

Viagem ao Mundo do Empreendedorismo

2ª Edição



CONFEDERAÇÃO
LATINO-AMERICANA
DO COMÉRCIO



CONFEDERACIÓN
LATINOAMERICANA
DE COMERCIO



Viagem ao Mundo do Empreendedorismo



Rita de Cássia da Costa Malheiros
Luiz Alberto Ferla
Cristiano J.C. de Almeida Cunha

Viagem ao Mundo do Empreendedorismo



Instituto de Estudos Avançados

FLORIANÓPOLIS - BRASIL - 2005

REDAÇÃO
Rita de Cássia da Costa Malheiros

**DESIGN HIPERTEXTUAL - REVISÃO - ILUSTRAÇÃO E
PROJETO GRÁFICO**
REVISARE

IMPRESSÃO GRÁFICA
Coan Indústria Gráfica LTDA

Catálogo: Leila Patrícia Ramos - CRB 14/848

Viagem ao Mundo do Empreendedorismo / Rita
de Cássia da Costa Malheiros / Luiz Alberto Ferla
/ Cristiano J. C. de Almeida Cunha, organizadores.
Florianópolis : IEA – Instituto de Estudos
Avançados. 2ª edição, 2005.

Bibliografia:

1. Empreendedorismo 2. Negócios 3.
Organização Comercial 4. Administração de Empresas.
I. Malheiros, Rita de Cássia da Costa. II Ferla, Luiz
Alberto. III Cunha, Cristiano J. C. de Almeida.

CDU - 658.11

Índices para catálogo sistemático:

1. Empreendedorismo:	658.11
2. Negócios:	658.11
3. Organização Comercial:	658.11
4. Administração de Empresas:	658.11

ISBN 85-86563-04-8

Impressão revista, ampliada e atualizada do livro “Iniciando seu Próprio Negócio”
2ª edição - 2005 - 2.000 exemplares
Todos os direitos de publicação total ou parcial reservados ao IEA – Instituto
de Estudos Avançados.

IEA – Instituto de Estudos Avançados
Caixa Postal 5250 – Cidade Universitária
88040-970 – Florianópolis – SC – Brasil
Fone/fax: (48) 3025 8181
E-mail: iea@iea.org.br
<http://www.iea.org.br>

APRESENTAÇÃO

A publicação *Viagem ao Mundo do Empreendedorismo* é mais do que apenas uma versão revisada e ampliada do livro *Iniciando seu Próprio Negócio*, lançado em 1997 pelo Instituto de Estudos Avançados – IEA, em parceria com o Instituto Friedrich Naumann. Além de atualizar os cinco capítulos já existentes, esta nova versão, que já está em sua segunda edição, traz mais quatro capítulos, acrescentando novos tópicos à abordagem inicial da obra.

O livro, além de ter um de seus focos principais na disseminação do espírito empreendedor, também fala sobre os aspectos práticos do planejamento e gestão dos pequenos negócios. Temas como a análise do mercado, a elaboração de um plano operacional e aspectos tributários, financeiros e de registro de empresas passaram a ser abordados com mais detalhamento em *Viagem ao Mundo do Empreendedorismo*.


Este livro destaca a importância do indivíduo como fator determinante no sucesso ou fracasso de um empreendimento. Além disso, aponta como as técnicas criativas nos possibilitam identificar idéias e torná-las oportunidades de negócios, aproveitando melhor os recursos financeiros.

Todos esses assuntos são abordados de forma didática, mas nunca superficial. O resultado é um livro que engloba todos os aspectos referentes à criação e manutenção de um empreendimento, desde a identificação de uma oportunidade de negócio até os indicadores de desempenho da empresa.

Com muita satisfação, o Instituto Friedrich Naumann colabora com o IEA na realização deste novo trabalho, por reconhecer a relevância do tema e por acreditar que esta obra pode impulsionar o sucesso de novos negócios, contribuindo para o desenvolvimento da nossa sociedade.

A Confederação Nacional dos Jovens Empresários, da mesma forma, fica honrada em poder proporcionar aos seus jovens associados o contato com uma publicação que poderá ser de grande valia para o bom desenvolvimento dos negócios de suas empresas e para a disseminação do espírito empreendedor, colaborando na geração de emprego e renda em nosso país.

A Confederação Latino-Americana do Comércio e Serviços, entidade representativa do varejo latino-americano, que congrega milhões de micro, pequenas e médias empresas em toda América Latina, também se sente honrada em apoiar uma publicação que instiga uma nova postura



para o empresário e líder do comércio e serviços, tornando-o muito mais consciente da importância de planejar suas atividades empresariais.

Luiz Alberto Ferla

Instituto de Estudos Avançados – IEA

Beate Bunse

Instituto Friedrich Naumann – FNSt/Brasil

Doreni Caramori Júnior

Confederação Nacional dos Jovens Empresários – CONAJE

Gerson Gabrielli

Confederação Latino-Americana do Comércio e Serviços – CLAM

ROTEIRO

Prefácio	11
Mapa da Viagem	13
ESCALA I: O EMPREENDEDOR	
Orientação de Viagem.....	16
Quem é o Empreendedor	19
Características do Empreendedor	22
As Mudanças e os Novos Empreendedores	37
O que são as Empresas	44
Diário de Bordo	48
Atividades de Viagem	49
Futuros Roteiros	50
Comandantes de Bordo	50
ESCALA II: COMO IDENTIFICAR NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS	
Orientação de Viagem.....	55
Como Encontrar sua Idéia	57
Como Transformar sua Idéia em Oportunidade	68
Fontes de Idéias para a Criação de novos Negócios	72
Tendências Mundiais Geram Oportunidades de Negócios.....	76
Diário de Bordo	98
Atividades de Viagem	99
Futuros Roteiros	100
Comandantes de Bordo	100
ESCALA III: A EMPRESA ORIENTADA PARA O CLIENTE	
Orientação de Viagem.....	103
As Relações com os Clientes	104
Como Acontece o Processo de Decisão de Compra	105
O que Influencia as Decisões de Compra	110
De que Modo os Clientes Definem Qualidade	112
Serviços – Como Avaliar sua Qualidade	114
A Importância da Qualidade do Atendimento	117
Enxergando o Negócio com os Olhos dos Clientes	118

Desenvolvendo Relações Duradouras: A Qualidade na Relação entre a Empresa e os Clientes	119
Fundamentos Básicos da Abordagem da Qualidade Total	121
Organização Orientada aos Clientes x Organização Tradicional	124
Vamos Implantar a Qualidade Total no nosso Negócio	125
Como os Clientes Avaliam a Qualidade	128
Diário de Bordo	130
Atividades de Viagem	131
Futuros Roteiros	131
Comandantes de Bordo	132

ESCALA IV: RELAÇÕES HUMANAS NA ORGANIZAÇÃO

Orientação de Viagem	135
Porque Estudar Relações Organizacionais	138
Motivação	146
Liderança	151
Equipes	165
Conflito	167
Comunicação	169
Redes	177
Diário de Bordo	179
Atividades de Viagem	181
Comandantes de Bordo	182

ESCALA V: PLANEJAMENTO E BUSCA DE RECURSOS
PARA O NOVO NEGÓCIO

Orientação de Viagem	185
A Percepção Empreendedora	186
Os Primeiros Passos no Planejamento de um Negócio	191
Plano de Negócios: O Mapa da Estrada para o Sucesso	196
Financiando seu Negócio: Onde Conseguir o Dinheiro de que você Precisa para Começar	204
O que os Agentes Financeiros Costumam Perguntar	211
A Parceria como Forma de Viabilizar a Empresa	212
Diário de Bordo	218
Atividades de Viagem	219
Futuros Roteiros	220
Comandantes de Bordo	220

ESCALA VI: ASPECTOS LEGAIS, REGISTRO DE EMPRESAS E ASPECTOS TRIBUTÁRIOS

Orientação de Viagem	223
Aspectos Legais e Registro de Empresas	223
Passos Necessários para Registrar uma Empresa	226
Registros e Autorizações Diversas	232
Aspectos Tributários	242
Diário de Bordo	251
Atividades de Viagem	253
Futuros Roteiros	254
Comandantes de Bordo	254

ESCALA VII: ESTUDO DE MERCADO


Orientação de Viagem	259
Mercado Consumidor - Clientes	261
Elaborando um Questionário	274
Análise do Mercado Concorrente	282
Análise do Mercado Fornecedor	285
Diário de Bordo	287
Atividades de Viagem	291
Comandantes de Bordo	292

ESCALA VIII: PLANO OPERACIONAL

Orientação de Viagem	295
O Pessoal	310
Estratégias de Negócio	312
O Projeto do Processo	317
O Fluxograma	320
Diferenciação dos Processos do Negócio	323
Diário de Bordo	328
Atividades de Viagem	333
Futuros Roteiros	333
Comandantes de Bordo	334

ESCALA IX: ASPECTOS FINANCEIROS

Orientação de Viagem	337
Determinação do Investimento Inicial	337
Classificação dos Custos	340
Custos de Produção	347
A Determinação do Preço de Venda	348
Os Resultados Operacionais	352



Indicadores de Desempenho	353
Diário de Bordo	357
Atividades de Viagem	363
Futuros Roteiros	364
Comandantes de Bordo	364
FINALIZANDO NOSSA VIAGEM	365

PREFÁCIO

Viagem ao Mundo do Empreendedorismo originou-se da revisão e ampliação do conteúdo do livro *Iniciando seu Próprio Negócio*, do Instituto de Estudos Avançados - IEA.

Os cinco primeiros capítulos, extraídos da primeira versão, foram atualizados mantendo-se a linha de conteúdo original da contribuição de seus colaboradores: *Cristiano J. C. de Almeida Cunha* e *Suzana Susi Pfeifer*; *Cristina Borges*; *Carlos Henrique Orsatto*; *Graciella Martignago*; e *Rita de Cássia da Costa Malheiros*, respectivamente.

Além destes, foram acrescentados outros quatro capítulos desenvolvidos por *Rita de Cássia da Costa Malheiros*, sendo que o Capítulo 6, especificamente, contou com contribuições de *Sanderlúcio Fabiano de Mira* e *Sidnei Manoel da Cunha*.

Os novos conteúdos foram cuidadosamente desenvolvidos pela Dra. Rita, que, com sua experiência e com toda a dedicação que lhe é peculiar aos projetos que orienta e desenvolve, enriqueceu esta obra.

A nova versão visa contribuir ainda mais na compreensão do processo empreendedor, fator que representa uma contribuição inegável na renovação do tecido empresarial, na criação de empregos e na difusão dos avanços tecnológicos, contribuindo para o bem-estar social e econômico. Sua proposta é proporcionar ao leitor uma profunda reflexão sobre as expressivas mudanças ocorridas no ambiente empresarial, levando-o a planejar negócios para atuarem nesse contexto.

Da mesma forma, procura mostrar ao leitor que a tarefa de empreender um novo negócio está longe de se tornar uma atividade capaz de ignorar as diferenças individuais, principalmente em relação às condições econômicas e sociais, assim como a vocação empresarial.

O desejo dos organizadores *Rita de Cássia da Costa Malheiros*, *Luiz Alberto Ferla* e *Cristiano J. C. de Almeida Cunha*, é que os leitores desta 2ª versão revisada e ampliada da obra original, possam absorver os conhecimentos aqui disponíveis e que o Empreendedorismo possa ser cada vez mais difundido, contribuindo para o desenvolvimento empresarial, econômico e social.

MAPA DA VIAGEM

Olá, Caro leitor! Desejamos que seu *tour* neste livro seja muito proveitoso, pois esta viagem foi planejada para que seus encontros com o conhecimento de **Empreendedorismo** sejam momentos culturais agradáveis. Por isso, preparamos um ótimo roteiro e convidamos a **Ana** e o **Tom** para serem nossos companheiros de viagem.



Bem, nossa primeira e segunda escalas serão no país intitulado pela Organização Internacional de Empreendedorismo, como o país modelo neste ramo. Ao visitarmos as suas principais cidades, procuraremos entender melhor **as ações empreendedoras e as novas oportunidades de negócios**, que determinaram o título de modelo em Empreendedorismo. Na terceira escala participaremos de um congresso cuja finalidade é discutir a **Empresa Orientada para o Cliente**. Na quarta, visitaremos uma organização modelo, cuja experiência se destaca no investimento das **relações humanas**. Em seguida, na quinta escala, teremos a oportunidade de visitar a famosa Biblioteca Empreender, onde, à nossa disposição, estarão os melhores livros sobre **planejamento e busca de recursos para o novo negócio**. Na sexta escala da nossa viagem, vamos nos encontrar com um advogado perito em **aspectos legais, registro de empresas e aspectos tributários**. Partiremos, então, para as três últimas escalas nas quais estaremos finalizando nossa viagem. A sétima escala será com um grupo de consultores, e veremos como se faz o **estudo de mercado**. Na oitava escala, vamos discutir com outros consultores sobre **plano operacional** e fecharemos a viagem, em nossa nona escala, com uma consultoria sobre os **aspectos financeiros** na abertura de um novo negócio.

E então, caro leitor, você está preparado para iniciar esta aventura?

Boa Viagem!!!

ESCALA I

Viagem às cidades de Empreendenópolis

O Empreendedor

Orientação de Viagem

Seja bem-vindo a Empreendenópolis! Antes de iniciarmos nosso *tour*, gostaria de lhe falar um pouco sobre o assunto desta nossa primeira escala. Então lhe pergunto: Você já ouviu falar sobre Empreendedorismo? Veja, é importante que você relembre seus conceitos sobre este tema, antes de iniciarmos nossa viagem para, juntos, podermos construir novos conhecimentos!

Muito bem, começo dizendo que o Empreendedorismo é o principal fator de desenvolvimento econômico de um país. Por isso, em países com cultura empreendedora as perspectivas de crescimento econômico são muito maiores

Uma pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) analisou as complexas relações entre empreendedorismo e crescimento econômico em 21 países. E constatou que nos Estados Unidos, em 2001, havia a relação de 01 empresa para cada 12 pessoas, e na Finlândia, a relação era de 67 pessoas para cada empresa.

As pesquisas demonstram que no Brasil já houve momentos melhores. O *Jornal Valor Econômico* (2002) publicou que o Brasil está caindo no *ranking* internacional do empreendedorismo, sobretudo quando a avaliação é feita a partir do motivo que leva as pessoas a abrir um negócio: a necessidade, e não a oportunidade.

No ano de 2000, em que o Brasil foi avaliado juntamente com 21 países, ele foi classificado como a primeira nação em iniciativa empreendedora. No ano seguinte, já com 28 países participando da pesquisa, ficou em quinto lugar. Em 2004 aparece em sétimo lugar, entre 34 nações.



Ah! Agora já sei! O que leva o povo brasileiro optar por empreender novos negócios são principalmente, as dificuldades sociais e econômicas.

Isso mesmo! Os baixos salários, por exemplo, estimulam a busca por renda complementar, além do fato de o Estado não ser mais um grande empregador.

A conclusão deles é pertinente. Veja que a tabela abaixo exemplifica o que eles concluíram:

POSIÇÃO DO BRASIL DO RANKING INTERNACIONAL DE EMPREENDEDORISMO		
Ano	Posição	Proporção de empreendedores entre a população adulta
2000	1°	Homens - 55% Mulheres - 45%
2001	5°	
2002	7°	
2003	6°	
2004	7°	
25 a 34 anos é a faixa etária que concentra o maior número de empreendedores no país.		Embora que menor que a atividade empreendedora por oportunidade, 46% dos empreendimentos abertos no Brasil são motivados pela necessidade.
		4° lugar é a posição do Brasil no <i>ranking</i> de atividade empreendedora por necessidade. E no que tange à atividade empreendedora por oportunidade, o Brasil fica em 11° lugar entre os 34 países pesquisados.

O Empreendedorismo é definido como um comportamento e não como um traço de personalidade. Segundo esse ponto de vista, as pessoas podem aprender a agir como empreendedores, usando para isso ferramentas baseadas no interesse em buscar mudanças, reagir a elas e explorá-las como oportunidade de negócios.

Como consequência, uma cultura empreendedora gera prosperidade econômica ao proporcionar altas taxas de criação de novas empresas. Por se tratar de um fenômeno social e cultural, existem famílias, cidades, regiões e países mais empreendedores que outros.

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor, 2004.

Mas... Que ações devem ser tomadas para que as iniciativas empreendedoras no Brasil tenham sucesso?



O que sustenta a atividade empreendedora em um país é a existência de um conjunto de valores sociais e culturais que possam encorajar a criação de novas empresas. Por isso, devemos repensar alguns valores, como a valorização do emprego, a estabilidade financeira e a formação universitária, que no Brasil são instrumentos fundamentais de realização pessoal.

Por isso, é muito importante incentivar uma **educação empreendedora**, introduzindo na cultura valores como autonomia, independência, capacidade de gerar o próprio emprego, de inovar e gerar riqueza, capacidade de assumir riscos e de crescer em ambientes instáveis, porque esses representam os valores sociais que conduzem um país ao desenvolvimento.

O que quero mostrar, com isso tudo, é a importância da figura do indivíduo empreendedor, desempenhando, por meio de seus negócios, um importante papel junto à sociedade como gerador de emprego e riqueza. Ele define metas, busca informações e é obstinado. Embora muitas pessoas já tenham essas características, outras tantas precisam desenvolvê-las e melhorá-las.

Gostaria de lembrá-lo que: para ser empreendedor em meio a uma economia instável é necessário ter iniciativa e estar preparado para assumir os riscos e compromissos necessários.

Bem, já estamos chegando a Empreendenópolis, visitaremos primeiramente a cidade chamada “Quem é o empreendedor?”. Nela iremos identificar o que diferencia um empreendedor de um empresário nos negócios. Depois iremos visitar a segunda cidade denominada “As Mudanças e os Novos Empreendedores”, onde investigaremos as principais mudanças que têm ocorrido no ambiente dos negócios, exigindo uma nova forma de empreendedorismo.

Na última, com o nome “As mudanças e os novos Empreendedores”, discutiremos o conceito de empresa, possibilitando àqueles que desejam se tornar empresários uma idealização melhor de seus futuros negócios.

Quem é o Empreendedor

Você sabia que:

- Existe um número muito grande de empreendedores.
- Que nem todos têm inspirações de gênio, ganham rios de dinheiro e conquistam a fama.
- E que muitos passam por diversos fracassos até aprender.
- Outros tantos dependem de sócios e colaboradores para suprir suas deficiências.

Mas que todos, de uma forma ou de outra, fazem a diferença e servem de alavanca para o progresso.

O Empreendedorismo é composto por diferentes fatores, presentes em diferentes doses em cada empreendedor. Embora existam muitas variações no perfil empreendedor, com algumas características comportamentais podemos prever a vocação empreendedora de uma pessoa.

Hum... Eu posso saber se tenho essas características?



Pode sim! É isso que iremos ver agora. Por meio do teste, a seguir, você poderá identificar as suas características empreendedoras mais desenvolvidas, assim como aquelas menos presentes, para se aperfeiçoar cada vez mais.

Antes de discutirmos a respeito das principais características do empreendedor, faça o teste a seguir e identifique as suas características empreendedoras mais desenvolvidas, assim como aquelas menos presentes, para se aperfeiçoar cada vez mais.

<p>Você tem perfil empreendedor?</p> <p>FONTE: Baseado no teste exposto no site http://www.intermanagers.com.br</p>	<p>Grau com que cada afirmação expressa uma característica sua</p>		
	Alto	Médio	Baixo
Eu sou ambicioso e tenho a pretensão de prosperar financeiramente.			
Gosto de adquirir novos conhecimentos.			
Avalio minhas experiências positivas e negativas e aprendo com elas.			
Tenho iniciativa própria.			
Tenho coragem para assumir riscos.			
Consigo superar derrotas e adversidades.			
Sou capaz de expressar minhas idéias de maneira clara.			
Trabalho persistentemente até alcançar um objetivo.			
Possuo a capacidade de negociar.			
Tenho habilidade para fazer novos contatos de negócios.			
Consigo bons resultados mais do que a média das pessoas.			
Tenho a capacidade de administrar pessoas.			
Confio nos outros.			
Sei compreender os erros dos outros.			
Sou capaz de fazer um elogio ou delegar uma tarefa.			
Conto com a experiência e os conhecimentos necessários nas áreas em que pretendo atuar.			
Sou capaz de fazer planos em curto e longo prazos.			
Estou sempre em busca de novas maneiras para melhorar as situações.			
Costumo fazer um controle financeiro.			
Tenho reservas suficientes para cobrir minhas despesas pessoais e da empresa até que o empreendimento seja rentável.			
Minha família e amigos apóiam os meus projetos.			
Estou disposto a abrir mão do tempo livre, de hobbies e férias até que o negócio esteja estabelecido.			
Estou me tornando independente por vontade própria.			
Sou capaz de influenciar pessoas e liderar equipes.			
Consigo manter o controle em situações de estresse.			
Sou autocrítico.			
Compreendo a importância de desenvolver parcerias.			
NÚMERO DE OCORRÊNCIAS			

Agora que você já preencheu os campos e somou o número de ocorrências, saberá se tem ou não características de empreendedor. Para lhe ajudar na avaliação, observe em qual dos três níveis se encontra sua pontuação:

AVALIAÇÃO		
ALTO = 3 PONTOS	MÉDIO = 2 PONTOS	BAIXO = 1 PONTO

Observe suas características	
De 0 a 27 pontos	As características que você tem atualmente não são indicadas para o empreendimento de negócios próprios. Mas não desista! Identifique as suas características mais deficientes, procurando desenvolvê-las. Aceite o desafio de procurar superá-las sempre que enfrentar uma situação em que essas características sejam exigidas.
De 28 a 54 pontos	Você tem grandes chances como empreendedor, mas precisa melhorar seu conhecimento e disposição. Cursos, leituras e visitas a feiras e eventos especializados podem ajudá-lo nesse desafio. Se tudo começa com um sonho, busque conquistar as condições ideais para realizá-lo.
De 55 a 81 pontos	Parabéns! Você tem as características ótimas para alguém que deseja empreender um novo negócio. Apresenta capacidade de explorar novas oportunidades, independentemente dos recursos que tem à mão. Embora isso não seja garantia de sucesso, indica que você tem espírito empreendedor. Aproveite-o e vá em busca da realização de seus sonhos.

Puxa... Somei apenas 27 pontos...



Não desanime, isso não representa uma verdade absoluta. É apenas um parâmetro para você fazer uma auto-análise. Veja, tenho certeza que aprenderemos, nesta viagem, que as pessoas podem aprender a agir como empreendedores. Acredito que até o final dela, você estará pensando diferente.

Independentemente do resultado do seu perfil, nas escalas que faremos você irá adquirir subsídios importantes para ser um empreendedor de sucesso.

Agora que você já conhece suas características individuais, saiba que empreendedores são pessoas capazes de sonhar e transformar sonhos em realidade. Identificam oportunidades, agarram-nas, buscam recursos e transformam tais oportunidades em negócios. São empreendedores todas as pessoas inovadoras, assim como aquelas que sabem enxergar as mudanças e aproveitá-las, transformando-as em oportunidades de negócios.

Empreendedores não fogem aos obstáculos. Imaginam caminhos novos, diferentes; mudam ou criam valores. Iniciativa, persistência, especialização, persuasão e capacidade de assumir riscos são alguns dos traços comuns entre empreendedores de sucesso.

Mas também conta muito ter consciência dos próprios limites, o que pressupõe um profundo autoconhecimento. Por isso, é muito importante desenvolver um conceito de si próprio, identificando os valores pessoais, os gostos, as áreas de conhecimento de maior interesse e, sobretudo, as deficiências, para que possam ser corrigidas (compensadas, eliminadas).

A melhor definição do seu perfil poderá ajudá-lo a desenvolver um negócio compatível.

Características do Empreendedor

A viabilidade de uma pequena empresa depende, basicamente, da figura do empreendedor, pois ele é o ponto central que determinará ou não o sucesso do empreendimento. Cabe a ele muitas vezes exercer, simultaneamente, o papel de dono da idéia e o de gerente das ações que serão colocadas em prática. Por essa razão, o empreendedor deve procurar sempre desenvolver as virtudes e as qualidades necessárias para obter sucesso no seu empreendimento.

Mas afinal, o que preciso ter para ser uma empreendedora de sucesso?



Observe que os estudos realizados por **Ibrahim e Goodwin** identificam três importantes fatores gerais para o sucesso de pequenas empresas, segundo a visão de donos de negócios.

IBRAHIM, A., and J. GOODWIN. (1986). Perceived causes of success in small business. American Journal of Small Business, 11 (Fall), 41-50.

Em primeiro lugar	Estão os valores associados à pessoa do empreendedor , ou seja, às virtudes que são características fundamentais de quem quer iniciar seu próprio negócio.
Em segundo lugar	Estão as habilidades gerenciais , que incluem estratégias de nicho, gerenciamento do fluxo de caixa, um sistema orçamentário simples, mas eficiente, experiência anterior, educação e estrutura organizacional simples.
Em terceiro	Estão as habilidades pessoais , que incluem um bom relacionamento com um representante de crédito, boas relações com clientes e boas relações com os empregados.

Esses fatores mencionados são determinantes para que o empreendedor possa atingir seus objetivos e metas.



Você deve trabalhar o sucesso como função de habilidades como:

- competência (saber fazer),
- motivação (querer fazer) e
- criatividade (fazer mais com menos),
- metas claras, desafiadoras, mas que podem ser realizadas.

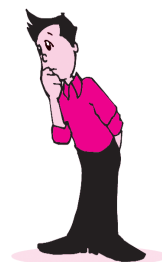
Ufa! Será que tenho todas estas habilidades?



Para ser bem-sucedido é preciso iniciativa, busca de oportunidades, perseverança, comprometimento, busca por qualidade, correr riscos calculados, determinação de metas significativas, busca de informações, capacidade de detalhar, monitorar e de persuadir, independência, autoconfiança e saber trabalhar em parceria. Tendo conhecido algumas das principais características do comportamento empreendedor, continuaremos nosso *tour* conhecendo as virtudes do empreendedor.

Virtudes do Empreendedor

Qual será a diferença entre iniciar uma empresa e iniciar um novo trabalho?



Ao iniciar uma empresa, você será aquele que tomará as decisões e suas características influirão muito nesse arriscado negócio. É preciso muita determinação e perseverança. A criatividade será necessária não só para iniciar, mas também para sustentar o negócio ao longo do tempo.

É importante estar consciente de quais são suas qualidades e suas deficiências. Uma análise de suas experiências práticas, de sua capacidade e personalidade ajudará a enfrentar qualquer situação.

No jogo dos negócios o que distingue os empreendedores dos meros participantes são dois tipos de virtudes: as de apoio e as superiores. As virtudes de apoio são importantes e necessárias, mas as virtudes superiores são características apenas dos verdadeiros empreendedores.



Puxa! Mas como vou conseguir tantas virtudes?

Calma! Não pense que você precisa reunir todas essas virtudes neste momento. É possível aprender, desenvolver e estimular todas essas qualidades. Para isso, você precisa conhecer quais são as principais virtudes do empreendedor.

Virtudes de apoio

Não pense você que as virtudes de apoio dizem respeito somente aos empreendedores. Elas também são comuns a outros grupos, como por exemplo os bons administradores. Conheça algumas:

Visão, energia, comprometimento, liderança, obstinação e capacidade de decisão/concentração.

Convido você para ver, com mais detalhes, cada uma delas!

◆ Visão

A visão é um trabalho mental que liga o hoje (conhecido) ao amanhã (desconhecido), criando o futuro a partir de uma montagem de fatos, esperanças, sonhos, oportunidades e perigos. A definição da visão permite que o empreendedor estabeleça seu rumo em longo prazo. Ela permite que o empreendedor se posicione, assim como o seu empreendimento, para criar e aproveitar oportunidades. Com base na visão, o empreendedor busca idéias e conceitos que possibilitem caminhar segundo uma direção preestabelecida, convencendo as pessoas a adotarem a visão e a procurarem maneiras para desenvolvê-la.

A visão ajuda a indicar um rumo de ação que possibilita que o empreendedor acompanhe as mudanças no ambiente. Ter uma visão significa você saber para onde quer ir. Assim, fica muito mais fácil definir as maneiras de chegar lá.

As pessoas que definem visões têm comportamento **proativo**: fazem as coisas antes de serem pressionadas ou forçadas pelas circunstâncias.

Apesar de o conceito “proatividade” ser comum nos livros sobre administração, não se encontra na maioria dos dicionários. Ele significa muito mais do que tomar a iniciativa, implica definir as ações de pessoas que são responsáveis por suas próprias vidas.

Ah! Agora entendi. O comportamento humano depende de decisões tomadas e não de condições externas.



Isso mesmo, essas pessoas têm capacidade de privilegiar os valores, não os sentimentos, tendo iniciativa e responsabilidade suficientes para que as coisas aconteçam. Muitas pessoas levam suas vidas puramente como consequência das condições e condicionamentos externos, deixando que esses fatores controlem suas mentes, por decisão consciente ou por omissão. Se essa for nossa opção, nos tornamos reativos. As pessoas reativas são muito afetadas pelo ambiente e constroem sua vida emocional em torno do comportamento dos outros. Se alguma coisa muda, elas também mudam.

Contrariamente, as pessoas proativas definem seus próprios rumos, independentemente do ambiente externo. Elas têm a capacidade de privilegiar um valor, não uma ação. Enquanto os reativos são conduzidos pelos sentimentos, circunstâncias, condições e ambiente, os proativos e visionários são guiados por seus valores, cuidadosamente pensados, selecionados e interiorizados.

Agora que você já sabe sobre a importância de uma visão proativa, iremos juntos ver a importância da energia.

◆ Energia

Os empreendedores são seres carregados de energia. Eles estão constantemente buscando alguma coisa para fazer. Empreendedores não gostam de perder tempo.



Difícilmente você vai encontrá-los balançando-se em uma rede ou curtindo a vida, a não ser que estejam meditando sobre um novo negócio.

Se perguntarmos às pessoas comuns o que elas querem, quase todas responderão algo mais ou menos assim: “Eu gostaria de ter uma boa vida e ter tanto sucesso quanto possível”.

Embora a resposta pareça interessante, se você ir mais fundo, vai encontrar uma pessoa sem energia, que jamais conseguirá alguma coisa da vida, exceto os restos da mesa dos realmente bem-sucedidos, aqueles que têm objetivos claros e se esforçam para atingi-los.

Para você ter sucesso, é necessário ter energia e estar disposto a se sacrificar para atingir objetivos, caso seja necessário.



A pessoa que age com energia, e tem objetivos, atrai oportunidades. Lembre-se de que jamais as coisas “simplesmente acontecem”. Como é que a vida pode lhe oferecer alguma coisa se você não luta para consegui-la? De que maneira outros podem ajudá-lo a atingir determinados objetivos, se você não dedica grande parte de suas energias para isso?

Ah! Até aqui são três, as armas que devo utilizar, para superar as ameaças que encontro no caminho: **energia, objetivos claros e aproveitar as oportunidades** que surgem.



Muito boa a reflexão do Tom. Pois o sucesso é incerto, mas possível, basta lutar. Aceite a luta e vença! A luta sempre deve ser vista como uma oportunidade de desenvolvimento, de exposição e de progresso. Portanto, sem medo de perder, “vá à luta!”

Seja um empreendedor motivado para que possa alcançar o sucesso. Pois a maior recompensa é sua satisfação pessoal.

◆ Comprometimento

Outra característica dos empreendedores bem-sucedidos é o **comprometimento**. Eles estão sempre dispostos a se sacrificar ou despende esforço pessoal, fora do comum, para concretizar um projeto.

Além disso, sabem que: para conduzir um grupo de pessoas por caminhos nem sempre fáceis, é necessário tratá-las da maneira mais correta possível. Se for preciso, o empreendedor se une aos funcionários para terminar uma tarefa.

O comprometimento faz com que o empreendedor se esforce em manter os clientes satisfeitos e os coloque em primeiro lugar, acima do lucro em curto prazo. O empreendedor comprometido sempre faz amigos entre funcionários e clientes.

Em outra esfera está o comprometimento social. É quando o empreendedor, de alguma forma, contribui para melhorar as condições do lugar em que estabelece o seu negócio: gera empregos, paga decentemente seus

funcionários, não sonega impostos, não degrada o meio ambiente. Esses são exemplos de alguém que está sinceramente comprometido com os fatos que estão ocorrendo à sua volta. O empreendedor se sente responsável, também, pela condição de vida das pessoas que estão em contato com ele.



O indivíduo empreendedor não é daquele tipo que pensa: “Não tenho nada a ver com esse problema”. Provavelmente está mais próximo daquele que pensa: “Em que eu posso contribuir para melhorar essa situação?” E então age, faz alguma coisa.

Comprometimento é uma questão de sinceridade. A sinceridade é um traço do caráter que aumenta a auto-satisfação, o auto-respeito e a capacidade espiritual de conviver consigo mesmo.

◆ Liderança

O empreendedor possui forte capacidade de liderança. Ele é capaz de agregar pessoas em torno de si e movê-las em direção aos objetivos por ele determinados. Como líder autêntico, possui ideais e objetivos. Para realizá-los, emprega estratégias conscientes ou inconscientes, buscando influenciar ou persuadir os outros. Ao buscar apoio, associa-se às pessoas-chave criando uma **rede de contatos**. Essas estratégias são utilizadas, principalmente, para desenvolver e manter relações comerciais.

Uma série de estudos define o empreendedor como alguém com capacidade de liderança, excedendo os demais membros de seu grupo na capacidade de articular pessoas em torno de um objetivo. Entretanto, as qualidades, características e habilidades exigidas em um líder são determinadas, em grande parte, pelas exigências da situação em que terá de agir como tal.

Apesar de não haver unanimidade sobre as características de um líder, todos concordam que o líder deve ter **personalidade**. O líder deve saber defender seus pontos de vista e estar disposto a lutar por eles.

A maioria dos líderes também tem **caráter**. Certa vez alguém definiu caráter como o que você faz com sua personalidade e temperamento, a partir de forças e fraquezas herdadas. A melhor maneira de enfocá-lo é dizer que caráter é aquela parte da personalidade que nos parece moralmente valiosa. É por essa soma de qualidades morais que uma pessoa é julgada, e não por fatores

como inteligência, competência ou talentos especiais.

Uma outra característica com que a maioria dos estudos da liderança concorda é a **integridade**, que pode ser definida como a qualidade que faz com que as pessoas confiem em você. A falta de confiança em relações de trabalho é, com frequência, uma consequência da falta de integridade pessoal. Um consultor conta que, durante um trabalho, um gerente de uma fábrica de salsichas disse-lhe que não confiava em seu chefe. Ao ser indagado sobre o porquê, respondeu: “Bem, ele é um gerente esperto que quer atingir o ápice. Diz uma coisa na sua frente e outra nas suas costas. Na realidade não mente, mas lida com meias-verdades”.

Após uma análise do clima organizacional da empresa, concluiu-se que o chefe em pauta era um dos principais responsáveis pela baixa motivação dos funcionários.

◆ **Obstinação**

O empreendedor é um guerreiro obstinado. Ele gosta de competir. Quando entra em uma disputa por uma causa ou um ideal, só sai como vencedor.

Não conseguindo vencer da primeira vez, não desiste, volta com carga total assim que for possível. Neste caso, usa estratégias alternativas, a fim de enfrentar os desafios e superar os obstáculos.

Na sua visão, obstáculos existem não para serem contemplados, mas sim ultrapassados. Quanto maior o obstáculo, maior o desafio.

É a obstinação que faz com que os empreendedores assumam, como sendo de sua responsabilidade pessoal, a *performance* necessária para o seu negócio atingir os objetivos desejados.

As pessoas que estão na corrida pelo sucesso devem ter em mente que a atualidade em que vivemos exige novas idéias, novas maneiras de fazer as coisas, novos líderes.



No fundo dessa procura de coisas novas e melhores há duas qualidades que você tem de possuir para vencer: objetivos claros, o conhecimento daquilo que quer, e a obstinação, o desejo intenso de possuí-lo.

Você que deseja o sucesso precisa lembrar que: os verdadeiros líderes foram sempre homens que controlaram e colocaram em prática as forças ocultas, de oportunidades ainda não percebidas, e que converteram essas forças (ou impulsos de pensamento) em arranha-céus, cidades, fábricas, aviões, automóveis e outras formas de sonhos.



Ah! Aquela frase popular representa bem isso:
O mais importante não é vencer na primeira
vez e sim continuar tentando...

Isso mesmo, o Tom está no caminho certo! No planejamento para o sucesso você não pode desprezar o **sonho**. Se você considera certo e acredita naquilo que quer fazer, vá em frente e faça-o! Em caso de fracasso, continue divulgando seu sonho e ignore o que os outros dizem. Eles não sabem que todos os fracassos trazem consigo a semente de um grande sucesso.

O mundo atual é marcado por um grande número de oportunidades que os sonhadores do passado jamais tiveram.

Tudo se inicia no sonho. Depois vem a esperança de que esse sonho se realize. A esperança é a matéria-prima do sucesso. Ela se concretiza em fé, a fé em determinação, e esta em ação. As realizações nascem principalmente na imaginação, nos sonhos por um mundo melhor, por uma vida melhor, por um futuro melhor. Libere seus sonhos. Ouse ter sonhos ambiciosos.

Outra característica do empreendedor obstinado é a **paciência**. A paciência exige um tipo próprio e peculiar de coragem. É um tipo de combinação entre privação e ânimo que tem por origem a dedicação completa a um ideal ou meta. A paciência é a coragem de mudar as coisas que você pode mudar e a sabedoria para identificar a diferença entre elas.

Já a **flexibilidade/tolerância** diz respeito à capacidade de o empreendedor moldar-se mental e fisicamente, adaptando-se a quaisquer circunstâncias ou ambientes, mantendo o autocontrole e a compostura. Entretanto, não significa sujeitar-se à vontade dos outros. É a capacidade de analisar e avaliar rapidamente uma dada situação e reagir a ela, fundamentado na razão.

O senso de humor é um dos ingredientes da flexibilidade. Um bom senso de humor torna uma pessoa mais apreciada, mais atraente. O fino senso de humor baseia-se principalmente em **humildade**.

Thomas Edison, um dos maiores inventores de toda a humanidade, sonhou com a lâmpada que podia usar eletricidade. Começou a perseguir o sonho através da ação e, apesar de mais de dez mil fracassos, permaneceu fiel a ele até transformá-lo em realidade física. Sonhadores obstinados e práticos não desistem.



Aprenda a considerar os problemas como degraus para o sucesso. Todos os problemas que solucionar o aproximarão mais e mais da meta. Todas as más situações poderiam ser piores; nenhum problema é excepcional ou novo.

◆ Capacidade de Decisão/Concentração

O empreendedor não se perde no emaranhado de oportunidades. Ele tem um senso apurado de prioridade e concentra-se naquilo que é realmente importante.

As próprias atividades diárias são avaliadas e realizadas em função de uma escala de prioridades: primeiro as mais importantes, depois as menos. Se não houver tempo suficiente, ficam as menos importantes para o outro dia.

É isso mesmo! Não devo deixar para amanhã o que posso fazer hoje.



O senso de prioridade facilita o cálculo dos riscos. O empreendedor avalia as estratégias alternativas e calcula riscos deliberadamente, sempre preocupado em reduzi-los e em controlar os resultados. Busca sempre se colocar em situações que implicam riscos moderados e calculados em relação aos objetivos que pretende alcançar.



Você deve decidir o que deseja ser e onde quer chegar. A melhor maneira é definir objetivos que irão colocá-lo na direção certa. Objetivos também vão ajudá-lo a definir se você está progredindo e se já alcançou o que desejava.

Os objetivos a serem especificados cobrem várias áreas. Não é suficiente apenas decidir que você deseja ter cinco milhões de dólares ou ser dono de uma grande empresa. Outros objetivos, que pertencem a outras categorias, também devem ser definidos. Por exemplo:



Objetivo financeiro: ter uma certa quantidade de dinheiro em um determinado período de tempo.

