentrará suas atividades inicialmente na fabricação e comercialização de goiabadacascão em tablete. Assim, seu foco será a alimentação rápida e nutritiva de um público em idade escolar, com o qual procurará estabelecer relações de identidade. Não pretende lançar novos produtos no mercado antes de sua consolidação, para não haver dispersão. Aspira ser vista como uma empresa preocupada com a alimentação do público estudantil.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E LEGAL

DESCRIÇÃO LEGAL

O regime jurídico da Goiabadas Maria Amália será sociedade por cotas de responsabilidade limitada. A GMA estará sujeita à inspeção da Vigilância Sanitária do município, não existindo nenhuma legislação específica sobre o setor em que atuará.

ESTRUTURA FUNCIONAL, DIRETORIA, GERÊNCIA E *STAFF*

A GMA terá estrutura simples, por se tratar de uma pequena empresa ainda em fase de adaptação ao mercado. No início de suas atividades, sua única proprietária será a responsável pela área administrativa da empresa, tendo ajuda de uma estagiária para tal tarefa.

DESCRIÇÃO DA UNIDADE FABRIL

A Goiabadas Maria Amália terá fábrica própria, instalada em um galpão de 100 metros quadrados, com água abundante, energia elétrica, circulação adequada de ar e as seguintes condições higiênico-sanitárias: • piso impermeabilizado e revestido de cerâmica de fácil conservação e limpeza;

• paredes e divisórias cobertas com cerâmicas de fácil lavagem e higienização;

• teto com laje em todas as dependências, revestido de pintura clara, que permita lavagem e higienização.

• a unidade fabril deve se localizar em área distante de odores indesejáveis e de poluição de qualquer natureza, inclusive poeira de qualquer origem. Deve se situar em local que tenha boa capacidade de escoamento da produção e esteja próxima da rede bancária e do setor de comércio e serviços.

O fluxo de produção abrangerá as seguintes etapas:

• Recebimento de matéria-prima

• Pesagem

• Pré-lavagem

• Seleção de frutas

• Descascamento
• Lavagem
• Corte e descaroçamento
• Tratamento térmico
• Resfriamento
• Cozimento
• Pesagem
• Tratamento térmico
• Resfriamento
• Embalagem
• Estocagem SÍNTESE DAS RESPONSABILIDADES DA EQUIPE DIRIGENTE

Luísa Vianna Pinheiro, a proprietária, é formada em odontologia e tem experiência de venda no varejo de produtos alimentícios. Adquiriu conhecimentos sobre o setor de produção e comercialização de doces a partir de estudos criteriosos, desenvolvidos para proceder à análise de viabilidade da GMA e elaborar este Plano de Negócios. Durante este trabalho, teceu significativa rede de relações e conheceu as operações relativas aos fornecedores e à concorrência. Através de pesquisas, pôde conhecer as necessidades, preferências e o comportamentos da clientela.

PLANO DE OPERAÇÕES

ADMINISTRAÇÃO

A empresa terá estrutura hierárquica composta de gerência e área de produção. No início das operações, a gerência acumulará as funções principais, que serão delegadas depois, no processo de desenvolvimento da GMA.

A centralização de funções no início das operações, além de ter em vista a redução do custo operacional, permitirá que a gerência adquira experiência de gestão e se prepare para o crescimento da empresa.

COMERCIAL

No que diz respeito à força de vendas, a GMA optou por utilizar uma empresa do setor alimentício, no início das atividades, evitando o esforço de contratação e treinamento de pessoal. A remuneração dessa empresa consistirá em comissão de 10% sobre as vendas brutas.

CONTROLE DE QUALIDADE

A alta qualidade é exigência do cliente globalizado. Essa exigência é maior ainda na clientelaalvo da GMA, uma vez que os país e os donos de escolas estão atentos à qualidade dos produtos consumidos pelos estudantes. Em vista disso, a GMA pretende fabricar um produto sob normas de higiene e qualidade ímpares, bem como desenvolver uma nova embalagem capaz de aumentar o tempo de perecibilidade do produto. Os controles dos processos de fabricação, embalagem e distribuição serão extremamente rigorosos, de forma a garantir qualidade excelente.

TERCEIRIZAÇÃO

A GMA se utilizará intensamente da terceirização para manter sua estrutura leve e ágil. Assim, o setor de vendas será inteiramente terceirizado, e as instalações fabris estarão disponíveis por meio de parceria. Sempre que necessário, a terceirização será uma diretriz a ser seguida.

SISTEMAS DE GESTÃO

Com estrutura organizacional simplificada, desde o início de suas operações, a GMA irá se preocupar em implantar sistemas de controle informatizados nas áreas de contabilidade, contas a pagar e receber, faturamento e estoque.

Como irá aproveitar a infra-estrutura de uma indústria já consolidada, não terá desvantagens em relação à concorrência quanto à tecnologia de produção, estando apta a competir de igual para igual no mercado.

AS PARCERIAS

Para que o projeto da GMA pudesse ser viabilizado, devido ao alto valor do investimento inicial, foi necessário que se estabelecesse uma parceria com uma indústria de doces de Contagem. Lista entrará com todo o maquinário (aproveitando
sua ociosidade) e a GMA, em troca, lhe dará 10% de seu faturamento bruto. Isso fez
com que o valor do investimento sofresse grande redução, além de dispensar também o treinamento da mão-de-obra que seria contratada.

O PLANO DE MARKETING

ANÁLISE DE MERCADO

O SETOR

O setor no qual a GMA pretende ingressar é bastante competitivo. O preço, a qualidade e a distribuição dos produtos são os fatores críticos de sucesso. Esse mercado, no qual concorre grande quantidade de produtos nacionais e importados, é alvo de críticas principalmente dos profissionais da área da saúde (medicina e odontologia), que identificam, na maioria dos produtos, componentes prejudiciais à saúde. Entretanto, essas críticas não afetam significativamente as vendas, cujo principal público é constituído de crianças e adolescentes. A GMA vê nessas restrições o seu nicho de mercado, já que pretende associar a imagem do seu produto a uma alimentação saudável, adequada à formação de crianças e adolescentes e que forneça calorias suficientes para que o estudante possa enfrentar as atividades escolares e esportivas.

OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Entre as oportunidades identificadas neste ramo de negócios, destacam-se: alta concentração de jovens e adolescentes em Belo Horizonte e Contagem; diversificação do cardápio do brasileiro após o Plano Real (1994); crescimento do mercado consumidor; criação do imposto Simples para as micro e pequenas empresas; novos equipamentos disponíveis a baixo custo. Entre as principais ameaças à GMA estão: grande dispersão do públicoalvo, concorrência dos alimentos importados, altas taxas de juros, utilização pelas grandes empresas de equipamentos modernos, que possibilitam significativos ganhos de escala, e consumidores exigindo qualidade.

A CLIENTELA

Nos estudos de mercado feitos para subsidiar este Plano de Negócios, foram utilizadas fontes secundárias, principalmente através da Internet (Anexo I), mas também foram feitas pesquisas junto ao consumidor final (Anexo II) e junto aos revendedores (Anexo III). Os objetivos da pesquisa foram: identificar os tipos de doces que o estabelecimento mais vende e os que menos vende; identificar o grau de conhecimento e utilização do produto goiabada; saber se os estabelecimentos estariam dispostos a fazer um teste do produto; traçar o perfil do comprador, suas opiniões, sugestões.

Os resultados da pesquisa mostraram um ambiente altamente favorável à entrada da GMA no mercado, tendo sido possível identificar inovações e melhorias no produto, que permitirão a sua diferenciação da concorrência.

SEGMENTAÇÃO

A GMA decidiu atuar no segmento de mercado representado pelo público estudantil, na faixa etária de 4 a 23 anos, segmento este que permite uma estrutura de divulgação enfatizando valores nutricionais no desenvolvimento de crianças e adolescentes, bem como uma estratégia dirigida de distribuição do produto.

A CONCORRÊNCIA

A pesquisa de mercado indicou que existem somente três concorrentes da GMA, todos eles pesquisados diretamente durante a elaboração deste Plano de Negócios (Anexo IV). Dois concorrentes são de São Paulo (Capital e Barueri) e o terceiro, de Santa Luzia (MG). Após a entrevista com cada um dos concorrentes, percebeu-se que as principais dificuldades encontradas dizem respeito à distribuição, já que os distribuidores de Contagem privilegiam os fabricantes da região.

FORNECEDORES

A análise dos fornecedores indicou que os esforços de compra deverão se concentrar na matéria-prima goiaba, já que os demais itens são facilmente encontrados e apresentam variações mínimas no preço. Assim, foi feita uma relação de todos os fornecedores de goiaba (dois em Contagem e um em Igarapé) e aplicada a mesma pesquisa já realizada com os concorrentes, para se ter uma análise do mercado na visão das empresas fornecedoras de matériasprimas (Anexo V). Feitas as entrevistas, percebeu-se grande diferença entre os fornecedores de Contagem e de Igarapé, com relação a qualidade do produto, prazo de entrega, tempo de atuação no mercado, preço, entre outros itens. A GMA decidiu, então, acompanhar de perto o aspecto qualidade e gerenciar a periodicidade de aquisição, de modo a evitar perdas dos perecíveis e formação desnecessária de estoques.

ESTRATÉGIA DE MARKETING

O PRODUTO

O produto inicial que a GMA irá fabricar e comercializar é a goiabadacascão em tablete. Tratase de um produto inovador, uma vez que terá alto valor protéico e baixas calorias, sem prejuízo do sabor apurado. Será comercializada em tabletes de 50 gramas, semelhantes aos chocolates, vendidos em caixas com 10 tabletes cada uma (sua unidade de produção). Os testes apontaram que, apesar de industrializado, o produto manterá o sabor caseiro tradicional. O nome fantasia será Goiabinha e a logomarca será o desenho estilizado de uma pequena goiaba.

A TECNOLOGIA E O CICLO DE VIDA

O processo de fabricação é simples e não prejudica os nutrientes naturais do produto (goiaba, vitaminas, sais minerais e açúcar). Além disso, será utilizada moderna técnica de cozimento, que permite a agregação de substâncias nutrientes e a combinação de baixas quantidades de açúcar com adoçantes não calóricos, sem prejuízo do sabor. A tecnologia empregada na embalagem aumentará o prazo de validade do produto.

A demanda para esse tipo de produto encontra-se em plena ascensão, emulada pela preocupação crescente com uma alimentação saudável e não calórica e sustentada por maiores gastos da população com o item alimentação. No entanto, o setor demonstra baixo índice de inovação nas técnicas de produção e de vendas.

VANTAGENS COMPETITIVAS

A goiabada da GMA apresenta algumas vantagens em relação à dos

concorrentes, tais como:
• Embalagem em tabletes de 50 gramas, semelhantes aos chocolates, em caixas de 10 unidades; inédita, mais “amigável” para o públicoalvo, podendo ser comercializada e consumida facilmente em qualquer local, ao contrário das tradicionais, de 500 a 1.000 gramas. A embalagem será transparente, com bordas coloridas de verde e vermelho (cores da goiaba), permitindo a visualização do produto pelo consumidor. O design terá o formato de tablete, semelhante ao das barras de chocolate.
• Durabilidade do produto aumentada pela embalagem. Será fácil de abrir, ao contrário da maioria das embalagens da concorrência.
• Produto contendo composto vitamínico e sais minerais, com versão light (baixas calorias), tendo sua imagem associada à alimentação saudável para crianças e adolescentes “longe de casa”

PLANOS DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

A GMA estará atenta ao desenvolvimento tecnológico no setor, incorporando todos os avanços que possam representar um fator de sucesso.

PREÇO

Para a determinação do preço de venda, foram considerados: • os preços praticados pelos concorrentes;
• o preço que os varejistas estariam dispostos a pagar;
• os custos de fabricação.

De acordo com esses dados, o preço do tablete será de R$ 0,25 a unidade de 50 gramas, ou R$ 2,50 a caixa com 10 tabletes (para o consumidor). Desse modo, será mantida a equivalência com o preço do grama de goiabada encontrado nos concorrentes: R$ 5,00 o quilo.

DISTRIBUIÇÃO

Ao ser determinado o segmento de mercado no qual a GMA pretende atuar, praticamente se definiram os canais de distribuição, através dos quais o produto será vendido. Esses canais serão: cantinas escolares, padarias, mercearias, supermercados e hipermercados.

A forma de distribuição será intensiva para os varejistas e pequenos estabelecimentos, como cantinas escolares, baleiros, lanchonetes e padarias próximos aos principais colégios das cidades de Belo Horizonte e Contagem. Além disso, o setor de pequenos estabelecimentos receberá atendimento especial, por ser um mercado consumidor de goiabadas ainda não devidamente explorado. Para essa clientela, o prazo de entrega será de no máximo três dias após o pedido, e o transporte será feito por veículo próprio da GMA.

PROMOÇÃO E PUBLICIDADE

A pesquisa realizada constatou que a concorrência perde vendas devido ao

baixo conhecimento do produto pelos revendedores. A GMA adotará Como estratégia de promoção o sistema de degustação nos pontosde-venda. Além disso, distribuirá panfletos informativos e amostras-grátis do produto. Serão oferecidos descontos por quantidade para estimular a compra de maior número de unidades e, desse modo, ganhar em economia de escala. Será dado ainda um desconto aos revendedores (que colocarem pedidos grandes) de R$ 0,40 por quilo, sendo a caixa com 10 tabletes vendida por R$ 1,50.

SERVIÇOS AO CLIENTE (VENDA E PÓS-VENDA)

Através de seus distribuidores e revendedores, a GMA manterá um canal sempre aberto para sugestões e comentários, buscando o *feedback* dos clientes.

RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A GMA irá associar a imagem do seu produto com o segmento-alvo. Assim, deverá promover e patrocinar atividades esportivas e culturais no meio estudantil.

O PLANO FINANCEIRO

INVESTIMENTO INICIAL

Itens, quantidades e valores Item Instalações Quantidade Valor unitário (RS) Subtotal (R$) 1 Câmara de climatização 01 2.000,00 2.000,00
Subtotal 1 2.000,00 Item Equipamentos Quantidade Valor unitário (RS) Subtotal (R$)
1
2
3
4
5
6
Subtotal 2
1
2
3
4
5
Subtotal 3
Tacho a gás
Dosadora de bancada Tabuleiros
Mesa de preparação resfriamento
Balança de chão
Balança de mesa
01 01 15 03 5.730,00 7.500,00
35,00 1.100,00 5.730,00 7.500,00
525,00 3.300,00
01 01 450,00 270,00
Mesa de escritório Telefax
Cadeiras
Poltrona p/ visita Mesa de centro 02 01 06 01 01 120,00 260,00
15,00
110,00
100,00
450,00 270,00
17.775,00

240,00
260,00
90,00
110,00
100,00
800,00

Item Veículos Quantidade Valor unitário (RS) Subtotal (R$) 1 Pickup VW, ano 1995 01 7.500,00 7.500,00 **Subtotal 4 7.500,00 Item Espécie Quantidade Valor unitário (RS) Subtotal (R$) 1**
2
3
4
5

Elaboração de
questionários
Pesquisa de mercadomão-de-obra
Gasto com registro da marca no INPI
Honorários de
publicidade para desenv. marca
Registro da empresa 01 50,00 50,00
01 240,00 240,00
01 320,00 320,00
01 400,00 400,00
01 160,00 160,00 **Subtotal 5 1.170,00 Item Capital de Giro Subtotal (R$) 1**
2 3

Estoque de materiais diretos
Custo fixo
Reserva de capital para suporte vendas a prazo **7.070,00**
2.532,08
2.000,00
Subtotal 6 11.602,08 Total do investimento inicial (subtotais 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6) 40.847,08

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Tabela A*

Item Descrição Mês 1 Mês 12 Ano I Ano II

1 Receita bruta de vendas 24.000,00 24.000,00 288.000,00 302.400,00
2 (-) Deduções (5.196,00) (5.196,00) (62.352,00) (65.469,60)
3 Receita líquida de vendas 18.804,00 18.804,00 225:648,00 236.930,40
4 (-) Custo dos produtos vendidos (11.498,92) (11.498,92) (137.987,04)

(144.886,39)
5 Margem de contribuição 7.305,08 7.305,08 87.660,96 92.044,01
6 (-) Despesas operacionais (1.932,08) (1.932,08) (23.185,00) (24.069,50) 6.1 Despesas administrativas (920,00) (920,00) (11.040,00) (11.592,00) 6.2 Despesas gerais (567,50) (567,50) (6.810,00) (7.142,50) 6.3 Depreciação acumulada (444,58) (444,58) (5.335,00) (5.335,00)
7 Resultado operacional 5.373,00 5.373,00 64.475,96 67.975,51
8 Resultado antes do IR 5.373,00 5.373,00 64.475,96 67.975,51
9 (-) IR 15,00% (805,95) (805,95) (9.671,39) (10.196,18) **10 Lucro liquido 4.567,05 4.567,05 54.804,57 57.778,33** * Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Item Descrição
1 Receita liquida de vendas
2 (-) Deduções
3 Receita líquida de vendas
4 (-) Custo dos produtos vendidos
5 Margem de contribuição
6 (-) Despesas operacionais
6.1. Despesas administrativas
6.2. Despesas gerais
6.3. Depreciação acumulada
7 Resultado operacional
8 Resultado antes do IR
9 (-) IR 15,00%
10 Lucro líquido Tabela A (cont.)
Ano III Ano IV Ano V Total geral 317.520,00 333.396,00 350.065,80 1.591.381,80 (68.743,08) (72.180,23) (75.789,25) (344.534,16) 248.776,92 261.215,77 274.276,55 1.246.847,64
(152.130,71) (159.737,25) (167.724,11) (762.465,50)
96.646,21 101.478,52 106.552,44 484.382,14 (24.998,22) (25.973,38) (26.997,29) (125.223,39) (12.171,60) (12.780,18) (13.419,19) (61.002,97) (7.491,62) (7.858,20) (8.243,11) (37.545,42) (5.335,00) (5.335,00) (5.335,00) (26.675,00) 71.647,99 75.505,14 79.555,15 359.158,75 71.647,99 75.505,14 79.555,15 359.158,75
(10.747,20) (11.325,77) (11.933,27) (53.873,81) **60.900,79 64.179,37 67.621,88 305.284,94**
CUSTOS TOTAIS
Tabela A*
Item Descrição Mês 1 **Mês 12 Ano l** 1 Mão-de-obra direta com encargos