Objetivo educacional: obter um diploma em uma determinada área que seja de seu interesse e que possa ajudá-lo nos seus negócios.

Objetivo físico: desenvolver alguma atividade física que o torne mais saudável.

Objetivo Comunitário: realizar algum tipo de trabalho social.

A tomada de decisão envolve um processo mental que você deve administrar bem, com rigor e imaginação.

Ela é parte de um processo que começa com a identificação de um problema e termina apenas quando uma determinada alternativa for escolhida. Este processo se desenvolve em cinco etapas.

ETAPA 1	Formulação da Questão Formule uma questão que descreva a situação-problema da maneira mais clara possível, sem sacrificar suas sutilezas ou complexidades.
ETAPA 2	Busca de Informações Busque informações relevantes para o aprimoramento e a resposta da questão.
ETAPA 3	Definição de Alternativas Crie várias respostas alternativas para a questão.
ETAPA 4	As Conseqüências Avalie cada uma das alternativas que emergem da etapa 3, pensando nas suas implicações e prevendo as possíveis conseqüências. Isso o prepara para tomar a decisão na próxima etapa e possibilita a criação de planos parciais, caso a escolha se mostre parcial ou totalmente errada.
ETAPA 5	A Decisão Antes de iniciar esta etapa, faça uma avaliação rápida do processo já realizado.

Tendo claro essas etapas, você deve avaliar a probabilidade de sucesso de cada alternativa e fazer um balanço entre os riscos e as recompensas oferecidos em cada alternativa. Então, use sua capacidade de julgamento para tomar a decisão.

Esse processo consome tempo e pode ser exaustivo quando aplicado a um problema complexo. Entretanto, esse é o único processo que lhe dá a chance de pensar de forma racional sobre o seu futuro. Para facilitá-lo, você pode empregar um conjunto de técnicas para estímulo da criatividade.



Para completar o processo decisório, não basta definir as melhores alternativas. É necessário priorizá-las. Como os seus recursos (tempo, dinheiro) são limitados, é necessário que você tenha de forma clara quais alternativas devem ser realizadas primeiro.

Virtudes superiores

É com as virtudes superiores que vemos a diferença do empreendedor em relação aos outros participantes do jogo. É por meio delas que o empreendedor consegue construir impérios e modificar o mundo. Essas virtudes são: **criatividade, independência e entusiasmo/paixão**. A partir de agora veremos cada uma das virtudes superiores com mais detalhes.

◆ Criatividade

Nos negócios, o empreendedor usa a criatividade como uma de suas principais armas. Cria novos produtos, novos métodos de produção, desbrava novos mercados. O empreendedor é uma personalidade criativa que está sempre buscando novas formas de satisfazer os clientes e muitas vezes criando novas necessidades.

Além disso, no empreendedor, obrigatoriamente, a criatividade vem acompanhada da capacidade de execução, de inovação. Como diz o professor da Universidade de Harvard, Theodore Levitt (1986), a “criatividade imagina as coisas novas, a inovação faz as coisas novas”. Portanto, na vida empresarial as duas são companheiras inseparáveis.

A criatividade representa a oficina onde são formulados todos os planos gerados pelo homem. O nosso impulso e a nossa visão recebem a forma que é posta em movimento com a ajuda da capacidade criativa.

Com a ajuda da criatividade, o homem descobriu e pôs sob controle, nos últimos cem anos, uma parte maior das forças da natureza do que durante toda a história anterior da humanidade. Analisou e pesou o Sol a uma distância de milhões de quilômetros e determinou os elementos de que é constituído. Aumentou a velocidade de locomoção a ponto de tornar possível voar a uma velocidade muito superior a do som.

Este processo criativo pode tornar-se mais frutífero se o terreno for bem adubado. No mundo moderno isso significa ter o máximo de informação.



A criatividade pode ser utilizada de duas maneiras: combinando coisas já existentes ou gerando coisas novas.

No primeiro caso podemos combinar velhos conceitos, idéias ou planos em novas configurações. Isso não cria realmente nada de novo. Trabalha com o material da experiência, educação e observação com que a criatividade é alimentada. É mais usada pelo inventor, com a exceção do “gênio”, que recorre ao segundo tipo de criatividade quando não consegue resolver um problema apenas combinando coisas já existentes.

No segundo caso, são criadas coisas efetivamente novas. A criatividade só funciona quando a mente consciente trabalha em um ritmo muito rápido, como quando é estimulada pela emoção de um forte desejo.

Os grandes líderes dos negócios, indústrias, finanças, os grandes artistas, músicos, poetas e escritores tornaram-se grandes porque desenvolveram este último tipo de criatividade.

Os dois tipos de criatividade tornam-se mais ágeis e eficientes com o uso. Da mesma maneira que qualquer músculo ou órgão do corpo se desenvolve mais quando exercitado, você pode também desenvolvê-las.

◆ Independência

O empreendedor é um ser independente. Não gosta de seguir normas e estar sob controle dos outros. A autonomia é um dos seus grandes objetivos. Na busca deste e de outros objetivos, ele se apresenta sempre autoconfiante. Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores. Expressa confiança na sua própria capacidade de realizar tarefas difíceis e de enfrentar grandes desafios.

MEYER,
Michael. O
complexo de
Alexandre. Rio
de Janeiro:
Record, 1992.

Meyer (1992) diz que os grandes empreendedores não se mostravam satisfeitos quando trabalhavam para os outros: “na maioria das vezes, demitiam-se ou eram demitidos, incapazes de desempenhar um papel secundário e irritados com a burocracia das corporações, ou recusando-se a seguir normas estabelecidas”

O empreendedor é aquele que vive a sua própria vida. Assume a posse completa de sua mente e dirige-a para os objetivos que ele mesmo escolheu, sem

permitir que influências externas o desestimulem ou desencaminhem. O empreendedor é independente; é um pensador de possibilidades.

Independência tem a ver com autoconfiança. O sucesso não ocorre se você subestima seu próprio valor. A autoconfiança atrai a atenção das pessoas e permite aquilo que **Napoleon Hill** chama de “domínio de cena”.

HILL,
Napoleon. A lei
do triunfo. 8.
ed. Rio de
Janeiro: José
Olympio, 1991.

O domínio de cena é criativo e tem um certo valor de entretenimento (teatral). Exige segurança, engenhosidade e bom senso de oportunidade. Não tem a ver com a bajulação e ostentação, que criam mais repulsa do que manifestações de amizade. Tem a ver com atenção especial dada às sutilezas da cortesia e da polidez que podem trazer enormes benefícios à sua imagem e à convivência com os demais.



A manifestação da apreciação dos valores dos outros também é um bom exemplo. O domínio da cena, autêntico, segue um curso positivo: não nega ou reduz o valor de outras pessoas. Ninguém pode subir ao sucesso em cima dos ombros alheios.

Os empreendedores bem-sucedidos são os que pensam e se movem por iniciativa própria. Basicamente, há duas formas de ação: a que iniciamos por decisão nossa e a que praticamos apenas quando somos obrigados. Nesse sentido, há pelo menos dois tipos de pessoas que nunca progredem ou chegam a ser alguma coisa na vida: o **primeiro é o que não faz o que lhe mandam**; o **segundo é o que não faz mais do que mandam**.

◆ Entusiasmo/Paixão

Uma outra característica que distingue os verdadeiros empreendedores é o entusiasmo, a paixão.

Não basta apenas você ser comprometido e obstinado. Os empreendedores são entusiasmados, apaixonados por aquilo que fazem. Eles dedicam suas vidas a uma idéia que, em determinado momento, se torna um ideal. E o mais importante: eles inspiram outras pessoas para que aceitem seus sonhos. Todos estão empenhados, de uma maneira ou outra, em mudar o mundo.

Hill acredita que “O entusiasmo é um estado de espírito que inspira e incita o indivíduo à ação. Nada é tão contagioso quanto o entusiasmo. Ele afeta

de maneira vital não somente o apaixonado, como também os que entram em contato com ele”. É mais poderoso que a lógica, a razão ou a retórica.

O **magnetismo pessoal** está ligado ao volume de sentimentos, de caráter e de emoção – alegria, amor, entusiasmo – que você é capaz de gerar e aplicar em suas palavras e atos, revelados, principalmente, através da voz, dos olhos e das mãos.

Nenhum empreendedor ou grande líder jamais foi um pessimista. O que poderia um líder pessimista prometer a seus seguidores, senão desespero e medo?

Nas relações humanas, o semelhante atrai o semelhante: o otimista tende a conviver com otimistas, da mesma forma que sucesso atrai sucesso. Os pessimistas, contudo, alimentam preocupações e problemas sem pronunciar palavra ou praticar um ato, porque sua atitude negativa atua como um **ímã** perfeito.

O **otimismo** é a crença firme de que você pode fazer com que as coisas acabem bem, se planejar e decidir por um curso de ação baseado em bom juízo.

Mas atenção, dificilmente você vai encontrar um empreendedor com todas essas características. Elas representam apenas um referencial que possibilita sua auto-avaliação, a partir da qual você terá condições de definir seus pontos fortes e fracos e optar por um programa de aperfeiçoamento pessoal, visando, principalmente, a eliminar suas deficiências.

Qualidades Especiais

Pesquisas feitas com empreendedores bem-sucedidos identificaram, além dessas virtudes já apresentadas, qualidades especiais comuns entre empreendedores de sucesso:

Assumir riscos	Esta é uma das maiores qualidades do empreendedor. Correr riscos conscientemente é ter coragem de enfrentar desafios. Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso que você aprenda a lidar com eles.
Identificar oportunidades	Perceber, no momento certo, as oportunidades que o mercado oferece é outra importante qualidade do empreendedor. Ele é uma pessoa curiosa, atenta e que está sempre em busca de novas informações.
Conhecimento	Quanto maior for seu conhecimento e domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de obter êxito. Esse conhecimento pode ser obtido através de sua experiência prática, de informações em publicações especializadas, em cursos especializados, ou até mesmo por meio de outras pessoas com empreendimentos semelhantes.
Organização	Utilizar recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos de maneira racional e organizada é fundamental para o desempenho positivo do seu empreendimento.

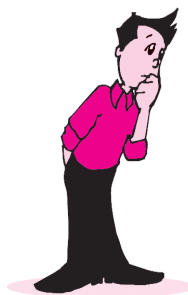
Fonte:
Exportar &
Gerência,
março 1999.

Antes de seguir para a terceira cidade, sugiro que você reflita sobre as características citadas e analise qual a sua situação em relação a cada uma delas. E verifique quais são seus pontos fortes e quais pontos são passíveis de melhoria, estabelecendo suas metas, visando ao seu desenvolvimento. Afinal, as mudanças que têm acontecido no ambiente empresarial exigem que você se recicle.

Agora, já podemos partir para a cidade “As mudanças e os novos Empreendedores”. Ao chegarmos lá, iremos discutir as principais mudanças que têm ocorrido no ambiente dos negócios, exigindo uma nova forma do empreendedorismo.

As Mudanças e os Novos Empreendedores

Pensar em pequenas empresas não significa pensar na idéia de ser frágil. O mercado tem provado que empresa fragilizada não tem necessariamente algo a ver com ser pequena. Ser pequeno não significa ser fraco, assim como ser grande não traduz competência. A força está, isto sim, no espírito empreendedor.



Mas será que com a ALCA, as pequenas empresas conseguirão se sustentar no mercado?

A globalização dos mercados (Mercado Comum Europeu, Nafta, Mercosul...) está mudando as trajetórias das carreiras profissionais, os níveis salariais, a estrutura e o funcionamento dos negócios e a própria natureza do trabalho e suas relações, desmoronando a idéia de que as melhores oportunidades de sucesso profissional estão apenas nas grandes corporações industriais. Essas oportunidades estão se deslocando para as empresas de pequeno porte, que tenham forte espírito empreendedor.

Nesse contexto, sobreviverão as empresas capazes de se adaptar rapidamente às transformações do mercado. É preciso agilidade na tomada de decisões, que precisa ser descentralizada. Ser pequeno, pode ser hoje uma grande solução.



Para isso, não basta você ter uma boa formação acadêmica. O momento é de aprendizado permanente, de busca contínua de nível de capacitação profissional que facilite a realocação ou recolocação e/ou a montagem do próprio negócio, num mundo em que o universo do emprego tradicional está diminuindo.

Isso ocorre inclusive no Brasil, onde também o desemprego deixou de ser conjuntural para ser estrutural. A empregabilidade deixou de ser moda para ser uma necessidade e o negócio próprio, mais do que nunca, passou a ser uma opção de vida.

Nesse sentido, as pequenas empresas têm oferecido grandes contribuições à nação, na medida em que fornecem empregos, introduzem inovações e produzem bens e serviços com eficiência.

Falência do Estado

Assumir atividades que antes eram função pública está se transformando em um negócio interessante e lucrativo. O papel fundamental do empreendedor é estar sintonizado com essas oportunidades.

Existe uma tendência mundial que revela que: os empregos públicos estão terminando e alternativas de trabalho em pequenas e médias empresas, por conta própria, são uma boa solução para a lacuna deixada.

Mudanças Estruturais

O desemprego tem atingido índices muito elevados no Brasil e no mundo. Nos próximos anos esses números devem crescer mais ainda. Muitos desses desempregados são vítimas da revolução tecnológica, que está substituindo as pessoas por máquinas em quase todos os setores e indústrias. As novas tecnologias de informática e de comunicações estão causando impacto no mercado de trabalho e na economia.

Eu vejo que estamos diante de um mundo de pouco emprego e de muito trabalho. Por isso, é preciso redefinir oportunidades, encarando o emprego a partir de um novo olhar!



A reflexão de Tom foi pertinente! Atualmente, os três setores tradicionais da economia – agricultura, indústria e serviços – estão passando pelo deslocamento tecnológico, levando milhões de trabalhadores para as filas do desemprego.

Hoje, o único setor emergente é o setor do conhecimento, formado basicamente por empreendedores, cientistas, técnicos, programadores de computador, profissionais, educadores e consultores.

O número de desempregados tem aumentado no mundo inteiro. Mesmo as nações em desenvolvimento estão enfrentando o desemprego tecnológico, à medida que empresas multinacionais utilizam tecnologia de ponta, dispensando trabalhadores de baixa remuneração, que não podem competir com a eficiência de custos, controle de qualidade e rapidez de entrega, alcançados com a produção automatizada.

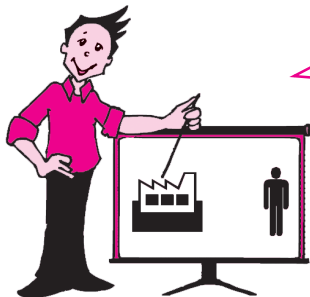
Muitas empresas, neste processo de reestruturação pelo qual estão passando, estão delegando a terceiros a execução dos serviços não-essenciais da linha de produção. A terceirização é parte integrante desse processo de mudanças estruturais que vêm ocorrendo no ambiente empresarial. Ela tem trazido resultados favoráveis para as empresas como melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação da flexibilidade técnica e econômica, diminuição

da burocracia e possibilidade de estabelecer parcerias. Isso tem implicado, geralmente, redução dos níveis hierárquicos e corte de pessoal.

Grande parte dos executivos tem, também, realizado um trabalho de reestruturação, que tem como meta a eliminação das camadas de gordura da empresa e a eliminação dos negócios com desempenho insatisfatório. Porém, muitos analistas admitem que, embora as empresas de grande porte estejam dispensando muitos trabalhadores, as pequenas empresas estão aumentando a oferta de empregos.

Essa “capacidade” de gerar empregos, que as pequenas empresas têm mostrado, tem levado os governos a encontrar maneiras de estimular o surgimento de novas empresas, pela ampliação das linhas de crédito e da eliminação ou diminuição de taxas e impostos.

Mudanças de Comportamento



Podemos pensar que essas mudanças geram novas tendências, novos valores, novos estilos de vida e, portanto, novas oportunidades de negócio.

A “aldeia global” impõe novos estilos de vida, desde o consumo de produtos às opções de lazer e perspectivas de realização individual.

Isso mesmo! Surgem cada vez mais novos nichos de mercado, pelas mudanças comportamentais que vêm ocorrendo em razão desses diferentes valores e hábitos que se instauram como reflexo do mundo globalizado.

A atuação em segmentos de mercado (Estratégia de Segmentação) é uma estratégia interessante para as pequenas empresas. Isso significa dividir o mercado total em grupos com necessidades semelhantes, de tal forma que cada grupo tenha a possibilidade de responder de maneira favorável a uma estratégia específica de mercado. Conforme podemos ver em **Longenecker** existem três tipos de estratégias de segmentação de mercado:

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

- a **estratégia não-segmentada** – quando uma empresa define o mercado total como seu mercado-alvo;
- a **estratégia de multissegmentação** – que reconhece segmentos individuais que têm preferências diferentes; e
- a **estratégia de segmentação única** – quando a empresa prefere se concentrar em atingir apenas um dos distintos segmentos de mercado identificados.

Assim, caro leitor, você pode constatar que a segmentação única é provavelmente a melhor estratégia para pequenos negócios, pois lhe permite se especializar e utilizar melhor os recursos limitados.

Essa estratégia é também chamada de estratégia de “nicho”. Ela é considerada uma excelente opção para que as pequenas empresas introduzam novos processos e tecnologias que reduzam o custo de produtos já estabelecidos. Elas atendem a mercados pequenos, e seus bens ou serviços crescem e se desenvolvem junto com a expansão desse mercado.

O menor nicho de mercado pode ser composto de um indivíduo. No futuro, as empresas terão de se adaptar de tal forma a dar opções aos seus clientes de escolher características que gostariam de ter nos bens/serviços que adquirem, recebendo atendimento personalizado.

Vantagens

As pequenas empresas levam vantagem sobre seus concorrentes de grande porte por estarem mais **próximas do cliente** e conhecerem melhor as suas necessidades, anseios e aspirações. Além disso, ser pequeno tem ainda duas qualidades que são a **rapidez nas ações e a informalidade**.

Mas simplesmente montar um negócio não garante a concretização do sonho de sucesso. A realidade aponta que a taxa de mortalidade das pequenas e microempresas brasileiras atualmente é ainda muito elevada. Embora as compensações do empreendimento sejam tentadoras, também existem desvantagens. Começar um negócio próprio exige muito trabalho e muita energia emocional.

Causas de Fracasso

A possibilidade de fracasso é uma ameaça constante aos empreendedores, e ninguém pode garantir o sucesso.



Ao decidir ser um empreendedor, você deve examinar tanto os aspectos positivos quanto os negativos. Se você espera colher recompensas, é preciso elevado grau de compromisso e certo grau de sacrifício de sua parte.

A principal razão para o fracasso da maioria dos pequenos empreendimentos é a falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas dos empreendedores, somada a aspectos comportamentais que envolvem a gestão de um empreendimento.

Falta de dedicação

Para você ter êxito como empreendedor, deve dedicar seu tempo integralmente para a pequena empresa. A taxa de fracasso costuma crescer no caso de empresários que entram com o capital e deixam a gerência do negócio por conta de terceiros.

Incompetência gerencial



Para você se tornar empreendedor, precisa ter o conhecimento necessário para gerir seus bens ou serviços.

Porque na maioria dos casos de sucesso, o futuro empreendedor domina as noções básicas, necessárias para desenvolver o novo negócio. Com frequência alguém que domina os aspectos técnicos da fabricação de um produto se associa a alguém que domina os aspectos gerenciais do desenvolvimento do negócio.

Se você estabelece um novo negócio, sem o conhecimento necessário para operacionalizar com excelência a produção de bens e serviços, está sujeito ao fracasso.



Mas que conhecimentos são necessários para que minha empresa tenha sucesso?

Dentro da gama de conhecimentos necessários é imprescindível o **conhecimento financeiro básico**, que consiste na **elaboração e interpretação de fluxos de caixa**. O empreendedor costuma administrar a folha de pagamento, as contas a pagar, as receitas e as despesas financeiras do mês, devendo administrar o caixa. Ele não deve perder tempo com o lucro contábil, que nada tem a ver com o caixa, ao precisar pagar as contas no final do mês.

Desinformação

A desinformação e a falta de atualização sobre a situação econômica, e outros fatores que interferem diretamente num negócio, são algumas das deficiências marcantes que se observam nos pequenos empreendedores.

Todo negócio existe em função dos clientes, fornecedores, concorrentes, empregados, sócios e investidores, não devendo ser esquecida a necessária convivência com advogados, contadores, banqueiros, consultores e agências de publicidade, os quais contribuirão com diferentes subsídios de grande importância para que você, como empreendedor, se mantenha informado e atualizado no mundo dos negócios.

Desorientação para o mercado e desconhecimento de marketing

É preocupante o número de negócios que são iniciados sem que o empreendedor tenha claro o conceito do negócio, ou seja, as necessidades do grupo de clientes a quem pretende atender, as dificuldades de atender a essas demandas e o quanto eles estão dispostos a pagar para satisfazê-las.



Assim, para ter sucesso, você precisa estar constantemente corrigindo suas deficiências, além de explorar aqueles pontos que constituem seus pontos fortes, ou seja, aqueles fatores que lhe têm possibilitado sucesso, buscando ser o mais competitivo possível.

Por isso é que todo empreendedor, ao intencionar abrir seu próprio negócio, deve estar apoiado em um Plano de Negócio, com o qual seja possível definir cada função da futura empresa.

É preciso que você estude cada passo do negócio para tentar minimizar os problemas que certamente surgirão. Resolvendo-os com profissionalismo, será possível consolidar uma empresa de sucesso.

Mas, afinal, qual a percepção de um empreendedor a respeito de uma empresa? Considerando tal necessidade, é conveniente que você tenha claro o que é uma empresa e quais as diferentes áreas funcionais que a compõem.

Bem, agora já podemos seguir para a cidade “O Que são as Empresas”. Ao chegarmos lá, iremos discutir o conceito de empresa, possibilitando àqueles que desejam se tornar empresários uma idealização melhor de seus futuros negócios.

O que são as Empresas

As empresas são organizações que estão em constante interação com seus ambientes. As organizações, como classe especial de sistemas abertos, têm propriedades que lhes são peculiares, mas compartilham outras propriedades com todos os sistemas abertos. Essas propriedades incluem a importação de energia do ambiente, a transformação da energia importada em alguma forma de produto que é característica do sistema, a exportação desse produto para o ambiente e a renovação de energia para o sistema, de fontes que existem no ambiente.

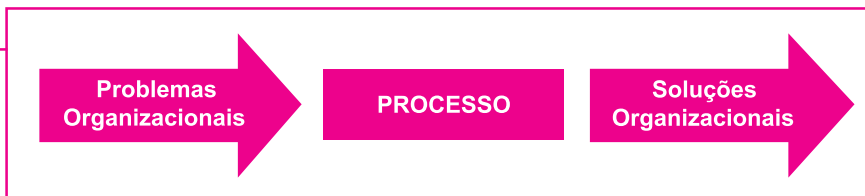
Figura 1:
Representação
dos sistemas.

Os sistemas são tipicamente representados pelo seguinte fluxograma (Young, 1977):



Os problemas organizacionais são os *inputs* colocados num mecanismo ou processo de solução de problemas (figura 2), que produz soluções organizacionais como *outputs* (Young, 1977).

Figura 2:
Processo de
solução de
problemas.



As empresas são organizações destinadas a produzir alguma coisa, bens ou serviços, ou um misto dos dois, e fazem isso por um processo de transformação (figura 3), ou seja, pela utilização dos recursos para mudar o estado ou condição de algo para produzir *outputs* (bens/serviços), (Slack et al., 1997).

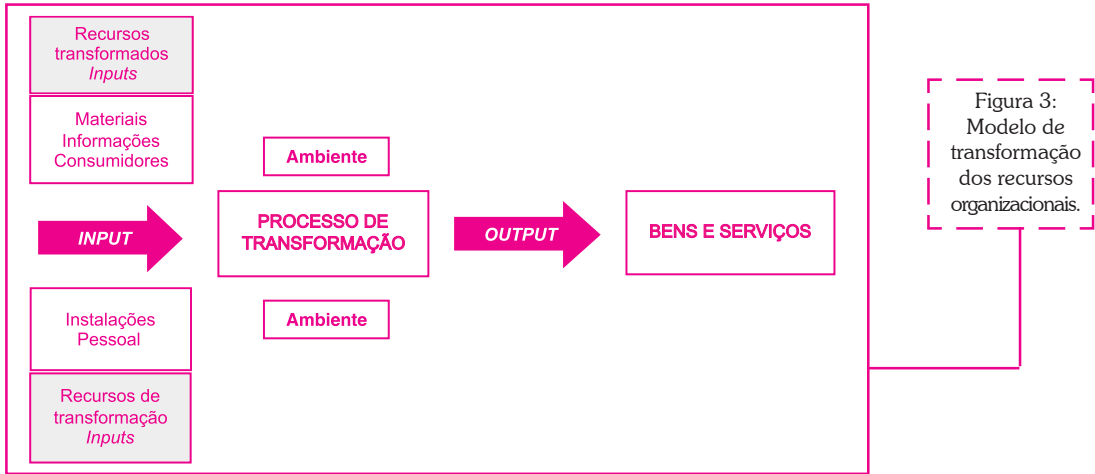


Figura 3:
Modelo de transformação dos recursos organizacionais.

Para realizar esse processo de transformação, as empresas são constituídas de várias funções que, integradas entre si e em constante interação com o ambiente onde estão inseridas, buscam atender às necessidades e expectativas dos seus clientes-alvo (figura 4).



Figura 4:
Administração: princípios e tendências/
Francisco José Masset Lacombe,
Gilberto Luiz José Heilborn.
São Paulo: Saraiva, 2003.

Tipos de Empresas

A principal razão para o fracasso da maioria dos pequenos empreendimentos é a falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas dos empreendedores, somada a aspectos comportamentais que envolvem a gestão de um empreendimento.

CHIAVENATO,
Idalberto.

Vamos abrir um
novo negócio?

São Paulo:
Makron Books,
1994.

Empresas Industriais

Produzem bens de consumo ou bens de produção por meio da transformação de matérias-primas em mercadorias ou produtos acabados. As empresas industriais que produzem bens de consumo oferecem seus produtos aos consumidores finais, enquanto as que produzem bens de produção geralmente são fornecedoras de outras empresas industriais ou comerciais.

Exemplos de bens produzidos por empresas industriais:



Bens de consumo:

- automóveis, motos, produtos farmacêuticos e veterinários;
- papel e papelão, produtos alimentares, couros, peles e produtos similares;
- mobiliário, fumo, perfumaria, bebidas e refrigerantes.

Bens de produção:

- material elétrico e de comunicação;
- matérias-primas químicas e plásticas;
- máquinas e equipamentos de produção.

Empresas Comerciais

Vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor (varejo) ou àquelas que compram do produtor para vender ao varejista (atacado).

Exemplos de empresas comerciais:



Comércio varejista:

- supermercados, lojas de roupas e vestuário;
- restaurantes;
- ferragens;
- móveis e artigos de decoração;
- lojas de veículos e acessórios;
- joalherias e relojoarias.

Comércio atacadista:

- produtos alimentícios;
- roupas e vestuário.

Empresas de prestação de serviços

Oferecem serviços especializados, como transporte, saúde, comunicação, educação, manutenção, lazer e outros. Produzem atividades profissionalizadas.

Exemplos:



Empresas prestadoras de serviço:

- administração de imóveis e valores imobiliários,
- alojamento e alimentação,
- bancos e financeiras,
- escolas e universidades,
- médicos, dentistas, psicólogos, advogados,
- transportes,
- agências de propaganda,
- hospitais e clínicas médicas,
- consultores,
- professores,
- mecânicos, eletricitas e encanadores.

Bem, após termos discutido nesta etapa de nossa viagem sobre as principais características do comportamento empreendedor e do que seja uma empresa, cabe-nos reforçar a idéia da figura do empreendedor na atual conjuntura econômica e social, buscando esclarecer ainda mais sua atuação dentro de um cenário de globalização dos mercados. Afinal, estão mudando as trajetórias das carreiras profissionais, a estrutura e o funcionamento dos negócios e a própria natureza do trabalho e suas relações, desmoronando a idéia de que as melhores oportunidades de sucesso profissional estão apenas nas grandes corporações industriais. Por isso, hoje vemos surgir muitos negócios novos. Mas como mencionado anteriormente, para que um novo negócio tenha sucesso, é importante estar consciente de quais são suas qualidades e suas deficiências, com forte espírito empreendedor. Uma análise de suas experiências práticas, capacidade e personalidade ajudará a enfrentar qualquer situação.



Mas lembre-se: não basta só ter comportamento empreendedor. Você deverá estar muito bem informado a respeito das tendências de negócios, buscando desenvolver idéias criativas que possam ser transformadas em grandes oportunidades de negócios.

Diário de Bordo

Para fechar nossa primeira escala, gostaria de relembrar com você os pontos principais que discutimos aqui:

TÓPICOS	CONSIDERAÇÕES
Quem é o empreendedor?	Os empreendedores são pessoas que, quando desafiadas por uma oportunidade, estão dispostas a trabalhar arduamente para conseguir efetivá-la. Essas pessoas, independente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam. Elas têm forte necessidade de realização e poder, possuem habilidade para influenciar pessoas, sentem necessidade de ter seu próprio negócio e aproveitam as oportunidades que surgem.
Características do empreendedor	Três importantes fatores gerais contribuem para o sucesso de pequenas empresas: valores associados à pessoa do empreendedor, habilidades gerenciais e habilidades pessoais. No jogo dos negócios o que distingue os empreendedores dos meros participantes são dois tipos de virtudes: as de apoio e as superiores. As virtudes de apoio são importantes e necessárias, mas as virtudes superiores são características apenas dos verdadeiros empreendedores. No entanto, não pense que você precisa reunir todas essas virtudes neste momento. É possível aprender, desenvolver e estimular todas essas qualidades. Para isso, você precisa conhecer quais são as principais virtudes do empreendedor.
As mudanças e os novos empreendedores	Nos últimos anos, as grandes empresas têm buscado trabalhar de forma mais enxuta, procurando adquirir maior flexibilidade. Nesse sentido, as pequenas empresas levam vantagem sobre seus concorrentes de grande porte, pois estão mais próximas do cliente, têm mais rapidez nas ações e informalidade. Mas, simplesmente montar um negócio não garante a concretização do sonho de sucesso. Ao decidir ser um empreendedor, você deve estar atento ao que está ocorrendo à sua volta, devendo atualizar-se sempre. Além da falta de atualização, a principal razão para o fracasso da maioria dos pequenos empreendimentos é a falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas dos empreendedores, somada a aspectos comportamentais que envolvem a gestão de um empreendimento.
As empresas	As empresas são organizações em constante interação com seus ambientes. As organizações, como classe especial de sistemas abertos, têm propriedades que lhes são peculiares, mas compartilham de outras propriedades em comum com todos os sistemas abertos. De acordo com seu ramo de atividade podem ser empresas industriais, comerciais ou de prestação de serviços.

Bem, já está na hora de irmos à Capital de Empreendedópolis. No caminho, sugiro que você reflita sobre alguns aspectos importantes que foram vistos nessas três cidades em que você passou, relacionando-os com o que já sabia antes. Assim, ficará mais fácil de compreender a aplicação destes conhecimentos em sua área profissional.

Atividades de Viagem

A viabilidade de uma pequena empresa depende, basicamente, da figura do empreendedor, pois ele é o ponto central que determinará ou não o sucesso do empreendimento. Cabe a ele muitas vezes exercer, simultaneamente, o papel de dono da idéia e o de gerente das ações que serão colocadas em prática. Por essa razão, o empreendedor deve procurar sempre desenvolver as virtudes e as qualidades necessárias para obter sucesso no seu empreendimento.

- Qual a importância do empreendedorismo no momento atual da sociedade brasileira?
- Cite e analise duas vantagens que as pequenas empresas possuem em relação às empresas de grande porte.
- Identifique e analise as principais causas de fracasso das pequenas empresas.
- Cite dois exemplos de cada um dos tipos de empresa que existem.
- Descreva os principais fatores que contribuem para o sucesso das pequenas empresas.
- Quais as virtudes dos empreendedores que você considera serem mais difíceis de se desenvolver. Por quê?
- Cite as virtudes de apoio e analise uma delas.
- Cite as virtudes superiores e analise uma delas.
- Quais virtudes apresentadas fazem parte de suas características?
- Quais as virtudes superiores que você precisa desenvolver mais para ser um empreendedor bem-sucedido? Organize um plano de desenvolvimento.

Futuros Roteiros

CHIAVENATO, Idalberto. Vamos abrir um novo negócio? São Paulo: Makron Books, 1994.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry. Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

MORRIS, M. J. Iniciando uma pequena empresa com sucesso. São Paulo: Makron Books; McGraw-Hill, 1991.

Comandantes de Bordo

AZEVEDO, João Humberto; VINÍCIUS, Mário. Os dez mandamentos. Exportar & Gerência, Brasília, n. 6, mar. 1999.

BAUCIA, Alfredo. David contra Golias: o caso do Mastersux. In: GRACIOSO, Francisco (Org.). Grandes sucessos da pequena empresa: histórias reais. Brasília: SEBRAE, 1995.

BERGAMASCO, Cláudia. Esses milhões que movem o mundo. Pequenas Empresas Grandes Negócios. São Paulo, ano XII, n. 144, p. 18-26, jan. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Vamos abrir um novo negócio? São Paulo: Makron Books, 1994.

HILL, Napoleon. A lei do triunfo. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1991.

IBRAHIM, A., and J. GOODWIN. (1986). Perceived causes of success in small business. American Journal of Small Business, 11 (Fall), 41-50.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEVITT, Theodore. A imaginação de marketing. São Paulo: Atlas, 1986.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

MEYER, Michael. O complexo de Alexandre. Rio de Janeiro: Record, 1992.

SLACK, Nigel et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.

YOUNG, Stanley. Administração: um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1997.



ESCALA II

DIRETO À CAPITAL DE EMPREENDENÓPOLIS

Como Identificar Novas
Oportunidades de Negócios

Orientação de Viagem

Como combinamos anteriormente em nossa 2ª escala, aqui na capital, procuraremos conhecer as novas oportunidades de negócios. Assim, antes de iniciarmos nossa visita, vou lhe falar um pouco sobre como identificar novas oportunidades de negócios.

Posso dizer a você que para uma pessoa com comportamento empreendedor, iniciar uma empresa é uma experiência emocionante. Pode trazer um bom retorno financeiro e uma incrível satisfação pessoal. Mas, para ter sucesso o empreendedor deverá utilizar, além de toda sua dedicação e intuição, muita criatividade. Terá que gerar uma **idéia vencedora**, e aplicar toda a sua capacidade empreendedora para transformá-la em um negócio.

Lembre-se! Antes de se arriscar num vôo solo, é preciso desfazer algumas ilusões.

O empreendedor deve saber que uma boa idéia é uma condição necessária, mas não suficiente, para se lançar, construir e eventualmente colher os frutos de um novo empreendimento. Ela é a pessoa que vê como e quando uma idéia pode ser transformada em um negócio de sucesso.

Isso mesmo! Ao abrir um novo negócio, você deve observar pelo menos cinco aspectos: volume de trabalho, retorno financeiro, riscos, investimento e ter conhecimento no ramo. Vamos ver cada um deles:

◆ Em relação ao volume de trabalho

Quem pensa que vai trabalhar menos sendo patrão, já começa mal. Até o negócio se estabelecer, o empresário precisa cuidar de tudo pessoalmente. É ele quem abre e fecha a empresa, confere os estoques, sai atrás dos clientes, atende a reclamações e fecha as contas no final do expediente.

O trabalho físico pode até dobrar, porque no começo não dá para deixar na mão do parceiro, do irmão, do filho ou do empregado.

◆ Em relação ao retorno financeiro

Outra fantasia que é bom esquecer: o dinheiro que se põe no bolso pode não ser muita coisa, pelo menos no começo. Nos primeiros anos da empresa, o ganho costuma ser até menor do que o salário do emprego que ficou para trás. Tudo isso significa que administrar a vida pessoal fica mais complicado. Por isso, quem começa um empreendimento achando que vai trabalhar pouco e ganhar muito dinheiro, provavelmente, vai se iludir.

◆ Em relação ao risco

Para isso é preciso espionar a concorrência, pesquisar os preços dos fornecedores e ter uma noção de como está o mercado.

O empreendedor deve saber também, que negócio sem risco não existe. Mas algumas precauções podem ser tomadas para começar com um pouco mais de segurança. Segundo alguns autores, a maioria das pessoas parte para um negócio próprio apenas inspirada na experiência bem-sucedida de conhecidos. É um equívoco sério. A chance de uma pessoa dar certo como empreendedor é maior quando ela gosta do que faz e melhor ainda se ela conhece o ramo. O que mais ajuda é fazer um **projeto** no papel.

◆ Em relação ao investimento financeiro

Em relação ao investimento financeiro, o empreendedor deve saber exatamente não apenas quanto é preciso investir para abrir a empresa, mas também calcular quanto ela vai custar no primeiro ano de funcionamento. Uma nova empresa leva, em média, um ano e meio para começar a dar retorno. Portanto, você não deve apostar todas as economias no novo empreendimento, porque provavelmente terá que viver da poupança até o negócio deslanchar.

◆ Em relação ao conhecimento do ramo de mercado

Um outro erro freqüente, cometido por empreendedores novatos, é entrar num negócio sem saber exatamente onde estão pisando.

Bem, vamos em frente! De acordo com o roteiro, nossa permanência aqui na capital está dividida em dois momentos: no primeiro momento discutiremos sobre algumas questões que podem fazer a diferença, como a criatividade e os aspectos ligados às oportunidades criadas por uma idéia e, no segundo, veremos as tendências no mundo dos negócios. Iniciando nosso *tour* pela capital de Empreendenópolis, vou convidar você, primeiramente, a descobrir como encontrar sua idéia!

Então...Vamos lá?



Como Encontrar sua Idéia?

Já descobriu? Veja, o primeiro passo de um empreendedor é a busca de idéias que possam ser transformadas em negócios.

Hum... Mas afinal, o que é uma idéia?



Essa pergunta merece ser pensada. Podemos dizer que idéia é:

- uma representação mental de uma coisa concreta ou abstrata;
- uma elaboração intelectual, ou concepção;
- um projeto, plano; ou
- uma invenção ou criação

Quando uma idéia nos acompanha por muito tempo, não custa nada examiná-la melhor, para conferir se a escolha realmente valerá a pena.

Lembre-se! Todos nós, alguma vez na vida, já tivemos alguma idéia que achamos genial. Até aí nada de excepcional. A virtude está em não **deixar a luz se apagar**. Mas se, ao contrário, a idéia ainda não apareceu, o importante é compreender como ocorre o processo de geração de idéias e aprender a deixá-lo acontecer.

Muitas vezes tem-se várias idéias que podem levar à criação de diversos empreendimentos. O desafio, então, é identificar aquelas que realmente representam oportunidades de negócios. As idéias para novos empreendimentos surgem de uma variedade de **fontes**, contatos e experiências anteriores.

Todas as idéias – mesmo incompletas – são válidas quando se está no processo de escolha. O processo de criação normalmente se desenvolve a partir de bombardeios de idéias que nem sabemos de onde surgem. O importante nesses momentos é não criticar.

Quando julga ou critica, a pessoa se limita. Quando observa, ela cria oportunidades. Muitas vezes, deixamos de lado essas intuições, acreditando que são somente “bobagens”, e desse modo perdemos muitas oportunidades.

As idéias podem surgir não somente de uma experiência de trabalho, mas também a partir de *hobbies*, encontros sociais, trabalho autônomo, viagens, feiras e exposições, leitura, Internet, entre outros.



Uma alternativa interessante, nesses momentos, é anotar todos esses pensamentos, pois mais tarde eles poderão vir a ser combinados gerando dessa maneira, idéias muito interessantes.