2.346,12 2.346,12 28.153,44 2 Materiais diretos 7.070,00 7.070,00 84.840,00 3 Fretes 282,80 282,80 3.393,60 4 Embalagens 1.200,00 1.200,00 14.400,00 5 Aluguel de local/produção 600,00 600,00 7.200,00 **6 Total custos diretos 11,498,92 11,498,92 137.987,04 7** Custos indiretos fabricação 1.932,08 1.932,08 23.185,00 **8 Quantidade produzida 16.000 16.000 192.000 Custo unitário 0,84 0,84 0,84**

Caixa com 10 tabletes de 50 g de goiabada

* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Item Descrição 1 Mão-de-obra direta com encargos
2 Materiais diretos
3 Fretes
4 Embalagens
5 Aluguel de local p/ produção
6 Total custos diretos
7 Custos indiretos fabricação
8 Quantidade produzida Custo unitário Tabela B
Ano II Ano III Ano IV Ano V Total geral 29.561,11 31.039,17 32.591,13 34.220,68 155.565,53

89.082,00 93.536,10 98.212,91 103.123,55 468.794,56
3.563,28 3.741,44 3.928,52 4.124,94 18.751,78
15.120,00 15.876,00 16.669,80 17.503,29 79.569,09
7.560,00 7.938,00 8.334,90 8.751,65 39.784,55

144.886,39 152.130,71 159.737,25 167.724,11 762.465,50 24.069,50 24.998,22 25.973,38 26.997,29 125.223,39
201.600 211.680 222.264 233.377 1.060.921 0,84 0,84 0,84 0,83 0,84
MÃO-DE-OBRA DIRETA **Tabela A***
Item Descrição Mês 1 Mês 12 Ano I Ano II 1 Cargos mão-de-obra direta 1.260,00 1.260,00 15.120,00 15.876,00
1.1 Operador de tacho e preparo (2) 560,00 560,00 6.720,00 7.056,00
1.2 Operador de câmara 280,00 280,00 3.360,00 3.528,00
1.3 Ajudantes (2) 280,00 280,00 3.360,00 3.528,00
1.4 Operador de carga/descarga 140,00 140,00 1.680,00 1.764,00
2 Encargos sociais — MOD 86,20% 1.086,12 1.086,12 13.033,44 13.685,11

Total de mão-de-obra direta 2.346,12 2.346,12 28.153,44 29.561,11 * Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Tabela B
Item Descrição Ano III Ano IV Ano V Total geral 1 Cargos mão-de-obra direta 16.669,80 17.503,29 18.378,45 83.547,54
1.1 Operador de tacho e preparo (2) 7.408,80 7.779,24 8.168,20 37.132,24
1.2 Operador de câmara 3.704,40 3.889,62 4.084,10 18.566,12

1.3 Ajudantes (2) 3.704,40 3.889,62 4.084,10 18.566,12
1.4 Operador de carga/descarga 1.852,20 1.944,81 2.042,05 9.283,06
2 Encargos sociais — MOD 86,20% 14.369,37 32.591,13 34.220,68 **72.017,98**
Total de mão-de-obra direta 31.039,17 2.346,12 28.153,44 29.561,11
MÃO-DE-OBRA INDIRETA **Tabela A***
Item Descrição Mês 1 Mês 12 Ano I Ano II 1 Cargos mão-de-obra indireta sem 420,00 420,00 5.040,00 5.292,00
encargos
1.1 Estagiária 300,00 300,00 3.600,00 3.780,00
1.2 Honorários pagos a contador 120,00 120,00 1.440,00 1.512,00
autônomo
2 Cargos mão-de-obra indireta com 500,00 500,00 6.000,00 6.300,00
encargos
2.1 Honorários da diretoria 400,00 400,00 4.800,00 5.040,00
2.1.1 Encargos sociais sobre honorários 100,00 100,00 1.200,00 1.260,00
diretoria 25%
Total de mão-de-obra indireta 920,00 920,00 11.040,00 11.592,00 * Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12
Tabela B
Item Descrição Mês 1 Mês 12 Ano I Ano II 1 Cargos mão-de-obra indireta sem 5.556,60 5.834,43 6.126,15 27.847,18
encargos
1.1 Estagiária 3.969,00 4.167,45 4.375,82 19.892,27
1.2 Honorários pagos a contador 1.587,60 1.666,98 1.750,33 7.956,91
autônomo
2 Cargos mão-de-obra indireta com 6.615,00 6.945,75 7.293,04 33.153,79
encargos
2.1 Honorários da diretoria 5.292,00 5.556,60 5.834,43 26.523,03
2.1.1 Encargos sociais sobre honorários 1.323,00 1.389,15 1.458,61 6.630,76
diretoria 25%
Total de mão-de-obra indireta 12.171,60 12.780,18 13.419,19 61.002,97
CUSTOS VARIÁVEIS
Tabela A*
Item Descrição Valor por Lotes Mês 1 Mês 12 Ano Ano II lote (qtde.)
1 Materiais diretos 7.070,00 7.070,00 84.840,00 89.082,00 1.1 Goiaba 2.240,00 16.000 2.240,00 2.240,00 26.880,00 28.224,00 1.2 Xarope de glucose 1.680,00 16.000 1.680,00 1.680,00 20.160,00 21.168,00 1.3 Açúcar 2.100,00 16.000 2.100,00 2.100,00 25.200,00 26.460,00 1.4 Celofane 1.050,00 16.000 1.050,00 1.050,00 12.600,00 13.230,00

2 Fretes 282,80 16.000 282,80 282,80 3.393,60 3.563,28
3 Embalagens 1.200,00 16.000 1.200,00 1.200,00 14.400,00 15.120,00
4 MOD com encargos 2.346,12 2.346,12 28.153,44 29.561,11
Total de custos variáveis 10.898,92 10.898,92 130.787,04 137.326,39
Caixa com 10 tabletes de 50 g de goiabada
* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Item Descrição
Tabela B
Valor Lotes Ano III Ano IV Ano V Total geral por lote (qtde.) 1 Materiais diretos 1.1 Goiaba
1.2 Xarope de glucose 1.3 Açúcar
1.4 Celofane **2 Fretes**
3 Embalagens
4 MOD com
encargos
Total de custos variáveis 93.536,10 98.212,91 103.123,55 468.794,56 2.240,00 16.000 29.635,20 31.116,96 32.672,81 148.528,97 1.680,00 16.000 22.226,40 23.337,72 24.504,61 111.396,73 2.100,00 16.000 27.783,00 29.172,15 30.630,76 139.245,91 1.050,00 16.000 13.891,50 14.586,08 15.315,38 69.622,95 **282,80 16.000 3.741,44 3.928,52 4.124,94 18.751,78 1.200,00 16.000 15.876,00 16.669,80 17.503,29 79.569,09 31.039,17 32.591,13 34.220,68 155.565,53**
144.192,71 151.402,35 158.972,46 722.680,96
CUSTOS FIXOS
Tabela A*
Item Descrição Mês 1 Mês 12 Ano l Ano II 1 Água, luz e telefone 150,00 150,00 1.800,00 1.890,00 2 Aluguel de local para produção 600,00 600,00 7.200,00 7.560,00 3 Material de limpeza 70,00 70,00 840,00 882,00 4 Depreciação 444,58 444,58 5.335,00 5.335,00 5 Manutenção & conservação 193,59 193,59 2.323,08 2.439,23 6 Seguros 80,16 80,16 961,92 1.010,02 7 Mão-de-obra indireta com encargos 920,00 920,00 11.040,00 11.592,00 **Subtotal 2.458,33 2.458,33 29.500,00 30.708,25** 8 Outros (% sobre subtotal de 73,75 73,75 885,00 921,25 custos fixos) 3,00%
Total de custos fixos 2.532,08 2.532,08 30.385,00 31.629,50 * Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Tabela B
Item Descrição Ano III Ano IV Ano V Total geral
1 Água, luz e telefone 1.984,50 2.083,73 2.187,91 9.946,14
2 Aluguel de local para produção 7.938,00 8.334,90 8.751,65 39.784,55
3 Material de limpeza 926,10 972,41 1.021,03 4.641,54
4 Depreciação 5.335,00 5.335,00 5.335,00 26.675,00

5 Manutenção & conservação 2.561,20 2,689,26 2.823,72 12.836,49
6 Seguros 1.060,52 1.113,54 1.169,22 5.315,22

7 Mão-de-obra indireta com encargos 12.171,60 12.780,18 13.419,19 61.002,97

Subtotal 31.976,92 33.309,02 34.707,72 160.201,91

8 Outros (% sobre subtotal de 959,31 999,27 1.041,23 4.806,06
custos fixos) 3,00%

Total de custos fixos 32.936,23 34.308,29 35.748,95 165.007,97

DEPRECIAÇÃO, MANUTENÇÃO & CONSERVAÇÃO E SEGUROS

Tabela A*

Item Descrição Mês 1 Mês 12 Ano l Ano II 1 Depreciação 444,58 444,58 5.335,00 5.335,00 **2** Manutenção & conservação 193,59 193,59 2.323,08 2.439,23 **3** Seguros 80,16 80,16 961,92 1.010,02 **Total 718,33 718,33 8.620,00 8.784,25** * Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Tabela B

Item Descrição Ano III Ano IV Ano V Total geral 1 Depreciação 5.335,00 5.335,00 5.335,00 26.675,00 **2** Manutenção & conservação 2.561,20 2.689,26 2.823,72 12.836,48 **3** Seguros 1.060,52 1.113,54 1.169,22 5.315,22 **Total 8.956,71 9.137,80 9.327,94 44.826,70**