O processo de registro das idéias, na realidade, nada mais é do que a construção de um “banco” no qual você deposita e gera idéias, num processo contínuo de multiplicação.

Mas de que forma as novas idéias podem ser ampliadas?

Para responder a dúvida de Tom, podemos citar um estudo que verificou as idéias de novos produtos ou serviços para novos negócios e constatou que:

Esse estudo foi conduzido pela National Federation of Independent Business Foundation e citado por Longenecker et al. (1977).

(45%)	Surgiu por meio de "experiência anterior de trabalho"
(16%)	Surgiu por meio de "interesses pessoais e hobbies"
(11%)	Surgiu por meio de um "acontecimento casual"
(07%)	Surgiu por meio de uma "sugestão"
(06%)	Surgiu por meio de uma "empresa familiar"
(06%)	Surgiu por meio de "cursos"
(05%)	Surgiu por meio de "amigos/parentes"
(04%)	Surgiu por meio de "outros"

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

Outro aspecto muito importante é que o processo de geração de idéias sempre deve acontecer acompanhado pela informação. As idéias são os óculos através dos quais filtramos a informação. Desse modo, idéias sem informação são inúteis. O melhor de tudo é a informação suplementada por idéias. Quanto mais se lê, se busca, se investiga, mais elaborada a idéia se torna.

As idéias de negócios, de acordo com **Longenecker et al.** (1977), podem ser classificadas em:

Mercado novo	Nova tecnologia	Benefício novo
Muitos novos negócios são desenvolvidos de modo a fornecer aos clientes um produto ou serviço que não existe em seu mercado particular, mas que já existe em algum outro lugar.	Outros negócios se baseiam em um processo tecnologicamente novo.	E, por fim, existem aqueles que provavelmente representam o maior número de novas iniciativas de risco, que são os que propõem formas novas e aprimoradas para o desempenho de antigas funções.



Revistas e outros periódicos são excelentes fontes de idéias para se iniciar negócios.

Uma forma de gerar idéias para novos negócios é ler sobre a criatividade de outros empreendedores. Uma busca deliberada também ajuda de uma forma geral, estimulando um preparo mental. Aqueles que pensam em ser empreendedores, e que estão pensando seriamente sobre idéias de novos negócios, serão mais receptivos a novas idéias, qualquer que seja a fonte.

Bem, até agora falamos sobre idéias que possam gerar novos empreendimentos. Mas não é só isso. Iremos ver, também, como os empreendedores aqui da Capital abordam um outro fator importante, a chamada **oportunidade**.

Idéia e oportunidade

A maioria de nós, alguma vez na vida, se convenceu de que tinha uma grande idéia para iniciar um negócio. Pelo menos sob nossa perspectiva, acreditamos que os outros achariam o produto ou o serviço atraente. Entretanto, nem sempre uma boa idéia é necessariamente uma boa oportunidade de investimento. De fato, há uma tendência de a maioria de nós ficar animada com uma idéia e subestimar a dificuldade envolvida para conseguir receptividade do mercado à nossa idéia.

Para se qualificar como uma boa **oportunidade de investimento**, nosso produto ou serviço deve atender a uma necessidade real com respeito à funcionalidade, à qualidade, à durabilidade e ao preço. A oportunidade, em

A oportunidade para De Bono (1989) é uma especulação, porque diz respeito ao futuro. Nesse sentido, quase todas as nossas atividades são especulações, pois estamos tentando fazer alguma coisa acontecer e acreditamos que nossas ações vão produzir esse efeito. Mas uma verdadeira oportunidade não é uma área de alto risco. Ela deve ser clara quanto às suas vantagens.

última instância, depende de nossa habilidade para convencer os consumidores (o mercado) dos benefícios do produto ou serviço.

Dessa forma, perceba que é o mercado que determina se uma idéia tem potencial para oportunidade de investimento, ou seja, apenas o mercado nos dirá, finalmente, se a idéia gera valor para o usuário final do produto ou serviço – valor que ele está disposto a pagar.

A diferença entre a oportunidade e o pensamento positivo é que a oportunidade é possível. À primeira vista, uma oportunidade pode não parecer possível, mas graças ao esforço de pensamento nela concentrado, sua possibilidade pode aumentar. Se isso não acontecer, então não há oportunidade. A possibilidade deveria aumentar tanto do ponto de vista do curso de ação que pode ser tomado, quanto das vantagens que poderiam decorrer dele.

Transformar uma idéia em oportunidade real, requer tempo e esforço para pensar. O objetivo fundamental do pensamento é formular a idéia da oportunidade. O segundo é avaliar os resultados. O terceiro, elaborar um curso de ação que pode ser realizado. Deve ser evidente que, quanto mais se pensa sobre a idéia, menos arriscada será a oportunidade.

Há diversas forças que influenciam quando uma idéia também é uma boa oportunidade. Alguns dos requisitos mais fundamentais incluem o seguinte:

- o momento precisa ser oportuno. As oportunidades surgem naquilo que alguns chamam de “tempo real”. O conceito do produto ou serviço pode ser bom, mas se não for o momento certo, não há oportunidade de investimento viável. Para que um empreendedor aproveite uma oportunidade, é necessário que a oportunidade esteja aberta e permaneça aberta por tempo suficiente para ser explorada;
- o negócio proposto deve ser capaz de atingir uma vantagem competitiva durável ou sustentável;
- o aspecto econômico da nova iniciativa precisa ser compensador e até generoso, permitindo lucro significativo e potencial de crescimento. Ou seja, a margem de lucro e o retorno sobre o investimento devem ser atraentes o suficiente para permitir erros e enganos, e ainda assim gerar benefícios econômicos significativos;
- deve haver um bom entrosamento do empreendedor com a oportunidade. Em outras palavras, a oportunidade deve ser capturada e desenvolvida por

alguém que tenha as habilidades e experiências apropriadas, e que tenha acesso aos recursos críticos necessários para permitir que o empreendimento cresça;

- não deve haver falha fatal no empreendimento – ou seja, nenhuma circunstância ou desenvolvimento que possa tornar, por si só, o negócio um fracasso.

Não há atalho para a busca de oportunidades e para o seu desenvolvimento. É preciso um tempo dedicado especialmente para pensar. Quanto mais tempo você puder arriscar, menos arriscará outros recursos. Não devemos imaginar que o tempo gasto em pensar foi desperdiçado se a oportunidade for recusada. Esse investimento em pensamento poderá mostrar-se útil em alguma outra situação. A necessidade de refinar uma nova idéia, entretanto, não está limitada a novas empresas de alta tecnologia.

Quase toda idéia para uma nova empresa merece estudo cuidadoso e tipicamente requer modificação, à medida que você, o aspirante a empresário, se move em direção ao dia da abertura do novo negócio.

Diferentes empreendedores podem investigar uma oportunidade de negócio e chegar a diferentes resultados. Cada pessoa tem sua maneira particular de observar uma mesma oportunidade. Desse modo, aquilo que é atraente para você pode não ser para outra pessoa. Definir uma boa oportunidade não é tarefa fácil. Avaliar uma oportunidade envolve uma série de considerações.

Antes de continuarmos nossa visita, faço um convite para que você pare e reflita sobre algumas questões que apresento, avaliando se tem somente uma **idéia** ou uma **oportunidade real** de negócio.

- Quais são as principais forças e “vácuos competitivos” que criam esta oportunidade?
- O que está por trás dessa oportunidade?
- Quais são as principais razões que conduzem a essa oportunidade?
- Por quanto tempo elas vão existir?
- Para quem esta oportunidade será desejável?

- Os valores pessoais e o estilo de vida do empreendedor têm um grande peso na definição de uma boa oportunidade. Qual seu estilo de vida? Ele é compatível com sua idéia de negócio?
- Existe uma necessidade real para este produto ou serviço?
- Consegue-se identificar os consumidores?
- Pode-se atingi-los?
- Eles ficarão realmente encantados e entusiasmados com o produto ou serviço?

O produto ou serviço é lucrativo o suficiente para permitir uma margem de segurança para possíveis erros durante o período de aprendizagem?

- Analisando as alternativas, o balanço entre riscos e vantagens está a seu favor?
- Se não, o que é necessário para se inverter o balanço a seu favor?
- As vantagens são extremamente atrativas, mas você poderá absorver o fracasso, caso ele ocorra, em termos financeiros e psicológicos?

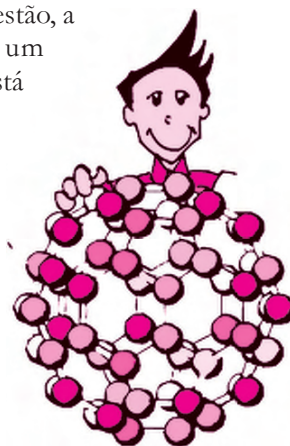
Bem, acredito que já podemos continuar!

Não se pode negar que a realidade é dura. Os empreendedores devem estar preparados para lidar com muitas variáveis e com situações em constante mudança. Portanto, o refinamento de uma idéia em uma oportunidade necessita de várias experiências.

É importante você se acostumar com o processo de empreendedorismo, que são os passos interativos de um processo de tentativa e erro na busca por idéias de produtos e serviços que apresentem um bom potencial de mercado. Esses passos são: a revisão, teste e re-teste, e a aplicação e reaplicação dessas idéias, até que um “casamento” perfeito e lucrativo entre a idéia e necessidades/desejos do consumidor seja encontrado.

Neste momento entra em jogo uma outra questão, a predisposição daquele que busca começar um empreendimento. E você, com que tipo de negócios está disposto a se envolver?

Bem, se você está acompanhando as tendências, irá saber o que é mais interessante no momento. Saberá quais os negócios que os especialistas estão considerando promissores ou mais seguros e, conseqüentemente, terá a certeza se algum deles é adequado para você.





Um negócio bem-sucedido não é só aquele que segue uma moda ou que encontra um momento adequado para um produto ou serviço. Embora essas sejam considerações naturalmente importantes, é ainda mais importante que o negócio atenda ao perfil do empreendedor: seus interesses, formação, experiência e planos para o futuro.

É importante que você saiba que do ponto de vista da teoria da administração, existem certos princípios fundamentais aplicáveis a qualquer negócio e que permitirão que você opere uma empresa de forma lucrativa. Mas, observe:



Só porque alguém lucra vendendo “rédeas para charretes” isso não significa que você também deva começar a vendê-las. O mercado para esse produto precisa ser conhecido, sendo necessário identificar os méritos dos diferentes estilos de segurá-las, ou os prós e contras do sintético e do couro legítimo etc.

Mas a questão mais importante é: você estaria feliz nesse ramo de atividade? E se vender “rédeas para charretes” não for a resposta que procura, qual será?

Existem milhares de oportunidades comerciais por aí, e qualquer uma delas poder ser certa para você. É possível escolher experimentando todas elas, investindo muito tempo e dinheiro, examinando cada uma para determinar qual é a melhor. Mas é muito mais eficiente que você busque a resposta dentro de si mesmo.

Quando o empreendedor está absolutamente comprometido com um esforço em nível pessoal, independentemente do potencial de lucros, as chances de sucesso aumentam bastante. Portanto, saber onde focar e identificar com clareza a sua “janela de oportunidade”, permite que você utilize mais efetivamente o seu tempo na preparação do seu negócio. Esteja praticamente certo de que uma oportunidade real e atraente de negócio existe, possibilitando economizar seu tempo.

Igualmente importante é a capacidade de reconhecer quando você não tem tempo de planejar, quando tomar uma ação é mais apropriado, quando é necessário e possível ir adiante antes que a “janela” se feche.



Puxa! Muito interessante essa discussão sobre idéia e oportunidade mas, estou com uma dúvida: será que a criatividade tem alguma relação com a formação de idéias?

Tem sim! Em nossa próxima visita, iremos perceber que a idéia, além de estar diretamente interligada à oportunidade, também precisa da criatividade para se sustentar. A criatividade é vital para a geração de idéias que visa a identificar oportunidades de negócios.

Idéia e criatividade

Como você define criatividade?

Alguns autores a definem como um processo contínuo que se caracteriza pela produção de alguma coisa nova e útil, pelo exercício da habilidade criativa. Outros a definem como um processo de criação de valor a partir das idéias.

A criatividade consiste em você ver o que todo mundo vê e pensar o que ninguém pensou. A criatividade é um método, uma atitude humana e um processo mental. Na realidade, podemos dizer que a criatividade é um duplo processo:

- a dissociação, que permite desembaraçar-se das formas rotineiras de pensar; e
- a associação, que implica a criação de novas relações entre fatos normalmente não relacionados.

Embora possamos não ser como Da Vinci ou Einstein, todos somos criativos – o tempo todo. Só que alguns de nós utilizam a própria criatividade de forma a deixar uma marca visível; outros não.

Qualquer que seja a definição, ela descreve aquilo que ocorre com as pessoas, equipes e empresas e leva à geração de idéias e a seu desenvolvimento, de modo que se possa construir algo novo. Existe uma tendência para pensar na criatividade como esfera para uns poucos escolhidos, pessoas possuidoras de lampejos de genialidade, que deixam sua marca duradoura na humanidade.

A criatividade é também uma atitude mental. É encorajada por uma abertura de pensamento; pela disposição de conviver por algum tempo com idéias conflitantes e não ter a solução de imediato; por uma curiosidade que busca informações e pela ânsia de aprender; pela valorização dos trabalhos do inconsciente e a disposição de brincar com a imaginação; e pela rapidez em recuar e questionar suposições e crenças.

Segundo **Ray e Myers**, rever nossas idéias e as dos outros nos impulsiona ao processo criativo. Parece que a criatividade começa com algum problema ou necessidade e prossegue de diversas formas, por uma série de fases, que consistem em reunião de informações, digestão do material, incubação ou

RAY, M.;
MYERS, R.
Criatividade nos
negócios. Rio de
Janeiro: Record,
1996.

esquecimento do problema, inspiração súbita (quando as condições para isso são adequadas) e, por fim, implementação.

Mas o processo criativo pode ser diferente para cada pessoa e cada idéia. Mais importante do que se esforçar para forçar o processo é obter alguma experiência prática em conviver com sua enorme e, às vezes, desconhecida fonte criativa interior.

Concordo com Ray e Myers, quando dizem que a fonte criativa interior é tão imediata, e mesmo assim intemporal, tão básica e superior, tão individual e também universal que os autores escolheram a palavra “essência” para descrevê-la. Ela está relacionada com cinco tipos de qualidades:

Qualidades da essência	Intuição	Em primeiro lugar, a essência criativa interior fornece a qualidade da intuição : um conhecimento direto sem raciocínio consciente. A intuição sempre foi uma viga mestra de grandes negócios, mas até há bem pouco tempo era renegada como ferramenta de negócios numa era de excesso de dependência das análises. Isso não é mais verdade. Os homens de negócios agora falam muito da intuição, e ela é considerada uma marca da habilidade gerencial.
	Vontade	Mas só a intuição não é suficiente para descrever a essência ou para sustentar uma vida criativa. Uma segunda qualidade, a vontade , também é necessária. Essa é a parte do indivíduo que assume responsabilidades. É o chão para as ações criativas. Pessoas que são criativas nos negócios têm uma visão ou missão que as estimula, e isso é um exemplo de vontade.
	Alegria	A terceira qualidade da essência é a alegria. Quando se tem uma noção de sua própria criatividade ou potencial, sempre se sente esta qualidade brilhante e vibrante que é a alegria .
	Força	Freqüentemente se fala de criatividade em termos de avanços. E para avançar através de um muro de medo e críticas que pode nos deter, todos precisamos de uma quarta qualidade, a força . Os homens de negócios criativos assumem riscos calculados. Sua força lhes permite fazer isso sem nem mesmo temer os riscos. Sua força interna supera o medo. O homem de negócios criativo tem a força para ser novo e diferente quando o novo e o diferente são exatamente o certo.
	Confiança	Por fim, pode-se buscar uma quinta qualidade da essência, a confiança . Homens de negócios criativos podem implementar tão bem sua criatividade porque têm confiança em sua capacidade criativa e a buscam nos outros também.

A criatividade é uma característica da espécie humana. É um potencial

que todos possuímos e, logicamente, em algumas pessoas pode estar mais desenvolvido do que em outras, dependendo da maneira como esse potencial foi sendo estimulado e encorajado.

Observe este dado:



Estudos mostram que os adultos utilizam somente 2% de seu potencial criativo, ao passo que as crianças, na fase de 5 a 8 anos de idade, atingem o potencial máximo de utilização da criatividade, algo em torno de 90%. À medida que crescemos e nos tornamos adultos, vão sendo impostas regras e normas de comportamento que vão minando nossa criatividade.

Podemos dizer então que a nossa formação acaba, muitas vezes, nos deformando.

A educação tradicional, pela qual a maioria das pessoas passa, é que tende a abafar a criatividade, tornando os indivíduos **repetitivos**.

Para alguém que quer ser empreendedor isto é um complicador, pois é pela criatividade que o empreendedor associa diversos tipos e formas de empreendimentos, de modo que possa gerar novos negócios. A criatividade possibilita ao empreendedor criar novos produtos, serviços e processos, bem como explorar novos mercados com produtos e serviços já existentes, utilizando fatores diferenciais ou gerando inovações.

Não há botões, nem chaves, nem há fórmulas para ativar nosso lado criativo. Se existir um segredo, este será particular a cada pessoa e só poderá ser descoberto por ela mesma, com a prática!

Então qual é o botão para ativar o nosso lado criativo?



PREDEBON, J.
Criatividade:
abrindo o lado
inovador da
mente. São
Paulo: Atlas,
1997

Não existe! Como podemos identificar nesta capital com **Predebon**, não há um sistema operacional “enlatado” para o processo prático de criação, existem sim etapas que podem ser consideradas denominadores comuns do processo, e que cada um, à sua maneira, sempre usa.

Vamos conhecer essas etapas:

Preparar-se

Ativando o campo mental, fazendo pesquisa de todas as informações possíveis, indo a campo e colocando em jogo o máximo de elementos. Defina sua meta, formas e caminhos já traçados, fixe no essencial.

Ativando o campo emocional, motivando-se, com o máximo de entusiasmo e dedicação. O pensamento positivo é obrigatório.

Envolver-se

Gerar alternativas

Suspendendo o julgamento, viajando na fantasia, associando, anotando, brincando, depois julgando. O processo pode terminar exatamente aqui, com um “eureca”, ou continuar, na falta desse.

Afastando-se do trabalho, para não atingir o estresse advindo da tentativa infrutífera. Um dia é o ideal, mas até dez minutos de afastamento dão resultado. O inconsciente continuará trabalhando, é só confiar nele. Quando retomar, procure mudar parâmetros, ângulos de apreciação e processos.

Incubar

Realizar

Elaborando, finalizando, verificando a viabilidade, se possível testando a criação na prática. No mínimo, relatá-la, pesquisando a recepção da idéia.

Como podemos perceber, ninguém necessita ser um gênio ou um artista para se tornar uma pessoa criativa. Assim, fique atento:



Um ingrediente vital nesse processo é ter a habilidade de olhar para os mesmos velhos problemas através de novas maneiras e diferentes ângulos. Quando se está observando um empreendimento, um produto ou um serviço, por que não pensar em novas maneiras de apresentação, de embalagem, de vendas, de atendimento, de localização, de processo de produção, entre outras? Não basta enxergar o que os outros enxergam, mas sim enxergar o que os outros **não** enxergam.

Além disso, é fundamental ter coragem e autoconfiança, pois até chegar à posição de dono de seu próprio negócio, muitos obstáculos terão que ser transpostos.

Neste momento você pode estar se perguntando: Mas como transformar minha idéia em oportunidade? Pois bem, estamos entrando no segundo momento de nossa visita à Capital de Empreendedópolis onde o tema será exatamente “como transformar sua idéia em oportunidade”.

Como Transformar sua Idéia em Oportunidade?

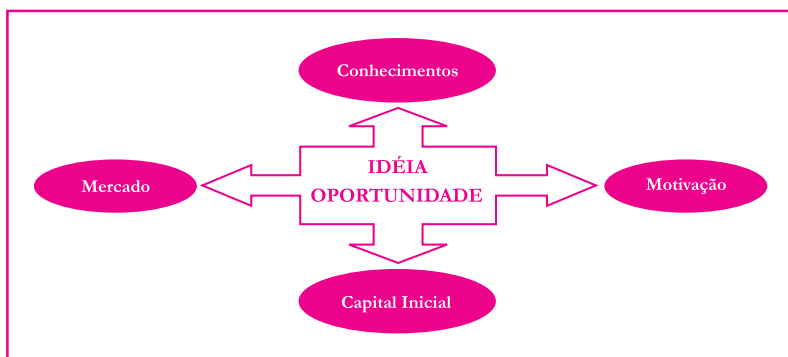
Para que você possa transformar uma idéia em uma oportunidade, deve considerar quatro requisitos, que são: conhecimentos e/ou habilidades, motivação/prazer, capital inicial e mercado.

◆ Conhecimentos e/ou Habilidades

Os conhecimentos e/ou habilidades de que o empreendedor dispõe sobre uma determinada área ou atividade, logicamente, facilitam sua entrada naquele ramo específico de negócio. Entretanto, esse aspecto não se caracteriza como uma pré-condição, pois existem muitos empreendedores que buscaram iniciar suas atividades justamente em áreas que desconheciam e foram bem-sucedidos. Isso leva os indivíduos a “correrem atrás do prejuízo”, pois é imprescindível que você tenha alguns conhecimentos acerca do produto ou serviço no qual está pensando em investir.

Geralmente, o empreendedor escolhe o negócio que já conhece e no qual tem alguma experiência profissional ou técnica. Na verdade, o melhor negócio

é aquele que consegue juntar as experiências e os conhecimentos do empreendedor com as necessidades do mercado. De nada adianta você se meter a fazer algo que conhece profundamente, mas que apresenta saturação no mercado ou concorrentes que já fazem melhor. Assim, além do



conhecimento técnico do produto ou serviço a ser produzido, o empreendedor deve também reunir o conhecimento sobre o mercado onde irá atuar.

◆ **Motivação/Prazer**

Hoje, muito tem se falado a respeito desse aspecto, pois o empreendedor deve ter em mente que ele vai passar muitas horas do seu dia à frente do seu negócio. Portanto, se uma atividade lhe parecer enfadonha e sem alegria, isso significa que o tempo dedicado ao negócio lhe parecerá um fardo muito pesado. É preciso que, ao pensar em uma determinada idéia de negócio, você avalie também, além da viabilidade financeira, se essa idéia lhe parece motivadora e prazerosa. Claro que a **motivação externa**, proporcionada pelo retorno financeiro, é muito importante, mas será ainda melhor se a ela você puder somar a **motivação interna**, que é o desejo de fazer alguma coisa pelo puro prazer de fazê-la.

É importante também acrescentar que, para que o ser humano possa ser criativo e inovador é preciso, antes de tudo, que ele se sinta bem em seu trabalho. Somente quando trabalha com prazer e estímulo, o ser humano libertará o seu talento criativo.

◆ **Capital inicial**

Um dos aspectos mais importantes na constituição de uma empresa é a fixação do **capital**. É com o capital inicial que a empresa tem condições de reunir os recursos empresariais necessários ao seu funcionamento, sejam eles recursos humanos, materiais ou financeiros.



Esse é o capital necessário para você viabilizar o seu sonho de iniciar um empreendimento.

A fixação do capital depende do ramo de negócio em que a empresa vai se engajar, isto é, do produto que vai produzir ou do serviço que vai prestar e do mercado que vai atender.

O capital constitui o recurso financeiro básico da empresa: o investimento efetuado pelos proprietários ou acionistas para a criação e operação da empresa. Contudo, não é somente o capital investido pelos acionistas que dinamiza a empresa. Ela utiliza capital de terceiros na operação dos seus negócios. Assim, quanto à sua propriedade, existem dois tipos de capital: o **capital próprio** (pertencente aos proprietários ou acionistas) e o **capital de terceiros** (empréstimos).

Conseguir crédito é a primeira prova da sua habilidade como homem de negócios. As opções, em geral, são amigos, familiares e os bancos ou outras instituições de fomento a novos empreendimentos.

Muitas vezes não é nada fácil conseguir um empréstimo, ou porque

Portanto, determinar o potencial do mercado é o processo de localizar e investigar unidades que tenham poder de compra e necessidades que possam ser satisfeitas com o produto ou serviço que o empreendedor possa oferecer.

existe uma diferença entre o montante solicitado e o possível de se obter, ou porque você não possui bens para incorporar como garantia. Esta será uma das temáticas discutidas no Congresso que participaremos na próxima escala, onde você compreenderá melhor a questão do **Capital**.

◆ Mercado

Quanto ao mercado, pode ser definido como um grupo de clientes ou clientes potenciais que têm poder de compra e necessidades não satisfeitas. É importante entender que um mercado é mais do que uma área geográfica.

O mercado é a **arena de operações** da empresa. É onde se travam as batalhas, não só para conquistar o cliente, disputado entre vários concorrentes, mas também para descobrir as necessidades dele, a fim de desenhar e projetar mercadorias e serviços adequados a essas necessidades, fazendo com que esse cliente escolha o seu produto ou serviço e não o dos concorrentes.



Isso significa fazer a empresa voltada para o mercado e para o cliente, bem como para a competição.

A pesquisa de mercado pode ser definida como a compilação, o processamento, o relato e a interpretação das informações de mercado.

Nenhum empreendedor deve duvidar de que, para estar em condições de iniciar um negócio, o conhecimento sobre o mercado é fundamental. Obter informações reais sobre concorrentes, fornecedores e futuros clientes é tão importante quanto definir o tipo de processo produtivo ou a localização do futuro empreendimento.

A ferramenta utilizada para esse conhecimento é, sem dúvida, a **pesquisa de mercado**. Ela é utilizada para conhecer a oferta (empresas ou negócios que estão oferecendo o produto ou o serviço pretendido ou um similar) e a demanda (quem são os possíveis clientes e que tipos de necessidades eles têm).

Já que estamos falando sobre mercado, como a empresa deve proceder antes de uma compra ou uma venda?



Boa esta pergunta! Responderei a ela com o seguinte quadro:

Para comprar	Para vender
<p>Para comprar, a empresa precisa fazer uma pesquisa de mercado de fornecedores, a fim de conhecê-los melhor e escolher os fornecedores mais adequados em função do preço, qualidade e condições de pagamento.</p>	<p>Para vender, a empresa precisa fazer uma pesquisa de mercado de consumidores, a fim de saber onde estão localizados, onde e como compram, suas preferências quanto a preço ou características do produto, e escolher os meios adequados de levar seus produtos ou serviços até eles.</p>

No entanto, uma pequena empresa realiza tipicamente menos pesquisa de mercado do que um grande negócio. Parte do motivo para essa situação é o custo. Outro fator é a falta de compreensão do processo de pesquisa de mercado. Portanto, muitos empreendedores a evitam, não compreendendo totalmente o que ela pode fazer por eles.

Contudo, vou lhe dar uma dica:



O empreendedor que entra no mercado, sem antes analisá-lo, parece com um mergulhador que salta do trampolim sem verificar a profundidade da água.

Lembre-se sempre de que: o estudo do mercado é importante para balizar o comportamento de sua empresa diante dos seus fornecedores, dos seus clientes e concorrentes. Sem o estudo de mercado, a empresa se comportaria às cegas, no escuro, sem saber exatamente as preferências e tendências que ocorrem no mercado. Se você tiver conhecimentos sobre pesquisa de mercado, você mesmo poderá realizá-la, caso contrário, existem empresas que podem ser contratadas para a execução desse trabalho.

Então, como pudemos observar, esses quatro requisitos são interdependentes, ou seja, devem ser considerados e analisados no seu conjunto para que possam resultar numa verdadeira sinergia. Adiante em nossa viagem, iremos apresentar mais profundamente como você deverá proceder para fazer um estudo de mercado. O que foi apresentado é só o começo.

Agora vamos continuar nosso tour, e transitar sobre **Fontes de Idéias**, que é o que temos no roteiro para nossa próxima parada.

Quanto maior o estudo e a pesquisa de mercado, mais informações a empresa consegue a respeito de seu mercado, melhor é seu desempenho em relação aos concorrentes que disputam os mesmos fornecedores e os mesmos consumidores, e menor é a incerteza da empresa com relação ao complexo mundo que a cerca.

Fontes de Idéias para a Criação de Novos Negócios

O empreendedor é aquele indivíduo que identifica e cria novas oportunidades de negócios. Para ele as idéias são um importante recurso, sobre o qual ele imagina, trabalha, reformula e planeja, de modo que ele possa transformar esse recurso num empreendimento de sucesso.



Ah! O desafio, então, é identificar as idéias que realmente representem oportunidades de negócios.

Mas... e se eu não tiver nenhuma idéia em particular para começar um negócio? Onde devo procurar?



Veja bem, idéias para novos empreendimentos vêm de uma variedade de fontes, contatos e experiências. Além da própria experiência anterior de trabalho, idéias podem surgir a partir de *hobbies*, de encontros sociais, do trabalho autônomo, de uma noite insone, mas também de uma procura deliberada e organizada.

DEGEN, R. O. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

Veremos detalhadamente, a seguir, os oito processos mais comuns de identificação de oportunidades de negócios, segundo o prefeito da Capital de Empreendenópolis, **Sr. Degen**:

◆ Identificação de necessidades

Por definição, todo negócio deve atender às necessidades dos clientes, mediante a oferta de algum produto ou serviço pelo qual eles estejam dispostos a pagar. Portanto, o processo mais direto para identificar oportunidades de negócios é você procurar necessidades que não estão sendo satisfeitas e desenvolver os produtos ou serviços para satisfazê-las, a um custo que os clientes estejam dispostos a pagar. Todos os outros processos são detalhes desse processo maior, distinguindo-se apenas na **escolha da sua postura** em relação ao negócio que você pretende desenvolver.

◆ Observação de deficiências

Quase todo negócio pode ser aperfeiçoado. Esta constatação – que é a essência do “processo de destruição criativa” de Schumpeter – motiva muitos empreendedores a montar negócios, embora mais aperfeiçoados ou semelhantes aos que já existem. Um bom negócio é aquele que oferece mais pelo mesmo preço da concorrência, ou oferece o mesmo por menos.



Você deve estudar os negócios dos concorrentes e descobrir o que pode ser melhorado. Em seguida, analise se essas melhorias são realmente importantes para os clientes, a ponto de fazê-los mudar de fornecedor, e se há condições de introduzir essas melhorias a um custo que não inviabilize o negócio. Se as respostas forem afirmativas, então você identificou uma real oportunidade de negócio.

◆ Observação de tendências

Nosso mundo está em constante mudança, decorrente da sucessão e superposição das mais diversas tendências, com os mais variados ciclos de vida, desde, por exemplo, os modismos que mal duram uma temporada, até as evoluções tecnológicas ou sociais, que chegam a se desenvolver por várias décadas. Além das tendências de ciclo vital único, há ciclos de negócios que se repetem em intervalos mais ou menos regulares.

Eles existem, de uma forma ou de outra, em todos os ramos de atividades econômicas, como, por exemplo:



A sazonalidade anual do negócio de brinquedos e sorvetes, ou o efeito da retração ou aquecimento da economia sobre a indústria automobilística e a construção civil.

Por isso, para identificar as oportunidades de negócios pela observação de tendências, você tem de compreender as tendências que influenciam o nosso dia-a-dia e tentar prever quais são elas quando elas vão ocorrer e como podem nos afetar. As mudanças acabam gerando novas tendências, que podem trazer novas oportunidades.

◆ Derivação da ocupação atual

Muitas oportunidades de negócios estão relacionadas com a ocupação atual do empreendedor. São aquelas oportunidades derivadas da constatação e convicção de que, se o negócio lhe pertencesse, faria melhor.

Como poucas ocupações não permitem essa derivação, o número de oportunidades é incalculável, já que cada negócio e cada função dentro do negócio podem representar uma nova oportunidade para um potencial empreendedor.

◆ Procura de outras aplicações

Oportunidades de negócios surgidas a partir da solução encontrada para determinado problema, apesar de não serem tão óbvias e comuns, são suficientemente frequentes para merecer uma análise atenciosa pelos potenciais empreendedores.

A idéia central desse processo é procurar outras aplicações para algum tipo de solução tecnológica, mercadológica, industrial, entre outras.

São muitos os exemplos que conhecemos, de empregados que se desligaram de suas empresas para montar seu negócio próprio e concorrer, com êxito, com seu antigo empregador.



Um exemplo interessante é o *buffet* de sorvetes, sistema em que o cliente se serve e paga pelo peso do produto a ser consumido, copiado dos serviços de *buffets* de comida por quilo.

Um aspecto curioso é o fato de que esse tipo de negócio é quase sempre muito rentável para o empreendedor que se destacou em seu *hobby*, pois os clientes dos seus serviços ou produtos estão dispostos a pagar um pouco mais, na esperança de aprenderem algo com o mestre ou ídolo.

◆ Exploração de Hobbies

Se gostamos de fazer algo, é muito provável que outras pessoas também gostem. A oportunidade de negócio está no desenvolvimento de um produto ou serviço que satisfaça esse gosto comum. São raros os *hobbies* que não representam oportunidades. Além disso, é uma forma agradável de desenvolver um negócio próprio.

Com algumas exceções, os negócios baseados em hobbies raramente se transformam em grandes empresas. As razões, quase sempre, não estão na falta de potencial de crescimento dos negócios, mas sim na falta de interesse dos próprios empreendedores em expandi-los. É que eles querem, normalmente, compatibilizar o seu tempo entre o negócio e o *hobby* e, se a empresa crescer muito, terão que romper esse equilíbrio em favor do trabalho. É preferível, então, mantê-la pequena.

◆ Lançamento de moda

Oportunidades de negócios baseadas no lançamento de uma moda ou modismo, são encontradas quando se procuram idéias originais, que podem encantar um grande número de clientes. Normalmente, esse encanto é passageiro e o empreendimento tem um ciclo de vida curto.

Lançar moda, porém, requer bem mais do empreendedor do que uma idéia original, requer grande perseverança para a realização da sua idéia, pois normalmente as pessoas próximas acabam achando a idéia muito “maluca” ou muito “ousada”, ou “que não vai dar certo”.

Outro aspecto importante de um modismo é que a originalidade do produto ou serviço gera um grande sucesso inicial, mas também um rápido declínio de popularidade.

Os lançadores de moda também acabam sendo forçados a lançar seus produtos ou serviços sem pesquisa prévia para descobrir a reação dos clientes, pois a originalidade da idéia é seu trunfo, o que os impossibilita de divulgá-la previamente numa pesquisa. Isso normalmente acaba configurando um alto risco para o empreendimento.

◆ Imitação do sucesso alheio

Assim como lançar moda é um negócio de alto risco, em virtude da originalidade e da ausência de qualquer referência no mercado, imitar o sucesso alheio é o processo menos arriscado de iniciar um empreendimento próprio. Sem dúvida, por esse motivo, muitos empreendedores acabam utilizando esse processo. Uma dica nesse sentido é:



Para ter êxito em imitar o sucesso alheio, você deve observar e analisar muito bem o tipo de negócio pretendido, para poder identificar as razões de seu sucesso e, na medida do possível, introduzir melhorias no empreendimento original, a fim de se diferenciar dos concorrentes e não ser simplesmente mais um dos imitadores.

A originalidade de uma idéia tende a perturbar as pessoas, é algo que extrapola a rotina e, por isso, as pessoas são levadas a rejeitá-la. É a reação contra algo novo que possa vir a perturbar a harmonia estabelecida no cotidiano.

Por esse motivo, você deve fazer um bom planejamento, para que o sucesso não se torne rapidamente um fracasso. Você deve se preparar para poder lançar novos produtos ou serviços complementares, evitando a extinção do empreendimento.

Pode-se dizer que, se existe uma regra sem exceções, é a de que há poucas idéias claras. A receita de sucesso de pequenas empresas inclui pessoas que se conservaram naquilo que conheciam, bem como aquelas que partiram

para algo totalmente novo. Obviamente, se você não sabe muito sobre um determinado ramo de atividade, mas está pensando em investir seu tempo e dinheiro nele, vale a pena pesquisar o máximo que puder antes de se aventurar. É surpreendente a frequência como o “óbvio”, para quem está “por dentro”, torna-se quase impensável para o recém-chegado. O exército tem uma expressão muito sábia: “o tempo gasto no reconhecimento raramente é perdido”.

Além disso, uma dica:



Independentemente do que você faça, evite o esquema do “enriqueça depressa”. Fazer um levantamento do território no qual está se pensando em pisar, pode parecer simplista, no entanto muitas pessoas se arrependem de decisões tomadas precipitadamente. Isso não quer dizer que nenhuma oportunidade de lucrar seja genuína. Todavia, investigação e pesquisa são essenciais em qualquer circunstância de negócio.

Bem, como foi combinado no roteiro, o nosso primeiro momento de visitas está chegando ao fim, mas ainda temos um último compromisso: observar as tendências no mundo dos negócios. Então, vamos adiante!

Tendências Mundiais Geram Oportunidades de Negócios

As empresas estão se digladiando numa arena cada vez mais global e competitiva. Os mercados estão cada vez mais segmentados e voláteis, os consumidores mais exigentes, os produtos mais feitos “sob medida”.

Nesta parte de nossa visita à capital de Empreendenópolis vamos conhecer vários estudiosos que nos falarão sobre as tendências mundiais para novos negócios.

Proponho iniciarmos pelo século XX, pois a última década desse século foi caracterizada por uma permanente turbulência no ambiente econômico. A mudança tem sido uma constante na vida dos indivíduos, das empresas e das instituições.

Com o desenvolvimento acelerado da informática, das comunicações e da tecnologia de um modo geral, gerando novos processos e materiais, e com a constante evolução dos padrões de conduta e dos valores sociais, as mudanças no mundo dos negócios são cada vez mais rápidas e representam, ao mesmo tempo, um permanente desafio e renovadas oportunidades para as empresas. As transformações políticas, sociais e econômicas, cada vez mais aceleradas, mudam

o ambiente dos negócios no mundo inteiro e oferecem novas e promissoras oportunidades de empreendimento.

O empreendedor, por sua vez, sempre está buscando a mudança e reage a ela explorando-a como sendo uma oportunidade.

Então, uma dica:



Antes de você investir recursos e energia num novo negócio, é preciso descobrir quais são os setores com maiores chances de crescimento no mercado. Estar em sintonia com as transformações mundiais, é um passo na busca de oportunidades.

Infelizmente, muitos empreendedores e empresas não consideram as mudanças como oportunidades. Ignoram ou resistem a elas, iniciando negócios fadados ao fracasso ou implantando estratégias, estruturas, sistemas e cultura empresarial obsoletos.

Pois, a era da globalização traz **mudanças** que atingem todo o planeta e que devem ser consideradas. A partir dessas mudanças, surgem as tendências que influenciam o ambiente com o qual as empresas interagem no dia-a-dia. Portanto, acompanhar as novas necessidades dos clientes é fundamental para que você identifique os melhores empreendimentos. Além disso, são vitais o monitoramento da empresa já estabelecida e a adaptação contínua às mudanças ambientais.

Então se eu quiser ser bem-sucedida como empreendedora, devo reconhecer e responder de modo rentável às necessidades não atendidas e às tendências do macroambiente?



Isso mesmo, pois necessidades não atendidas sempre existem e você pode ganhar uma fortuna se puder resolver quaisquer desses problemas: cura para o câncer, cura para a AIDS, curas químicas para doenças mentais, dessalinização da água do mar, alimentos nutritivos saborosos que não engordam, carros elétricos práticos, computadores controlados por voz e moradias ao alcance de todos.

Até em economias de crescimento lento, alguns empreendimentos procuram criar novas soluções para atender às necessidades existentes. Exemplo:



O Clube Mediterranée surgiu para atender às necessidades das pessoas por férias exóticas; o MP3 Player foi criado para pessoas ativas que desejavam ouvir música de forma privada; a Federal Express surgiu para atender à necessidade de entrega de encomendas no dia seguinte; a figura do *personal trainer* surgiu para atender à necessidade das pessoas de se exercitarem sem ter que se deslocar a uma academia de ginástica.

Tendência é uma direção ou seqüência de eventos que ocorre em algum momento e promete durabilidade.

Oportunidades são também encontradas pela identificação de **tendências**. Por exemplo, uma tendência importante é o “aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho”. Essa tendência tem implicações profundas no crescimento econômico, na vida familiar, na vida empresarial, no poder político e em preferências por bens e serviços.

É importante fazer uma distinção entre moda, tendência e megatendência. A moda é imprevisível, de vida curta e não tem significado social, econômico e político. Por outro lado, as tendências são mais previsíveis e duráveis. Uma tendência revela a configuração do futuro.

POPCORN, F. O relatório Popcorn. Rio de Janeiro: Campus, 1995

Veja, para a futurista de Empreendenópolis **Faith Popcorn** uma tendência tem longevidade, é observável por meio de diversos mercados e atividades de consumo e consistente em relação a outros indicadores significativos que ocorrem ou emergem ao mesmo tempo. Faith identificou dez grandes tendências e suas implicações para a tomada de decisão nos negócios. Vamos conhecê-las agora:

Retorno às origens

É o impulso para uma pessoa mudar de vida, buscando uma carreira mais lenta, embora mais compensadora. É manifestado por pessoas que repentinamente perdem seus agitados empregos urbanos e mudam-se para uma pequena cidade para dirigir um pequeno jornal, um pequeno hotel ou associam-se a um conjunto musical. Eles acham que o estresse da vida moderna em escritórios não vale a pena. Há um retorno nostálgico aos valores das pequenas cidades com ar puro, escolas seguras e vizinhos de linguajar simples.

É o impulso para a busca da vida interior, quando os valores exteriores tornam-se difíceis e raros. A maioria das pessoas está transformando suas casas em ninhos. Elas estão se tornando “escravas do divã”, fanáticas por entretenimentos on-line, consumidoras compulsivas de lojas e supermercados virtuais, entre outras comodidades advindas da Internet. Além desta comodidade, o aumento da criminalidade nos centros urbanos, furtos e outros problemas sociais têm incentivado as pessoas a, cada vez mais, se enclausurarem em suas habitações rodeadas por grades, cães de guarda e seguranças. A autopreservação é o tema dominante.

Encasulamento

Retardamento do envelhecimento

É a tendência de alguém reagir ao envelhecimento e sentir-se mais jovem. As pessoas mais velhas estão gastando mais em roupas jovens, coloração de cabelo e cirurgia plástica. Estão engajadas em comportamentos mais joviais e propensas a agir de maneira não-convencional à sua faixa etária. Compram brinquedos de adultos, freqüentam academias de ginástica, retornam às universidades, inscrevem-se em programas de férias com aventura.

É o desejo de as pessoas desenvolverem uma individualidade que permite que sejam vistas e tratadas de maneira diferente. Não se trata de egomania, mas simplesmente do desejo de alguém se individualizar por intermédio de posses e experiências. O egotismo fornece às empresas uma oportunidade competitiva de serem bem-sucedidas ao oferecer bens, serviços e experiências personalizadas.

Egotismo

Fuga da rotina

Atende ao crescimento das necessidades das pessoas por fugas emocionais para compensar suas rotinas diárias. As pessoas buscam novas aventuras e atividades para fugir do estresse, tais como viagens exóticas, novos sabores de comida, esportes radicais, entre outras. Para as empresas, trata-se de uma oportunidade para criar novos produtos e serviços que emocionem as pessoas, que proporcionem um momento mágico e único na vida delas.

É o estado desesperado das pessoas que devem exercer muitos papéis e responsabilidades. Essas pessoas sentem que o tempo é curto e tentam resolver esse problema fazendo uso da Internet, do telefone, de restaurantes *fast food*, de comida congelada, entre outros produtos e serviços que facilitem e agilizem sua vida. As empresas, atualmente, estão atendendo a essas necessidades criando empreendimentos de marketing conglomerados. Estes consistem em estabelecimentos comerciais que oferecem supermercado, lavanderia, academia de ginástica, correio, caixa eletrônico, entre outros serviços que proporcionam facilidade e economia de tempo.

99 vidas

Busca de pequenas indulgências

Descreve a ação de consumidores que enfrentam dilemas emocionais ocasionais. Eles podem não ter dinheiro para comprar um carro Honda, mas têm condições de adquirir uma moto Honda. Podem alimentar-se regradamente durante uma semana e, depois, premiar-se com meio quilo de sorvete especial. Seu desejo de duas semanas de férias na Europa é substituído por cinco dias de descanso no sul da Bahia. As empresas devem estar conscientes das privações sentidas por muitos consumidores e das oportunidades de oferecer-lhes pequenas indulgências como compensação emocional.

SOS (Guardiões da Sociedade)

Trata-se de um crescente número de pessoas preocupadas em tornar a sociedade mais responsável em torno de três variáveis críticas: ambiente, educação e ética. Incentivos governamentais e fiscais, além de leis, estão sendo criados para empresas que buscam meios de fabricar seus produtos sem agredir o meio ambiente, que elaboram projetos sociais em prol da igualdade e da justiça, enfim, que buscam o desenvolvimento sustentável. A empresa e a comunidade estão se agrupando para discutir e promover projetos que tornem o mundo mais humano e igualitário.

Diz respeito às pessoas que se esforçam para viver mais e em melhores condições de vida. Com a difusão das informações pelas redes de internet de todo o mundo, as pessoas estão se conscientizando que seus estilos de vida podem comprometer sua saúde e qualidade de vida no futuro. Assim, estas pessoas buscam ter uma vida mais saudável, evitando o cigarro, o ar poluído, o consumo de drogas e álcool etc. Além disso, não é raro encontrar pessoas que deixam bons empregos nas grandes cidades em busca de locais que ofereçam melhor qualidade de vida e tranquilidade, apesar de oferecerem salários mais baixos. As empresas, cientes dessa tendência, estão, cada vez mais, desenvolvendo novos produtos e serviços mais saudáveis aos consumidores. Nota-se que, as pessoas pagam mais por produtos e serviços dessa categoria.

Manter-se vivo

Consumidor vigilante

É aquele que não está tolerando produtos de má qualidade e serviços inadequados. Deseja que as empresas sejam mais humanas e que assumam suas responsabilidades recebendo devolução dos produtos não aceitos pelos consumidores e devolvendo integralmente o dinheiro pago. As empresas devem estar conscientes da necessidade de oferecer padrões mais humanos nos bens e serviços que fornecem.

John Naisbitt publicou o livro *Paradoxo global*. Rio de Janeiro: Campus, 1994, juntamente com ABURDENE, P. publicaram a *Megatrends 2000*. São Paulo: Amanakey, 1990.

E a megatendência, não vai ser falado sobre isso?



Bem lembrado! Outro futurista, muito conhecido é **John Naisbitt**, ele prefere falar sobre megatendências, que são as “grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas de desenvolvimento lento que, após implantadas, exercem influências durante algum tempo sobre a vida das pessoas – entre sete e dez anos, ou mais”. Em 1982, Naisbitt listou as dez megatendências mais importantes em seu livro, que levou o mesmo nome:

◆ **Sociedade industrial → Sociedade da informação**

A economia está passando por uma “megatransformação”, de sociedade industrial para sociedade baseada na informação.

◆ **Tecnologia forçada → *High tech/High touch***

À medida que a tecnologia se desenvolve, existirá a necessidade de fornecer produtos com características que se ajustem plenamente aos desejos dos consumidores.

◆ **Economia nacional → Economia mundial**

As economias nacionais estão sendo crescentemente afetadas pela interdependência global.

◆ **Curto prazo → Longo prazo**

As empresas começarão a pensar mais nas implicações em longo prazo de suas decisões em curto prazo.

◆ **Centralização → Descentralização**

As empresas estão crescentemente descentralizando o poder e a iniciativa.

◆ **Ajuda institucional → Auto-ajuda**

Há ênfase crescente em autoconfiança, em vez de dependência institucional.

◆ **Democracia representativa → Democracia participativa**

Trabalhadores e consumidores estão tendo mais voz no governo, nas empresas e no mercado.

◆ **Hierarquias → Redes**

O computador está tornando possível o compartilhamento de idéias por meio de redes, em vez da adoção de linhas hierárquicas de comunicação.

◆ **Norte → Sul**

No caso dos Estados Unidos, as pessoas estão mostrando preferência em mudar-se do norte e nordeste para o sul e sudeste. No Brasil também existem regiões e estados mais procurados para investir ou morar, em função de características favoráveis apresentadas.

◆ **Duas opções → Múltiplas opções**

As pessoas estão exigindo variedade, em vez de “um tamanho padrão para todos”.

Em seu outro livro, Megatrends 2000, Naisbitt descreveu dez novas tendências de negócios no mundo.

O fenômeno torna-se viável à medida que cresce o livre comércio entre as nações. Os países do Cone Sul criaram o Mercosul; o Canadá, os Estados Unidos e o México constituem o NAFTA; a Europa está unificada; Austrália e Nova Zelândia fazem acordos de livre comércio. Enfim, os mercados se unificam cada vez mais.

O Centro Georges Pompidou, um museu de arte moderna em Paris, é o monumento mais visitado do mundo, por cerca de 8 milhões de pessoas/ano, o dobro da Torre Eiffel, o segundo mais visitado. Nos últimos anos, o Japão construiu mais de 200 novos museus, e a Alemanha, mais de 300.

Crescimento marcante da economia global dos anos 90

Não é mais possível, hoje, falar sobre economia brasileira, americana, européia ou japonesa, tal é o grau de conexão existente entre as economias. Não se trata de considerar o aumento do comércio entre os diversos países do mundo, mas a formação de uma economia única, um mercado único. Desse modo, o futuro negócio de um empreendedor não concorrerá apenas com as empresas do seu bairro, cidade ou estado, mas com empresas de todas as partes do mundo.

Uma aliança importante entre as telecomunicações e a economia permite que um indivíduo, no interior de um estado brasileiro, seja capaz de fechar negócios numa outra parte do mundo, podendo enviar voz, dados, textos ou imagens instantâneas.

Renascimento das artes

As pessoas têm demonstrado interesse em investir seu tempo, dinheiro e lazer em arte. Tudo o que se relaciona às artes, tanto visuais quanto como cênicas, tem futuro garantido. Aumenta no mundo a visita aos museus. Só nos Estados Unidos o número de pessoas que visitam museus subiu de 200 para mais de 500 milhões.

Outro mercado em franca expansão é o dos *best sellers*. Nos Estados Unidos, o mercado de livros é algo em torno de US\$ 15 bilhões.

Os leilões de obras de arte também arrecadam milhões. As duas principais galerias da Inglaterra faturam algo em torno de US\$ 4 bilhões por ano. As artes são tão importantes naquele país que o mercado anual gira em torno de US\$ 17 bilhões.

O principal financiador da cultura será a iniciativa privada, que tende a trocar o investimento em esportes pelo investimento em artes.

Surgimento do socialismo de mercado livre

Muitas foram as transformações verificadas nos países socialistas ao longo dos últimos anos. Poucas foram tão importantes quanto a transformação de suas economias. Nenhum país, na era em que a economia mundial se unifica, consegue permanecer com sua **economia fechada**. As **economias de mercado** se mostraram mais aptas a enfrentar as mudanças aceleradas dos novos tempos com seu modelo notadamente **empreendedor**.

A **economia baseada na informação** desloca o foco das atenções do Estado para o indivíduo, que teve seu poder fortalecido. Em todos os países do bloco socialista foram aprovadas leis que permitem constituir empresa individual em algumas profissões. O resultado foi o aparecimento de milhões de empreendedores. Na verdade, os países socialistas estão abrindo mão do domínio dos meios de produção, ou seja, estão transferindo seu controle para mãos privadas.

A transformação econômica dos países socialistas permitiu uma série de novas oportunidades de negócios, dentre as quais destacamos:

- Possibilidade de venda de todos os tipos de produtos e serviços.
- Estabelecimento de parcerias.
- Aproveitamento de tecnologia desenvolvida nesses países.

Estilos de vida globais e nacionalismo cultural

Em função do crescimento da economia global, das viagens constantes dos indivíduos pelo mundo, do intercâmbio entre países, você pode notar traços de consumo comuns entre os cidadãos de diferentes países. Por exemplo:



No Brasil, as pessoas vestem as mesmas marcas de roupa consumidas nos países europeus, ou no Japão; dirigem carros japoneses, alemães, americanos; alimentam-se das mais diversas culinárias internacionais, como em todos os outros países. (Marcas como IBM, Canon, Sony, Porsche, Fiat, Nestlé, GAP, Armani são conhecidas no mundo inteiro e fazem parte do cotidiano das pessoas).

Você pode observar que no Brasil, em alguns casos, é mais barato fazer uma viagem internacional do que passar férias no Nordeste ou no Norte do País. A classe média está muito mais habituada a viajar, coisa que no passado era privilégio das classes mais favorecidas.

Os preços das mercadorias tendem a ser globais, ou seja, o mesmo preço em todos os países. Você pode comprar produtos em várias partes do mundo, sem variações no preço. Outra tendência que se mantém forte é o inglês como linguagem universal.

Exemplo:



A maioria das informações no mundo (cerca de 80%) está armazenada nos computadores em inglês. Aproximadamente 400 milhões de pessoas têm o inglês como língua nativa e outros 400 milhões como segunda língua. Só na China, 250 milhões de pessoas estudam inglês.

Algumas oportunidades de negócios decorrentes do estilo de vida internacional são:

- Comércio de roupas importadas.
- Comércio de artigos importados.
- Restaurantes típicos de diversos países.
- Lojas de *fast food*.
- Fabricação e comercialização de marcas internacionais da moda.
- Cursos de inglês, intercâmbios de jovens, de executivos e de terceira idade.
- Agências de turismo.

Os executivos das antigas empresas estatais são os maiores entusiastas dessa tendência, pois se perceberam livres do controle do Estado que, na maioria das vezes, só dificultava suas ações, além de haver ingerência política constante.

Privatização

Incentivados pelo modelo inglês, mais de 100 países iniciaram processos de privatização de empresas estatais. Nessa mudança, a maioria dos funcionários das empresas públicas se tornou acionista de suas empresas, democratizando o capital de muitas delas.

As privatizações são de toda ordem. Na Inglaterra, aeroportos, empresas de telecomunicações, gás e centenas de outras empresas foram privatizadas.

No Brasil, siderúrgicas, petroquímicas, empresas de telecomunicações e uma série enorme de empresas. Na Nigéria, os bancos, seguradoras, cervejarias e as empresas de eletricidade. No Paquistão, moinhos rurais. No México, hotéis, fábricas de automóveis e muitas outras empresas.

A ordem é concentrar as atividades do Estado nos setores em que sua atuação é fundamental e deixar as atividades de produção nas mãos da iniciativa privada, isto é, dos indivíduos. Essa tendência fortalece o papel do indivíduo nas sociedades modernas, pois transfere para eles o poder concentrado nas mãos do Estado. De serviços nacionais de saúde para opções privadas; da regulamentação exagerada do mercado para o livre mercado; do coletivismo para o individualismo; do monopólio do Estado para a iniciativa privada; do controle do Estado sobre o capital das estatais para as ações nas mãos dos funcionários. Realmente são mudanças profundas.

A onda das privatizações também gera uma série de oportunidades de negócios:

- Aquisição de ações de empresas estatais à venda.
- Prestação de serviços de toda natureza, em setores antes estatizados.
- Consultoria em processos de privatização.
- Consultoria em investimentos em setores a serem privatizados.
- Treinamento e requalificação de pessoal.
- Cursos de empreendedorismo.

Ascensão dos países da Costa do Pacífico

Com o descobrimento das Américas, o centro comercial do mundo migrou do Mar Mediterrâneo para o Oceano Atlântico. Agora, segue em direção ao Oceano Pacífico, com o Japão, China e os Tigres Asiáticos.

As influências ocidentais nessas culturas, e vice-versa, são evidentes no vestuário, nas artes e na comida.

Algumas oportunidades têm surgido:

Neles se concentra metade da população mundial. Neste século XXI espera-se que dois terços da população do globo estejam nessa região. Hoje representa um mercado de US\$ 3 trilhões, que cresce US\$ 3 bilhões por semana.

- Importação e comércio de produtos fabricados nesses países – a maioria eletrônicos.
- Exportação de bens e serviços, inclusive alimentos.
- Parcerias na abertura de empresas no Brasil.

Década das mulheres na liderança



Será que as mulheres estão assumindo a liderança no mundo dos negócios?

As mulheres mostram-se muito mais preparadas para exercerem a liderança democrática, uma vez que não foram impregnadas pelo estilo autocrático de gerência, como os homens. O motivo é que no trabalho familiar sua postura era sempre de apoio, de solução de problemas e de facilitação, o que as tornou mais aptas para os novos modelos de convivência gerencial.

Sim! Sendo notória a sua participação na vida econômica mundial em quase todos os setores, destacando-se no papel de grandes empreendedoras. Essa tendência verifica-se, de forma geral, no mundo.

Comprovando essa afirmativa, registrou-se, por meio de estudos realizados pela GEM - Global Entrepreneurship Monitor em 2004, que as mulheres já representam 45% dos negócios no mundo.

A participação das mulheres tem aumentado pois, atualmente, o estilo gerencial predominante diz respeito à liderança democrática, cuja finalidade é fazer com que os empregados dêem o melhor de si, sintam-se co-responsáveis pelos resultados, por meio de uma participação ativa. Essa visão gerencial se opõe ao modelo tradicional (gerência autocrática), caracterizado pelo controle e decisões centralizadas.

Os modelos militares de gerência, dos quais muitos homens retiraram seu estilo, pregam o controle pela autoridade, enquanto a estratégia usada pela liderança democrática baseia-se na lealdade, no comprometimento e no respeito aos indivíduos.

Outra característica importante é a possibilidade de as pessoas realizarem seu trabalho em casa, favorecendo ainda mais as mulheres, que podem conciliar o seu trabalho com o cuidado da família. Por exemplo, elas produzem com seus computadores em suas próprias casas e remetem os resultados pela rede.

O novo posicionamento social e econômico da mulher trouxe boas oportunidades de negócios:

- Lojas de comida congelada e semipronta.
- Oferta de serviços caseiros de toda a espécie: limpeza, conservação, bufês, organização, transporte escolar, entre outros.
- Creches e todo tipo de estabelecimento esportivo, cultural, educativo e ocupacional para crianças.
- Produção e comércio de produtos sofisticados de uso da mulher profissional e executiva.
- Lojas de presentes para homens.
- Serviços de entrega de produtos e atendimento em domicílio.

Era da biologia

Diretamente ligada à Biologia, a **Biotecnologia** pode resolver um dos grandes problemas da humanidade: a fome. O desenvolvimento dessa ciência vem possibilitando colheitas mais fartas, com cereais mais produtivos e resistentes a pragas. O aumento do teor protéico dos grãos e a aceleração do crescimento dos peixes, aves e bovinos são apenas outras de suas aplicações. Entretanto, vários grupos ecológicos se mostram cautelosos e questionam a ética de se alterarem elementos da natureza.



Realmente, como se pode ter certeza de que as alterações nos genes de determinados organismos não causarão um desastre ecológico?

Pois é, hoje não poderei responder esta pergunta do Tom. O que posso afirmar é que não é mais possível ignorar a Biotecnologia. Ela está em toda a parte. A responsabilidade pelo que está acontecendo é de todos nós. Em si, a tecnologia não é boa nem má, o que parece relevante é o uso que é feito dela. Portanto, as sociedades devem se resguardar contra os abusos eventualmente praticados.

A decifração do código genético é, sem dúvida, um dos maiores avanços da Biologia. Milhares de empresas de pesquisa em Biotecnologia estão sendo criadas no mundo todo, e poucas delas estão falindo, ou seja, o negócio é altamente rentável, embora seus custos sejam muito altos.

Entretanto, o que se observa é que muitas outras oportunidades decorrem dos avanços na Biotecnologia:

- Consultoria em Biotecnologia animal ou vegetal.
- Produção de sementes de cereais, hortaliças etc.
- Produção de matrizes de gado.
- Produção de hormônios diversos.
- Produção farmacêutica.
- Empresas de inseminação artificial e de produção de sêmen.
- Pesquisas genéticas, inclusive a clonagem.

Renovação religiosa do novo milênio

Embalado pela mudança de século, o mundo verifica uma volta do indivíduo à religião. Duas vertentes religiosas arrebanham fiéis das religiões tradicionais: os fundamentalistas e o movimento New Age. Os primeiros utilizam a televisão para conquistar adeptos e administram suas atividades de forma empresarial. Já o New Age explora crenças orientais, a transcendência e a reencarnação.

Até mesmo os tradicionais católicos já se rendem aos novos tempos, buscando uma nova linguagem e uma postura mais próxima a dos jovens, para que eles voltem a freqüentar as igrejas e compartilhem dos produtos gerados por esse novo despertar.

A força que as religiões estão adquirindo abre novas oportunidades:

- Produção de livros, discos e fitas.
- Livrarias especializadas.
- Lojas de artigos religiosos.
- Palestras, cursos e seminários de iniciação esotérica.
- Palestras, livros e encontros sobre temas apocalípticos.

O indivíduo se liga, também, a uma rede global. Com seus computadores, os indivíduos e as empresas podem ter acesso a redes mundiais de informação, as mais diversas possíveis, podendo transferir voz, dados, imagens, informações sobre produtos, serviços ou tecnologias.

Triunfo do indivíduo

O mundo está reconhecendo a supremacia do indivíduo sobre o coletivo. O indivíduo se torna o alicerce da sociedade. Chega-se à conclusão de que não é mais possível obter a consciência coletiva sem, primeiro, desenvolver todo o potencial do indivíduo.

Essa nova tendência acontece ao mesmo tempo em que se caminha para a globalização, o que se constitui no Paradoxo Global, descrito por Naisbitt (1994). Ela demonstra que o indivíduo tem agora o controle daquilo que vê e ouve, o que explica a explosão de consumo dos DVD's, MP3 Player e telefones celulares.

As redes de informações permitem identificar as tendências econômicas mundiais bem como a oferta de bens e serviços de alta tecnologia, permitindo uma simbiose entre a pesquisa, o desenvolvimento e a produção comercial. São as **megatendências** mostrando todo o seu potencial.

As novas comunidades eletrônicas irão mudar o mundo por completo, pois os indivíduos, não importando onde estejam e nem que trabalho façam, se ligarão ao mercado de consumo de forma impressionante.

Com tudo isso, o consumidor virou figura central. As filosofias modernas de gestão focam a gestão pela voz do cliente. “Satisfazer” e “encantar” os clientes são elementos que devem estar em sintonia com as ações das empresas, senão o consumidor simplesmente muda de fornecedor. Por isso, a personalização da produção (customização) tem sido a estratégia de quem realmente está por dentro do que hoje acontece no mundo dos negócios.

De artistas a engenheiros, de vendedores de títulos a tradutores, de escritores a compositores, todos poderão enviar o resultado de seu trabalho aos clientes, estejam onde estiverem.

Logicamente, grandes oportunidades estão ligadas à supremacia do indivíduo:

- Produção de *softwares* que facilitam as transações via computador.
- Produção de *softwares* e *hardwares* para redes.
- Consultoria em novos modelos de gestão.
- Consultoria em recursos humanos.
- Consultoria em informática.
- Consultoria em produção personalizada.
- Fabricação e venda de telefones, *palm top*, computadores pessoais, entre outros.
- Fabricação e comercialização de produtos e serviços personalizados.
- Consultoria em treinamento empresarial em todos os setores.

Você pode observar que enquanto as tendências de Popcorn são mais psicológicas e orientadas para a disposição das pessoas, as megatendências de Naisbitt são mais de escopo societal.



E sobre o Brasil, há pesquisas?

Sim! Com relação ao comportamento dos empresários brasileiros, muitas pesquisas também estão sendo realizadas com o intuito de estabelecer os novos cenários no mundo dos negócios.

Exemplos:



Uma pesquisa realizada pela FEA/USP sobre as tendências para o Brasil em 2010 aponta que nos próximos anos o PIB Brasileiro poderá crescer entre 3% a 5% ao ano, enquanto o aumento da população deve girar em torno de 1,5% neste período.

Neste sentido, a pesquisa aponta que, para o ano de 2010:

- Haverá uma expansão das pequenas e médias empresas, na opinião de 75% dos empresários entrevistados. Eles acreditam que haverá demanda crescente das corporações por mão-de-obra terceirizada, o que levará à criação de redes de pequenas e médias empresas como parceiras das grandes.
- As microempresas (com até nove empregados) deverão reunir mais de 5 milhões de empresas. Em 1996, esse número era de cerca de 3 milhões.
- As empresas de pequeno porte (com 10 a 29 empregados) deverão começar a década com mais de 300 mil companhias.
- As empresas médias (de 30 a 99 empregados) representarão mais de 60 mil
- As pequenas e médias organizações terão papel preponderante na geração de empregos.

No que tange às tendências para as organizações no ano de 2010, a mesma pesquisa identificou algumas que merecem um olhar clínico por parte do candidato a empreendedor:

- A empresa do futuro deverá estar mais adaptada aos desejos da sociedade, devido à sua capacidade de transformação e adaptação.
- A empresa tende a ser mais ágil, criativa, menos hierarquizada e com maior interação.
- As pequenas e médias empresas deverão investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D).
- As estratégias utilizadas para as grandes empresas serão: a atuação internacional, a integração eletrônica e a capacidade de atrair e reter talentos.
- As micro e pequenas empresas irão se diferenciar pela rápida tomada de decisão e pelo atendimento personalizado.
- Os nichos de mercado tenderão a ser cada vez menores
- As grandes empresas devem agir como as pequenas organizações no que tange à agilidade nas decisões, capacidade de inovação e atendimento de nichos de mercado. Estas tenderão a atuar com pequenas unidades de negócio.

- Os parques temáticos e de lazer serão os principais catalisadores de lazer fora de casa, ao lado das festas regionais.
- Os produtos regionais terão mercado garantido, oferecendo alternativas ao consumidor com comidas típicas, moda, cosméticos, refrigerantes e cervejarias de fabricação local.
- Produtos personalizados despertarão interesse nas classes mais altas.
- Produtos e serviços especiais para terceira idade terão uma clientela certa.
- A falta de tempo, o trânsito e o acúmulo de atividades abrirão cada vez mais espaço para serviços de entrega de mercadorias diversas.
- O consumidor ganhará cada vez mais atenção nas estratégias empresariais.

Uma outra pesquisa, Tendências do Comportamento do Consumidor, realizada pela Cintra Leite Consultores/Horwath Franchise Services, nos dá um panorama geral do comportamento dos novos consumidores brasileiros para o próximo milênio.

Casulo

Com a insegurança das grandes cidades, as casas serão equipadas para um convívio cada vez mais doméstico. As vendas de equipamentos de imagem e som crescerão, e os negócios via Internet explodirão.

Levas de descontentes largarão empregos estáveis, investirão em *hobbies* e seguirão para o interior, incrementando os segmentos de jardinagem e roupas esportivas.

Aventureiro

Volta ao passado

Saudades do que era bom. Seriadamente ingênuos como *Lucy*, *Zorro* e *Batman* virarão alvo de licenças, *merchandising*, produtos de época.

A aglutinação de pessoas em torno de um tema crescerá sensivelmente a partir de associações de bairro, clubes, chats na Internet.

Formação de clãs

Fantasia em ação

Tudo o que se desejou, e não se fez, terá vez. Em alta estão os negócios que envolverão desde ingredientes para um jantar exótico até jogos de computador.

A justificativa “eu mereço” ganhará mais peso na decisão de compra, abrindo espaço para o consumo, independentemente do preço.

Pequenas indulgências

Ancoragem

A busca de uma “âncora” espiritual crescerá (ela já explica as vendas de milhões de livros de Paulo Coelho e de CDs de canto gregoriano).

A massagem do ego será muito praticada. Nenhum nicho de mercado será pequeno se personalizar os serviços, o atendimento e os produtos.

Egonomia

Poder feminino

Noventa por cento das decisões de compra de bens de consumo estarão nas mãos das mulheres. Um enfoque mais feminino tende a ganhar espaço neste século.

Executiva, mãe, esposa, mulher sensual. Para poder assumir todos esses papéis, a mulher terá que contar com facilidades, como equipamentos multifuncionais.

99 vidas

Alternativo

Moderno é viver com mais saúde. Terapias alternativas, medicina e cosméticos naturais e dietas alimentares serão mais procurados.

Consumidor vigilante

Ele pedirá honestidade, melhor atendimento, um canal de comunicação eficaz, produtos que atendam às suas necessidades.

Os negócios não serão mais os mesmos. Sinal verde para franquias e pequenos empreendimentos baseados no *know-how* de grandes empresas.

Queda de ícones

SOS (Salve o social)

A preocupação com as questões sociais e ecológicas, vida saudável e ética nos negócios vai aumentar.

Baseados nessas pesquisas, os consultores Francisco Guglielme, Manoel Müller e Marcos Gouvêa de Souza relacionaram alguns setores que apresentarão maior potencial nos próximos anos:

- Turismo receptivo em geral, especialmente o popular.
- Serviços relacionados à construção civil, com destaque para pré-moldados e sistemas inteligentes de obras.
- Consultoria e serviços na área de informática.
- Serviços associados a idiomas.
- Serviços complementares ligados à área de telecomunicações.
- Serviços pessoais, da moda à administração e limpeza doméstica, saúde e bem-estar.
- Serviços de suporte na área de alimentação, como elaboração de menus saudáveis, promoções, sobremesas.
- Empresas de logística na área de transportes, estocagem e distribuição de mercadorias nos grandes centros urbanos.
- Pesquisas e estratégias para identificar os interesses e necessidades do consumidor.
- Empresas de *delivery*.
- Lojas de conveniência.
- Serviços de vendas domiciliares.
- Produção de alimentos congelados ou resfriados, seguindo menus balanceados.

Puxa! As tendências apresentadas nesta parte da nossa escala foram de grande importância para mim.



Que bom Ana! E para você, caro leitor?

Bem, agora vamos para a nossa próxima escala, que será o Congresso de Empreendedorismo. Durante a nossa viagem, gostaria de comentar ainda sobre algumas questões da escala em Empreendenópolis, como:

Relembrar com você os principais tópicos aqui discutidos;

Sugerir algumas questões para você ir refletindo durante nossa viagem;

Apresentar alguns nomes, para o caso de você desejar fazer novas viagens posterior a esta, e;

Lembrar de todos os estudiosos que contribuíram para que nossa estada em Empreendenópolis fosse tão proveitosa.

Então, vamos lá?

Diário de Bordo

TÓPICOS	CONSIDERAÇÕES
Como Encontrar Sua Idéia	É muito importante que, ao buscar sua idéia de negócio, você esteja sempre atento ao que acontece ao seu redor e também a respeito de quais as tendências que estão surgindo neste mundo cada vez mais globalizado. Examine-as procurando identificar potencialidades e deficiências. Esse é o desafio.
Como Transformar Sua Idéia em Oportunidade	Para que seja possível transformar uma idéia em oportunidade, é necessário que você observe quatro requisitos: Conhecimentos e habilidades; motivação e prazer; capital inicial; e mercado.
Fontes de Idéias para a Criação de Novos Negócios	Os processos mais comuns de identificação de oportunidades de negócios envolvem: identificação de necessidades; observação de deficiências; observação de tendências; derivação da ocupação ocupacional; procura de outras aplicações; exploração de hobbies; lançamento de moda e imitação do sucesso alheio.
Tendências Mundiais Geram Oportunidades de Negócios	A era da globalização traz mudanças que atingem todo o planeta. A partir dessas mudanças, surgem as tendências que influenciam o ambiente com o qual as empresas interagem no dia-a-dia. É fundamental que você acompanhe as novas necessidades dos clientes para identificar os melhores empreendimentos, além de monitorar continuamente as mudanças ambientais.

Atividades de Viagem

- 1 “O processo de geração de idéias não precisa ser estimulado, pois ele é automático”. Você concorda ou discorda? Por quê?
- 2 Por que dizemos que uma oportunidade deve estar ancorada nas necessidades dos consumidores e numa situação de mercado favorável?
- 3 “A criatividade pode ser estimulada e fortalecida por meio de técnicas e exercícios”. Essa afirmativa é falsa ou verdadeira? Por quê?
- 4 Qual o papel que a pesquisa de mercado desempenha para o sucesso de um empreendimento?
- 5 Discorra sobre os requisitos necessários para que uma idéia se transforme em oportunidade de negócio.
- 6 “Todo empreendedor bem-sucedido acompanha as mudanças e os ciclos de negócios que influenciam sua empresa para aproveitar ao máximo o seu potencial”. Por quê?
- 7 “A procura de outras aplicações é um tipo de processo de identificação de oportunidades de negócios que busca algum tipo de solução tecnológica, mercadológica ou industrial para um produto ou serviço já existente”. Você concorda ou discorda? Por quê?
- 8 Como as mudanças agrupadas em tendências explicam muito do que está ocorrendo no mundo dos negócios e ajudam a encontrar oportunidades de negócios de futuro?
- 9 “Entre as novas forças sociais que geram oportunidades de investimento estão o movimento pelo verde e o movimento das mulheres”. Como podemos comprovar essa afirmativa?
- 10 Você concorda que o pequeno empreendedor não precisa se preocupar com as tendências mundiais, pois seu negócio concorrerá somente no âmbito nacional? Sim ou não? Por quê?

Futuros Roteiros

EVANS, R.; RUSSELL, P. O empresário criativo. São Paulo: Cultrix, 1989.

NAISBITT, J. Paradoxo global. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. Megatrends 2000. São Paulo: Amana-Key, 1990.

POPCORN, F. O relatório Popcorn. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Comandantes de Bordo

DE BONO, E. Oportunidades. São Paulo: Vértice, 1989.

DEGEN, R. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DA USP. A Empresa do Futuro. Disponível em <<http://universia.com.br>>. Acesso em 14 de setembro de 2005.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

NAISBITT, J. Paradoxo global. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PINO, L. J. Encontrando seu nicho: um caminho seguro para quem quer abrir seu próprio negócio. São Paulo: Best Seller, 1994.

POPCORN, F. O relatório Popcorn. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PREDEBON, J. Criatividade: abrindo o lado inovador da mente. São Paulo: Atlas, 1997.

RAY, M.; MYERS, R. Criatividade nos negócios. Rio de Janeiro: Record, 1996.

SEBRAE. GEM –Global Entrepreneurship Monitor 2003. Disponível em: <<http://sebrae.com.br>>. Acesso em 13 de setembro de 2005.



ESCALA III

**Congresso Mundial de
Empreendedorismo**

**A Empresa Orientada
para o Cliente**

Orientações de Viagem

Como combinamos, nossa escala agora será no Congresso Mundial de Empreendedorismo. Mas, antes de entrarmos, gostaria de lembrar que já sabemos da importância do perfil empreendedor e da criatividade para desenvolvermos negócios bem-sucedidos. Existem, entretanto, outros fatores que devem ser considerados no desenvolvimento de negócios sustentáveis. Conhecê-los é o motivo desta nossa escala.

Puxa, creio que esta etapa é muito importante para mim!



Iniciaremos dizendo que o cliente é a principal razão da existência de uma organização e, por conseguinte, do seu sucesso. Por isso, é fundamental que o empreendedor se aproxime dos clientes com o objetivo de conhecer suas necessidades e expectativas. Ele tem que buscar respostas para algumas questões como: Quem são meus clientes? O que esses clientes esperam do meu produto ou serviço? Que preço estão dispostos a pagar? Que níveis de qualidade eles exigem?

Às vezes, o empreendedor concentra-se em determinar **como** vai produzir ou realizar seu serviço da melhor forma, baseado na idéia de que, se o produto é bom ou o serviço é o melhor, com certeza irá conquistar os clientes. Infelizmente não é assim que acontece na realidade. Antes de definir como serão os processos de produção, o empreendedor precisa identificar **o que** será produzido com base no que os clientes desejam.

Isso significa se aproximar dos clientes e falar a sua língua para identificar os seus valores ou critérios, saber como eles decidem comprar ou consumir alguma coisa. Imagine os resultados de abrir, por exemplo, uma lanchonete sofisticada, com um ótimo atendimento, em um local onde as pessoas preferem freqüentar um botequim?

O sucesso da atuação da empresa no mercado depende de como os clientes reagem às ações desenvolvidas pela empresa, por meio dos seus produtos e serviços.

Por isso, agora, vamos indo que a palestra sobre os pontos fundamentais das relações cliente-empresa já vai começar. Você vai ver que existem vários meios para garantir que essa relação seja positiva para os dois lados.

As Relações com os Clientes

Sejam bem-vindos! Estarei apresentando a vocês alguns aspectos que considero relevantes para empresas orientadas para o cliente. Fiquem à vontade para questionarem ou opinarem durante a palestra.



Vejam, a base das relações empresa–cliente é o processo de compra, que tem início antes do primeiro contato e continua após a entrega do produto ou realização do serviço. Esse processo de compra envolve dois personagens principais: o cliente, que adquire um produto ou utiliza um serviço, e o fornecedor, que produz o produto ou presta o serviço.

Muitas vezes, porém, uma decisão de compra não fica restrita à relação cliente–fornecedor: em muitos casos, quem vai consumir efetivamente o produto não é quem decide sobre a compra. Um exemplo disso é a educação infantil, onde quem avalia as instalações e práticas pedagógicas e toma a decisão são os pais. Além disso, mesmo quando a decisão de compra é tomada por quem vai consumir o produto, existe a possibilidade de outras pessoas darem sua opinião e influenciarem na decisão.

Nesse sentido, é muito importante identificar os fatores, internos e externos, que contribuem para o sucesso nas relações da empresa com o mercado.



O grande desafio é conciliar os produtos e serviços, o processo de produção e as necessidades e expectativas dos clientes, buscando entender o processo de decisão de compra através dos olhos do cliente.

Como Acontece o Processo de Decisão de Compra

Bem, agora vamos ver como acontece o processo de decisão de compra.

Normalmente, um processo de decisão de compra envolve cinco estágios:

◆ Identificação das necessidades

Uma necessidade surge a partir do momento em que a pessoa percebe uma diferença entre o estado atual e o desejado, ou seja, entre o que ela possui e o que gostaria de possuir.

◆ Busca de informações

Após identificar ou sentir uma nova necessidade, as pessoas buscam alternativas ou opções de produtos ou serviços capazes de satisfazê-las.

Onde as pessoas vão procurar essas informações? As principais fontes são:

- Pessoais – família, amigos, conhecidos.
- Comerciais – propaganda, vendedores.
- Públicas – comunicação de massa, organizações de consumidores.
- Experimentais – exame e experiência de usos anteriores.

◆ Avaliação das alternativas


Com base nas informações obtidas, as pessoas fazem uma análise daquelas alternativas que consideram capazes de satisfazer as suas necessidades de forma mais adequada.

Nesta fase, podemos dar um “empurrãozinho”, oferecendo um benefício adicional, um desconto a mais, um brinde, uma vantagem inesperada.