RECEITAS **Receitas mensais***

Item Descrição Mês 1 **Mês** 2 **Mês** 3 **Mês 11 Mês 12**
1 Receitas a vista 7.200,00 7.200,00 7.200,00 7.200,00 7.200,00
2 Receitas a prazo 30 dias 16.800,00 16,800.00 16.800,00 16.800,00 16.800,00
3 Receitas operacionais 24.000,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00
4 Comissão de vendas (10%) 2.400,00 2.400,00 2.400,00 2.400,00 2.400,00
* Não foram incluídas as colunas dos meses 4 ao 10, pois são os mesmos valores dos meses 1, 2, 3, 11 e 12

Receitas anuais

Item Descrição Ano I Ano II Ano III Ano IV Ano V Total geral 1 Receitas operacionais 288.000,00 302.400,00 317.520,00 333.396,00 350.065,80 1.591.381,80
Comissão de vendas 28.800,00 30.240,00 31.752,00 33.339,00 35.006,58 159.138,18
2 (10%)

IMPOSTOS & CONTRIBUIÇÕES

Tabela A*

Item Descrição Alíquota Mês 1 Mês 12 Ano I Ano II 1 Receita operacional 24.000,00 24.000,00 288.000,00 302.400,00 **2** Impostos 2.1 IPI 8,00% 1.920,00 1.920,00 23.040,00 24.192,00
2.2 PIS 0,65% 156,00 156,00 1.872,00 1.965,60
2.3 COFINS 3.00% 720,00 720,00 8.640,00 9.072,00
Total de impostos a pagar 2.796,00 2.796,00 33.552,00 35.229,60
Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12

Item Descrição

1 Receita operacional

2 Impostos
2.1 IPI
2.2 PIS
2.3 COFINS
Total de impostos a pagar Tabela B
Alíquota Ano III Ano IV Ano V Total geral 317.520,00 333.396,00 350.065,80 1.591.381,80
8,00% 25.401,60 26.671,68 28.005,26 127.310,54
0,65% 2.063,88 2.167,07 2.275,43 10.343,98
3.00% 9.525,60 10.001,88 10.501,97 47.741,45
36.991,08 38.840,63 40.782,66 185.395,97
PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA
Fluxo de caixa mensal (Ano I)
Item Descrição (*) Mês 1 Mês 2 Mês 3 Mês 4 1 Investimento inicial (40.847,08)
2 Saldo de caixa inicial 11.602,08 (186,29) 4.825,34 9.836,97 **3 Total de entradas 7.200,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00**
3.1 Receita de vendas 7.200,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00
4 **Total de saídas (19.432,95) (19.432,95) (19.432,95) (19.432,95)**
4.1 (-) Despesas produção (11.498,92) (11.498,92) (11.498,92) (11.498,92)
4.2 (-) Despesas pessoal administrativo (300,00) (300,00) (300,00) (300,00) 4.3 (-) Despesas autônomos (120,00) (120,00) (120,00) (120,00)
4.4 (-) Despesas diretoria (500,00) (500,00) (500,00) (500,00)
4.5 (-) Despesas vendas e marketing (2.400,00) (2.400,00) (2.400,00) (2.400,00)
4.6 (-) Despesas gerais (293,75) (293,75) (293,75) (293,75) 4.7 (-) Manutenção & conservação (193,59) (193,59) (193,59) (193,59) 4.8 (-) Seguros (80,16) (80,16) (80,16) (80,16)
4.9 (-) Impostos (2.796,00) (2.796,00) (2.796,00) (2.796,00)
4.10 (-) Provisão para IR (805,95) (805,95) (805,95) (805,95)
4.11 (-) Depredação (não desembolsável) (444,58) (444,58) (444,58) (444,58) **5 Fluxo do período (40,847,08) (12.232,95) 4.567,05 4.567,05 4.567,05**
6 (+) Depreciação 444,58 444,58 444,58 444,58
7 Saldo acumulado de caixa (40,847,08) (186,29) 4.825,34 9.836,97 14.848,60
* Os dados desta coluna são meramente ilustrativos, e este valor demonstra de quanto o empreendedor necessitará para montar sua empresa e iniciar as atividades; neste total, estão incluídas as despesas préoperacionais no valor de R$ 29.245,00, junto com o valor do capital de giro para o primeiro mês de funcionamento (saldo inicial de caixa) no valor de R$ 11.602,08.
Mês 5 Mês 6 Mês 7 Mês 8 Mês 9 Mês 10 Mês 11 Mês 12
14.848,60 19.860,23 24.871,86 29.883,49 34.895,12 39.906,75 44.918,39 49.930,02

24.000,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00
24.000,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00 24.000,00
(19.432,95) (19.432,95) (19.432,95) (19.432,95) (19.432,95) (19.432.95) (19.432,95) (19.432,95) (11.498,92) (11.498,92) (11.498,92) (11.498,92) (11.498,92) (11.498,92) (11.498,92) (11,498,92) (300,00) (300,00) (300,00) (300,00) (300,00) (300,00) (300,00) (300,00) (120,00) (120,00) (120,00) (120,00) (120,00) (120,00) (120,00) (120,00) (500,00) (500,00) (500,00) (500,00) (500,00) (500,00) (500,00) (500,00) (2.400,00) (2.400,00) (2.400,00) (2.400,00) (2.400,00) (2.400,00) (2.400,00) (2.400,00) (293,75) (293,75) (293,75) (293,75) (293,75) (293,75) (293,75) (293,75) (193,59) (193,59) (193,59) (193,59) (193,59) (193,59) (193,59) (193,59) (80,16) (80,16) (80,16) (80,16) (80,16) (80,16) (80,16) (80,16) (2.796,00) (2.796,00) (2. 796,00) (2. 796,00) (2. 796,00) (2. 796,00) (2. 796,00) (2. 796,00) (805,95) (805,95) (805,95) (805,95) (805,95) (805,95) (805,95) (805,95) (444,58) (444,58) (444,58) (444,58) (444,58) (444,58) (444,58) (444,58) **4.567,05 4. 567,05 4. 567,05 4. 567,05 4. 567,05 4. 567,05 4. 567,05 4. 567,05**
444,58 444,58 444,58 444,58 444,58 444,58 444,58 444,58
19.860,23 24.871,86 29.883,49 34.895,12 39.906,75 44.918,49 49.930,02 54.941,65

Fluxo de caixa anos subseqüentes — acumulado 5 anos e % participação dos itens

Item Descrição Ano III Ano IV Ano V Ano II Total %

1 Investimento (40.847,08) inicial

2 Saldo de caixa 54.941,65 118.054,98 184.290,77 253.805,14 11.602,08 inicial

3 Total de entradas 302.400,00 317.520,00 333.396,00 350.065,80 1.574.581,80 100,0% 3.1 Receita de vendas 302.400,00 317.520,00 333.396,00 350.065,80 1.574.581,80 100,0%

4 Total de saídas (244.621,67) (256.619,21) (269.216,63) (282.443,92) (1.286.096,86) 100,0% 4.1 (-) Despesas produção (144.886,39) (152.130,71) (159.737,25) (167.724,11) (762.465,50) 59,3% 4.2 (-) Despesas pessoal (3.780,00) (3.969,00) (4.167,45) (4.375,82) (19.892,27) 1,5% administrativo

4.3 (-) Despesas autônomos (1.512,00) (1.587,60) (1.666,98) (1.750,33) (7.956,91) 0,6% 4.4 (-) Despesas diretoria (6.300,00) (6.615,00) (6.945,75) (7.293,04) (33.153,79) 2,6% 4.5 (-) Despesas vendas e (30.240,00) (31.752,00) (33.339,60) (35.006,58) (159.138,18) 12,4% marketing

4.6 (-) Despesas gerais (3.693,25) (3.869,91) (4.055,40) (4.250,17) (19.393,72) 1,5% 4.7 (-) Manutenção & (2.439,23) (2.561,20) (2.689,26) (2.823,72) (12.836,48) 1,0% conservação

4.8 (-) Seguros (1.010,02) (1.060,52) (1.113,54) (1.169,22) (5.315,22) 0,4% 4.9 (-) Impostos (35.229,60) (36.991,08) (38.840,63) (40.782,67) (185.395,98) 14,4% 4.10 (-) Provisão para IR (10.196,18) (10.747,20) (11.325,77) (11.933,27) (58.873,81) 4,2% 4.11 (-) Depreciação (não (5.335,00) (5.335,00) (5.335,00) (5.335,00) (26.675,00) 2,1% desembol.)

5 Fluxo do período 57.778,33 60.900,79 69.179,37 67.621,88 288.484,94 18,2%

6 (+) Depreciação 5.335,00 5.335,00 5.335,00 5.335,00 26.675,00

7 Saldo acumulado de caixa 118.054,98 184.290,77 253.805,14 326.762,02 285.914,94 18,2%

BALANÇO PATRIMONIAL

Balanço patrimonial para 5 anos Exercício findo em: Ano l Ano II Ano III Ano IV Ano V Conta

1 **Ativo**

1.1 Ativo circulante
1.1.1 Caixa e bancos 82.521,71 163.854,59 231.580,91 302.660,33 377.260,52 1.1.2 Duplicatas a receber 16.800,00 — — — — **Total ativo circulante 99.321,71 163.854,59 231.580,91 302.660,33 377.260,52** 1.2 Ativo permanente 1.2.1 Imobilizado 28.075,00 28.075,00 28.075,00 28.075,00 28.075,00 1.2.2 (-) Depreciação acumulada (5.335,00) (10.670,00) (16.005,00) (21.340,00) (26.675,00) 1.2.3 Diferido 1.170,00 1.170,00 1.170,00 1.170,00 1.170,00
Total ativo permanente 23.910,00 18.575,00 13.240,00 7.905,00 2.570,00
Ativo total 123.231,71 182.429,59 244.820,91 310.565,33 379.830,52
2 Passivo
2.1 Passivo circulante
2.1.1 Salários e encargos a pagar 5.666,12 5.949,43 6.246,90 6.559,24 6.887,20
2.1.2 Impostos & contribuições 12.467,39 13.131,98 13.829,79 14.562,49 15.331,83
2.1.3 Fornecedores 8.552,80 8.980,44 9.429,46 9.900,94 10.395,98
2.1.4 Contas a pagar 750,00 787,50 826,88 868,22 911,63
2.1.5 Outros 143,75 150,27 157,12 164,31 171,85
Total passivo circulante 27.580,06 28.999,61 30.490,14 32,055,19 33.698,50
Exercício findo em: Ano I Ano II Ano III Ano IV Ano V
2.2 Patrimônio líquido
2.2.1 Capital social 40.847,08 40.847,08 40.847,08 40.847,08 40.847,08
2.2.3 Lucros/Prejuízos acumulados 54.804,57 112.582,90 173.483,69 237.663,06 305.284,94
Total patrimônio líquido 95.561,65 153.429,98 214.330,77 278.510,14 346.132,02 Passivo total 123.231,71 182.429,59 244.820,91 310.565,33 379.830,52
PONTO DE EQUILÍBRIO
Ano 1
Descrição Caixa com 10 tabletes em (R$) Preço de venda 1,50 Custo unitário (0,68) Comissão s/ serviços 10,00% (0,15) Impostos s/ serviços 10,65% (0,17) Margem contribuição unitária 0,49 Total de custos fixos 30.385,00 **Ponto de equilíbrio (unidades) 61.500** Receita total 92.249,54 Custos totais (92.249,54)
Ponto de equilíbrio — anos subseqüentes
Descrição Ano II Ano II Ano IV Ano V Total custos fixos 31.629,50 32.936,22 34.308,38 35.748,94 **Ponto de equilíbrio (unidades) 64.019 66.663 69.440 72.356** Receita total 96.027,86 99.995,10 104.160,70 108.534,58 Custos totais (96.027,86) (99.995,10) (104.160,70) (108.534,58) ANÁLISE DE INVESTIMENTO
Análise de investimento — período de 5 anos
***Payback* — Tempo de retorno do investimento**

Tempo de retorno do investimento **10 meses VPL — Valor presente líquido** Taxa requerida de retorno 18% Investimento inicial R$ (40.847,08) Projeção atual do fluxo de caixa R$ 190.113,47 **Valor presente líquido RS 149.266,39**

TIR — Taxa interna de retorno

Valor presente líquido R$ 0,00 Taxa interna de retorno (ao ano) 126,95%

ANEXOS

ANEXO I: PESQUISA

Pesquisa demográfica populacional, visando dimensionar o tamanho do segmento de mercado focado pela GMA.

O segmento de mercado dos futuros consumidores da goiabada GMA se situa na população de faixa etária entre 4 e 23 anos que freqüentam escolas diversas. Na Internet, foram encontrados os seguintes dados: **Tabela 1**

Número de habitantes de Belo Horizonte e Contagem Histórico População em 1996* Taxa anual crescimento **População em 1998**

Belo Horizonte Contagem 2.091.668 492.189 0,7% **0,7%**

2.121.054 499.104 Fonte: Fundação J. Pinheiro-www.fip.gov.br/cei-tab1.titml

* O número de habitantes em 1996 multiplicado duas vezes por 100,7 projeta a população em 1998.

Tabela 2

Número de famílias em domicílios particulares na região metropolitana de Belo Classe de renda em salário mínimo Menos de 3

3a5

5a 10

10 a 20

Mais de 20

Total

Horizonte por classe de renda Número de famílias residentes 282.877 202.056 222.231 161.646 141.442 **1.010.252 Percentagem de famílias** 28%

20%

22%

16%

14%

100%

Fonte: Cedeplar (UFMG) — www.cedeplar.ufmg.br/ibge/tab52.html

Aplicando-se as percentagens da Tabela 2 aos dados da população total de Belo Horizonte e Contagem, obtemos a Tabela 3.

Tabela 3

População de Belo Horizonte por faixa de rendimentos em 1998 Classe de renda **% de famílias = Belo Horizonte** em salário mínimo **% de habitantes Contagem**

Número de habitantes <3 28% 593.895 3a5 20% 424.211 5a 10 22% 466.632 10a20 16% 339.368 >20 14% 296.948 **Total 100% 2.121.054 Número de habitantes** 139,749 99.821 109.802 79.857 69.875 **499.104**

Ainda na Internet, encontramos:

Tabela 4 Número de pessoas que freqüentam escolas por faixa etária, em Belo Horizonte

Faixa etária/anos 4 a 6 — pré-escola
7 a 14 — 1º grau
+ de 15 — 2º grau
até 23 — superior
Total de 4 a 23 anos

Fonte: IBGE — www.ibge.gov.br/

e Contagem, em 1998 Belo Horizonte Número de estudantes 64.023
294.660
89.646
49.775
498.104*

Contagem Número de estudantes 14.750
75.679
23.612
4.040
118.081*

* Os dados de 1996 da tabela original foram multiplicados duas vezes por 100,7 para projetar 1998.

Elaboramos, então, uma importante tabela, usando os totais das Tabelas 4 e 3:

Percentual de estudantes em relação ao número de habitantes Cidade Belo Horizonte Contagem
Total

Número total de estudantes 498.104
118.081
616.185
Número total de habitantes 2.121.054 499.104
2.620.158
% estudantes/ habitantes 23,48
23,65
23,50

Encontramos uma tabela na Internet que indica quanto uma família gasta na compra de doces diversos, por mês, por faixa de renda, em Contagem e Belo Horizonte. Essa tabela foi atualizada para 1998, de acordo com as orientações na própria tabela.

Tabela 6

Quanto uma família está disposta a gastar na compra de doces diversos, por mês, por faixa de renda, em Belo Horizonte e Contagem — 1998.

Classe de renda
Salário mínimo 1
3a 5
5a 10
10a20
Mais de 20
BH Contag. BH Família Família Salário %do gasta/mês gasta/mês mínimo salário
(1987) mínimo (Cz$) (Cz$) (Cz$)
Contag. BH Contag. % do Salário Família Família
salário mínimo gasta/mês gasta/ mês
mínimo (1998)
(R$) (R$) (R$)

2 3 4 5 2:4x100 121,00 81,00 2.640,00 4,58 203,00 142,00 2.640,00 7,70 426,00 284,00 2.640,00 16,15 731,00 528,00 2.640,00 27,69

6 7 8 9
3:4x100 5x7:100 6x7:100 3,07 130,00 6,00 4,00
5,38 130,00 10,00 7,00
10,76 130,00 21,00 14,00 20,00 130,00 36,00 26,00 Fonte: Sistema IBGE — SIDRA 97- (para colunas 1, 2, 3 e 4) — www.ibge.gov.br

O Dieese considera, para o Brasil, uma família média de 3,8 pessoas, das quais pelo menos uma é estudante. Fonte: www.dieese.org.br/pof/pof2.htm Partindo desse dado, elaboramos a Tabela 7.

Valor em reais que um estudante está disposto a gastar na compra de doces diversos por faixa de renda, por mês, em Belo Horizonte e Contagem BH Contag. BH Classe Família Família Fração Estudante de renda gasta/mês gasta/mês estud./família gasta/mês Salário mínimo (RS) (R$) (R$) 3 a 5 6,00 4,00 0,25 1,50 5 a 10 10,00 7,00 0,25 2,50 10 a 20 21,00 14,00 0,25 5,25 Mais de 20 36,00 26,00 0,25 9,00

Contag. Estudante gasta/mês
(R$)
1,00
1,75
3,50
6,50

Enfim, chegamos à tabela que indica o potencial de vendas de doces diversos: **Tabela 8**

Potencial de vendas de doces diversos em Belo Horizonte e Contagem aos estudantes de 4 a 23 anos **Belo Horizonte Contagem**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Classe Total hab. % estud. N° estud. Gasto Total Total % estud. N° estud. Gasto/ Total Total de renda p/ gasto/ hab. estud. gasto/ geral estud. estud./ mês estud./ (gastos mês mensais) Tab. 3 Tab. 5 col. Tab. 7 col. Tab. 3 Tab. 5 col. Tab. 7 col. col.

1x2:100 3x4 6x7:100 8x9 5+10 Salário (R$) (R$) <R$) (R$) (R$) mínimo

<3 593.S95 23,5 139.496 - 139.749 23,5 32.999 - 3a 5 424.211 23,5 99.621 1,50 149.431 99.821 23,5 23.615 1,00 23.615 173.046
5a 10 466.632 23,5 109.590 2,50 273.975 109.802 23,5 25.963 1,75 45.435 319.410
10 a 20 339.368 23,5 79.683 5,25 418.335 79.857 23,5 18.925 3,50 66.237 484.572
>20 296.948 23,5 69.714 9,00 627.426 69.875 23,5 16.579 6,50 107.763 735.189
Total 2.121.054 23,5 498.104 - 1.469.167 499.104 23,5 118.081 - 243.050 1.712.217

Nas colunas 5, 10 e 11 foram excluídos os centavos.