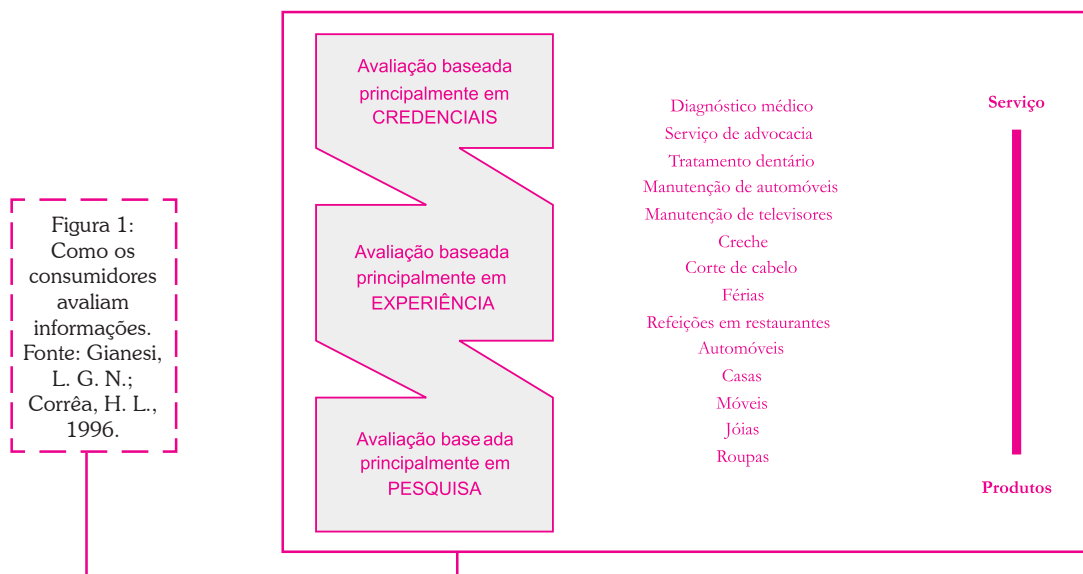


É importante termos claro que avaliar um serviço é muito mais difícil do que avaliar um produto: este você vê, sente, toca, experimenta. Mas quando se trata de um serviço, não se pode fazer o mesmo.

Conforme o tipo de necessidade, a avaliação ocorre de diferentes formas e em períodos diferentes. Por exemplo:

- 
1. A avaliação baseada em **pesquisa** pode ser feita antes da compra, enquanto a avaliação baseada na **experiência** somente pode ser feita durante o uso ou consumo;
 2. a avaliação baseada em **credenciais** é característica, principalmente, dos serviços que não podem ser avaliados antes da compra.

Vejam como Giansesi ilustra os tipos de avaliação:



◆ Decisão de compra

Com base na avaliação das alternativas, as pessoas formam uma intenção de compra. É nesse momento que se torna fundamental que o seu produto ou serviço apresente um diferencial, aquele “algo mais” capaz de atrair e cativar o cliente. Afinal, ninguém compra um produto unicamente

por razões objetivas. As pessoas estão sempre buscando algo além do produto em si. Se não fosse assim, não haveria motivos para a existência de tantos modelos e cores diferentes de produtos que possuem a mesma finalidade.

Uma decisão de compra pode ser alterada, ainda, por outros dois fatores. O primeiro fator está relacionado à atitude de outras pessoas que podem interferir ou influenciar a intenção de compra do cliente. Esse poder de influência depende de duas condições:

- Da força que a outra pessoa emprega com relação à intenção de compra, que pode ser a favor ou contra.
- Da intensidade de influência que essa pessoa possui.

Isso nos mostra o quanto é importante a opinião de um cliente que não ficou satisfeito com o nosso produto ou serviço, pois ele poderá influenciar a intenção de compra de outros clientes, trazendo sérios prejuízos ao nosso negócio.

O segundo fator refere-se a situações não previstas, ou “ruídos”, que podem influenciar na intenção de compra do cliente:

- Dificuldade de acesso ao produto ou serviço.
- Filas extensas.
- Excesso de formulários para preencher.
- Mau atendimento.
- Ambiente desagradável.
- Falta de informações sobre o produto ou serviço.

◆ Comportamento pós-compra

Quanto mais satisfeitos os seus clientes ficarem com o seu produto ou serviço, maior será a probabilidade de que eles comprem de novo.

Por exemplo a filosofia de qualidade da Chrysler é :



“...produzir carros que as pessoas queiram comprar, gostem de usar e queiram comprar novamente”.

Não se esqueça de que sempre existem oportunidades para demonstrar que os seus clientes são importantes e que você deseja continuar mantendo contato.

Nesse sentido, é importante fazer com que o cliente se sinta valorizado com um telefonema ou com uma carta perguntando a sua opinião sobre a qualidade do que foi feito ou adquirido. Também é interessante que você lembre seu nome, enviando cartões de aniversário, de boas-festas, ou avisando que é hora de uma revisão ou renovação, no caso de um comércio de **automóveis**, por exemplo.

A satisfação é especialmente importante quando se trata da prestação de serviços, pois a satisfação do cliente reduz a sua insegurança, favorecendo a repetição da compra. Além disso, ao ficar satisfeito, o cliente recomendará o serviço a outras pessoas, reduzindo a insegurança percebida por clientes potenciais.

É como na sua vida: quando você fica muito satisfeito com um produto ou serviço, provavelmente vai querer consumi-lo novamente.

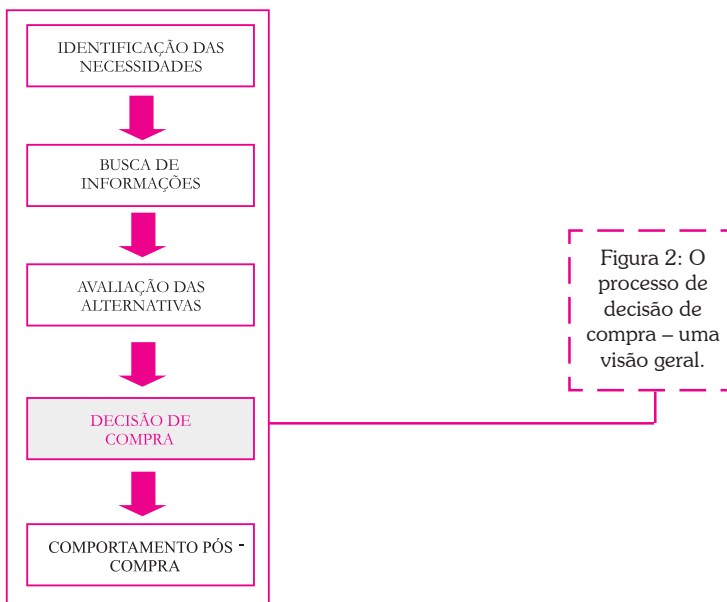


Por que é tão importante manter os clientes atuais?

Vocês sabiam que manter um cliente custa **cinco vezes** menos do que conquistar um cliente novo? Apenas esse dado já justifica a importância que você precisa dar aos seus clientes, mas ainda existem outras razões:

- Quanto mais os clientes o conhecerem, mais comprarão de você.
- Quanto melhor você conhecer os seus clientes, melhor poderá atendê-los.
- Clientes satisfeitos costumam fazer propaganda boca a boca.

De forma simplificada, o processo de compra pode ser representado nos estágios que vocês podem ver na figura seguinte:



Assim, caros participantes deste congresso, os clientes podem ser influenciados em cada estágio do processo de decisão de compra em favor da sua empresa. Em primeiro lugar, as pessoas tomam conhecimento da existência do seu produto ou serviço. Depois, reconhecem a necessidade de consumi-lo e podem conversar com pessoas que já usaram o produto ou serviço, ou podem ler críticas escritas por especialistas. Podem, também, usar o produto de forma experimental. Em cada estágio, suas atitudes são modificadas e reformuladas.

Após a compra, as atitudes dos clientes continuam desenvolvendo-se à medida que vão utilizando o produto ou serviço. Eles esperam determinados níveis de desempenho que, se ficarem abaixo de suas expectativas, irão provocar uma atitude negativa em relação àquele produto ou serviço.

Em todos esses estágios, os contatos visuais e verbais são muito importantes. Por isso você deve esclarecer aos seus funcionários, desde o início, sobre como devem apresentar-se diante dos clientes:

Usando roupas limpas e discretas, asseados, com boa postura, olhar atento, sorriso aberto e franco, gestos adequados.

E como devem comunicar-se com eles:

Escutá-los com atenção, esclarecer todas as dúvidas, dominar todas as informações sobre os produtos e serviços, utilizar vocabulário acessível, não deixá-los esperar, nem mentir.

Você já parou para pensar em qual seria a sua reação se, ao chegar a um restaurante, fosse atendido por um garçom com péssima aparência e que, além disso, fosse antipático e não soubesse sequer lhe explicar como são feitos os pratos que estão no cardápio?



Sabendo disso, sua empresa pode desenvolver esforços em cada um dos estágios para solidificar a relação com seus clientes, esforços estes que vão muito além da relação de troca de mercadorias ou serviços.

O que Influencia as Decisões de Compra

Conforme nós vimos anteriormente, a decisão de compra pode ser influenciada por diferentes fatores. Estes fatores podem ser agrupados em quatro grupos básicos. Vejam:



Fatores culturais

São aqueles valores que estão presentes na vida da pessoa desde a sua infância e que são incorporados por ela. Estes fatores dependem de questões como a nacionalidade, grupo racial, religião e classe social.

Alguns produtos e serviços fracassam porque surgem antes que a sociedade esteja madura para absorvê-los, outros porque vão contra a cultura dominante. Por exemplo:



O computador em nossa sociedade se tornou um instrumento de trabalho essencial, mas se o levássemos para uma tribo remota na África, significaria apenas um objeto estranho para o qual não teria compradores.

As barreiras culturais são responsáveis, muitas vezes, pelo fracasso de produtos e serviços, porque transformar hábitos e costumes não é tarefa fácil: envolve múltiplos fatores sociais, econômicos, tecnológicos e políticos.

Por isso, é fundamental analisar como se comporta o seu público: é tradicional ou inovador? Pertence a algum grupo religioso? Qual a sua classe social? Sabendo como pensa e age seu futuro cliente, você poderá atendê-lo com mais eficiência.

Fatores sociais

Estes fatores relacionam-se aos grupos de referência dos seus clientes, ou seja, grupos que direta ou indiretamente influenciam o seu comportamento e suas atitudes. Alguns estudos apontam que os clientes procuram e confiam mais em informações de fontes pessoais do que impessoais, quando avaliam serviços antes da compra, evidenciando a importância da comunicação boca a boca na formação das expectativas dos consumidores.

A família pode ser considerada como um dos mais importantes grupos de referência na decisão de compra, até porque os membros da família podem ser considerados como co-usuários do serviço ou produto.

Fatores pessoais

Os fatores pessoais podem ser subdivididos em **comportamentais** (estilo de vida e personalidade) e **demográficos** (idade, ocupação e condição econômica). Estes fatores indicam o que as pessoas pensam e como agem em decorrência de sua forma de pensar. Em geral, os fatores comportamentais se misturam com os fatores demográficos, identificando grupos de clientes com padrões comuns de comportamento de compra de produtos e serviços.

Fatores psicológicos

São quatro os fatores psicológicos que podem influenciar o comportamento do consumidor:

- A **motivação**, que leva um cliente a realizar uma compra, procurando satisfazer a uma determinada necessidade.
- A **percepção**, que é maneira como um indivíduo seleciona, organiza e interpreta as informações, criando uma imagem do mundo.
- O **aprendizado**, que mostra a influência das experiências anteriores do cliente, reforçando ou não suas decisões futuras.
- As **crenças e atitudes**, que representam certas noções pré-concebidas que os clientes têm sobre algumas coisas.

Essas noções podem se referir, por exemplo, ao tempo que um cliente está disposto a esperar por um serviço.

Bem, vamos fazer uma pequena pausa e, em seguida, continuaremos com nossa palestra.

E então, caro leitor, o que você achou da primeira parte do evento? Hum... depois conversamos, pois o palestrante já está entrando novamente.

De que Modo os Clientes Definem Qualidade

Bem, retomando nossa palestra, vamos agora discutir a percepção que o cliente tem sobre a qualidade de um produto.



Vejam a figura que mostra algumas das principais influências que definem as percepções dos clientes a respeito da qualidade dos produtos e serviços em cada fase do processo de compra.

ANTES DA COMPRA	NO ATO DA COMPRA	DEPOIS DA COMPRA
Nome e imagem da empresa	Informações sobre especificações e desempenho	Facilidade de instalação e uso
Experiência anterior	Comentários do vendedor/balconista	Atenção aos chamados de consertos e garantias
Opiniões de amigos	Garantia de reposição das peças	Disponibilidade de peças de reposição
Reputação da empresa	Serviço de manutenção e reparo	Eficiência dos serviços
Publicações informativas	Programas de informação	Confiabilidade
Divulgação do custo-benefício do produto	Avaliação do preço pelo desempenho	Avaliação comparativa do desempenho

Quadro 1: Fatores que influenciam a percepção da qualidade.
Fonte: Shapiro, B. P.; Sviokla, S. J., 1994.

No entanto, a maioria dos clientes não reclama quando fica insatisfeita em relação aos padrões de qualidade esperados. Eles simplesmente passam a fazer suas compras em outro lugar. Por isso, é importante ouvir o que os clientes têm a dizer, mesmo que seja uma reclamação; afinal, o cliente que reclama quer continuar a fazer negócios com você e supõe que você queira estar a par do problema para poder corrigi-lo.

Um outro aspecto que indica a importância de ouvir os clientes é que as suas prioridades e percepções também vão sofrendo modificações ao longo do tempo. O cliente de hoje não é o mesmo de ontem, nem será o mesmo de amanhã, pois suas necessidades, expectativas e percepções mudam a todo instante e a uma velocidade cada vez maior. Um exemplo é:



O caso das preferências dos consumidores norte-americanos com relação aos automóveis: em 1970, os clientes valorizavam o estilo do carro; em 1975, a economia de combustível; e, em 1980, o *design* e o desempenho (Shapiro e Sviokla, 1994). Hoje muitos clientes consideram como prioridade a qualidade do produto e dos serviços associados.

Segundo Almeida (1997), um cliente que reclama é, na verdade, um consultor: ele avalia o seu trabalho, indica os pontos em que é preciso melhorar, mostra como aperfeiçoar processos e, o que é melhor, não cobra nada por isso.

Em função disso, é fundamental que as empresas se preocupem em estudar constantemente as prioridades dos clientes, para não correrem o risco de continuar produzindo produtos ou prestando serviços com características que não são mais valorizadas, ou insistir em “vender geladeiras aos esquimós”.



Serviços - Como Avaliar sua Qualidade

Bem, os serviços possuem características que tornam um pouco mais complexo avaliar a percepção dos clientes sobre a sua qualidade. A consideração de alguns critérios pode nos auxiliar nesse processo.

Vejam neste quadro alguns deles:

CRITÉRIO	SIGNIFICADO
Consistência	Conformidade com a experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores.
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo (real e percebido).
Atmosfera de atendimento	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
Credibilidade/segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
Tangíveis	Qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores).
Custo	Serviços de baixo custo.

Quadro 2:
Critérios de
avaliação da
qualidade em
serviços.
Fonte: Gianesi
e Corrêa,
1996.

Alguns desses critérios podem não ser importantes para um tipo de serviço, enquanto outros, não incluídos, podem ser necessários para determinar como o cliente avalia os serviços em um caso específico. Vocês podem utilizar esse conjunto de critérios como ponto de partida ou como uma lista de verificação. De qualquer modo, o mais importante é definir algum tipo de parâmetro para que se possa entender como os clientes percebem os serviços que prestamos.

Alguns serviços exigem a presença do cliente para que possam ser realizados e, nesse caso, quem oferece esses serviços precisa levar em conta não apenas os aspectos técnicos mas, principalmente, as necessidades emocionais: quem presta os serviços deve fazer com que os clientes se sintam ouvidos, compreendidos e respeitados. O que está em jogo, nesse caso, é o lado emocional.

GONÇALVES,
David.
Serviços: os
primeiros
passos para o
sucesso.
Florianópolis:
SEBRAE,
1996.

Um bom prestador de serviços precisa ter, de acordo com **Gonçalves**:

Habilidades técnicas

Pois uma grande parte dos serviços não funciona porque as pessoas simplesmente não sabem operar coisas pequenas como o telefone, a copiadora, o fax, a caixa registradora, o preenchimento dos formulários, entre outras (por exemplo, você compra um computador, e os vendedores não sabem dar nenhuma orientação de uso).

Que envolvem um contínuo relacionamento cordial, educado e simpático com os clientes internos e externos. Que tal ser recebido por um excelente médico (em habilidades técnicas), mas com cara antipática? Sua avaliação provavelmente seria péssima, mesmo que o profissional fosse um excelente cirurgião.

Habilidades interpessoais

Conhecimento dos produtos e dos serviços

Que é a base de um relacionamento baseado na confiança. Os clientes sempre esperam que você conheça e saiba mais sobre os produtos do que eles, assim como sobre os produtos concorrentes, pois esperam sua ajuda na avaliação das vantagens que seus produtos e serviços oferecem.

Conhecimento dos clientes

De forma que você possa antecipar seus desejos e satisfazer as suas necessidades.

Assim, a avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo de prestação de serviços, se dá por meio da comparação entre o que ele esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado ou, em outras palavras, a satisfação do cliente é uma relação entre o que ele recebeu e o que ele esperava receber.

Vejam como sintetizo o processo nesta figura:

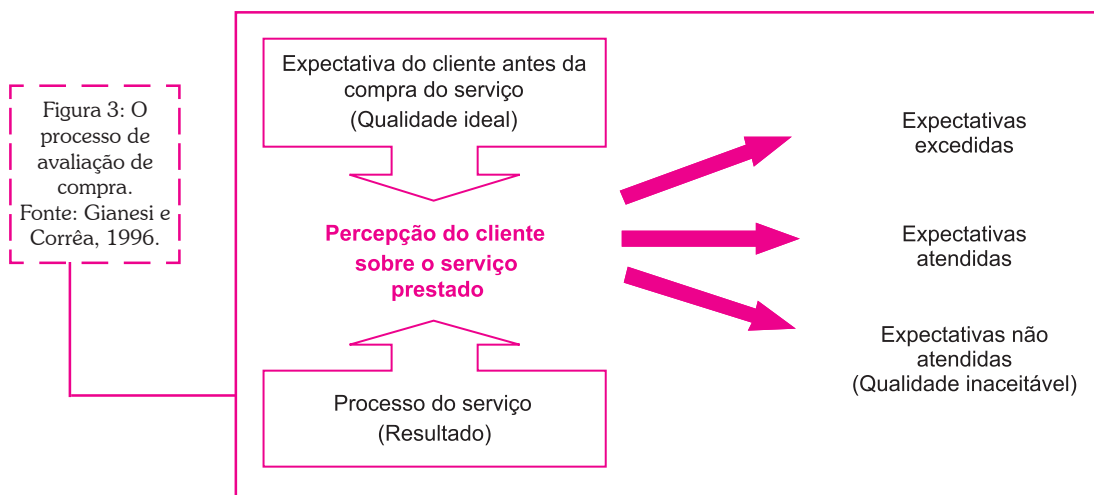


Figura 3: O processo de avaliação de compra.
Fonte: Gianesi e Corrêa, 1996.

Muitas vezes está disposto a pagar um pouco mais para ter aquele serviço diferenciado que você oferece. Nesse caso, o cliente fará uma ótima propaganda do seu negócio.

As expectativas são excedidas quando o cliente recebe um atendimento excepcional, o que faz com que, em todas as vezes em que ele procurar serviços de qualidade, lembre-se do atendimento de sua empresa.

Quando o cliente tem suas expectativas atendidas, significa que nada de grave ocorreu no contato. O cliente é atendido de forma normal e não consegue identificar diferenças importantes em relação aos concorrentes.

No entanto, quando as expectativas do cliente não são atendidas, o cliente também lembra de você, só que com um efeito péssimo para o seu negócio, pois ele vivenciou momentos desagradáveis. Não retornará nunca mais e, o que é pior, sairá falando mal de sua empresa.

A Importância da Qualidade do Atendimento

Vocês sabiam que um poderoso diferencial para fortalecer a relação com os clientes e conquistar a sua fidelidade é a qualidade do atendimento? Pois saibam que um bom atendimento pode representar uma excelente vantagem sobre seus concorrentes, ou seja, pode ter uma forte influência sobre a decisão de compra do seu cliente, fazendo-o optar pelo seu produto ou serviço, em vez daqueles oferecidos pela concorrência.

Do que depende a qualidade do atendimento?



Todas as pessoas que trabalham na organização fazem parte do mesmo time: transmitem uma imagem da empresa, do negócio, e podem contribuir para fortalecê-lo ou destruí-lo.

A qualidade do atendimento depende principalmente das pessoas que trabalham na sua empresa. É preciso tomar muito cuidado em relação a esse aspecto: vendedor não é somente a pessoa que atende o cliente.

De que adianta seu produto ou serviço ser excelente, se o atendimento ao telefone é desagradável, ineficiente, ou a pessoa que busca uma informação acaba perdendo a paciência por transferências de ramal intermináveis?

Todos os funcionários da empresa, do presidente ao *office-boy*, são importantes, especialmente aqueles que mantêm contato direto com os clientes, pois eles são capazes de construir ou destruir a imagem da empresa, por meio das dezenas de encontros que têm com o cliente no dia-a-dia.

Nesse sentido, é importante que você, como empreendedor, se preocupe também em identificar as necessidades dos seus clientes internos, isto é, dos seus colaboradores. Dessa forma, a qualidade do atendimento que eles vão dar aos clientes será o reflexo da qualidade com que estão sendo tratados: o empregado passa para o cliente o atendimento que recebe da empresa. Por isso, aí vão duas dicas importantes:



1. Relacione-se com os seus funcionários da mesma forma como você quer que eles se relacionem com os seus clientes. (Covey, 1989).
2. Um cliente bem atendido comenta com até cinco pessoas a atenção que recebeu, enquanto o insatisfeito comenta com, no mínimo, dez.

Você não acha que vale a pena prestar um atendimento de primeira?

Isso é particularmente importante na prestação de um serviço, pois o atendimento representa o principal critério dos clientes para julgar a qualidade desse serviço.

Enxergando o Negócio com os Olhos dos Clientes



Quando aprendemos a ver através dos olhos dos clientes e colocamos em prática o que vemos, descobrimos oportunidades de aperfeiçoamento contínuo e identificamos possibilidades de posicionar melhor nossos produtos e serviços.

Outro aspecto relevante para abrir um novo negócio é percebermos como é o olhar do nosso cliente!

É importante entender que o cliente é uma espécie de lente através da qual você deve enxergar. Durante muito tempo, a maioria das empresas costumava considerar seus clientes da seguinte forma:

- O cliente é o responsável pelo problema, foi ele quem manuseou o produto de forma incorreta.
- Não há nada de errado com o produto, o cliente é que é muito sensível e alérgico.
- O cliente é negligente.
- Só é possível melhorar a qualidade às custas do cliente.
- O cliente não tem nada a contribuir com o nosso negócio.
- O cliente quer ter sempre razão, mesmo quando não tem.
- O cliente que reclama é um chato.

Hoje, as empresas que consideram os clientes dessa forma estão fadadas ao fracasso. Por isso, ao abrir o seu negócio, você precisa desenvolver novos conceitos e assumir novas posturas.



Todas as reclamações precisam ser analisadas e respondidas. Mesmo que o cliente não tenha razão, é uma oportunidade para ensiná-lo e orientá-lo sobre seus produtos.

O cliente crítico não tem a intenção de destruir o negócio. É um elemento participativo, que presta importantes contribuições para a empresa.

Assim, um cliente bem atendido e corretamente orientado desenvolve vínculos com a empresa e lealdade à marca. Além desses retornos individuais, ao falar com os outros sobre suas experiências, divulga a empresa pela comunicação boca a boca, considerada de muito mais confiança do que a propaganda de massa.

O valor estatístico não é importante para o cliente. Seu problema e suas necessidades são únicos para ele. Por isso, mesmo que o problema seja aparentemente um fato isolado, é importante observar se aquele cliente não está sendo a ponta de um *iceberg*, de extensão e profundidade não detectadas.

Portanto, caros participantes deste Congresso, uma empresa que tem como um dos seus principais objetivos satisfazer o cliente, tem mais chance de sobreviver às crises do mercado.

O cliente não pode ser tratado como dado de um relatório. Ele tem nome, personalidade, percebe, sente, pensa e age. Todo cliente quer ser tratado como especial. Não quer ser apenas “mais um”.

Desenvolvendo Relações Duradouras: A Qualidade na Relação entre a Empresa e os Clientes

Percebam, por volta dos **anos 60**, o foco das empresas sobre os mercados era sobre questões técnicas, como a melhoria dos processos internos ou as características específicas dos produtos. Os mercados eram fechados e o comportamento dos clientes era previsível. A idéia do atendimento às necessidades dos clientes existia, mas não era prioritária.

Entretanto, no final da **década de 80**, uma série de mudanças fez com que as empresas fossem obrigadas a rever a sua forma de agir perante o mercado e a sociedade, como a intensificação do comércio mundial, os avanços tecnológicos e as novas exigências dos clientes.

Além de existir um maior número de concorrentes disputando os mercados, os produtores não podiam mais se dar ao luxo de praticar vendas ineficientes, cujo valor dado pelo cliente não era suficiente para cobrir os custos de produção. Além disso, surgiu uma forte tendência de diminuir a diferenciação entre os produtos concorrentes.

Embora tenha sido pintada com cores negras, se analisarmos essa realidade com bons olhos, poderemos enxergá-la como fonte de oportunidades:

Oportunidades para o desenvolvimento de novos negócios, atuação em novos mercados, criação de novos produtos ou estabelecimento de novas e lucrativas parcerias, ou seja, oportunidades para os empreendedores.

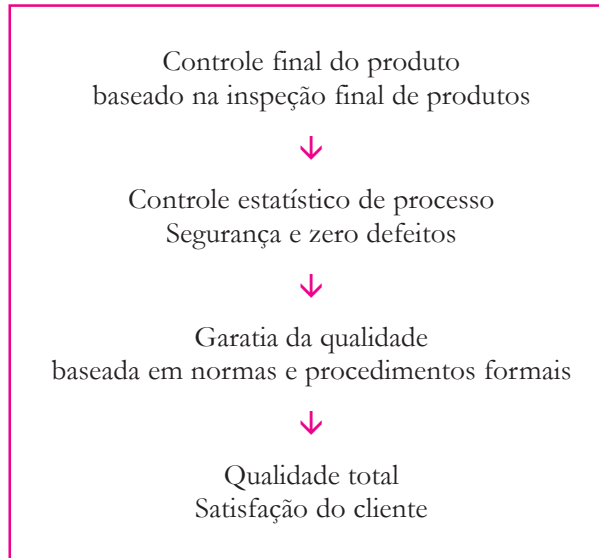
Diante dessa nova realidade, percebeu-se que os esforços de satisfação das necessidades dos clientes eram insuficientes. Na verdade, questionou-se a própria definição de cliente e expandiu-se a idéia de identificação das suas necessidades, incluindo-se suas preferências, gostos e conveniências. Foram os primeiros passos em direção à elaboração de um conceito mais abrangente para a qualidade, a adequação ao uso.



É mesmo! A qualidade deixou de ser associada ao verbo vender e passou a estar diretamente ligada ao verbo comprar.

Você tem razão. A ênfase deixou de ser a oferta do produto, passando para a criação do desejo em consumir o que está sendo ofertado.

Assim, vocês podem ver no quadro os principais estágios de evolução do conceito de qualidade:

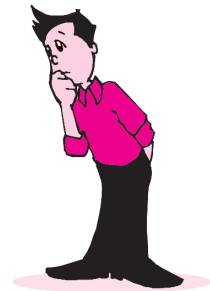


Quadro 4:
Evolução da
qualidade.
Fonte:
SEBRAE,
1994.

Vocês podem verificar que o momento atual consolida o conceito da qualidade total, que significa a mobilização e a canalização de todos os recursos das empresas para gerar a adequação ao uso, com o objetivo de atender a necessidades, expectativas e conveniências dos clientes.

Fundamentos Básicos da Abordagem da Qualidade Total

Há uma questão que sempre me inquieta: Por que é importante que, ao iniciar um negócio próprio, conheçamos os fundamentos básicos da qualidade total? Isso não precisaria ser feito somente após o negócio ter sido aberto?



Não! Pois isso é necessário para que o seu negócio seja estruturado de acordo com esses fundamentos, onde as exigências em relação à qualidade sejam consideradas em todos os fatores que integram o planejamento.

Dessa forma, observem que as ações da qualidade total, que possibilitam que sua empresa tenha mais sucesso, estão fundamentadas em alguns elementos-chave:

- Todos na empresa podem e devem contribuir para a qualidade percebida nos produtos e serviços pelos clientes.
- Não se exclui nada nem ninguém. Ao contrário, amplia-se a abrangência da qualidade envolvendo toda a organização, incluindo fornecedores e clientes.
- Todos os custos relacionados com a qualidade devem ser detectados e otimizados.
- Todo esforço de melhoria na qualidade repercute na competitividade.
- Existe sempre uma forma melhor de fazer as coisas.
- A qualidade deve ser construída ao longo de todo o processo e não apenas verificada no final.
- A qualidade precisa considerar a organização como um todo, não apenas as suas relações internas mas, principalmente, as externas com o mercado, permitindo-lhe identificar as necessidades dos clientes e atendê-los.

A qualidade melhora o desempenho da organização a partir do momento em que os seus objetivos são definidos e os seus esforços são convergentes.

Se a estratégia da empresa está orientada para o cliente, todos os seus colaboradores devem ser conscientizados a agir com a premissa de que eles trabalham na empresa para o cliente.

Embora exista essa tendência, ditada pelo mercado, uma pesquisa com funcionários de vários níveis revelou que no dia-a-dia das empresas isso não está bem claro. As respostas à pergunta “para quem você trabalha?” mostraram que, embora estejam numa mesma estrada, as pessoas andam em direções opostas. Vejam o resultado da pesquisa:

PARA QUEM VOCÊ TRABALHA?	
Para a empresa	75%
Para as lojas/filiais	55%
Para meu supervisor	44%
Para mim mesmo	33%
Para a minha família	33%
Para o cliente	33%
Para o computador	22%
Outros	55%

Tabela 3 - Pesquisa para a identificação da orientação dos esforços ao cliente.
Fonte: Rangel, 1993.

Os esforços de uma empresa totalmente orientada para atender às necessidades dos clientes consistem em fazer com que todas as pessoas sigam numa mesma estrada e na mesma direção: a satisfação do cliente.

Para que isso aconteça, é necessário que você desenvolva uma cultura baseada nessa idéia, pois a cultura influencia o modo como as pessoas agem e se comportam no dia-a-dia dos negócios. Dentro do conceito de qualidade total, é fundamental que um comportamento mais voltado ao cliente seja identificado, compreendido e implantado pelas pessoas.

Algumas alterações que você irá perceber nas organizações que adotaram a qualidade total como filosofia são ilustradas nesta figura:

ANTES DA QUALIDADE		DEPOIS DA QUALIDADE
Muitas metas	→	Visão comum
Corrige erros	→	Discute erros (erro = oportunidade de melhoria)
Incentivo de acordo com políticas determinadas	→	Ênfase no risco e na criatividade
Atenção a problemas de curto prazo	→	Ação de longo prazo
Detecta erros	→	Previne erros
Autoridade centrada nas gerências	→	Delegação de poderes
Incentiva competição entre setores	→	Ação multifuncional
Decisões arbitrárias	→	Decisões objetivas
Auto-imagem estática	→	Processo evolutivo

Figura 5 - Diferenças na gestão antes e depois da qualidade.
Fonte: Paladini, 1995.

Organização Orientada aos Clientes x Organização Tradicional

Muitas empresas enfrentam problemas para atender às necessidades e expectativas dos clientes em função da sua própria estrutura. Normalmente, essas empresas são organizadas sob a forma piramidal, com algumas características básicas:

- Excesso de burocracia.
- Autoridade centralizada.
- Processos de comunicação deficientes.
- Excesso de controles.
- Padronização de produtos e serviços.
- Falta de visão do mercado.
- Lentidão na resolução de problemas.
- Individualismo.
- Falta de motivação.

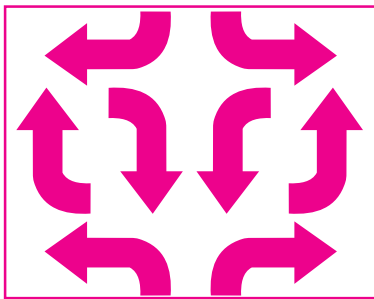
Essas características levaram as organizações a um excesso de cuidado com os processos internos de produção e à pouca atenção ao ambiente externo, ao seu mercado. Além disso, nesse modelo é quase impossível atingir a excelência no atendimento ao cliente, mesmo considerando que cada departamento isoladamente tenha feito o melhor para aumentar a sua eficiência.

As empresas orientadas para os clientes integram os esforços relativos ao desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade em todas as áreas da organização, ou seja, todos na organização seguem na mesma direção.

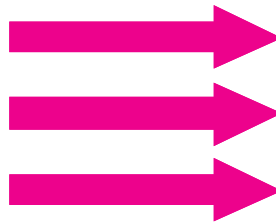


O que você, como empreendedor, precisa ter claro é que a estrutura do seu negócio precisa ser construída de forma a atender aos gostos, necessidades e preferências do cliente, que, na realidade, é quem vai garantir a sobrevivência da sua empresa.

Uma comparação entre as duas formas de organizar os esforços nas empresas pode ser observada na figura a seguir.



Tradicional - Dispersão

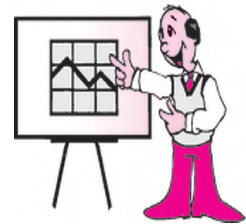


Orientadas ao Cliente - Coesão

Figura 6 - Esforços nas empresas tradicionais versus as empresas orientadas aos clientes.

Vamos Implantar a Qualidade Total no nosso Negócio?

E então, vocês querem implantar a qualidade total no seu negócio? Acredito que sim. Por isso, nesta etapa da palestra vamos discutir esta questão.



Vejam, ao iniciar o próprio negócio, é essencial que vocês se preocupem com a implantação dos princípios da qualidade nos seus processos desde o início, pois este é um caminho longo que pode levar de cinco a oito anos para ficar sedimentado na cultura da empresa.

Para facilitar a vida das empresas, foram criadas as normas **ISO 9000** reconhecidas internacionalmente, que estabelecem alguns princípios e regras para a implantação de um sistema básico da qualidade.

Seguindo os princípios da gestão da qualidade propostos na ISO 9000, ficará mais fácil desenvolver na sua empresa a cultura da qualidade.

Observem, então, o que dizem estes princípios:

Princípio 1 – Organização dirigida pelo cliente

Conforme **vocês viram na primeira palestra do dia de hoje**, as organizações dependem fundamentalmente de seus clientes. Em função disso, precisam entender e até mesmo exceder as necessidades desses clientes. Isto implica dirigir a organização por meio de:

*International
Organization for
Standardization*

- Constante foco no cliente.
- Definição das necessidades atuais do cliente e previsão das futuras.
- Medição constante da satisfação do cliente.

Princípio 2 – Pessoas

As pessoas são os constituintes essenciais de uma organização e são elas que determinam a qualidade dos produtos e serviços. Para conseguir a participação ativa das pessoas, elas devem ser:

- Desafiadas.
- Desenvolvidas.
- Motivadas.
- Reconhecidas.
- Respeitadas.

Princípio 3 – Orientação no processo

O trabalho dentro de uma organização deve ser conduzido como uma série de processos interligados e planejados, servindo a clientes externos ou internos. Isso significa que:

- No planejamento, considerações cuidadosas devem ser dadas a todos os elementos do processo, como por exemplo, treinamento, pessoas, equipamentos, metodologia e materiais, a fim de atender às necessidades exigidas pelo cliente.
- Só devem ser mantidos os processos que realmente agregam valor ao produto ou serviço.

Princípio 4 – Liderança

Os líderes precisam estabelecer as finalidades, a missão, os valores e os comportamentos predominantes na organização e liderar pelo exemplo pessoal. Precisam alinhar os recursos da organização para atender às metas e atingir a visão. Isso inclui:

- Delegar autoridade.
- Inspirar e motivar.
- Encorajar a comunicação.
- Construir a confiança (eliminar o medo).
- Estabelecer metas desafiantes.

Princípio 5 – Melhoria contínua

Deve constituir um objetivo permanente da administração, para aumentar o desempenho da organização. As principais práticas associadas com o princípio da melhoria contínua são:

- PDCA (planejar, executar, avaliar e atuar corretivamente).
- Equipes de solução de problemas.
- Círculos de Controle de Qualidade (CCQ).
- Programa 5S.

Princípio 6 – Abordagem dos sistemas

As organizações devem adotar uma abordagem sistêmica de administração para alcançar os seus objetivos e melhorar continuamente a sua eficiência e eficácia. Isso implica a necessidade de encarar a organização como uma totalidade, onde a alteração em qualquer uma de suas partes deverá se refletir no todo. Uma abordagem de sistemas para a administração inclui:

- Entendimento dos elementos do sistema de administração e suas inter-relações.
- Coordenação e integração dos recursos e atividades da organização para atingir os objetivos.
- Desenvolvimento de mecanismos para melhoria contínua da eficiência e eficácia da organização.

Princípio 7 – Fornecedor

Relacionamentos mutuamente benéficos precisam ser estabelecidos com os fornecedores para aumentar suas habilidades, a fim de criar valor para os clientes finais. Esses relacionamentos podem ser estabelecidos por meio de:

- Respeito e confiança mútuos.
- Um claro entendimento das necessidades do cliente final.
- Responsabilidade partilhada.
- Comunicações claras e abertas.
- Compromisso mútuo voltado à satisfação do cliente final.

Princípio 8 – Dados e informações

Decisões e ações devem ser baseadas em análises de dados e informações para melhorar suas chances de produzir os resultados esperados. Isso é conseguido com:

- Coleta dos dados relevantes para as decisões e ações.
- Segurança de que esses dados estejam corretos, confiáveis e acessíveis.
- Realização de uma análise válida desses dados.



Bem... esses princípios visam, em linhas gerais, a fazer com que todas as ações do processo produtivo ou do serviço prestado estejam direcionadas ao pleno atendimento dos clientes.

Como os Clientes Avaliam a Qualidade

Isso mesmo! Olho vivo! Você precisa estar sempre atento aos níveis de satisfação dos seus clientes com a realização de avaliações constantes: diárias, mensais, trimestrais, semestrais ou anuais, conforme o seu negócio exigir. Nessas avaliações, você pode utilizar alguns desses instrumentos:

- Caixa de sugestões.
- Linha direta com os clientes ou um serviço de atendimento ao consumidor (SAC).
- Cartas de avaliação.
- Pesquisas sobre o nível de satisfação em relação ao atendimento.
- Reuniões com grupos de clientes.
- Reuniões periódicas com os funcionários que atuam na linha de frente.
- Quadros de aviso.

Esses instrumentos são fundamentais para que sua empresa tome conhecimento dos seus pontos fortes e das falhas que estão sendo cometidas, o que lhe permitirá melhorar o nível de satisfação dos clientes.

Além disso, o cliente se sentirá valorizado ao perceber que sua empresa dá atenção às suas opiniões, e isso contará alguns pontos a mais na hora da decisão de compra.

Diante dos atuais níveis de concorrência e globalização da economia, o estudo das relações empresa–cliente assume um papel central para o sucesso dos empreendedores que desejam iniciar o seu próprio negócio.

É fundamental que, antes mesmo de planejar a estrutura e os processos de produção da sua empresa, você identifique o que os clientes esperam do produto ou serviço que você pretende colocar no mercado. Essas informações serão muito importantes para o desenvolvimento do seu plano de negócios.

A qualidade total precisa se tornar uma preocupação constante no dia-a-dia das empresas que quiserem ser competitivas. Por isso, os pontos-chave dessa abordagem e os princípios fundamentais estabelecidos pelas normas ISO 9000 foram criados para facilitar a sua implementação. Seguindo esses princípios, ficará mais fácil desenvolver na sua empresa a cultura da qualidade.

Acredito que os pontos discutidos neste Congresso são fundamentais para que o seu negócio, ao ser orientado para o cliente, alcance os resultados que você espera.

Agora é com vocês! Não se esqueçam de ouvir a voz dos clientes, de criar um diferencial para o seu negócio e caprichar no atendimento! Foi um prazer estar com vocês neste evento!