A Tabela 8 demonstra que o mercado de Belo Horizonte e Contagem para doces diversos está na faixa de R$ 1.712.217,00 mensais. Portanto R$ 24.000,00 representam 1,40% desse valor potencial de vendas mensais.

ANEXO II: PESQUISA JUNTO AOS CLIENTES

Respostas dos consumidores finais Questões

1. Marcas mais lembradas 2.Marca que consome
3. Razões da escolha da marca
4. Problemas no uso
5. Quem influencia a compra?
6. Quem consome o produto?
7. Ocupação
8. Renda familiar **Respostas**

35% Da Terra
20% Itá Goiabada
9% Fazenda
26% Outras opções
10% Não responderam 42% Da Terra
14% Itá Goiabada
12% Fazenda
32% Outras opções 50% Sabor
30% Preço
10% Outras opções
10% Não responderam 35% dos produtos, após abertos, têm validade curta
20% dos produtos têm embalagem difícil de abrir
20% dos produtos não apresentavam problemas 31% Crianças
24% Adolescentes
25% Adultos
20% Outras opções 41% Crianças
34% Adolescente
16% Adultos
5% Outros
4% Não responderam 60% Estudantes
30% Outras opções
10% Não responderam
13% R$ 200-1.000
42% R$ 1.001-2.000
15% R$ 2.001-3.000
9% Outros

21% Não responderam
9. Local de compra 10. Sugestões 34% Padaria/mercearia
0% Cantinas escolares/lanchonetes
6% Doçarias/sorveterias
31% Supermercados
4% Lojas de conveniência
10% Outros
15% Não responderam 33% Abaixar o preço
25% Melhorar o sabor
20% Reduzir calorias
7% Outras opções
10% Vender em cantinas escolares/lanchonetes
5% Não responderam Universo pesquisado: 50 consumidores finais.

ANEXO III: PESQUISA JUNTO AOS REVENDEDORES

Respostas dos revendedores

Questões Respostas

1. Você vende: Doces = 100%
Balas = 100%
Chocolates = 92%
Sorvetes = 25%

2. Que tipos de doces você vende? Cristalizados = 45%
Em barra = 100%
De frutas = 20%
De leite e derivados = 100%

3. Qual dos doces você vende mais? 40% responderam que vendiam mais doces em barra 38% responderam que vendiam mais doces de leite e derivados 4. Qual dos doces você vende 51 % responderam doces de frutas
menos? 28% responderam doces cristalizados 5. Com relação ao produto goiabada,
você diria que;
Nunca ouvi falar = 0%
Já ouvi falar, mas nunca vendi = 30%
Já vendi, mas não vendo mais = 19%
Vendo atualmente = 51 %

6. Por que não vende goiabada? Maior número de respostas: pelo fato de não ter sido visitado por vendedores, além do desconhecimento do produto 7. Por que não vende mais? Maior número de respostas: interrupção de visitas; não querer empatar capital em novos itens; falta de divulgação 8. Cite dois pontos positivos do Mais citados: bom giro; boa vendagem; baixo índice de produto:

devoluções; sabor
9. Cite dois pontos negativos do
produto: 10. Quantidade média vendida por
mês:
Mais citados: fornecimento irregular; embalagem inadequada; pequena margem de preço para revenda Nos 51 % clientes que atualmente vendem o produto foram verificadas respostas bem diferentes, que variavam sobretudo com o porte do estabelecimento. Tendo barras de 500 gramas e de 1.000 gramas e a caixas de 5 quilos, a média das respostas ficou em 5 caixas ou 25 quilos/mês
11. Preço de venda: 12. Preço de compra médio:
13. Produto para teste:
14. Quantidade para teste: 15. Deixaria realizar algum tipo de promoção ou propaganda dentro do estabelecimento?

16. Sugestões para propaganda/ promoção:

Mínimo de R$ 5,00 por barra de 1.000 gramas nos distribuidores e atacadistas e R$ 5,25 nos outros estabelecimentos Média de R$ 3,40 por barra de 1 quilo
84% dos clientes que não conheciam ou deixaram de trabalhar com o produto afirmaram que sim 50% responderam que deixariam a cargo do vendedor, enquanto os restantes apontaram quantidades que variavam de 1 a 5 caixas 95% responderam que sim

Mais citadas: degustação na loja; cartazes; *displays* com a própria embalagem em destaque; oferecer o produto como bônus aos principais clientes
17. Preço máximo que estaria A maior parte dos clientes não estaria disposta a pagar disposto a pagar: preço superior aos atuais R$ 5,25 por barra de 1.000 gramas. Muitos responderam que a empresa deveria
praticar preços menores que os dos atuais concorrentes 18. Sugestões: Manter padrões de qualidade; fornecimento contínuo;
redução gradativa de preços em função das quantidades
compradas Universo pesquisado: 120 revendedores.

ANEXO IV: PESQUISA DOS CONCORRENTES

Resumo da concorrência Concorrentes

Informações A B C

Cidade Santa Luzia — MG Barueri — SP São Paulo — SP Entrevistado Sr. Cláudio Sr. Lemos Sr. Luís Batista Cargo Gerente comercial Gerente administrativo Diretor Tempo de atuação 5 anos 7 anos 1 ano e 6 meses Faturamento em BH e Contagem Lucratividade
Território
Pontos fortes

Pontos fracos

Estratégias ≅ R$ 180 mil/ano ≅ R$ 450 mil/ano R$ 600 mil/ano
9% 20% 13% Grande Belo Horizonte Região Sudeste SP, MG, RJ, Sul Forte atuação no mercado da Grande B. Horizonte; equipe de vendas

Sabor; prática de vendas “casadas” com outros itens

Distribuição direta; degustação nos pontosde-venda

Acesso fácil às fontes de insumos e matériasprimas; marca forte no mercado Distribuição seletiva e irregular; embalagem

Passar a fazer distribuição intensiva, preço mais baixo

Custos da estratégia Formação da equipe de vendas

Benefícios da estratégia

Presença constante nos pontosde-venda;
divulgação através de degustação Universo pesquisado: todos os concorrentes (3) Passar a fazer distribuição intensiva, preço mais baixo Passar a fazer distribuição intensiva; preço mais baixo
Acesso fácil às fontes de insumos; boa qualidade do produto Distribuição seletiva irregular; preço mais alto

Passar a fazer distribuição intensiva; inovações na embalagem

Idem; desenvolvimento nova embalagem

Idem; diferenciação do produto

ANEXO V: PESQUISA DE FORNECEDORES

Resumo dos fornecedores Fornecedores

Informações Irmãos Ayres Fort Atacado Serra Azul Cidade
Entrevistado
Cargo
Tempo de atuação Produto
Qualidade
Porte
Principais clientes Contagem — MG Sr. Jeremias
Proprietário
25 anos
Goiaba
Excelente
Grande
Arisco, Nestlé Preço
Prazo de entrega Condições de pagamento
Pontos positivos

Pontos negativos Alto

Imediato 30 dias
Contagem — MG Sr. Lucas

Gerente
8 anos
Goiaba
Satisfatória
Médio
Docedengo;
Doce Mineiro
Médio
20 dias
15 dias
Igarapé-MG
Sr. Otávio
Gerente
3 anos
Goiaba
Ruim
Pequeno
Mercado pulverizado Médio
15 dias
30 dias
Qualidade do produto, confiabilidade na
entregas
Privilegia grandes Qualidade do produto Preço
Prazo de pagamento; clientes; preço alto prazo de entrega para pequenas
quantidades
Qualidade do produto; fornecimento irregular Na pesquisa com os fornecedores, Luísa apurou que eles vendem anualmente cerca de R$ 1.230.000,00. Por outro lado, a pesquisa nos distribuidores indicou que somente 51% vendem goiabada. Aplicando esse percentual sobre R$ 1.230.000,00, ela pôde estimar o mercado potencial em R$ 2.411.000,00 por ano, o que equivale a RS 200.000,00 por mês, aproximadamente.

APÊNDICE 2



TESTANDO O EMPREENDEDOR

TESTE 1

VOCÊ ESTÁ PRONTO PARA EMPREENDER?

A grande maioria dos testes que avaliam o potencial empreendedor comete um pecado capital, que põe em risco a sua validade: tentam analisar o potencial do indivíduo desvinculado de uma idéia. Ora, o que define o empreendedor é o sonho (a idéia), a vontade e a capacidade de agir para transformá-lo em um negócio de sucesso.

Se a pessoa não tem uma idéia, falta-lhe a condição essencial para empreender, mesmo que tenha alto potencial para tanto.

O que deve ser analisado é o conjunto indivíduo-idéia e, principalmente, a relação entre os dois. Isto mesmo, a relação entre o indivíduo e a sua idéia, porque uma idéia pode ser boa para um e não servir para outro. Ou seja, uma pessoa deve lidar com idéias que se adaptem à sua personalidade, seu modo de ser e ver o mundo, suas habilidades, preferências, competências *etc.* Se não houver casamento entre idéia e empreendedor, tudo fica mais difícil.

Mas há outra coisa muito importante: idéia é diferente de oportunidade. Um dos atributos do empreendedor é a capacidade de identificar oportunidades (mas não é só isto: também precisa saber agarrá-las, buscar e gerenciar recursos para que se transformem em negócio de sucesso). Ou seja, não basta ter uma boa idéia (algo que a maioria das pessoas é capaz de fazer), mas é preciso saber identificar se ela tem potencial de sucesso, isto é, desenvolver um bom estudo de viabilidade mercadológica, tecnológica, financeira etc., o que é feito por meio da ferramenta Plano de Negócios.

Dessa forma, para saber se você é um empreendedor com potencial de sucesso, temos que avaliar duas relações: ■ você e sua idéia

■ sua idéia e o mercado.

Mas atenção: na análise da relação entre você e sua idéia, além de medir o grau de adequação dela à sua personalidade (gosto da idéia? ela me realiza? atende ao meu estilo de vida?), é preciso avaliar os dois outros elementos fundamentais: ■ Você tem condições de agarrar essa oportunidade?

■ Você sabe buscar e gerenciar os recursos para transformar a oportunidade em um negócio de sucesso?

Para responder a este questionário, você precisa ter feito a sua lição de casa: saber o que é essencial para identificar se está diante de uma oportunidade e também o que é necessário para transformá-la em negócio de sucesso. Para

descobrir se você preenche as condições para tanto, vamos ao teste.

Seja sincero: este teste só interessa a você.

Você e a sua idéia — Capacidade de identificar a idéia 1. Qual é o seu sonho? Você é capaz de dizer o que pretende ser daqui a 10 ou 20 anos?

a — Sim

b — Não sei

c — Não pensei no assunto 2. Você está disposto a colocar toda a sua energia para realizar o seu sonho? a — Sim

b — Não sei

c — Não pensei no assunto 3. Não seria melhor você ser empregado do que se arriscar numa empresa sua? a — Não; sei que quero ser empreendedor

b — Não sei 4. Você acha que, apesar de suas idéias serem boas, os outros sempre fazem melhor? a — Não; eu confio nas minhas idéias.

b — Sim; acho que os outros se saem melhor

c — Não pensei no assunto 5. Quando faltar alguém com quem você possa dividir, acha que será capaz de pensar e agir sozinho?

a — Sim

b — Não

c — Não pensei no assunto 6. Você tem medo de errar? a — Não

b — Sim

c — Não pensei no assunto 7. Mesmo diante do erro (que é a maior fonte de aprendizado do empreendedor), o empreendedor muitas vezes tem que continuar, até conseguir alcançar os seus objetivos. Você sabe que muita perseverança lhe será exigida?

a — Não

b — Sim

c — Não pensei no assunto 8. Você se sente capaz de fazer as perguntas pertinentes? a — Sim

b — Não sei

c — Não pensei no assunto 9. Faça um mergulho no seu ego, ouça o seu coração. Sua idéia de negócio tem algo a ver com seu sonho? Irá, de alguma forma, contribuir para a sua realização pessoal?

b — Minha idéia de negócio não tem a ver com o meu sonho c — Acho que sonho e negócio são coisas diferentes d — Nunca pensei no assunto 10. Reflita sobre suas ações: você tem feito alguma coisa na direção de realizar o seu sonho?

a — Eu tenho feito esforços para realizar meu sonho

b — Não tenho feito nada nesse sentido

c — Não pensei no assunto 11. Sobre sua idéia específica: o que você sabe sobre

o ramo em pretende atuar? Você lê a respeito, é bem informado?
a — Sim
b — Não estou muito informado
c — Não pensei no assunto 12. Você já refletiu sobre o dia-a-dia da vida de um empreendedor? Algumas situações que compõem esse cotidiano o deixaram intranqüilo, insatisfeito? a — Ainda não imaginei algo que me desagrade a ponto de me desanimar b — Trabalho exaustivo para renda incerta
c — Renda irregular
d — Risco
e — Retorno financeiro a longo prazo
f — Convivência com situações indefinidas
g — Dependência de fatores não controláveis, como políticas do governo, contingências de mercado *etc.*
h — Não pensei no assunto 13. Você está copiando sua idéia de alguém, mas acrescentando algo de diferente? a — Sim
b — Não, estou só copiando 14. Você é capaz de dizer por que sua idéia irá atrair as pessoas? a — Sim
b — Não
c — Não pensei no assunto 15. Você sabe quais empresas estão na mesma área de atuação da sua idéia? Sabe dizer qual a rentabilidade do setor? Qual a tecnologia empregada? a — Sim
b — Não
c — Não pensei no assunto **Você e a sua capacidade de agarrar a idéia**
16. Você domina a tecnologia envolvida ou tem acesso a ela? a — Sim
b — Parcialmente
c — Não
d — Não pensei no assunto 17. Você conhece muito bem o negócio como um todo (clientes, concorrência, tendências, características) ou somente a tecnologia do produto ou serviço? a — Sim, conheço a tecnologia e também o negócio como um todo b — Parcialmente
c — Conheço somente a tecnologia
d — Não pensei no assunto 18. Você é capaz de transformar sua idéia em produto ou serviço? Ou seja, especificar, projetar, fabricar, testar (se for um produto), dominar a tecnologia e/ou metodologia (se for um serviço)?
b — Parcialmente
c — Não
d — Não pensei no assunto 19. Conhece o ciclo de vida do produto ou serviço? (Você pode estar entrando em uma área que esteja em declínio)
a — Sim

b — Não
c — Não pensei no assunto 20. Você sabe de que recursos necessita (tecnologia, inteligência, competência, capital)? Tem acesso a eles? Já identificou a fonte dos recursos financeiros de que necessita?
a — Sim
b — Parcialmente
c — Não
d — Não pensei no assunto 21. Você se interessa mais pelo que existe ou pelo que ainda não existe, mas pode ser criado?
a — Eu me interesso pelo novo, pelo que não existe
b — Eu me interesso somente pelo que já existe
c — Não pensei no assunto 22. Pensou em fazer um Plano de Negócios? a — Sim
b — Não

Você e sua capacidade de buscar os recursos necessários

23. Você já formou urna rede de relações (pessoas, feiras, publicações, entidades de classe etc.) na área em que vai atuar? a — Sim
b — Não
c — Não pensei no assunto 24. Você já estabeleceu uma estratégia para atrair as pessoas de que precisa no seu negócio e conseguir meios para contratá-las?
a — Sim
b — Não
c — Não pensei no assunto 25. Você tem os meios para adquirir a tecnologia necessária? a — Sim
b — Não
c — Não pensei no assunto 26. Você tem condições de buscar os recursos financeiros necessários ao investimento, lançamento e à operação inicial?
a — Sim
b — Não
c — Não pensei no assunto 27. Você já bolou uma estratégia para comunicar a existência do seu produto/serviço e atrair a clientela?
a — Sim
b — Não
c — Não pensei no assunto **Você e sua capacidade de gerenciar os recursos necessários** 28. Você (ou sua equipe) tem experiência na gestão de negócios? a — Sim
b — Não
c — Não pensei no assunto 29. Você tem habilidades para lidar com pessoas? É capaz de motivar pessoas para que o ajudem a realizar seu sonho?

a — Sim
b — Parcialmente
c — Não
d — Não pensei no assunto 30. Você sabe organizar o setor de produção, de vendas, de finanças? a — Sim
b — Parcialmente
c — Não
d — Não pensei no assunto 31. Você sabe o que é importante na gestão financeira? a — Sim
b — Parcialmente
c — Não
d — Não pensei no assunto 32. Você já imaginou como a concorrência irá recebê-lo? Já imaginou o que irá fazer para conquistar e garantir seu lugar no mercado?
a — Sim
b — Parcialmente
c — Não
d — Não pensei no assunto 33. Você se sente capaz de “ler” as tendências, o ciclo de vida do mercado e do produto? E de vislumbrar as mudanças significativas no mercado nos próximos anos (produto, clientes, preços, atendimento, comercialização, distribuição)? a — Sim
b — Parcialmente
c — Não
d — Não pensei no assunto

RESPOSTA DO TESTE

As respostas da letra “a” valem um ponto. As outras não pontuam. Se você não escolheu a letra “a” para responder a todas as perguntas, não desanime: nenhum empreendedor que está na fase inicial de desenvolvimento da sua idéia alcança todos os pontos. O que fazer? Cada pergunta sugere algo a ser aprendido — sua tarefa será buscar as respostas.

Trabalhe e volte sempre a este teste. Ninguém, a não ser você mesmo, poderá decidir se chegou o momento de abrir sua empresa.

Lembre-se: qualquer pessoa pode abrir um negócio próprio. Ser empreendedor de sucesso não é algo reservado apenas a quem tem condições genéticas favoráveis. Mas uma coisa é essencial: que você tenha um sonho e que o seu projeto de negócio de alguma forma o ajude a realizar esse sonho.