Mas... atenção! As relações da empresa com os seus clientes não se resumem a isso: as suas necessidades, prioridades e percepções estão sempre se modificando ao longo do tempo. Em função disso, as empresas precisam se preocupar em acompanhar constantemente essas variáveis, desenvolver relações sólidas com os clientes e aperfeiçoar continuamente os seus produtos e serviços.



Diário de Bordo

Bem, caro leitor, terminamos aqui nossa segunda escala. Vamos, então, fazer um resumo do que vimos neste congresso:

TÓPICOS	CONSIDERAÇÕES
As relações com os clientes/processo de compra	Inicialmente, discutimos o processo de compra, que representa a base das relações cliente-empresa, as etapas desse processo e os principais fatores capazes de influenciar as decisões de compra.
O que influencia as decisões de compra	Conforme vimos, a decisão de compra pode ser influenciada por diferentes fatores, que podem ser agrupados em quatro grupos básicos: fatores culturais, fatores sociais, fatores pessoais e fatores psicológicos.
De que modo os clientes definem qualidade	Num segundo momento, analisamos as percepções dos clientes a respeito da qualidade dos produtos e serviços e a importância de acompanhá-las continuamente.
Serviços - como avaliar sua qualidade	Um bom prestador de serviços precisa ter habilidades técnicas, habilidades interpessoais, conhecimento dos produtos e dos serviços, e conhecimento dos clientes. As expectativas do cliente precisam ser excedidas por meio de um atendimento excepcional.
A importância da qualidade do atendimento	Um outro ponto fundamental considerado foi a qualidade do atendimento, que pode definir as decisões de compra e tornar-se um importante diferencial competitivo para a empresa.
Enxergando o negócio com os olhos dos clientes	Quando consideramos a percepção do cliente, descobrimos oportunidades de aperfeiçoamento contínuo e identificamos possibilidades de posicionar melhor nossos produtos e serviços.
Fundamentos básicos da abordagem da Qualidade Total	Por fim, exploramos os fundamentos básicos da abordagem da qualidade total, como implantá-los e avaliá-los. Vimos a necessidade de a empresa considerá-los continuamente, se quiser se manter competitiva.

Agora, enquanto vamos para a 4ª escala da nossa viagem, sugiro que você reflita sobre algumas questões que disponibilizei a seguir:

Atividades de Viagem

1. Qual é a importância do cliente para o sucesso de um novo negócio?
2. Com base em que informações o empreendedor deve definir os produtos que irá produzir ou quais serviços irá prestar?
3. Como acontece o processo de decisão de compra?
4. Analise cada etapa do processo de decisão de compra considerando a escolha e a compra de um automóvel.
5. De que forma o empreendedor deve investir na manutenção dos clientes atuais?
6. Que fatores podem influenciar as percepções dos clientes a respeito da qualidade dos produtos?
7. De que forma os clientes julgam a qualidade na prestação de serviços?
8. De que forma a qualidade do atendimento aos clientes externos se reflete na qualidade do atendimento aos clientes internos?
9. Por que é importante que, ao iniciar o seu próprio negócio, você conheça e implemente os fundamentos básicos da qualidade total?
10. Que diferenciais possuem as empresas que atuam de acordo com os princípios da qualidade total em relação àquelas que permanecem operando sem considerá-los?
11. De que forma a avaliação constante dos níveis de satisfação dos clientes pode contribuir para o sucesso do negócio?
12. Quais são os princípios fundamentais das relações empresa–cliente?

Futuros Roteiros

ALBRETCH, K.; BRADFORD, L. J. Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALMEIDA, Sérgio. Cliente nunca mais!: 500 dicas para irritar ou perder o cliente sem fazer força. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

COBRA, M.; RANGEL, A. Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva. São Paulo: Marcus Cobra, 1993.

MAHFOOD, P. E. Transformando um cliente satisfeito em um cliente para sempre. São Paulo: Makron Books, 1994.

SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, S. J. Conquistando clientes. São Paulo: Makron Books, 1994.

Comandantes de Bordo

ALBRETCH, C.; BRADFORD, L. J. A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALBRETCH, C.; BRADFORD, L. J. Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALMEIDA, Sérgio. Cliente nunca mais!: 500 dicas para irritar ou perder o cliente sem fazer força. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

ALMEIDA, Sérgio. O melhor sobre os clientes. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

CANNIE, J. K. Como recuperar clientes perdidos: eles valem ouro. São Paulo: Nobel, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Vamos abrir um novo negócio? São Paulo: Makron Books, 1994.

COBRA, M.; RANGEL, A. Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva. São Paulo: Marcus Cobra, 1993.

COVEY, S. Os sete hábitos das pessoas muito eficazes. São Paulo: Best Seller, 1989.

DENTON, D. K. Organização horizontal: além da satisfação total do cliente. São Paulo: IMAM, 1995.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, David. Serviços: os primeiros passos para o sucesso. Florianópolis: SEBRAE, 1996.

KOTLER, P. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1996.

MAHFOOD, P. E. Transformando um cliente satisfeito em um cliente para sempre. São Paulo: Makron Books, 1994.

McKENNA, Regis. Competindo em tempo real. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PALADINI, E. P. Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

RANGEL, A. Cliente interno: o mexilhão. São Paulo: Marcus Cobra, 1993.

SCOTT, Dru. Satisfação do cliente: a outra parte do seu trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, S. J. Conquistando clientes. São Paulo: Makron Books, 1994.

SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, S. J. Mantendo clientes. São Paulo: Makron Books, 1994.

ESCALA IV

Visita à Empresa Modelo em RH

Relações Humanas na Organização

Orientação de Viagem

Aqui estamos para a nossa 4ª escala, em que faremos uma visita a uma empresa modelo na área de relações humanas nas organizações. Com o auxílio de um profissional responsável pelo RH, veremos os conhecimentos que eles têm e que fizeram com esta empresa tenha se tornado referência na forma com que as pessoas são inseridas na organização.

Antes de conversarmos com ele, gostaria de colocar alguns aspectos que lhe darão uma maior compreensão sobre este assunto.

Veja, o gerenciamento diário de um empreendimento requer habilidades que vão além do simples agrupamento de recursos. Ter características como proatividade (que significa ser responsável por seu próprio destino), e iniciativa é essencial. Criatividade sem dúvida é importante, ter um bom relacionamento com os clientes também. Mas, uma primeira dica nesta escala é:

Cultivar um bom relacionamento entre as pessoas em uma organização é a chave do sucesso de muitas empresas, embora muitas delas ainda não tenham se dado conta da importância desse fator.

Criar uma empresa significa agrupar pessoas. Agrupar pessoas é fácil, mas formar com elas uma equipe é a grande dificuldade. No entanto, reside aí uma das grandes fontes do sucesso empresarial.

É a equipe que buscará resolver os desafios diários de forma integrada, compartilhando informações e conhecimento, e buscando seguir na mesma direção, a mesma orientação. Essa sinergia, ou seja, o resultado maior proporcionado pela ação do grupo, garante as condições necessárias para que a empresa atinja seus objetivos.

Entretanto, formar uma equipe exige tempo e um conhecimento grande da arte de **gerenciar**.

O processo de tomada de decisão não pode ficar centralizado na mão do empreendedor, o sistema de recompensas e punições terá que extrapolar a esfera de aumentos de salários ou cortes de gratificações.

Igualmente importante é a capacidade de reconhecer quando você não tem tempo de planejar, quando tomar uma ação é mais apropriado, quando é necessário e possível ir adiante antes que a “janela” se feche.

Portanto, em nossa pauta com o RH desta empresa está planejado que será abordado o tema motivação, observando como ele se relaciona com a liderança, e procurará responder à questão: como motivar as pessoas?

Dentro do tema liderança, discutiremos as diferentes fontes de poder que oferecem base à influência do líder e quais os estilos de gerência apresentados na literatura.

Os temas seguintes são conflito e comunicação nas organizações, incluindo o tema equipes. Observe que o conflito, inerente em todo agrupamento humano, pode ser evitado e solucionado pela **comunicação**.

Muitas organizações têm nas barreiras à comunicação um dos maiores problemas a serem solucionados.

Por isso, caro leitor, após esta visita você terá condições de avaliar que estilo de administração está adotando ou adotará em sua empresa e quais as conseqüências que ele pode gerar. Poderá também avaliar o processo de comunicação da sua empresa, verificando se ele estimula a criação de equipes ou coloca-se como um entrave à sua formação.

Então, vamos lá? Acho que essa visita será muito proveitosa para que você reflita sobre a forma com que imagina ser interessante conduzir pessoas em uma organização.

A comunicação escassa não permite o surgimento de equipes e faz com que as empresas fiquem relegadas ao estilo de administração centralizador, que não gera eficácia nas suas decisões.

Por que Estudar Relações Organizacionais



Seja bem-vindo à nossa empresa! Meu nome é Antônio e solicitaram-me que eu lhe falasse um pouco sobre nossa bem-sucedida filosofia em relações organizacionais.

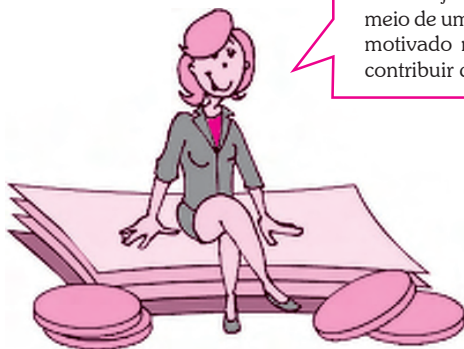
Vou começar lhe dizendo que quando falamos sobre empresas, estamos, antes de tudo, falando sobre pessoas. As organizações (e aí se incluem as empresas) existem quando há pessoas capazes de se comunicarem e dispostas a contribuir com uma ação conjunta, a fim de alcançar um objetivo comum.

Daí a importância de falarmos sobre relações organizacionais para **empreendedores**. Certamente é possível uma pessoa ter uma idéia e começar um novo negócio ainda sozinha. Mas, na maioria dos casos, com o crescimento da empresa, novas pessoas têm que ser contratadas, coordenadas, lideradas, para que os objetivos sejam atingidos.

São as pessoas que farão com que os objetivos da empresa se concretizem.

Esses objetivos podem variar desde um alto lucro até a sobrevivência da organização. Mas são as pessoas que, juntas, farão com que esses objetivos sejam alcançados. Para que todos visem a um único objetivo, não basta somente o pagamento de um salário no final do mês. Veremos aqui que a constituição de uma empresa de sucesso requer que se passe por situações e problemas bem mais complexos que o simples pagamento de salário.

As pessoas dentro das organizações buscam atingir os seus próprios objetivos. Por isso, é importante que a empresa proporcione essa possibilidade ao empregado ou colaborador.



Se o objetivo da empresa é ter sucesso por meio de um alto lucro, como o empregado será motivado nesse sentido? Por que ele deseja contribuir com isso?

Este é o grande desafio do empreendedor: fazer com que os empregados façam parte de uma equipe de trabalho motivada, isto é, que gostem de fazer parte dessa organização porque ela também contribui para o seu sucesso pessoal.

O mundo de hoje não é igual ao de ontem. Na atualidade, a vida transformou-se em um campeonato permanente: assim que termina uma partida, começa uma nova. Em outras palavras, isso significa que a concorrência aumentou.

As pessoas nas empresas

Hoje estamos observando que o ambiente que cerca as empresas está fazendo com que elas mudem. São as situações econômicas, ambientais, tecnológicas etc., que fazem com que as empresas precisem dar respostas a uma nova realidade. Essa nova realidade está mostrando uma concorrência maior, novos produtos, uma exigência maior na qualidade dos produtos. Para vencer essa maior concorrência, é preciso mais do que uma estrutura adequada e capital. Veja... olhe com que satisfação as pessoas da nossa empresa trabalham! Por isso digo a você:

- É preciso pensar nas pessoas, pois são elas que definem o sucesso ou o fracasso de uma organização.
- A tecnologia certamente é importante, mas ela apenas garante que a empresa não vai ficar para trás. Quem levará a empresa para frente, rumo ao futuro, são as pessoas.

Veja que, em resposta à necessidade de mudança, o gerenciamento das empresas também vem se alterando. No início do século XX era diferente de hoje. Antigamente, somente a produção era importante e essa era a preocupação central. Pensava-se nas tarefas, nos processos de produção, tanto em relação ao tempo que se levava para a execução de uma tarefa quanto em relação à divisão do trabalho.

Poucos estudos eram feitos a respeito do comportamento do homem e, portanto, muitos administradores partiam de pressupostos errados em relação às várias características das pessoas dentro das organizações. Pensava-se que o homem:

- Evitava o trabalho e trabalhava o mínimo que podia em troca de recompensas salariais.

Acreditava-se que somente o salário motivava o homem para o trabalho, por ser preguiçoso. Portanto, esquecia-se uma série de outras dimensões relacionadas com a motivação das pessoas.

- Procurava não assumir riscos, gostava da rotina, não admitia mudanças, e era incapaz de ter autocontrole e autodisciplina. Assim, devia sempre ser controlado, porque era considerado irracional.

Pensava-se que o homem não gostava de mudar de atividades e tarefas, e procurava sempre fazer todo dia a mesma coisa para garantir a segurança e a estabilidade.

- Não tinha ambição, não gostava de assumir responsabilidades, preferia ser dirigido.

Seus objetivos eram diferentes dos da empresa, por isso ele precisava sempre ser controlado e vigiado.

Como consequência desses pensamentos, as empresas eram administradas de forma autoritária e coercitiva. Entendia-se que as pessoas deviam ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas: as suas atividades deviam ser supervisionadas.

A atuação dos gerentes concentrava-se nos seguintes aspectos:

◆ **Coação e punição.** Como se acreditava que as pessoas deviam ser controladas, os gerentes atuavam coagindo e punindo por meio de elementos econômicos. Isso gerava medo e insegurança nos membros da organização, o que afetava a motivação das pessoas;

Ameaça de demissões, corte de gratificações etc.

Estas vão além das necessidades financeiras e a organização, para ter uma equipe de pessoas motivadas, não pode somente trabalhar com recompensas financeiras.

- ◆ **Recompensas.** Eram somente financeiras, pois não reconheciam o verdadeiro ser humano, que possui ambição, necessidades sociais, status, e auto-estima. Hoje se reconhece que as pessoas possuem uma série de **necessidades** que devem ser satisfeitas;
- ◆ **Controle rígido.** Quem fazia algo errado era punido. Isso inibia a mudança. As pessoas não tentavam nada novo com medo de errar e da punição que acompanhava a mudança;
- ◆ **Individualização.** Não buscavam incentivar a comunicação e o relacionamento entre as pessoas. Os grupos informais – amigos entre os membros da organização, conversas de corredor – eram vistos como ameaças ao controle e à organização imposta pela administração. Quanto menos as pessoas se comunicassem, menos informações seriam compartilhadas. Isso fazia com que as pessoas que estavam no comando continuassem nele;
- ◆ **Não-participação.** A participação era inexistente ou baixíssima, com alta centralização das decisões na cúpula administrativa. O chefe não permitia a participação na tomada de decisões. As pessoas eram consideradas limitadas e, portanto, incapazes de opinar ou propor mudanças;
- ◆ **Rotina e repetição.** Funcionários exerciam atividades rotineiras, simples e repetitivas. As atividades eram subdivididas ao máximo, fazendo com que as pessoas se especializassem a ponto de não precisarem nenhum raciocínio apurado; e
- ◆ **Imposição.** A administração era feita por imposição, podendo haver também uma tendência para o excesso de regras e regulamentos (alta formalização), para que as pessoas seguissem exatamente aquilo que fora predeterminado. Essas pessoas eram guiadas e controladas de acordo com as regras impostas pela administração da empresa.

Diante dessas características, conclui-se que esse administrador considerava o homem como *máquina*, desconsiderando a complexidade que é o ser humano.

Esse tipo de administração dificultava as *mudanças*, pois gerava uma **organização rígida**, tornando difícil a adaptação das organizações, à medida que o ambiente se tornava cada vez mais instável. A moderna administração empresarial trouxe outros pressupostos do homem, gerando um novo tipo de relação administrador-indivíduo.

As principais características são:

Funcionários não participavam, não contribuía com seus conhecimentos para mudanças nas atividades, havia baixa delegação de responsabilidades.

Trabalho como fonte de satisfação

O trabalho pode ser fonte de satisfação para o homem se houver boas condições de trabalho. Ele pode atingir seus objetivos individuais por meio da empresa onde trabalha. O trabalho não é uma punição, não é uma obrigação, mas sim um fator de motivação.

Não à rotina

As iniciativas não devem ser reprimidas e o seu desenvolvimento deve ser estimulado. As pessoas não desejam trabalhar em atividades rotineiras, que não utilizam todo o potencial do ser humano. Ao contrário, atividades rotineiras são desmotivadoras, levam ao estresse e a outras doenças graves. Atualmente, muitas empresas estão buscando readequar seus processos de trabalho, no sentido de desenvolver outras atividades que não inibam o potencial do ser humano.

As relações interpessoais

O relacionamento com colegas de trabalho e chefias também deve ser incentivado, pois o homem é um ser social que precisa se relacionar. Uma das maiores punições para o ser humano é a prisão. Ela leva ao isolamento total. Portanto, se as empresas colocam o homem isolado de outras pessoas, o efeito será a desmotivação para o trabalho.

Segurança

As pessoas não são resistentes à mudança, mas podem se tornar caso estejam em um clima de insegurança, de medo e de ameaças. Exemplos são as empresas que fazem mudanças e demitem muita gente. Na próxima mudança, a resistência das pessoas será enorme, pois terão medo de perder seu emprego. Nesses episódios a produtividade costuma baixar bastante, devido à insegurança de todos.

As pessoas são capazes de assumir responsabilidades, devendo haver maior delegação. Entretanto, o administrador precisa observar se as pessoas possuem maturidade e conhecimento suficientes para assumir determinadas responsabilidades. A delegação exige confiança. Antes os administradores não delegavam porque não confiavam. Para que exista confiança é necessário treinamento. Não há pessoas limitadas, há pessoas mal treinadas.

Confiança

A capacidade de alto grau de imaginação e criatividade na resolução de problemas está em todos – cabe ao administrador saber aproveitar tal capacidade, incentivando a participação. Quanto maior a centralização na tomada de decisões, mais se inibe a participação. Entretanto, é por meio dela que se resgatam novas idéias originárias da criatividade e das diferenças de percepções sobre um determinado problema. Quando se admite que a mudança é uma realidade, necessariamente se requer uma multiplicidade de pessoas interagindo na tomada de decisões. Como diz o ditado popular: muitas cabeças pensam melhor que uma. É lógico que várias pessoas terão capacidade de criar estratégias inovadoras, produtos diferenciados, e assim por diante.

Compartilhamento

Veja que dentro dessa nova concepção, o homem é considerado *ser humano*, e não uma mera máquina, que executa atividades rotineiras e predeterminadas. Ele é capaz de interagir com outros em atividades complexas.

Perceba que o administrador que acredita em tais pressupostos:

◆ **Será mais aberto e dinâmico.** procurará **liberar potenciais**, encorajará o crescimento e proporcionará orientação para os objetivos.

Não será um administrador que teme o desenvolvimento de sua equipe. Não verá isso como uma ameaça à sua posição, mas sim como uma contribuição ao sucesso da empresa da qual faz parte.

◆ **Incentivará a comunicação e a participação.** Evitará tomar decisões sozinho. Consultará outras pessoas, buscando novas informações e pontos de vista, e adotará um estilo de administração participativo.

◆ **Criará um clima motivador para o trabalho.** Perceberá que as pessoas têm várias necessidades a serem satisfeitas, não somente as financeiras.

◆ **Proporcionará tarefas mais enriquecedoras.** Para que as pessoas exerçam sempre **atividades diferentes**. Evitará, portanto, a especialização extrema, que gera atividades rotineiras.

Desenvolverá atividades nas quais as pessoas conheçam sua contribuição para o produto final e encontrem significado no que fazem.

◆ **Delegará responsabilidades.** Evitará centralizar tudo nas suas mãos. Esse processo irá gerar o **desenvolvimento da empresa**.

Portanto, antes do crescimento, há necessidade de a equipe administrativa formar um grupo de pessoas capazes de assumir responsabilidades, antes assumidas pelos dirigentes. Esse processo ocorre com treinamento.

Com o crescimento, é impossível que uma pessoa (ou poucas) fique responsável por tudo o que acontece.

◆ **Prestará atenção em questões como liderança e conflito,** existentes em qualquer relação social. Como as pessoas são seres sociais, a relação entre elas é bem complexa. Nem todos terão facilidade de participar de um grupo e interagir buscando os mesmos objetivos. Podem surgir conflitos que venham a prejudicar a relação. Aparecerão também líderes que influenciarão o grupo, buscando orientá-lo para determinados objetivos. Cabe ao administrador verificar se esses objetivos são os esperados e os melhores para a organização.



Puxa Antônio! O processo de administrar tornou-se bem mais complexo.

Certamente, pois exige do gerente ou administrador habilidades para perceber as características de interação humana, as quais costumam ser bastante abstratas e exigem muita sensibilidade. Lembre-se:



Hoje, administrar vai muito além de reunir matéria-prima, trabalhadores, dinheiro e outros fatores relacionados à operacionalização da empresa.

Bem, vamos passar para a próxima seção da nossa empresa, onde buscarei aguçar a sua percepção como futuro empresário, na tarefa diária de gerenciar as pessoas e de entender como ocorre o processo das relações humanas nas organizações.



Motivação

Você já observou que existem algumas perguntas frequentes que os donos de empresas costumam fazer? Por exemplo:



Como motivar as pessoas que trabalham na minha empresa? Como fazer com que se sintam satisfeitas com o trabalho e desenvolvam as atividades da melhor forma possível para que os objetivos da empresa sejam atingidos?

Dar uma resposta a essas questões, sem dúvida, não é uma tarefa fácil e não há nenhuma fórmula para isso. Quando se afirma que o gerenciamento de pessoas é complexo, é devido a questões como essas.

Entretanto, muito se tem discutido a respeito da motivação das pessoas nas empresas, e tem-se hoje, conceitos básicos que norteiam esses estudos. A motivação de uma pessoa depende de **fatores internos** e de **fatores externos**.

Como personalidade, capacidade de aprendizagem, de emoções, valores, atitudes etc.

Como as recompensas, punições, coesão grupal etc.

Os fatores externos incluem os fatores ambientais, que influenciam o comportamento das pessoas. São exemplos:



Relacionamento com a família e as pressões daí decorrentes, o relacionamento com o chefe, influências dos colegas de trabalho, mudanças nas tarefas e tecnologias utilizadas pela empresa, programas de treinamento, condições físicas de trabalho etc.

Essas pressões externas são as mais fáceis de a empresa trabalhar, por estarem ao alcance do administrador, uma vez que são mais visíveis e simples de detectar. Mesmo assim, nem sempre são fáceis de lidar.

Os fatores internos são geralmente mais abstratos, envolvendo as necessidades, habilidades e aptidões de cada indivíduo. Por serem diferentes para cada pessoa, requerem maior sensibilidade e interação do administrador, que precisa detectá-los e agir em relação a eles. Como exemplo, está a necessidade de reconhecimento que uma pessoa possa ter. Isso deve ser identificado pela chefia, que deve encontrar uma forma de reconhecer sua contribuição para com as atividades da empresa. Nesse caso, uma dica:



A atitude a ser tomada não envolveria apenas um aumento de salário, mas uma maior expressão de reconhecimento pelo grupo, o que torna a questão muitas vezes complexa.

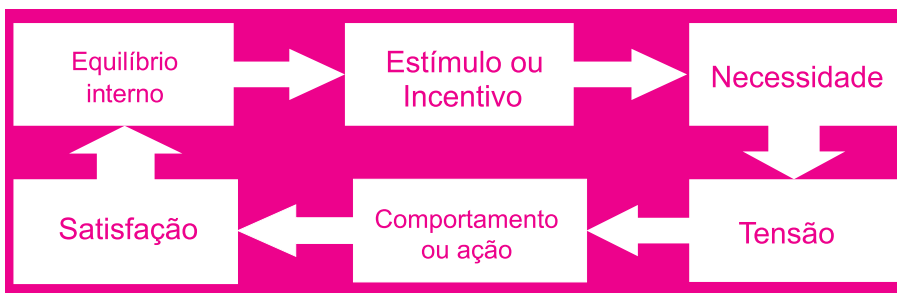
Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo, podendo também ser gerado internamente, nos processos mentais do indivíduo.

Pois motivo é tudo aquilo que **impulsiona** a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico. Enfim, o que importa é o quanto as necessidades das pessoas estão sendo satisfeitas.

É claro que as pessoas são diferentes em relação à motivação. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, os valores de cada um são diferentes, assim como a capacidade para alcance dos objetivos, e isso tudo pode variar no mesmo indivíduo durante sua vida.

Isso significa que passamos por um ciclo que se inicia com uma necessidade. Essa necessidade gera tensão, que modificará o comportamento e a ação da pessoa até que a necessidade seja satisfeita. Conforme **Chiavenato**, a isso chamamos de ciclo motivacional. O quadro a seguir mostra este movimento para você.

Veja em
CHIAVENATO,
I. Recursos
Humanos. 4.
São Paulo:
Atlas, 1997.



Observe que, quando surge a necessidade, ela nem sempre será satisfeita. Quando isso ocorre, surge a frustração do indivíduo, que pode ser observada pelo aumento da tensão e que terá como conseqüência agressividade, descontentamento, apatia, indiferença, estresse, insônia, complicações gástricas, cardíacas etc. Essas reações variam de pessoa para pessoa. Algumas vezes ocorrerão compensações. Dada a dificuldade de satisfazer uma determinada necessidade, encontram-se outras vantagens para o indivíduo, o que faz com que compense a insatisfação anterior. Um aumento de salário não obtido pode ser compensado por melhores condições no trabalho ou por uma transferência.

Como você mesmo já deve ter constatado, a natureza das pessoas é de constante mutação e, é claro, nossas necessidades irão variar com o tempo. Isso faz com que o processo de gerenciamento das pessoas dentro de uma organização seja dinâmico, nunca estático.

Veja nesta figura que tenho: ela mostra uma classificação das necessidades das pessoas feitas por Abraham Maslow. Ele propôs uma hierarquia de necessidades. Segundo ele, as pessoas possuem necessidades primárias (de segurança e fisiológicas) e secundárias (sociais, de estima e de auto-realização).

Figura 1
Hierarquia das
necessidades de
Maslow.
CHIAVENATO,
Recursos
Humanos. 4. ed.
São Paulo: Atlas,
1997.



Vamos conversar um pouco sobre cada uma das necessidades. Vejamos a primeira, que é a **base** da pirâmide:

As **necessidades fisiológicas** são as necessidades inatas, como necessidade de alimentação, de sono, de repouso, de abrigo, de atividade sexual. Exigem satisfação cíclica para garantir a sobrevivência do indivíduo. Quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela se torna superior às outras, por exemplo:



A pessoa não vai estar direcionada a satisfazer suas necessidades de realização pessoal no trabalho se estiver passando fome.

As **necessidades de segurança** referem-se à necessidade de proteção contra perigos reais ou imaginários. A necessidade de estabilidade entra neste item. Portanto, em um clima de constantes ameaças de demissão, a pessoa torna-

se amedrontada, baixando sua motivação e conseqüentemente sua produtividade. A insegurança gera medo, tensão, estresse, dificuldade de concentração, o que afeta a produtividade do indivíduo no trabalho.

As **necessidades sociais** referem-se às necessidades de associação que as pessoas possuem. Todos temos necessidade de aceitação, de troca de amizades e de amor. A frustração dessas necessidades gera hostilidade, depressão e solidão. O administrador deve estar atento a todas essas manifestações no ambiente de trabalho. Um ambiente de trabalho e uma divisão de tarefas que facilitem essa integração trarão benefícios para a empresa. Muitas empresas buscam limitar a integração com receio de surgirem ameaças, hostilidades e reações quanto às suas normas e regulamentos. Essas questões devem ser trabalhadas sem o isolamento dos membros. Mesmo que a empresa desestime a interação, surgirão grupos informais, muitas vezes fora do expediente normal. Os problemas da organização devem ser resolvidos por diálogo e não por isolamento. Este causará mais hostilidade e revolta.

As **necessidades de estima** são as relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia. É a apreciação própria, a autoconfiança, o reconhecimento do seu *status*, do poder, do prestígio, de como percebe o reconhecimento do grupo. Quando a pessoa tem essas necessidades satisfeitas, tende a ser confiante, sentindo-se útil, forte, com grande capacidade de realização. Quando essas necessidades não são satisfeitas, geram-se sentimentos de inferioridade, fraqueza, desamparo, com conseqüências danosas ao convívio social e à realização das tarefas.

As **necessidades de auto-realização** são as necessidades de elevação do potencial e de desenvolvimento. São necessidades relacionadas à autonomia, independência, autocontrole e competência. São necessidades intrínsecas de cada indivíduo e dependerão das ambições individuais. Cabe às organizações criar ambientes de trabalho e atividades estimuladoras do potencial humano, incentivando as pessoas a galgarem novos objetivos, buscando dessa forma desenvolver o potencial de cada empregado ou membro de uma equipe ao longo dos anos. Não somente atividades relacionadas ao trabalho diário da pessoa podem gerar auto-realização.

Bem... essa descrição de necessidades faz com que cada empresa busque analisar como deve ser o seu sistema de recompensas e remunerações. Fica claro que a consideração do dinheiro como única fonte de recompensa não é adequada, que outros aspectos devem ser considerados. Por exemplo:



Algumas empresas utilizam outras formas de recompensa, que incluem: entrega de medalhas ao melhor empregado do ano, criação de uma forma de destaque para o melhor empregado do mês (como fazem alguns, colocando a foto do empregado do mês em exposição), oferecimento de prêmios como viagens com a família, ou alguns outros destaques, como secretária, uma sala maior ou um motorista.

Essas diferentes formas de remuneração devem ser consideradas, além de outras, dependendo das necessidades expressas de cada tipo de profissional da empresa.

Nesse sentido, uma das principais distinções entre o **chefe** e o **líder** de uma empresa está na identificação das necessidades pessoais.

- O **líder** está mais sensível a elas e buscará tratar cada pessoa com suas particularidades, adotando formas de recompensas diferenciadas. Por ser mais sensível, terá empatia e facilidade em abordar questões relacionadas a emoções e sentimentos.
- O **chefe** geralmente tenderá a utilizar uma única forma de remuneração, a financeira.

Dada a grande ligação entre a motivação e a liderança, este será o tema que discutiremos em seguida.

Liderança

Podemos entender liderança por um processo no qual uma pessoa influencia um indivíduo ou grupo, buscando estabelecer e alcançar metas.

Por isso, é um processo que necessariamente envolve outras pessoas. Sem subordinados ou seguidores todas as qualidades de liderança de uma pessoa são secundárias. O porquê dessa influência é tema de muitos estudos na área da administração. A seguir serão discutidos alguns dos conceitos mais expressivos.

A liderança sempre envolve uma **relação de poder**. Quando uma pessoa tem a capacidade de influenciar outra, isso significa que ela tem um poder sobre a outra. É claro que essa relação de poder não é unilateral, pois depende de a outra pessoa aceitar essa influência.

O poder do líder se origina de diferentes fontes, sendo descritas pelos seguintes tipos de poder: o de recompensa, o coercitivo, o legítimo, o de referência e o de competência. Essas fontes de poder são utilizadas de formas diferentes pelas pessoas, o que faz com que alguns tenham capacidade de influência e outros não.



O que diferenciará um líder de outro líder, ou um líder de uma pessoa não-líder, depende de como essas fontes de poder são utilizadas.

O **poder de recompensa** é o poder que uma pessoa possui de recompensar outra por algo. É o caso do chefe que tem o poder de dar uma promoção a alguém, oferecer uma atividade mais agradável etc.

O **poder coercitivo** é o poder de punir alguém por algo. É o contrário do poder de recompensa. Ocorre quando o chefe não oferece aumento de salário para alguém ou demite, porque atividades não foram realizadas ou foram feitas de forma ineficaz.

O **poder legítimo** ocorre quando o influenciado (subordinado) reconhece que o influenciador (chefe ou outra pessoa do grupo) tem o direito, ou está legalmente habilitado, a exercer influência e, dessa forma, aceita esse poder. É o caso de um dono de empresa e um empregado. O empregado entende que o dono da empresa tem um poder, que lhe é legítimo, de lhe solicitar determinadas atividades relativas ao cotidiano da empresa. Essa forma de poder vem do cargo maior na organização.

O **poder da competência** tem base na competência do indivíduo. É quando a pessoa conhece muito de determinado assunto e as pessoas são influenciadas por ela porque percebem isso. Quando determinado assunto está em debate, provavelmente liderará a reunião quem tiver o poder de competência e que entender mais sobre determinado assunto que está sendo discutido. É claro que não há uma regra, mas é provável que isso ocorra.

O **poder de referência** está no desejo do influenciado de se identificar ou imitar o influenciador. Isso está relacionado ao prestígio que possui uma pessoa, provocando a admiração do influenciado.

O fato de uma pessoa ter uma dessas fontes de poder não significa que poderá influenciar alguém. Como comentam **Stoner e Freeman**, um gerente pode ter o respeito e a admiração dos empregados, ser visto como um *expert*, mas, mesmo assim, ser incapaz de influenciá-los a serem criativos no trabalho ou mesmo a trabalharem dentro do prazo.

Leia em
CHIAVENATO,
Recursos
Humanos. 4.
ed. São Paulo:
Atlas, 1997.

Portanto lembre-se:



Ser líder é fazer uso dessas diferentes fontes de poder para influenciar as pessoas. Se uma pessoa possui uma dessas fontes, mas não consegue influenciar as pessoas, não é um líder. Muitas vezes, para exercer influência, será necessário ter várias dessas fontes. Isso dependerá da situação e das pessoas envolvidas no processo de liderança.

Um conceito-chave no estudo da liderança é a diferença entre chefe e líder. O chefe (ou dono de uma empresa) tem o poder legítimo e, geralmente, o de recompensa e o coercitivo, mas não necessariamente tem capacidade de influenciar os empregados. Muitas vezes os empregados fazem as atividades porque sabem que, em outro caso, podem sofrer sanções, mas não são influenciados a trabalhar com motivação e envolvimento.

Em algumas organizações, as pessoas assumem cargos de alta posição na empresa e têm dificuldade de liderar os demais. Apesar de possuírem o poder de recompensa e o coercitivo, podem encontrar problemas para influenciar tal grupo.

Então, como a liderança é alcançada?

Há várias maneiras de se tornar um líder. Os líderes podem ser nomeados (possuirão um cargo) ou podem ser naturais (surgirão naturalmente no grupo).

Os líderes **nomeados** têm influência sobre outras pessoas devido ao cargo que ocupam. O cargo lhes atribui autoridade, independentemente das características do indivíduo. Usam os sistemas de recompensa (promoções, aumentos etc.) ou punição (ameaçam demitir, por exemplo) para influenciar as pessoas a fazer as tarefas desejadas. Com a nomeação, a pessoa passa a ter o poder de recompensa e coerção.

Situações comuns são filhos de empresários que assumem um alto cargo na empresa sem conhecer os empregados e as atividades da empresa ou pessoas ligadas ao funcionalismo público que precisam chefiar um grupo já formado.

Os líderes **naturais**, que não precisam ser formalmente nomeados, exercem poder sobre os demais membros da organização devido à sua capacidade de conseguir a realização da tarefa, ou a manutenção da rede social do grupo. Esses líderes têm controle sobre algumas recompensas (como o respeito e a estima) e punições (reprovação social). Seu poder é baseado nas características pessoais.

No caso de um funcionário, conhecer mais dos requerimentos necessários para a realização de determinada tarefa do que o seu chefe, o poder do funcionário pode ser maior do que o poder que o chefe exerce.

Os **líderes naturais** também podem ter o poder de influenciar as atitudes dos demais membros do grupo pelo *conhecimento* que possuem (poder de competência). Os funcionários se relacionam melhor com alguém que eles percebem como um conhecedor do trabalho por eles exercido e que, por isso, reconheça as pressões e frustrações ali existentes.

Outra fonte de liderança natural é o **magnetismo ou carisma pessoal** (poder de referência). As pessoas se identificam com outras devido a certos traços pessoais ou características de personalidade. Algumas características sociais e pessoais de capacidade para o trabalho, realização, autoconfiança, entusiasmo e inspiração são associadas a um líder eficaz. Entretanto, essas características não devem ser tomadas como propriedades, isto é, pode haver líderes sem tais características.

É comum as pessoas acreditarem que os líderes nascem feitos. Entretanto, isso já foi desmistificado pelos **pesquisadores**. Pessoas inteligentes, extrovertidas e autoconfiantes podem ser líderes como podem não sê-lo. Além disso, existem estudos que mostram que as pessoas desenvolvem esses traços depois de estarem em posições de liderança, portanto essas características não se mostram como causa da liderança, mas podem até ser uma consequência dela.

É discutido também que a liderança é *situacional*, isto é, ela varia de situação para situação, com mudanças de líderes, seguidores e situações, por exemplo:

De acordo com Stoner e Freeman (1999), muitos líderes da história não possuíam essas características, como Napoleão e Abraham Lincoln.



Uma pessoa pode ser um líder no grupo da Igreja, mas não no trabalho; um jovem pode ser um líder no grupo de rock, mas não na turma do colégio; um administrador pode ser líder no departamento de compras, mas se for transferido para o departamento de marketing pode não atuar como líder.

Perceba, mais do que habilidades técnicas, o **líder natural** possui habilidades interpessoais. Sensibilidade em relação às pessoas é a chave para a busca da auto-realização do líder e dos seus seguidores. **São os líderes naturais** que ajudam a transformar as necessidades dos seguidores em esperanças positivas e aspirações. Como o líder é um grande conhecedor das pessoas, sabe suprir suas necessidades específicas (seja de troca de tarefa, seja de maior remuneração, de maior prestígio no grupo, de melhor entrosamento etc.).

A utilização de prêmios ou castigos depende da carência interna de cada indivíduo, o que não é reconhecido pelo chefe, que utiliza prêmios e punições ao acaso.

Como as pessoas entram nas organizações com um conjunto de necessidades que procuram satisfazer no dia-a-dia, cabe ao líder identificar essas necessidades, pois o desencontro entre expectativas interiores e a resposta exterior coloca o indivíduo em um estado de alerta, gerando ansiedade e agressividade.

Não há uma regra de como motivar pessoas. Cada pessoa possui uma necessidade. Por exemplo:



Uma necessidade de uma criança pode ser a de carinho; a de outra, alimentação. Para a primeira necessidade, os pais precisarão de maior conhecimento interpessoal para identificá-la e satisfazê-la. Já para a segunda, o corpo vai dar sinal de carência, portanto é mais fácil identificá-la e solucioná-la.

Nas empresas, os chefes geralmente identificam as carências de remuneração dos funcionários, mas não percebem outras possíveis carências que podem haver, como a necessidade de maior valorização do trabalho realizado.

Por isso, um aumento de salário nem sempre traz o efeito desejado, pois isso não é a única necessidade que o funcionário tem. Nesse caso, o líder será aquele que, possuindo maior conhecimento interpessoal, irá identificar a necessidade de valorização do trabalho, passará a elogiar a tarefa executada e ressaltará a contribuição da tarefa para com o sucesso da empresa.

Estilos de liderança

É de suma importância ressaltar que um líder pode assumir diferentes estilos de liderança: estes variarão em um *continuum*, desde o estilo mais autoritário até o estilo mais participativo.

Vamos conhecer um pouco mais sobre os diferentes estilos.

Autoritário explorador

O estilo **autoritário explorador** é o que está em uma das extremidades do *continuum*. O líder autoritário explorador toma todas as decisões em relação ao trabalho e manda seus subordinados cumprirem. Os padrões de desempenho são estabelecidos por ele, e o não-cumprimento dos objetivos resulta em ameaças e punições.