TESTE 2

AVALIE O POTENCIAL DO SEU NEGÓCIO

1. Qual a relação entre os seus sonhos e o seu jeito de ser?

a — Meu negócio tem a ver com minhas características, preferências, habilidades e é um desafio intelectual à minha altura

b — Tenho simpatia pelo ramo de atividade, mas, se eu não precisasse de dinheiro, trabalharia em outro negócio

c — Não pensei que isso fosse importante para o sucesso do empreendimento 2. Você conhece o setor em que vai atuar?

a — Já atuo no ramo e compreendo bem as vantagens e desvantagens do setor b — Como tenho boa formação e curso superior, acredito que não preciso aprender mais nada sobre o assunto

c — Não conheço o setor, mas acho que posso aprender de uma hora para a outra. Adquirir conhecimento é fácil e rápido 3. Como é sua rede de relações e quais são suas fontes de informação sobre o ramo em que pretende atuar?

a — Obtenho informações através de relações pessoais, feiras e encontros, participação em órgãos de classe, publicações especializadas, mídia, pesquisas sobre os concorrentes e fornecedores, observações como usuário/cliente *etc.* b — Faz pouco tempo que tive o interesse despertado por essa área de negócio. Tenho buscado entender melhor o mercado

c — Contratarei especialistas para não ter com que me preocupar 4. Em relação à tecnologia que envolve o produto/serviço, você pensa assim: a — Fiz testes que indicam se o produto ou serviço é viável; tenho acesso à tecnologia necessária e um suporte técnico competente

b — Fiz um estudo informal; ainda não realizei testes ou peças-pilotos c — Acho que a tecnologia não influi no resultado final do produto/serviço 5. O que sabe sobre temas que tenham a ver com seu negócio (leis, crédito, políticas públicas, comércio internacional, finanças)?
a — Fiz uma análise sobre todas as variáveis que podem tornar viável ou inviável o meu ramo de atuação
b — Não entendo nada, vou consultar um especialista
c — Acho essas variáveis tão distantes da minha realidade que não me preocupo em analisá-las 6. Como enxerga seus concorrentes?
a — Conheço os principais. Meu produto/serviço tem características exclusivas e atende às principais demandas dos clientes
b — Conheço alguns concorrentes e sei que meu produto terá sucesso, porque é melhor ou mais barato do que o deles
c — Não me importo com os concorrentes 7. O que sabe sobre seus clientes?
a — Conheço o perfil da clientela: faixa etária, sexo, renda e hábitos de compra. E realizo projeções de vendas com frequência
b — Conheço a demanda da clientela, mas não sei estimar o potencial de vendas do meu produto/serviço
c — Quando o produto é bom, os clientes aparecem 8. Você realizou projeções sobre investimentos, faturamento, lucratividade, tempo do retorno?
a — Sim
b — Apenas projeções superficiais
c — Não 9. (apenas para quem já estiver abrindo um negócio) Você fez as seguintes projeções, considerando o primeiro ano de trabalho: necessidade de capital próprio, necessidade de capital de terceiros, número de empregados, encargos fiscais e sociais?
a — Sim
b — Apenas projeções superficiais c — Não 9. (para quem ainda está planejando) Você já está em condições de realizar o Plano de Negócios (planejamento de A a Z da sua empresa, em que todas as variáveis são analisadas), com o objetivo de encontrar formas de minimizar riscos e fundamentos para decidir se abrirá ou não o negócio?
a — Já domino a metodologia de Plano de Negócios e tenho todas as informações e conhecimentos para a sua realização
b — Não sei o que é Plano de Negócios, mas acho que ficar planejando muito pode não darem nada
c — Muitos empreendedores de sucesso não fizeram Plano de Negócios 10. Um Plano de Negócios bem elaborado não garante o sucesso. O que você já fez para assegurar que a execução do Plano será bem-sucedida?

a — Já analisei minhas próprias habilidades, competências e experiência tendo em vista a implementação do negócio. Sei que posso realizar as tarefas sozinho (ou já identifiquei que precisarei de alguns colaboradores com algumas competências complementares às minhas)
b — Não sei quais são as competências necessárias
c — Acredito que não haverá problemas **Pontuação**
Questão Letra A Letra B Letra C 1 10 0 10 2 10 5 0 3 10 0 5 4 10 0 5 5 10 0 5 6 10 5 0 7 10 5 0 8 10 5 0 9 10 10 5 10 10 0 5

Acima de 80 pontos: Pode prosseguir.

Tudo indica que sua idéia de negócio é fruto de reflexões pertinentes e parece congruente com sua forma de ser, suas competências e experiências. Você pode começar a fazer o Plano de Negócios, que será o seu instrumento de decisão e o primeiro passo para o sucesso.

De 40 a 80 Pontos: Avalie o mercado!

Você ainda precisa conhecer alguns conceitos e se aprofundar em algumas análises antes de pensar em fazer mudanças ou abrir um negócio. Pelo seu jeito de ser, você supõe que as boas idéias têm vida própria. Mas não é bem assim. O sucesso de um empreendimento depende da coerência entre o seu jeito de ser e o tipo de negócio em que vai atuar. Verifique como você pode aumentar esses potenciais.

De 5 a 40 pontos: Você está multiplicando os seus riscos.

Empreendedorismo não é aventura nem jogo de azar.
O bom empreendedor busca minimizar riscos. Talvez você não tenha entendido ainda o que é empreender. Além de recursos financeiros, muita coisa estará em jogo, como o equilíbrio da sua família, por exemplo. É preciso analisar todas as etapas práticas e teóricas sobre o assunto para se lançar no mercado.

Atenção:
Se você obteve 110 pontos: Muito cuidado! Não há certezas nesta área

SOBRE O AUTOR



FERNANDO DOLABELA

Fernando Dolabela é criador dos mais importantes programas de ensino de empreendedorismo do Brasil, aplicados tanto em universidades quanto em escolas técnicas e de educação básica (alunos de 4 a 17 anos de idade). Suas metodologias ligam educação empreendedora com desenvolvimento sustentável. Já trabalhou diretamente com mais de 4 mil professores universitários, que operam com a metodologia "Oficina do Empreendedor" em mais de 400 instituições de ensino superior. Sua experiência com crianças e adolescentes é única. Desde o lançamento da "Pedagogia Empreendedora", em 2003, essa metodologia foi implementada em 121 cidades do Brasil, alcançando perto de 2 mil escolas e seus 10 mil professores. Dolabela tem 9 livros publicados e é autor do *software* de Plano de Negócios denominado *MakeMoney.*

Contatos

dolabela@dolabela.com.br www.dolabela.com.br www.starta.com.br Direção editorial MIRIAN PAGLIA COSTA Coordenação de produção HELENA MARIA ALVES
Capa
RONALDO BARSOTTI
Preparação
MARIA LUIZA X. SOUTO
Revisão
GIL PINHEIRO
Projeto gráfico e Editoração eletrônica LCT/PAOLA G. CAPELOSSI
Filmes LCT
Impressão e acabamento ASSAHI
Impresso no Brasil *Printed in Brazil* E sta obra foi digitalizada e revisada pelo grupo Digital Source para proporcionar, de maneira totalmente gratuita, o benefício de sua leitura àqueles que não podem comprá-la ou àqueles que necessitam de meios eletrônicos para ler. Dessa forma, a venda deste e-book ou até mesmo a sua troca por qualquer contraprestação é totalmente condenável em qualquer circunstância. A generosidade e a humildade é a marca da distribuição,

portanto distribua este livro livremente.
Após sua leitura considere seriamente a possibilidade de adquirir o original, pois assim você estará incentivando o autor e a publicação de novasobras.
Se quiser outrostítulosnos procure:
http://groups.google.com/group/Viciados_em_Livros, será um prazer recebê-lo em nosso grupo.



http://groups.google.com/group/Viciados_em_Livros
http://groups.google.com/group/digitalsource *Formato: Mancha: Tipologia:*

Papel:

Páginas:

16 x 23 cm

12 x 19,5 cm

Minion Pro 11,5/14,6 (texto) Trajan, Frutiger (titulagem) Cartão Supremo 250 g/m^2 (capa) Chamois Bulk 90 g/m^2 (miolo)

304

o segredo de luísa

MELHOR LIVRO DE ADMINISTRAÇÃO

Troféu Cultura Econômica 2005, *Jornal do Comércio*, Porto Alegre

Este livro é uma descoberta. O autor prende a sua atenção com uma história excitante. Enquanto isso, ensina empreendedorismo num segundo nível de detalhes, lidando com aspectos da narrativa relativos ao "como fazer". Na minha opinião, ele irá estabelecer um estilo e um padrão a ser seguido por outros livros em muitas áreas.

NEIL C. CHURCHILL
Ph.D. Professor Emeritus, INSEAD

Na última década, o empreendedorismo tornou-se o melhor meio para gerar novos empregos em sociedades que se encontram submetidas a duros ajustes estruturais. Este livro é uma notável contribuição para essa finalidade. Estimulante, fácil de ler, ele será um excelente instrumento em todas as iniciativas brasileiras na área de empreendedorismo.

PAUL PREVOST
Ph.D. Université de Sherbrook

Formatado como ficção, embora não seja literatura, **O segredo de Luísa** consolida uma realidade — a de que o empreendedor aprende mesmo é com a experiência, própria e de outros, e com os problemas que enfrenta diariamente. Luísa representa os desafios enfrentados nessa trajetória, induzindo o leitor a conhecer suas forças e fraquezas, a ser criativo, disciplinado e persistente na realização de seu sonho.

EMERSON DE ALMEIDA
Presidente da Fundação Dom Cabral

Além de constituir um gênero novo, este *best seller* se situa entre os grandes clássicos que contribuem para a edificação do gênero humano.

LOUIS JACQUES FILION
Ph.D. HEC Montréal

ISBN 85-293-0102-1

cultura