Este estilo de liderança não contempla a confiança nos subordinados. O líder autoritário explorador tem uma tendência a ser direto ao elogiar ou criticar o trabalho de cada um, permanecendo distante da participação ativa do grupo. **Determina o ritmo** específico de trabalho e o comportamento de cada um. Veja como isso ocorre:

◆ **O processo de tomada de decisões é, portanto, centralizado.** Todas as ocorrências imprevistas e não-rotineiras devem ser levadas ao líder. A consequência disso é um congestionamento e sobrecarga de atividades junto a ele, provocando o desconhecimento a respeito das decisões tomadas nas esferas mais baixas, que não são chamadas a participar do processo.

◆ **O sistema de comunicação é precário e emperrado.** As comunicações ocorrem sempre verticalmente, no sentido descendente, carregando exclusivamente ordens e raramente orientações e explicações. As pessoas não são solicitadas a gerar informações, o que faz com que as decisões tomadas pelo líder sejam baseadas em informações limitadas e geralmente incompletas e distorcidas.

◆ **O relacionamento interpessoal é considerado prejudicial aos interesses da empresa e ao bom andamento dos trabalhos.** As conversas informais são vistas com desconfiança. Para evitar ou coibir as relações humanas, os cargos e as tarefas são desenhados para confinar e isolar as pessoas.

◆ **O sistema de recompensas dá ênfase a punições e medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e desconfiança.** As pessoas devem obedecer às regras e regulamentos internos, sem questionamentos. Quando existem recompensas, são geralmente salariais e materiais, sem qualquer componente simbólico ou emocional. Geralmente essas relações são frias e impessoais.

Autoritário benevolente

◆ **O líder autoritário benevolente dá as ordens**, mas os subordinados têm uma certa liberdade de fazer comentários e têm flexibilidade para executar tarefas, mas com limites e procedimentos prescritos por ele.

◆ **O processo de decisão continua centralizado no líder**, mas este permite uma reduzida delegação de decisões de pequeno porte e de caráter meramente repetitivo e burocrático, baseadas em simples rotinas e prescrições do líder. Além disso, todas essas atividades delegadas ficam sujeitas ao seu controle e aprovação.

◆ **O sistema de comunicação continua precário**, prevalecendo as comunicações de cima para baixo, embora aqui já ocorra alguma comunicação ascendente.

◆ **O relacionamento entre as pessoas ainda é tímido**, e as recompensas e punições continuam sendo financeiras.

Consultivo

O **líder consultivo** estabelece os objetivos e dá ordens depois de discutí-las com os subordinados. Estes podem tomar suas próprias decisões sobre como executar seu trabalho, pois só as decisões gerais são tomadas pelo administrador de nível mais alto. Para motivar os funcionários, usa recompensa ao invés de punições e ameaças. Os funcionários sentem-se livres para discutir com o chefe quase todos os assuntos relacionados ao trabalho. O chefe confia muito nos subordinados para a correta execução de seu trabalho.

◆ **O processo de tomada de decisão é participativo e consultivo ao mesmo tempo**. É participativo porque determinadas decisões específicas são delegadas a outros níveis hierárquicos, que seguem as orientações básicas da empresa. É **consultivo** porque a opinião e os pontos de vista de níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam. Mas todas as decisões são posteriormente submetidas à aprovação do líder.

◆ **O relacionamento entre as pessoas existe, inclusive informalmente**. As pessoas sentem confiança, embora não completa. Existe a formação de grupos e de equipes transitórias, em que o relacionamento humano é privilegiado.

Este tipo de liderança dá ênfase às recompensas materiais (como incentivos salariais e oportunidades de promoção e desenvolvimento profissional) e simbólicas (como prestígio e status), podendo ocorrer punições.

Participante

As políticas e as diretrizes são definidas pela liderança, enquanto o controle de resultados, as decisões e ações são deixados a cargo dos níveis hierárquicos mais baixos ou de outros membros do grupo.

No estilo de **liderança participativa** todas as decisões relacionadas com o trabalho são tomadas em **grupo**. Se o administrador toma alguma decisão, antes incorpora as sugestões e as opiniões de outros membros do grupo. Portanto, a decisão tomada por ele nem sempre é a de preferência pessoal. Para motivar os funcionários, utiliza recompensas econômicas, além de sentimentos de valor e importância. O relacionamento entre chefe e subordinados é franco, amistoso e com base na confiança.

Este estilo é o mais democrático, em que todas as decisões são delegadas aos níveis hierárquicos mais baixos da organização. O grande desafio neste estilo de administração é a obtenção do consenso na tomada de decisões.

◆ **A comunicação passa a fluir em todos os sentidos.** A informação passa a ser um dos recursos mais importantes da empresa e precisa ser compartilhada por todos os membros que dela necessitem para trabalhar, a fim de se obter a **sinergia** necessária.

◆ **Quanto ao relacionamento interpessoal, destaca-se aqui o trabalho em equipe.** As relações interpessoais devem basear-se na confiança mútua entre as pessoas, e o bom relacionamento entre os membros da equipe é essencial para o bom desenvolvimento dos trabalhos.

◆ **O sistema de recompensas e punições é mais baseado em recompensas**, principalmente as simbólicas e sociais, embora não se possa negligenciar as materiais e salariais. As punições são raras.

Você pode ver também o que nos diz **Chiavenato**. Para ele o **primeiro estilo**, o autoritário explorador, é encontrado em organizações que utilizam tecnologia rudimentar, onde o pessoal empregado é de baixa qualificação profissional e de baixo nível instrucional. É o sistema geralmente empregado na área de produção das empresas de construção civil ou de produção industrial.

O **segundo estilo** de liderança é encontrado com freqüência em empresas industriais que utilizam tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada, mas que ainda mantêm alguma forma de coerção para não perder

Veja em
CHIAVENATO,
I. **Recursos
Humanos**. 4.
ed. São Paulo:
Atlas, 1997.

o controle sobre o comportamento das pessoas. É o que ocorre na área de produção e de montagem da maioria das empresas industriais e nos escritórios de algumas fábricas.

O **terceiro estilo** é utilizado em empresas de serviços, como bancos e empresas industriais com tecnologias mais avançadas e políticas de pessoal mais abertas.

O **quarto estilo** é pouco encontrado na prática, mas pode existir em organizações que contam com pessoal altamente especializado e desenvolvido, como em agências de publicidade e propaganda e organizações de consultoria.

Outra classificação é apresentada por **Stoner e Freeman** baseada nos estudos de Vroom-Yettom (1973). Esses autores distinguem **dois estilos de liderança autoritários**:

O primeiro **(A1)** é aquele em que os administradores resolvem sozinhos os problemas ou tomam as decisões, usando as informações disponíveis no momento. No segundo estilo autoritário **(A2)**, os administradores obtêm informações necessárias com os subordinados e, em seguida, decidem sozinhos a solução do problema. Ao pedirem informações podem ou não dizer aos subordinados qual é o problema. O papel representado pelos subordinados na decisão é claramente o de fornecer as informações necessárias aos administradores, mais do que gerar ou avaliar soluções alternativas.

Veja também em
STONER, J;
FREEMAN, R. E.
Administração.
5 ed. São Paulo:
Makron Books,
1999.

E sobre liderança consultiva, o que o senhor tem a nos falar?



Tendo conhecido os estilos de liderança autoritários, vou falar um pouco sobre estilos de liderança consultivos. Um deles **(C1)** ocorre quando os administradores compartilham o problema individualmente com os subordinados relevantes, pegando suas idéias e sugestões sem reuni-los em grupo. Em seguida, os administradores tomam a decisão, que pode ou não refletir a influência dos subordinados.

O outro estilo (**C2**) ocorre quando os administradores compartilham o problema com os subordinados em grupo, obtendo suas idéias e sugestões coletivamente. Em seguida, tomam a decisão, que pode ou não refletir a influência dos subordinados.

O terceiro estilo é o da total participação (**G2**). Aqui os administradores compartilham o problema com os subordinados em grupo. Juntos, administradores e subordinados criam e avaliam alternativas e tentam chegar a um acordo (consenso) sobre uma solução. Os administradores não tentam influenciar o grupo a adotar as soluções que preferem, aceitando e implementando qualquer solução que tenha apoio de todo o grupo.



Bem, veja... Isso depende das características do gerente, do grupo e da situação.

O modo de um **administrador** liderar será influenciado pelo seu passado, seu conhecimento, seus valores e sua experiência. Se os **subordinados** desejam ter maior independência e liberdade de atuação, desejam ter responsabilidade na tomada de decisão e se identificam com o objetivo da empresa e têm conhecimento e experiência para enfrentar os problemas, pode ser adotada uma liderança mais participativa. Ao contrário, se os subordinados não têm essas características, um estilo autoritário deve ser adotado.

As características da **situação** também devem ser consideradas. A situação refere-se ao estilo organizacional preferido pela empresa, ao grupo de trabalho, à natureza das tarefas, às pressões de tempo e aos fatores ambientais. Assim, cada situação demanda uma diferente forma de liderança.

Alguns autores afirmam que a liderança depende da maturidade dos subordinados. Esses autores definem maturidade como o desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades, experiência na realização das tarefas. Partindo dessa perspectiva, existem quatro fases no desenvolvimento e amadurecimento dos empregados na empresa.

Há uma **fase inicial**, quando o empregado está entrando na empresa, onde costuma ser adotado um estilo menos participativo, em que o líder orienta o empregado dando as diretrizes para a realização das tarefas. Para os autores, um gerente que não ofereça direção nesse período causaria ansiedade e confusão nos novos empregados.

Em um **segundo momento**, quando os empregados já estão familiarizados com as tarefas, mas ainda não podem assumir responsabilidades, o papel do gerente deve ser o de dar apoio e encorajar o empregado para que este continue se esforçando e se desenvolvendo.

Na **terceira fase** ocorre o crescimento da capacidade do empregado, que se mostra mais motivado e procura assumir mais responsabilidades. Esse processo gera um aumento da confiança, do autodirecionamento e da experiência, possibilitando que o gerente reduza o nível de acompanhamento.

Na **quarta fase**, na qual os empregados não necessitam de um acompanhamento tão estreito por parte dos gerentes, já é possível que o empregado haja por conta própria. Aqui o ideal é um estilo de liderança mais participativo, no qual o subordinado se equipara a um colega de trabalho, partilhando a responsabilidade na tomada de decisões. **Vroom e Yetton** sugerem algumas perguntas que orientam os administradores para a identificação do estilo de liderança que deve ser adotado.

Veja mais em
STONER, J.;
FREEMAN, R. E.
Administração.
5. São Paulo:
Makron Books,
1999.

◆ Eu tenho informações ou capacidade suficiente para resolver o problema sozinho?

Se o administrador não tem capacidade, não deve adotar o estilo A1, no qual ele toma a decisão sozinho.

◆ Eu preciso tomar uma decisão de alta qualidade com a qual meus subordinados provavelmente discordarão?

Neste caso, afirmam os autores, adotar um estilo participativo, que busca o consenso, seria inadequado, porque a decisão não teria a qualidade objetiva que o problema exige.

◆ O problema é estruturado?

Isto é, eu sei quais informações preciso e onde conseguilas? Se eu sei, não preciso adotar o consultivo e o participativo, mas se não sei, é necessária maior **interação** do grupo.

◆ A aceitação do grupo é fundamental para o sucesso da decisão?

Se é fundamental, é claro que o estilo autoritário não é indicado.

◆ Se a aceitação da decisão for importante, será que meus subordinados poderão discordar entre si quanto à melhor solução?

Em caso afirmativo, os estilos C2 e G2, que envolvem decisão de grupo, são preferíveis. Somente dentro do grupo as diferenças entre os subordinados podem ser discutidas abertamente e resolvidas em última instância. Os outros estilos podem deixar alguns subordinados insatisfeitos com a decisão.



Há um tipo ideal de líder?



Não. Não há um **tipo ideal** de comportamento para um líder. Ele pode desempenhar comportamento autoritário em uma situação, e em outra pode expressar comportamento participativo.

Mas, para que as tarefas atinjam os objetivos que a empresa almeja, é importante que o chefe/líder assuma uma postura que tenha determinadas características.

Lembre-se: **O líder deve ser um bom comunicador, dentro e fora da equipe.** Algumas pessoas são **boas comunicadoras** por natureza, mas a capacidade de se comunicar vai além de meras aptidões verbais e não-verbais, o que pode ser aprendido dentro da empresa. Requer um fluxo de comunicação livre e aberto nos dois sentidos, do líder para a equipe e vice-versa. Todo o senso de temor da organização deve ser eliminado, para que o líder da equipe possa expor suas opiniões de forma a questionar a organização. Para isso, ele deve contar com o mesmo nível de desenvolvimento de comunicação em toda a organização.

A comunicação vertical deve ser substituída por linhas de comunicação horizontal e em rede, que se dão entre pessoas de um mesmo nível hierárquico e entre diversos grupos funcionais entre si, respectivamente.



Observe que nada faz com que a organização se torne ineficiente tão rapidamente como o fato de os funcionários terem de ficar imaginando o que vai agradar ou desagradar o chefe. Portanto, comunique o que você espera de seus funcionários.

Assim você deve:

- ◆ **Ter coerência** em suas ações, dentro e fora da empresa, essa é a base da reputação e do respeito pelos quais o líder será conhecido.
- ◆ **Deve ser flexível** para se adaptar às constantes mudanças que regem o mundo moderno dos negócios. É a capacidade de enfrentar novos desafios, em oposição ao uso da experiência como desculpa para fazer “do jeito de sempre”.
- ◆ **Precisa ser estudioso**, ansioso por aprender técnicas, sistemas e novos métodos de trabalho. Deve estar pronto para aceitar pessoas e idéias novas, para aprender com a equipe e ser capaz de ensiná-la.
- ◆ **Deve ser um treinador.** O treinador é responsável pelo moral, motivação e bem-estar da equipe.
- ◆ **Precisa ser receptivo:** escutar, aceitar críticas e desafios.
- ◆ **Aceitar erros.** Um líder que reprime os erros inibe a criatividade; confie na sua equipe.

Isso mesmo! Além disso, é preciso que eles adotem ações alinhadas às metas da organização e se comprometam com elas.

Veja como o trabalho de um líder pode ser descrito:

- criar o ambiente correto propositadamente;
- reduzir os temas complexos a algo que cada pessoa consiga compreender e aprender a manobrar;
- concentrar-se nos objetivos da operação; e
- relacionar-se sempre com as pessoas.

Acredita-se também que, com as mudanças do mundo atual, os líderes devem desenvolver as seguintes habilidades:

Habilidade de previsão – prognosticar em um ambiente em constante mutação;

Habilidade de persuasão – uso da influência e do exemplo para induzir o grupo a agir de acordo com os propósitos do líder;

Habilidades de conjugar aspectos múltiplos – estar informado sobre as necessidades econômicas, de segurança, psicológicas, espirituais, sexuais, estéticas e físicas dos empregados, para poder engajá-los nas motivações, valores e objetivos compartilhados;

Habilidade de dar poder – a disposição de compartilhar o poder e de fazê-lo com eficácia;

Autocompreensão – habilidades introspectivas ou de autocompreensão convivem com um sistema de organização em que os líderes compreendem tanto suas necessidades e objetivos quanto as necessidades e os objetivos dos empregados.

Sobre isso, veja também em FINLEY, M.; ROBBINS, H. **Por que as equipes não funcionam.** São Paulo: Campus, 1997.

Enfim, posso lhe dizer que há uma grande tendência e vontade de muitos de que os estilos de gerência se voltem para estilos participativos. Com o aumento da participação, surgem equipes que devem ser gerenciadas. O gerenciamento de uma equipe passa a diferir completamente da gerência de pessoas em trabalhos especializados e divididos. Bem, dada a importância das equipes e seu maior aparecimento nas organizações modernas, na próxima seção da nossa empresa você vai saber como elas funcionam. Vamos lá?

Conforme podemos ver com **Finley e Robbins**, muito se tem falado sobre a importância das equipes para as empresas e do trabalho em conjunto, mas é importante diferenciar as equipes do simples agrupamento de pessoas. Veja no quadro a seguir as diferenças:

Equipes

Ter uma empresa significa trabalhar em conjunto com outras pessoas. Não se trata apenas da quantidade necessária de pessoas, mas sim de uma variedade de aptidões e conhecimentos que vão muito além da capacidade de um único indivíduo de aprendê-las e dominá-las no curso de uma vida.

EQUIPES	AGRUPAMENTOS DE PESSOAS
Os membros reconhecem sua interdependência e entendem que as metas pessoais e da equipe são mais bem atingidas com apoio mútuo.	Os membros pensam que foram agrupados apenas por motivos administrativos. Indivíduos trabalham independentemente; às vezes, com objetivos conflitantes.
Os membros estão envolvidos e comprometidos com as metas que ajudaram a estabelecer.	Os membros não estão envolvidos no planejamento. Fazem suas tarefas como se fossem simplesmente contratados.
Os membros contribuem para o sucesso da organização aplicando suas habilidades e conhecimentos únicos aos objetivos da equipe.	Os membros recebem instruções em vez de serem consultados sobre qual é a melhor forma de resolução de problemas. Sugestões não são encorajadas.
Os membros trabalham em clima de confiança e são encorajados a expressar idéias, opiniões, discordâncias e sentimentos. Perguntas são bem-vindas.	Os membros desconfiam dos motivos dos colegas por não entenderem o papel dos demais integrantes da equipe. A expressão de opiniões ou discordância é considerada prejudicial ao espírito de equipe.
Os membros se comunicam honesta e abertamente e se esforçam para entender o ponto de vista do outro.	Os membros são cautelosos no que dizem e o entendimento verdadeiro é impossível.
Os membros são encorajados a desenvolver habilidades e a aplicar o que aprenderam à tarefa. Recebem o apoio da equipe.	Os membros podem receber treinamento, mas são tolhidos em aplicá-lo à tarefa pelo supervisor ou demais membros da equipe.
Os membros reconhecem que conflitos são um aspecto normal da interação humana, mas encaram tal situação como uma oportunidade para novas idéias e criatividade. Trabalham para enfrentar e resolver conflitos rápida e construtivamente.	Os membros se vêem em situação de conflito que não sabem resolver.
Os membros participam das decisões que afetam a equipe, mas entendem que a palavra final é de seu líder sempre que a equipe não puder decidir, ou em caso de emergência. Resultados positivos, não a conformidade, é a meta.	Os membros podem ou não participar de decisões que afetam a equipe. A conformidade muitas vezes parece ser mais importante do que resultados positivos.

Então, você pode ver que o trabalho em equipe envolve o agrupamento de diferentes pessoas com personalidades diferentes, e é isso que traz grande complexidade ao tema. Spencer e Pruss (1994) enumeram alguns **tipos de personalidades** que estão presentes nas equipes.

◆ **Pessoas de visão:** são pessoas que dificilmente se interessam pelos detalhes e estão buscando enxergar além das próprias necessidades do grupo.

◆ **Pragmáticos:** são o freio do homem de visão. São realistas e muitas vezes céticos, geralmente utilizam expressões do tipo “Já ouvi isso tudo antes!”

◆ **Exploradores:** são os sociáveis do grupo, logo fazem amizades. Possuem senso de aventura e curiosidade. São competitivos e procuram sempre se relacionar com membros de fora da equipe, mantendo relações externas.

◆ **Juízes:** são os imparciais. Buscam ver os dois lados de qualquer argumento.

◆ **Treinadores:** são as pessoas que agem para levantar o moral, incentivando com um “Vamos, pessoal!” e motivando o grupo para o alcance dos objetivos.

◆ **Conciliadores:** com grande capacidade de comunicação, estes membros serão os *harmonizadores* do grupo.

◆ **Formigas:** são as pessoas orientadas para a tarefa. Têm a tendência de confundir eficiência com eficácia.

◆ **Bibliotecários:** são os que fazem os registros dos dados da equipe, aqueles que sempre têm as informações de que todos precisam.

◆ **Confessores:** possuem sempre um ombro amigo, aquele que todos procuram para um desabafo.

Veja que a complexidade do trabalho em equipe é percebida pelo grande número de personalidades possíveis que podem estar em conjunto. Portanto, para trabalhar em equipe é necessário:

- ser aberto e o mais franco possível, colocando de lado rivalidades que impeçam o trabalho;
- respeitar as opiniões alheias;
- fazer somente críticas construtivas;
- incentivar a participação ativa de todos os membros do grupo;
- não colocar opiniões como se fossem fatos;
- ter total responsabilidade pelas tarefas e objetivos predeterminados.

Esses são alguns fatores que contribuem para uma convivência agradável dentro da empresa e impedem o surgimento de conflitos. Os **conflitos** são inerentes a todo agrupamento humano e devem também ser trabalhados aqui.

Conflito

Conflito é uma discordância entre dois ou mais membros ou grupos da organização, provocada pelo fato de terem necessidade de dividir recursos escassos ou atividades de trabalho, e/ou pelo fato de terem posição, objetivos, valores ou percepções diferentes.

Nossos conhecidos, Stoner e Freeman, recomendam distinguir entre **competição, cooperação e conflito**.

◆ **Competição:** existe quando os objetivos das partes envolvidas são incompatíveis, mas elas não podem interferir umas nas outras. Um exemplo é quando dois departamentos competem para serem os primeiros em faturamento (os dois não podem ser os primeiros ao mesmo tempo).

◆ **Cooperação:** quando duas ou mais partes trabalham juntas para atingir objetivos comuns. O conflito pode coexistir com a cooperação. Uma das partes pode concordar quanto aos objetivos, mas discordar quanto à maneira de alcançá-los.

◆ **Conflito:** ocorre quando uma das partes interfere na consecução dos objetivos da outra parte. No exemplo dos dois departamentos: um faz com que o outro perca clientes, diminuindo seu faturamento.

O conflito nas organizações é inevitável e até necessário. Ele pode prejudicar as pessoas e impedir a consecução dos objetivos da organização, mas pode ser funcional, de forma a levar a uma busca de soluções, agindo como instrumento de inovação e mudança. Portanto, é **função** do líder buscar **minimizar** os aspectos prejudiciais do **conflito** e tirar proveito dos aspectos positivos.

Mas se o conflito for mal administrado, a questão que levou a ele pode abrir caminho para questões mais gerais.

Então, você pode estar se perguntando: Como podemos solucionar um conflito?

Por meio do **domínio** e da **repressão**: estes métodos reprimem o conflito em vez de solucioná-lo, forçando uma ou ambas as partes a não mais se expressar, e cria uma situação de ganhar ou perder, na qual o perdedor acaba decepcionado.

Podem ocorrer de várias formas:

- **forçar**: “Acabe com isso, eu sou o chefe e você tem que fazer o que eu quero”; “Não se meta nisso enquanto eu não lhe der outras instruções”;
- **acalmar**: aqui o administrador procura reprimir o conflito de forma diplomática. “Calma, não discutam por isso, vocês sempre foram amigos!”;
- **evitar**: o administrador finge que não sabe, foge;
- **regra da maioria**: tenta-se solucionar o conflito pelo voto majoritário.

Com o **compromisso de meio-termo**, procura-se solucionar o conflito encontrando-se um meio-termo entre duas ou mais posições. O objetivo é que cada uma das partes atinja parte de seus anseios, sacrificando outros, sem terminar em hostilidade ou frustração.

A **solução integradora de problemas** faz com que, conjuntamente, as partes busquem resolver o problema.

Ocorre por meio de:

- **consenso**: as partes se reúnem para encontrar uma solução com a qual ambas consigam conviver;
- **confronto**: as partes contrárias colocam suas respectivas opiniões diretamente uma para a outra. Os motivos do conflito são examinados, buscando-se métodos de solução;
- **estabelecimento de objetivos maiores**: ocorre quando o objetivo maior incorpora o menor. Um exemplo é o de dois departamentos em conflito pela repartição de receitas para pagamento de suas despesas. O estabelecimento de um objetivo maior ocorreria se ambos lutassem por ampliação das receitas da empresa, o que resultaria em aumento de receita para ambos.

A existência de conflito geralmente tem uma causa: a falta de comunicação ou uma comunicação ineficaz.

Comunicação

A comunicação na empresa é mais complexa do que se imagina. Ela é um processo que consiste em uma pessoa transmitindo uma mensagem (chamada emissor), através de um meio, para uma outra pessoa (chamada receptor).



A maioria das pessoas conhece o jogo do telefone sem fio. Essa atividade consiste em uma pessoa transmitindo uma mensagem no ouvido de outra, que sussurra para uma próxima, e assim por diante. Quando a última pessoa recebe a mensagem, esta já estará bastante distorcida. O que acontece é que o emissor envia uma mensagem, mas os receptores ouvem mensagens diferentes.

Perceba que o **emissor** é a **fonte da mensagem**, é a pessoa que possui informações, necessidades ou desejos e quer comunicá-los a alguém. A forma com que vão ser comunicados pode ser por palavras ou gestos, que são **códigos** utilizados para que possamos nos comunicar. As palavras e gestos são **códigos** de entendimento comum, o que faz com que uma pessoa entenda o que a outra está querendo transmitir.

A mensagem é transmitida por um canal. Esse canal pode ser o ar, no caso de palavras. Se for uma conversa por telefone, o canal será a linha telefônica. Se for um *e-mail*, o canal é a Internet. A mensagem é a informação codificada, mandada pelo emissor ao receptor. Ela pode ser um aceno de mão, algumas palavras ou outros gestos.

Barreiras à comunicação

Se a mensagem não chega ao receptor, a comunicação não acontece, e vamos ter o mesmo problema se a mensagem chega ao receptor, mas este não a compreende.

Portanto, quando você está falando com alguém, deve ter o cuidado de utilizar palavras que essa pessoa compreenda. Caso contrário, o processo de comunicação não acontece.

No processo de codificação pode haver desvios em relação à mensagem original. Esse processo pode ser exemplificado quando dizemos: "É difícil colocar em palavras o que estou pensando/sentindo!" (Essa frase reflete a dificuldade da utilização de códigos para expressar uma idéia, o que costuma interferir em uma comunicação eficaz).

É comum dentro das empresas as pessoas utilizarem termos técnicos quando se comunicam. Se o receptor não conhece esses termos, o resultado é um desastre. Logo, você deve evitar a utilização de jargões quando não conhece a pessoa com a qual está falando. Esse procedimento é bastante comum para os profissionais da área de informática, que usam os termos técnicos da sua área como se fossem de senso comum, isto é, claros para todos.

Na verdade, ocorre exatamente o contrário. Pode ocorrer de um profissional dessa área ter que oferecer treinamento para usuários, dar uma explicação a qualquer pessoa sobre sua área de atuação e não ser entendida por causa dos termos técnicos utilizados.



Evite também palavras em outras línguas, se você não tem certeza que a outra pessoa as domina. Aprimorar a capacidade de comunicação exige um vocabulário rico e treinamento constante.

Existe uma série de outros fatores que podem prejudicar a comunicação e são expostos por Stoner e Freedmann (1999):

Um deles é a **percepção** que as pessoas possuem de um mesmo fenômeno. Essa percepção pode variar de pessoa para pessoa, dependendo de seu conhecimento, de seus valores, de suas experiências. Observe neste exemplo:



É comum nas salas de aula, alguns alunos perguntarem mais que outros. Eles fazem isso para simplesmente tirar dúvidas ou para mostrarem que são mais interessados, perspicazes e inteligentes. Entretanto, não é isso que geralmente os colegas percebem. Muitos entendem que o aluno que constantemente está fazendo perguntas quer é achar uma forma de destacar-se do grupo e, em vez de considerá-lo inteligente, passam a zombar do colega.

Então...o mesmo pode acontecer nas empresas. Um empregado que mantém contato constante com o chefe e propõe mudanças, inovações, pode não ser visto como um excelente empregado pelos colegas de trabalho, mas sim como um “puxa-saco”.

Portanto, você, como **empreendedor**, tem de observar como suas ações estão sendo comunicadas a todos os envolvidos, não só ao chefe, mas aos colegas de trabalho. E, como chefe, você tem que estar atento a isso, para que preserve um bom relacionamento no grupo de trabalho.

As **reações emocionais** também devem ser aqui consideradas. Entendem-se reações emocionais como os sentimentos de ódio, ciúme, raiva, vergonha, medo, inveja... Se temos um desses sentimentos por alguém, as mensagens que se recebem ou se transmitem são influenciadas por esses sentimentos. Veja alguns exemplos:



Se temos medo de alguém, um toque (gesto sutil, suave) já é percebido como ameaça, e tendemos a nos afastar. Se temos vergonha da pessoa com quem estamos falando, a tendência é não olharmos para ela, corarmos, o que pode fazer até com que não escutemos o que a pessoa está falando.

Assim, se não escutamos e não olhamos para a pessoa para perceber seus gestos, sua postura corporal, não estamos resgatando a mensagem que nos é enviada. Portanto, na empresa é importante que você perceba como as emoções são trabalhadas. Você, no papel de chefe ou dono da empresa, não deve se colocar como autoridade, distante dos empregados, a ponto de gerar constrangimentos quando os assuntos de trabalho são discutidos.

Um outro ponto importante que deve ser observado é a **postura corporal** da pessoa. As pessoas comunicam-se muito pelo corpo. As **roupas, as expressões** faciais, gestos, contato físico, distância que mantemos da outra pessoa, postura relaxada ou centrada, expressam diferentes mensagens. O mesmo vale para quem estiver contratando: as características da roupa, forma de sentar, tom de voz, revelam muito sobre uma pessoa. Se a atividade que deve ser exercida pelo futuro contratado é rotineira, evite contratar pessoas com gestos rápidos, mudança no modo de sentar freqüente, fala rápida. Provavelmente elas não se ambientarão nessa função.

Procure também ser coerente corporalmente com o que você está falando. Por exemplo:



Algumas pessoas chegam no serviço e falam “bom dia”, mas de uma forma tão séria, tão sisuda, que tudo indica que não é isso que realmente estão querendo desejar. Ao contrário, diga “BOM DIA!” com um sorriso no rosto, realmente desejando às pessoas um bom dia.

Se um determinado jovem vai fazer uma entrevista de trabalho em uma empresa, deve observar quais são os valores da empresa, para saber como vestir-se. Por exemplo, se a entrevista é em uma agência de publicidade e propaganda, a roupa pode incluir alguns itens mais descontraídos, criativos. Mas se quem estiver contratando for um escritório de advocacia, provavelmente uma roupa mais formal é a mais indicada, pois comunicará formalidade, característica geralmente apreciada por esses profissionais.

Finalmente, chegamos à **credibilidade**. É claro que, se não confiarmos em quem está falando, não daremos a menor importância ao que a pessoa diz. Para termos credibilidade, precisamos, antes de tudo, ser coerentes. Mas... e o que é **coerência**?

Quando dizemos uma coisa e agimos de forma diferente, não somos coerentes; logo, não temos credibilidade, e ninguém acredita no que falamos. Quando prometemos algo e não cumprimos, também perdemos a credibilidade. Logo, não adianta falar, esta fala não chegará ao receptor como o emissor deseja, chegará distorcida.

Atualmente as pessoas estão utilizando o *e-mail*, *messenger*, *skype* e os *chats* como forma de comunicação. Mesmo nas empresas pequenas isso já é um hábito comum, principalmente se elas forem da área tecnológica, como prestadoras de serviço de informática. Entretanto, esses meios de comunicação são bastante ineficazes no resgate completo da comunicação, se considerados os fatores relacionados acima. Não se consegue perceber as reais emoções das pessoas, sua postura corporal, e assim por diante. Esse meio de comunicação ainda precisa ser “apurado” para tornar-se mais eficaz.

Ainda em relação aos meios de comunicação, é importante salientar: geralmente a comunicação é mais eficaz em empresas menores, onde todos se conhecem e se comunicam com frequência, pessoalmente. Isso complica quando a empresa começa a crescer. As pessoas já não se vêem sempre, precisam adotar outros meios para se comunicar: telefone, fax, memorandos via malote interno da empresa ou correio, transmissão de mensagens por outras pessoas, *e-mail*. Todos esses meios são menos eficazes e podem gerar o mesmo efeito do jogo do telefone sem fio.

Essas ilhas se referem a pessoas ou grupo de pessoas que detêm informações, mas não desejam compartilhar com ninguém.

Facilitar a comunicação hoje significa tomar decisões mais rápidas e certas. Isso é uma das principais preocupações das empresas atualmente, e se você souber trabalhar bem com a comunicação da sua empresa, estará gerando um diferencial significativo, sem dúvida.

Facilitar a comunicação também significa dificultar a formação de **“ilhas de propriedade de informação”**.

Um exemplo simples:



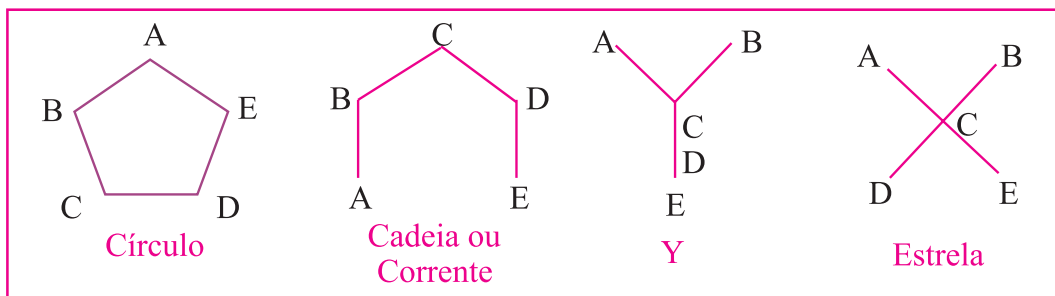
Uma cozinheira em uma confeitaria que descobriu uma forma melhor de assar o bolo, deixando-o mais gostoso. Ela tem duas opções: divulgar isso às outras cozinheiras ou deter essa informação/conhecimento para ela. Considerando a segunda opção, ela ficará com mais prestígio, mais poder, mas a empresa perde em relação à primeira opção. Se todas souberem fazer um bolo gostoso, certamente a empresa sai ganhando.

Nonaka e Takeuchi chamam esse processo de transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito. Segundo os autores, o fato de uma pessoa ter um *insight* (uma “luz” que esclarece um problema existente) ou palpite não gera grande valor para a empresa, ao menos que isso seja compartilhado com outras pessoas. Esse processo requer o aprimoramento da comunicação na empresa, o que é apresentado por alguns autores no contexto de empresas japonesas.

Veja isso em
(NONAKA y
TAKEUCHI, I.e
H. The
Knowledge-
Creating
Company. How
Japanese
Companies
create the
Dynamics of
Innovation?
Oxford
University Press;
284pp. N.Y.).

Redes de comunicação

Agora vejamos as redes de comunicação. São os canais pelos quais a comunicação ocorre. Por exemplo, quando se determina a rede de comunicação de uma empresa, pode-se projetá-la de forma mais rígida ou menos rígida. Se ela é rígida, determina-se quem deve falar com quem. Como descrevem Stoner e Freedmann (1999), as pessoas são desencorajadas a falar com qualquer pessoa que não seja o seu supervisor imediato. Confira os quatro tipos de redes descritos pelos autores:



Nas **redes Y** e Estrela, o **participante C** fica na **posição central**. Todas as informações passam por ele e, por isso, chamamos de redes centralizadoras. As redes em Cadeia e Círculo são descentralizadas, mas se os membros não tiverem contato uns com os outros, pode haver isolamentos. No caso da rede Círculo, se houver divisórias e cada elemento estiver na sua sala, sem frequência na comunicação, não se torna a rede ideal.

As redes em Círculo e em Cadeia são mais apropriadas para a tomada de decisões complexas (grupos de pesquisa, de desenvolvimento de novos produtos, que exigem criatividade e solução de problemas, com troca de informações entre os membros) e as em Y e Estrela, para tarefas mais simples, mais rotineiras, que podem ser resolvidas sem discussão com outros especialistas.

As redes mais centralizadoras (em que tudo passa por C), como a Y e a Estrela, inibem a comunicação informal entre os membros do grupo. Tudo deve ser discutido e resolvido por C. Apesar de os membros discutirem sobre determinados problemas, a solução é determinada por C.

Imagine que a sua empresa tem uma estrutura em rede do tipo Estrela. Você é o C (o chefe), e os demais são vendedores dos produtos. Os vendedores podem até discutir as mudanças que devem ser adotadas na forma de vendas, mas tudo deve ser informado a você (C).

Neste caso, é você que vai definir quem deve vender para quem, quem deve aumentar as vendas, quem receberá mais verba para divulgação de seus produtos.

Os canais de comunicação têm alta relação com a liderança, como discutimos anteriormente. Nas redes de comunicação centralizadas, o C surge como líder porque muitos dependem dele para acessar informações. Para Stoner e Freedman (1999), nas outras estruturas mais descentralizadas nenhuma posição determina quem é o líder. O líder aparecerá naturalmente.

Há também uma relação entre a satisfação dos membros e a rede de comunicação utilizada. Nas redes mais descentralizadas a satisfação tende a ser maior.



Lembre-se: A rede com **maior** satisfação dos participantes é o Círculo, seguida da Cadeia e do Y. A de **menor** satisfação é a do tipo Estrela.

Comunicação vertical

Quanto à comunicação vertical, ela ocorre de cima para baixo na cadeia de comando da organização. A comunicação de cima para baixo tem como objetivo aconselhar, informar, dirigir, instruir e avaliar os empregados. São os chefes ou donos da empresa que repassarão aos demais a direção a ser tomada, os objetivos e as políticas da empresa.



Um exemplo disso é o chefe de uma empresa que repassa aos empregados o seguinte objetivo: aumentar a participação de mercado em 10%. É uma decisão repassada de cima para baixo; não cabe aos empregados opinar sobre ela, mas sim encontrar uma forma de alcançá-la.

Quanto mais níveis a empresa tiver na hierarquia, mais a comunicação é filtrada, tanto em relação às comunicações de cima para baixo quanto o contrário. É o efeito do telefone sem fio novamente.

A **comunicação em sentido contrário, dos empregados para o chefe**, tem como objetivo repassar informações do que está acontecendo nos níveis mais baixos. Isso pode acontecer via comunicação direta, como acontece em pequenas empresas. Nas grandes empresas a situação se complica, passando a ser realizada por relatórios.

Há alguns fatores que afetam esse tipo de comunicação: o status e o poder do chefe e do subordinado, o desejo do subordinado de subir de cargo e a relação de confiança entre ambos. Stoner e Freedman (1999) relatam que existem estudos que demonstram a existência de uma comunicação menos aberta se o subordinado tiver muita ambição para subir de cargo. Este tenderá a defender sua imagem pessoal, será opinador e agressivo e esconderá os problemas do chefe. Se houver clima de desconfiança, isso também ocorrerá. O subordinado que não confia no chefe, não repassará as informações.

Você deve ficar atento, pois no sentido contrário, de cima para baixo, os chefes podem não ser eficazes em repassar informações necessárias para que os subordinados exerçam eficazmente sua função. Isso pode ser proposital ou não, mas o efeito é de ineficácia na realização das tarefas.

Comunicação lateral

Essa é a comunicação que ocorre entre os grupos de trabalho e permite o desenvolvimento de relacionamentos entre os membros da empresa. O grande objetivo da comunicação lateral é a coordenação, fazendo com que todos trabalhem para atingir o mesmo objetivo. Mas pode também surgir uma forma

Os boatos dentro da empresa tendem a ser a via de comunicação mais rápida, mas nem sempre a mais fidedigna. Nesse tipo de comunicação incluem-se as fofocas.

de comunicação informal, que ocorre sem a chefia ficar sabendo (a princípio, pelo menos), que é chamada de **boatos**, ou também informação de bastidores, ou o rádio do corredor.

Para os administradores, a comunicação tem uma grande importância. Em uma empresa os gerentes passam **75%** do seu tempo se comunicando.

Abaixo estão algumas diretrizes para estimular a comunicação:

- Sempre que possível, simplifique.
- Explore a comunicação horizontal na empresa.
- Dê preferência à comunicação verbal em vez das cartas, e-mails, messenger, memorandos etc.
- Incentive as perguntas quando estiver expondo algo.
- Seja sempre aberto e honesto com sua equipe.
- Valorize as idéias novas e elogie.

Distorções na comunicação podem ocorrer dentro da empresa. Observe o exemplo a seguir:

Gerente! Realizando-se amanhã o treinamento da equipe de vendas, gostaria que a equipe estivesse formada na loja matriz, onde darei explicações sobre o novo produto a ser lançado pelo fornecedor.

Pessoal, segundo o diretor, durante o treinamento de vendas, a equipe deve estar reunida para que o fornecedor explique sobre o novo produto que lançaremos no mercado.



Enfim, tenha certeza: o processo de comunicação, quanto mais desenvolvido, faz com que as pessoas desenvolvam redes. Essas redes permitem o desenvolvimento de relações que podem ser **vitais** para o sucesso de uma empresa. O sucesso de nossa empresa deve-se a ampla rede de relacionamentos que mantemos. Aliás, vou explicar a seguir como as redes funcionam.

Redes

Toda empresa faz parte de uma rede de relações mais ampla. Para sobreviver, as empresas necessitam estabelecer relações com bancos, fornecedores, clientes, governo, concorrentes etc.

Esses elementos do ambiente influenciam as atividades da organização, assim como a organização pode influenciá-los. Dadas essas relações, cabe à empresa tirar o máximo de proveito delas.

Digamos que a empresa que estamos considerando seja, por exemplo, uma refinaria petroquímica:



Se as atividades da petroquímica exigem que ela possua um quilômetro de área entre ela e a comunidade local (para que a comunidade não tenha contato direto com a poluição gerada pela empresa), para uma expansão de atividades, a empresa tem que consultar os moradores. Da mesma forma, a comunidade local tem o dever de cuidar para que não se construam casas no raio determinado.

Esse tipo de questão não envolve somente grandes empresas, mas qualquer negócio. Imaginemos um bar qualquer. A altura do som deve respeitar o modo de vida da comunidade, certo?

Para uma empresa sobreviver, ela também necessita ter bons relacionamentos com outras empresas. As demais empresas representam clientes, fornecedores, concorrentes, bancos...

Ser concorrente, atualmente, não significa ser inimigo mortal. A concorrência pode ser sadia, de maneira a trocar informações a respeito de fornecedores, mercado, desenvolvendo novas tecnologias e fortalecendo-se ainda mais, o que, muitas vezes, previne a entrada de mais concorrentes no mercado.

As relações de “fora da empresa” nunca foram tão importantes. Como os países, as empresas atualmente precisam de “embaixadoras” – construtoras de relacionamentos fora do ambiente da empresa, de modo a buscarem informações indispensáveis ao bom funcionamento do negócio. Contatos no meio social proporcionam informações que ultrapassam as fronteiras da empresa, podendo impulsionar fortes relações de negócios ou parcerias. Por exemplo:



Uma empresa que atua no ramo de móveis. Durante uma festa entre amigos, o dono da empresa conhece uma pessoa que mora na cidade vizinha e descobre que lá não existe uma empresa que faça móveis de uma qualidade equivalente ao móveis produzidos pela empresa dele. Nesse contato social, o empresário adquire um novo cliente, e surge a idéia de divulgar seus produtos na cidade vizinha. Outra possibilidade é a da mulher que faz doces maravilhosos e reúne as amigas para um lanche em comemoração a seu aniversário. Durante a festa, uma amiga comenta a possibilidade de abrirem uma confeitaria juntas. Tal relacionamento informal acaba por originar um novo negócio.

Assim, não se esqueça de que os **contatos** são fontes de informações úteis, como sugestões para melhoria do seu produto, mercados novos a serem conquistados, linhas de financiamento, cursos para você ou seus funcionários, novos fornecedores....

Em um artigo publicado na Revista Exame, empresários comentam a necessidade de formação de uma rede de relações pessoais (trabalhos científicos já foram realizados e chegaram à mesma conclusão). A reportagem descreve o caso dos presidentes das maiores empresas alemãs instaladas no Brasil, que se reúnem a cada seis semanas para conversarem, entre uma cerveja e outra, sobre carros, livros, futebol... e negócios. (Estes são os chamados relacionamentos informais, que proporcionam atualização no mundo dos negócios, revelando muitas das tendências do mercado.)

Como uma rede de relações informais é importante, a postura do empreendedor deve ser de buscar a formação dessas redes. Elas são formadas com a participação em seminários, cursos, congressos, feiras, onde profissionais da mesma área estão reunidos. Também participando de associações de classe, clubes; quando for possível, ajudando um conhecido; adotando uma postura aberta a novos relacionamentos; trocando telefones; respondendo aos telefonemas; mantendo contatos; fazendo-se presente.

Além disso, a empresa atual também deve incentivar as relações informais dentro da empresa. Quanto mais os funcionários trocarem idéias, relacionarem-se bem, tanto dentro quanto fora da empresa, melhor. O ambiente de trabalho deve ser descontraído o bastante para que as atividades exercidas sejam agradáveis e para que a amizade entre os funcionários incentive a perseguição dos objetivos da empresa.

Esses relacionamentos geram aprendizado. O mundo dos negócios está repleto de casos de fracasso, daqueles que achavam que já sabiam tudo e deixaram de aprender.

Se existe alguma certeza na vida, é a de que há mudanças. O tipo de mundo sobre o qual nós fazemos nossos planos hoje, não irá existir nessa forma amanhã.

Foi um prazer receber você em nossa empresa. Uma última dica: a chave para uma vida útil e satisfatória está no desejo de aprender e continuar aprendendo, pelo menos no que se refere a nós, humanos. Espero que ter contribuído para que vocês constituam empresas que considerem substantivamente as pessoas que nela vierem a trabalhar.



Diário de Bordo

Muito bem, caro leitor, acredito que você tenha conseguido refletir sobre sua própria experiência com o RH Antônio. Agora vamos lembrar, juntos, os pontos fortes vistos nesta quarta escala de nossa viagem empreendedora:

TÓPICOS	CONSIDERAÇÕES
Por que estudar Relações Organizacionais	Neste tópico se explora a importância de as empresas mudarem os antigos pressupostos de homem, considerando os valores e contribuições que ele tem a dar quando inserido num meio que o envolve totalmente.
Motivação	A motivação foi apresentada como a satisfação das necessidades do homem. A não-satisfação das necessidades, que foram hierarquizadas por Maslow, gera frustração e hostilidade, podendo gerar conseqüências danosas à equipe de trabalho.
Liderança	Cabe, portanto, à liderança, que tem o poder de influenciar as pessoas do grupo, tentar identificar quais necessidades devem ser atendidas nas diferentes pessoas do grupo. A liderança surgirá dependendo das fontes de poder e de como forem utilizadas pelos membros do grupo.
Equipes	Uma equipe consiste num conjunto de pessoas que atuam de forma integrada nas definições daquilo que o grupo julga melhor para todos, mas entendem que a palavra final é de seu líder sempre que a equipe não puder decidir.
Conflito	Consiste na discordância entre dois ou mais membros do grupo da organização, provocada pelo fato de terem necessidade de dividir recursos escassos ou atividades de trabalho e/ou pelo fato de terem posições, objetivos, valores ou percepções diferentes.

Comunicação	<p>Quanto mais centralizador for o estilo de liderança, mais ela desestimulará o processo de comunicação na organização. Existem várias redes de comunicação nas organizações (em Cadeia, em Y, em Estrela e em Círculo). Essas diferentes redes gerarão diferentes fluxos de informações nas organizações.</p> <p>O fluxo de informações terá impacto na resolução de conflitos e também na formação de equipes. A comunicação atua como um processo de redução de conflitos e estímulo ao desenvolvimento de equipes que trabalham buscando o consenso na tomada de decisão.</p>
Redes	<p>As redes de comunicação são canais pelos quais a comunicação ocorre. Quanto mais desenvolvido for um processo de comunicação, maior será o número e a qualidade das redes formadas, o que contribui para o sucesso da empresa.</p>

Atividades de Viagem

Bem, vamos rumo à nossa quinta escala. Para pensar um pouco sobre o que você viu aqui, lhe ofereço algumas questões. Boa reflexão!

- 1 Como equipes podem ser estimuladas dentro de uma organização?
- 2 Qual o estilo gerencial mais adequado para o estímulo da criatividade?
- 3 Por que o empreendedor tende a utilizar o estilo autoritário nos primeiros anos de atividade?
- 4 Como a comunicação pode contribuir para o sucesso empresarial?
- 5 Quais os tipos de redes de comunicação existentes e quais as diferenças principais entre eles?
- 6 Como o conflito pode ser evitado nas organizações?
- 7 Qual a melhor forma de solucionar o conflito?

- 8 Quais eram os pressupostos dos administradores sobre o homem em outros tempos? O que mudou para os dias atuais?
- 9 O que é liderança situacional?
- 10 Explique o que é motivação.

Comandantes de Bordo

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FINLEY, M.; ROBBINS, H. **Por que as equipes não funcionam**. São Paulo: Campus, 1997.

SPENCER, J.; PRUSS, A. **Gerenciando sua equipe**. São Paulo: Siciliano, 1994.

STONER, J.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.



ESCALA V

Uma Visita à Biblioteca Empreender

**Planejamento e Busca de
Recursos para o Novo Negócio**

Orientação de viagem

Bem, chegamos a mais uma escala da nossa viagem ao mundo do Empreendedorismo. Em nossa escala em Empreendedorópolis, discutimos as **características do comportamento empreendedor** e aprendemos **técnicas de criatividade** que nos possibilitam identificar idéias e torná-las oportunidades de negócios. No Congresso Mundial de Empreendedorismo, tomamos conhecimento da necessidade de uma **empresa estar sintonizada com os interesses dos clientes** e, logo em seguida, visitamos uma empresa modelo, onde discutimos as **relações humanas nas organizações**. Tendo visto tudo isso, agora já é possível apresentar a você informações de **como planejar um novo negócio**. Para isso, nesta escala vamos conhecer a Biblioteca Empreender, que tem um importante acervo, o qual certamente estará contribuindo muito nesta nossa aventura empreendedora.

Antes deste encontro com os livros, gostaria de lhe dar algumas orientações sobre o que vamos pesquisar lá.

Veja, um dos maiores recursos de um empreendedor é a sua capacidade de sonhar. Porém, é por meio da organização das idéias que transformamos sonhos, em um negócio real. Talvez seja essa a maior deficiência do empreendedor brasileiro: a falta de planejamento.

Para a maioria das pessoas, começar um novo negócio significa ter uma idéia e colocá-la em prática. Na maior parte dos casos, o empreendedor desconhece o capital inicial necessário para que todos os equipamentos, instalações, utensílios, materiais e insumos sejam adquiridos. Grande parte dos pequenos empresários inicia um negócio, inclusive, sem saber quem é o seu cliente, o que ele deseja e onde ele está. O custo para produzir o produto, ou para prestar o serviço, também costuma ser ignorado. Como consequência, o preço de venda nem sempre cobre os custos de produção. Esses fatores costumam estar associados às principais causas de falência das empresas já nos primeiros meses de atividade.

Mas será que ter uma idéia brilhante e a noção de tudo o que é necessário para implementar o novo negócio é suficiente?



Não! Pois, mesmo assim, muitos projetos não saem do papel. Uma das barreiras encontradas costuma ser a dificuldade que os empresários de micro e pequenas empresas encontram em adquirir crédito junto a um banco. Na maior parte dos casos, os agentes financeiros não têm interesse nesse tipo de transação que, além de envolver pequenas quantias, é considerada de alto risco.

Perante tal situação, o empreendedor deverá utilizar diferentes estratégias, buscando encontrar soluções alternativas para superar tais barreiras.

Diante de tantas condições adversas, os novos empresários não podem continuar pensando como no passado. Eles precisam estar atentos às novas posturas organizacionais, que se beneficiam da formação de parcerias, criando negócios comuns entre duas ou mais empresas, de modo a que todas sejam beneficiadas. Nesse sentido, as parcerias “diluem” muitas das necessidades básicas de uma empresa, sendo uma outra forma de conseguir recursos por meio de terceiros.

Assim, caro leitor, nesta escala estaremos vendo três pontos básicos para quem deseja ingressar no mundo empresarial: **planejamento**, obtenção de **recursos financeiros** e formação de **parcerias**. Pretende-se que, a partir desse conhecimento, você se torne mais consciente de sua real capacidade de assumir um novo negócio.

Então vamos à pesquisa! Vejamos o que temos na **Biblioteca Empreender** sobre a percepção empreendedora.

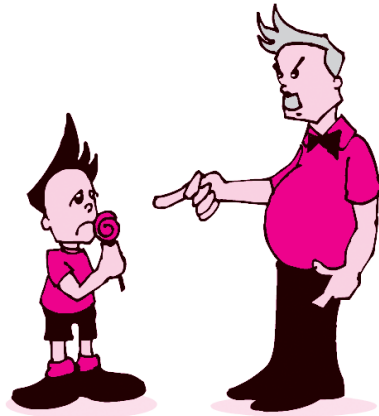
Nossas atitudes e comportamentos vêm desses mapas e valores. A maneira como vemos o mundo influi diretamente na nossa forma de pensar e agir.

A Percepção Empreendedora

E então, está preparado para falar sobre planejamento e busca de recursos para seu novo negócio?

Você sabia que cada um de nós tem dentro de si diferentes mapas e conceitos do que é certo, que podem ser divididos em duas categorias: mapas do modo como as coisas são, ou da realidade, e mapas de como as coisas deveriam ser, baseadas em nossos valores? Isso mesmo, interpretamos todas as nossas experiências a partir desses mapas mentais. Raramente questionamos sua exatidão e, com frequência, nem percebemos que os utilizamos. Apenas assumimos que a maneira como vemos as coisas equivale ao modo como elas realmente são ou deveriam ser. Esquecemos, inclusive, que os outros pensam de maneira diferente.

O que dizer, então, de condicionamentos que nos foram impostos durante a vida inteira? Quem nunca ouviu alguém dizer “Você deverá estudar muito, ter boas notas e mais tarde conseguir um bom emprego?”



Esses são valores que acabamos incorporando e que são responsáveis por um impacto inconsciente e silencioso em nossa forma de pensar e agir, ajudando a formar nossa maneira de enxergar o certo e o errado. Esses **paradigmas** são a nossa **fonte** de atitudes e comportamentos. Nós precisamos nos conscientizar do quanto somos influenciados pelas nossas experiências. Precisamos ter uma postura aberta em relação aos novos pontos de vista, examinando-os, confrontando-os com a realidade, ouvindo a opinião dos outros, adotando uma postura positiva em relação às observações alheias, obtendo, desse modo, um quadro de referência mais amplo.

Se desejarmos empreender mudanças qualitativamente significativas, precisamos trabalhar nossos **paradigmas básicos**.

Muitas pessoas têm características empreendedoras. Isso significa que possuem maior aptidão para montar seus próprios negócios. Frequentemente, entretanto, deparam-se com barreiras que dificultam a implantação de seus projetos de vida.

Nesse caso, a pessoa com espírito empreendedor busca formas alternativas de superar tais barreiras, usando de criatividade e bom senso.

Os empreendedores bem-sucedidos aprenderam a reformular seus mapas mentais, ou seja, sua forma de interpretar as coisas na busca de uma visão mais ampla do que seja empreender novos negócios.

Veja, eles desmistificaram teorias que diziam que, para terem sucesso, deveriam ser bons alunos, formarem-se e conseguir bons empregos. Também desmistificaram a idéia de trabalhar para os outros em troca de um salário. Eles sabem que, no caso dos cidadãos comuns, conforme aumente o salário, também costumam aumentar as despesas, estando sempre envolvidos com a utilização do cheque especial ou com o pagamento de juros do cartão de crédito. Sem contar que, no final de suas vidas, dependem de programas de aposentadoria cada vez mais deficientes.

Em vez disso, os empreendedores de sucesso preferem investir em algo que possa lhes trazer realização pessoal e também retorno financeiro. Eles costumam pensar no dinheiro como algo que serve para gerar mais dinheiro, promovendo o desenvolvimento econômico e social. Por isso, por exemplo:



Em vez de, com os recursos adquiridos, comprarem um carro novo, uma casa maior, uma lancha ou uma casa na praia, todos fatores geradores de mais despesas, investem seu dinheiro em negócios. Inicialmente os negócios precisam crescer e, por isso, os lucros são reinvestidos.

Entretanto, conforme o negócio cresça, será possível viver mais confortavelmente. Como resultado, acabam gerando uma estrutura empresarial que lhes proporciona uma vida tranqüila na qual, mesmo na velhice, os resultados financeiros estão garantidos. O negócio passa a trabalhar para eles.

Que alternativas as pessoas têm para obter recursos e investir em um negócio?

Estive pensando... como poderei conseguir recursos para dar o pontapé inicial no negócio?



Ora Ana, por meio de auxílio financeiro concedido pela família ou de empréstimos efetuados junto a bancos de financiamento.

Hum... Não é bem assim. Essas respostas trazem consigo um ponto de vista restrito com relação a outras possíveis alternativas de se iniciar na vida empresarial. Mais do que isso, refletem uma falta de criatividade e ousadia para superar **mitos** que as pessoas incorporam ao longo de suas vidas.

Certamente todos nós já conhecemos pessoas que se tornaram bem-sucedidas montando seus próprios negócios. O sucesso dessas pessoas, muitas vezes, ocorreu porque ultrapassaram uma série de obstáculos colocados pela maioria dos indivíduos na forma de mitos. Saber contorná-los é de fundamental importância para a realização do empreendimento.

Alguns mitos que bloqueiam o potencial empreendedor

Ao contrário da opinião popular, não é necessário ter muito dinheiro para começar um negócio. Dinheiro é importante, mas na classificação dos fatores necessários costuma estar listado entre os últimos.

Há vários mitos e preconceitos sobre o que leva alguém a se tornar um empresário. Uma concepção distorcida é a de que as pessoas montam negócios próprios porque elas naturalmente gostam de atividades que incorporem risco. Claro que todo negócio envolve riscos, mas pessoas com espírito empreendedor não são como jogadores, que dependem somente de sorte para ter sucesso. O risco serve mais como um desafio ao desempenho de suas atividades.

De fato, exatamente o oposto é verdade: empresários bem-sucedidos fazem o possível para minimizar os reais riscos associados com o **início de um negócio**. Eles administram o risco fixando metas específicas, mensuráveis e possíveis de alcançar em um determinado período de tempo preestabelecido por eles próprios. Depois disso, trabalham muito para que possam alcançá-las.

Estudando, planejando e organizando previamente todas as informações, pessoas e materiais de que eles precisarão para ter sucesso, os empresários diminuem seus riscos.

Puxa! Então o dono do pequeno negócio, se quiser prosperar, deverá trabalhar duro e com inteligência. E eu que pensei que era moleza!



Tão importante quanto a educação formal é a vontade de aprender e melhorar as habilidades necessárias ao sucesso do empreendimento.

Apesar do que muitos pensam, começar um pequeno negócio que venha a ser bem-sucedido nem sempre requer muita educação formal (escola, universidade) ou experiência em administração. Serão necessárias, sim, certas habilidades pessoais básicas, além de algum conhecimento empresarial relacionado à **operacionalização** da empresa.

Um outro mito a respeito das pessoas empreendedoras é que elas só estão interessadas em ganhar dinheiro. Empreendedores certamente gostam de dinheiro, mas o consideram como um subproduto de uma meta maior que é a realização pessoal. O dinheiro serve apenas como um indicador de realização. Quanto mais próspero um negócio, mais retorno costuma trazer ao seu proprietário e às pessoas nele envolvidas.

Observe como a maior parte das empresas, verdadeiramente bem-sucedidas, foi sustentada mais por alguém com uma idéia e um sonho, do que por alguém que queria ficar rico.

Muitos negócios falham porque os seus donos estão interessados somente em ganhar dinheiro. Qualquer dinheiro e riqueza que eles tenham acumulado é resultado da sua disposição em trabalhar dia e noite para tornar esse sonho realidade. Se você quer realmente ter sucesso, antes de iniciar um negócio saiba quais são os seus sonhos.

Assim, caro leitor, tornar-se um empresário não está relacionado somente com o que você tem sido, mas com o que **você quer ser** de agora em diante. É um modo de olhar o mundo e vislumbrar oportunidades onde outros vêem problemas. Também é saber como procurar e usar certas ferramentas básicas para alcançar suas metas. Em resumo, isso pode ser aprendido. Outros o fizeram. Você também pode, se quiser.

DEGEN, R. J. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

No entanto, o que mais se vê são pessoas interessadas em abrir um negócio, porém desencorajadas com a falta de capital para iniciá-lo.

As pesquisas elaboradas por **Degen** (1989) comprovam que a maioria dos empreendedores bem-sucedidos começou sem dinheiro, e muitos dos que nasceram ricos perderam sua fortuna por falta de visão de negócios. Isso se explica pela necessidade que sente o empreendedor que utiliza recursos de terceiros de estudar profundamente todas as potencialidades e ameaças do negócio em que pretende entrar, de forma realista. Isso implica saber elaborar um plano de negócio bastante criterioso.

Plano de negócios? Como elaborar?



Os Primeiros Passos no Planejamento de um Negócio

As pequenas e microempresas são um dos principais motores do desenvolvimento econômico do país, gerando milhões de empregos e contribuindo para a redução da pobreza regional. O quadro a seguir expressa esta afirmação.

Muito bem, agora vamos passar para a outra mesa onde temos livros importantes que orientam sobre os primeiros passos para o planejamento de um negócio.

Taxas de empresas novas e nascentes

CATEGORIAS		TEA NASCENTES (%)	
		2004	
SEXO	Masculino	16,1	55
	Feminino	12,1	45
IDADE	18 a 24 anos	12,6	23
	25 a 34 anos	17,1	42
	35 a 44 anos	14,6	23
	45 a 54 anos	10,5	9
	55 a 64 anos	7,1	3
FAIXA DE RENDA	Menos de 3 SM	11,7	51
	de 3 a 6 SM	17,9	29
	Mais de 6 a 9 SM	18,9	10
	Mais de 9 a 15 SM	16,3	4
	Mais de 15 SM	19,4	4
	Recusou responder	15,2	1
	Não sabe	10,5	1
ESCOLARIDADE	Sem Educação Formal	5,6	2
	1 a 4 anos	10,8	28
	5 a 11 anos	16,6	56
	Mais de 11 anos	16,8	14

Fonte: Pesquisa GEM 2004.

Embora o Brasil seja um país amplamente empreendedor, apresenta um alto índice de mortalidade de suas pequenas e microempresas. Negócios são fechados quase no mesmo ritmo em que são abertos.

Exemplo:



A realidade retratada pela pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) e confirmada pelo Sebrae Nacional é que aproximadamente 70% das pequenas e microempresas brasileiras fecham suas portas em até 42 meses de operação. Na Itália, esse índice é de 13%, e nos Estados Unidos oscila entre 10% e 20% (BERGAMASCO, 2001).

Reconhecido por seu “jogo de cintura”, o brasileiro acaba sendo vítima dessa característica ao utilizá-la também na hora de criar suas empresas. Isso se traduz em certa irresponsabilidade ao criar, sem muito critério ou análise, negócios que não têm como se sustentar no futuro. As empresas são montadas num impulso, desperdiçando muita energia e dinheiro dos seus donos.

Vejamos um outro exemplo:



A pesquisa desenvolvida pelo GEM revelou que no Brasil as empresas morrem muito cedo. Entre os 21 países pesquisados, ocupou o 17º lugar no quesito longevidade empresarial. Uma das razões apontadas para esse alto índice de mortalidade prematura das micro e pequenas empresas brasileiras é o baixo nível de informação dos empreendedores.

Isso mesmo! Veja: “quem tem um nível de conhecimento mais alto tende a permanecer mais tempo com o negócio aberto, situação inversamente proporcional àqueles cuja formação é muito rasa”.

Segundo o que foi exposto, o futuro empresário precisa cercar-se da maior quantidade de informações possíveis, evitando criar um negócio sem as bases necessárias ao seu perfeito desenvolvimento.

Montar um novo negócio sem ter trabalhado cuidadosamente sua concepção, planejando e avaliando as possibilidades, é como tatear no escuro. Se você não organizar seu pensamento, tudo o que você precisa fazer para montar um negócio se tornará muito mais difícil e frustrante.

Avaliando suas potenciais oportunidades empresariais

Este livro fala sobre como avaliar potenciais oportunidades, mas...o que seria exatamente isso?



Vou explicar usando o caso de Rogério.

Ele trabalhou em um posto de gasolina durante cinco anos. Agora, com o dinheiro que poupou, pensa em montar um negócio próprio. Durante esse tempo ele desempenhou muitas atividades diferentes, desde bombear gasolina e óleo até rebocar veículos quebrados. Também acabou aprendendo a consertar carros, tornando-se um bom mecânico. Em seus momentos de folga e nas férias, costumava ajudar os amigos e familiares a consertar os carros deles. Ocasionalmente, ele comprava um carro usado, consertava-o e, então, o revendia a um preço maior.

Considerando as habilidades de Rogério, alguns dos negócios que ele poderia iniciar seriam: um posto de gasolina; uma oficina mecânica para automóveis em geral; uma oficina especializada em certos tipos de trabalho ou marcas específicas de carros; um serviço de reboque; uma revenda de carros usados; e uma loja de peças para automóveis.

Proponho, então, baseado nesse caso, que seja feita uma avaliação de quantas habilidades paralelas você adquiriu durante a vida, em diferentes empregos e por meio de cursos realizados, que poderiam sustentar a abertura de um negócio.

Perguntas fundamentais

Comece seu negócio fazendo a você mesmo essas perguntas básicas e respondendo-as honestamente. Na próxima escala, você usará suas respostas para criar um **roteiro** que o ajudará na criação de seu **novo negócio**.

◆ Por que eu quero abrir um negócio próprio?

Seu primeiro passo em direção ao seu próprio negócio consiste em esclarecer suas metas e prioridades pessoais. Pode parecer que isso não tem qualquer relação com montar um negócio, mas é essencial. Faz você pensar no que você realmente quer da vida e em como seu negócio lhe ajudará a alcançar isso.

◆ Que tipo de negócio eu quero abrir?

Mesmo que você já tenha escolhido o tipo de negócio que deseja iniciar, ou se ainda está buscando encontrá-lo, provavelmente existem mais opções do que aquelas que você percebeu. Faça uma lista de todas as idéias e negócios que o(a) atraem. Em vez de uma ou duas idéias, permita-se considerar todos os tipos de possibilidades.

◆ É algo que eu goste de fazer?

Já que administrar um negócio envolve muito tempo e trabalho, você deveria pensar em alguma coisa que lhe proporcione prazer. Afinal de contas, quanto mais você gosta de uma atividade, mais entusiasmo você encontra fazendo-a diariamente. Se você adora flores, por exemplo, poderia considerar a idéia de abrir uma floricultura, uma loja de decorações à base de flores ou uma empresa de jardinagem.

◆ Eu tenho bastante experiência ou habilidades necessárias? Se não tenho, como posso adquiri-las?

Um dos elementos-chave para ter sucesso em um negócio é conhecer o máximo possível sobre essa atividade. Se você está especialmente interessado em um negócio no qual nunca tenha se envolvido antes, ou não tenha nenhum conhecimento, aprenda sobre ele antes de começá-lo.

◆ Ele satisfaz uma necessidade do cliente?

Negócios existem para satisfazer necessidades dos clientes. Isso requer que você saiba quem são seus clientes potenciais, quais são as suas necessidades e se poderá satisfazê-las, baseado em seus interesses e experiência.

◆ Que tamanho de negócio você deseja?

Você gostaria de possuir um negócio mantido por uma só pessoa, uma empresa com alguns empregados, ou uma cadeia de empresas? Um negócio local, ou uma empresa que produz, vende e transporta bens pelo País ou internacionalmente? Que tamanho de negócio você precisa para satisfazer suas metas pessoais? De que tipo de habilidades administrativas você precisará para alcançar essas metas?

Regras para começar um negócio

Bem, agora que você já respondeu às questões, escolha uma atividade de que você entenda e goste. É melhor começar pequeno do que grande. Comece simples. Tenha claro um **plano para o negócio**.

Muito bem, uma vez que você tenha encontrado uma idéia que julgue sentir satisfação em colocar em prática, freqüentemente se sentirá inclinado à implantá-la imediatamente. Você precisa ser decidido ao implantar seu negócio, mas também ter o cuidado de organizar todos os fatores essenciais antes de iniciá-lo.

Uma regra para o sucesso de pequenos negócios é começar pequeno. Normalmente começar pequeno significa só oferecer um limitado, porém seletivo número de produtos ou serviços, cuidadosamente desenvolvidos para atender a um grupo específico de clientes. Pode significar também operar o negócio por apenas meio período, permitindo que você continue em seu trabalho regular, até que o negócio se consolide.

Tom, perceba que começar pequeno permite que você aprenda mais a respeito do negócio, além de necessitar menos dinheiro.



E mais, Ana, isso reduz as perdas no caso de fracasso, lhe possibilitando estabelecer uma boa reputação junto a clientes, fornecedores e amigos.

Plano de Negócios: O mapa da estrada para o sucesso

Vamos agora para a sala da **Biblioteca Empreender** onde temos à nossa disposição vários livros sobre Plano de Negócios.

É muito mais fácil você chegar a um lugar que você nunca esteve antes, se você tiver informações confiáveis e um mapa para se orientar. Começar um novo negócio não é muito diferente. Você sabe que quer ser seu próprio chefe. Talvez você também saiba que tipo de negócio deseja abrir.

Quando as pessoas falam sobre um plano de negócios, elas normalmente se referem a um documento formal escrito que especifica todos os principais fatores necessários à concepção ou inovação de uma empresa, seja ela pequena ou grande; um documento escrito que ajuda a esclarecer seu pensamento e lhe dá algo ao qual se referir mais tarde.



Isso é verdade. Eu tenho essa certeza de que quero ser meu próprio chefe, mas... ainda não sei que tipo de negócio quero abrir. Como chegar a esse destino?

Um bom caminho é o **mapa empresarial**, também chamado de “plano de negócios” ou “plano empresarial”. Um **plano de negócios** consiste em dar

respostas, cuidadosamente organizadas, a uma série de perguntas consideradas vitais para quem pretende começar uma empresa próspera.

Mas um **plano empresarial** é mais que um documento. Ele consiste num processo por meio do qual você vai conhecer melhor sua futura empresa, além de avaliar a viabilidade de sua implementação.



A criação desse plano será sua primeira oportunidade para administrar seu novo negócio.

Apesar de sua importância, a necessidade de criar um plano empresarial incomoda muitos empreendedores. Eles gostariam de abrir os seus negócios imediatamente, mas sem investir tempo respondendo perguntas sobre uma idéia que eles já julgam conhecer muito bem e que já sabem que os fará ganhar muito dinheiro. Eles não vêem sentido em analisar uma empresa que ainda nem mesmo existe.

A resposta é simples:

É vital fazer um plano empresarial antes que você tenha começado sua empresa porque vai ajudá-lo a identificar problemas potenciais antes que eles surjam, e a encontrar sugestões para resolvê-los, economizando tempo, dinheiro e dores de cabeça.

Etapas para a construção de seu plano de negócios

Antes de começar qualquer negócio, você deveria avaliar se ele está alinhado às suas **metas pessoais**. Avalie suas metas pessoais para o **próximo ano**, para os próximos **três anos** e para os próximos **sete anos**. Uma vez que você tenha feito isso, compare suas metas pessoais com suas metas empresariais. Elas são conciliáveis?

As perguntas a seguir vão ajudá-lo a construir a fundamentação na qual todos os negócios prósperos são construídos. Você deverá avaliar cuidadosamente cada pergunta, tendo a certeza de que seu plano empresarial considera cada uma delas.

Metas Pessoais e Empresariais

- Por que eu quero começar um negócio?
- O negócio será compatível com minhas metas pessoais?
- Como eu vejo o negócio em um, três e em sete anos?

Metas Financeiras

- Qual o investimento necessário para montar o negócio?
- Quanto eu avalio que a empresa gere de vendas anuais?
- Quanto eu avalio que a empresa gere de receita?
- Quanto eu pretendo retirar de pró-labore?
- Que contatos comerciais e industriais são necessários manter?
- Quais passos são necessários para criar legalmente o negócio e registrá-lo junto aos órgãos municipais, estaduais e federais pertinentes?
- Quais são as organizações civis, religiosas, educacionais, governamentais ou agências que podem prover informações e ajuda em como começar um negócio como esse, pelo qual me interesso?
- Que outras pessoas poderiam me ajudar a começar o negócio?
- A atividade ou setor no qual eu estou interessado em fazer parte, está em expansão ou declínio?
- Como estão se saindo os pequenos negócios que constituem essa indústria ou setor? Por quê?

Pessoais

- Quantos empregados serão necessários e quando?
- Que tipo de habilidades eles precisam ter?
- Como eu vou encontrar esses empregados?
- Quanto será pago a cada um deles?
- Há qualquer benefício ou taxas que devam ser adicionadas ao salário-base dos empregados?

Produtos/ Serviços

- Que produtos/serviços a empresa oferecerá? (Se vários, listar cada um separadamente.)
- Quais são os principais fornecedores?
- Quais são as suas condições de pagamento?
- Que necessidade específica do cliente esse produto/serviço satisfará?
- Quanto será cobrado por ele?
- Há períodos no ano em que o negócio se torna especialmente bom ou ruim? Quando? O que será preciso fazer nesses períodos?
- O que é sem igual ou diferente nesse produto ou serviço?
- Eu precisarei anunciar? Como?
- Por que os clientes vão comprar de minha empresa?
- Quanto dinheiro a empresa vai arrecadar?

Cientes

- Onde eles estão localizados?
- Eles vêm a mim ou terei que ir até eles?
- Que distância eles estarão dispostos a percorrer para comprar esse produto/serviço?
- Que distância eu terei que percorrer para vender a eles?
- Qual é o número total de clientes potenciais dentro dessa área na qual ou pretendo atuar?
- Dentro dessa área, qual a porcentagem de clientes potenciais que comprará de mim em vez de comprar de um concorrente próximo? Por quê?
- A maior parte dos meus negócios virá de vendas repetidas aos mesmos clientes ou de vendas isoladas? Qual a porcentagem de cada?
- Segundo essa base, quantas vezes o cliente comum comprará por ano?
- Qual a média dos gastos do cliente comum?

Localização

- Por que essa é considerada uma boa localização?
- Há por perto outro negócio ou outra característica qualquer que ajudará a atrair os clientes?
- Qual o espaço físico necessário?
- Qual é a condição do imóvel pretendido e da vizinhança (bairro)?
- O imóvel precisará de reformas? Quanto custarão?
- É conveniente fazer um contrato de aluguel de longo prazo ou mensal?
- Quais são os termos e o preço do aluguel?

Finanças Pessoais

- Quanto valem todos os bens que eu possuo?
- Quanto eu tenho em poupança e em dinheiro vivo?
- Quais são as minhas dívidas?
- Quanto eu gasto mensalmente para manter-me/minha família?
- Quanto eu avalio que o negócio me permita retirar a cada mês?
- Como eu pagarei minhas contas se o negócio não der lucro durante algum tempo?
- Eu possuirei o negócio sozinho ou precisarei de um sócio ou outros investidores para injeção de capital?

Tempo

- Quanto tempo eu espero investir trabalhando no negócio semanalmente? E durante o mês?
- Em quais horários, durante o dia e semana, eu estarei lá?



Puxa! Agora sim. Com todas estas questões refletidas, já tenho mais clareza sobre meu negócio.

Organizando um Plano de Negócios

Tendo respondido às questões anteriores, descreva o seu negócio em exatamente um parágrafo.

Uma das perguntas mais vitais que qualquer pessoa, que intenciona ter um negócio próprio, deve responder é: qual é o meu negócio? Parece simples, mas pode ser mais complicado do que você pensa. Antes de começar seu plano, faça uma descrição de um parágrafo de como você vê seu negócio.

Você tem que saber exatamente qual é o seu negócio, sendo capaz de sintetizar isso em exatamente um parágrafo. Se você precisar de mais espaço, você não sabe exatamente o que quer.

Então, concentre-se em fazer isso. Analise seu negócio, etapa por etapa, avaliando o que ele se propõe ser. Afinal, você não se torna grande da noite para o dia. Você construirá um pouco a cada dia que trabalhar na empresa, até que ela se torne o negócio idealizado por você.

Após ter terminado a execução formal de seu plano, faça uma outra descrição de um parágrafo. Compare as duas e veja como, após ter escrito o plano formal, você terá conseguido descrever muito mais facilmente o seu negócio.

Crie um plano que considere as piores situações

Por sua natureza, pessoas que intencionam montar novos negócios são **otimistas**. Porém, muitas vezes elas utilizam esse otimismo a seu favor. Consultores empresariais sugerem que, depois que você tenha preparado um plano empresarial viável, você deveria escrever um outro plano considerando as piores possibilidades.

No segundo plano, custará duas vezes mais começar e dirigir o negócio do que no anteriormente planejado. Suas vendas serão a metade do que você havia calculado, e levará três vezes mais tempo para a consolidação do negócio. Se você fizer isso, terá minimizado seus riscos e aumentado drasticamente suas chances de sucesso, simplesmente tomando consciência do que de pior pode acontecer.

Revise seu plano regularmente para ter certeza de estar acompanhando sua dinâmica

Depois que você tiver terminado seu plano, não coloque-o em uma gaveta e se esqueça dele. Revise-o regularmente, comparando as projeções com os resultados operacionais. **Revisar** seu plano deveria se tornar uma tarefa permanente em suas atividades de administração.

O roteiro a seguir visa a orientá-lo(a) na confecção de um plano de negócios. Ele foi especialmente desenvolvido para pessoas que estão se iniciando nessa área de conhecimento. Por isso, ele aborda de forma genérica e simplificada os principais fatores que integram este documento, no sentido de torná-lo mais prático.

Isso permitirá que você identifique onde você se encontra, dentro de um contexto maior, que define onde você quer chegar.

Tópicos de um Plano de Negócio

Capa

Deverá conter a denominação do novo negócio, sua finalidade, bem como nome, endereço, telefone do futuro empreendedor que o está apresentando e a data em que foi elaborado.

Folha de rosto

- Nome do empreendimento.
- Ramo de atividade.
- Nome do(s) empreendedor(es).

Sumário executivo

Resumo contendo as principais informações apresentadas no plano.

Índice

Descrição do negócio

- Nome da empresa.
- Declaração da missão.
- Constituição legal.
- Proprietário(s) da empresa (sócios).

Perfil do negócio

- Definição do negócio.
- Procedimentos operacionais (como a empresa irá funcionar).
- Qual o procedimento adotado para a venda de produtos/serviços?
- Quem tem experiência e conhecimento no ramo?
- Procedimentos de compra.
- Quais os processos utilizados na produção de produtos/serviços?
- Quais os equipamentos necessários e suas principais características?
- Relacione separadamente cada um dos equipamentos e utensílios necessários.
- Relacione a proporção de produtos/materiais/horas de trabalho necessários à produção de uma quantidade definida de produtos/serviços.

Análise de mercado

- Perfil do cliente-alvo.
- Abrangência geográfica do mercado a ser atingido.
- Potencial de crescimento desse mercado.
- O que é de valor para o cliente.
- Mercado fornecedor de materiais e serviços.
- Concorrentes.
- Quais os procedimentos necessários para a prestação de serviços complementares ao cliente?
- Qual a estrutura organizacional pretendida (cargos e funções)?
- Qual a localização do empreendimento?
- O que o faz achar que esse local é o ideal para esse tipo de negócio?
- Esclareça qualquer forma de contratos, parcerias, entre outros fatores que possam ser importantes à compreensão de como o negócio irá funcionar.

Desafios e respostas

- Considerando a concorrência, quais são seus pontos fortes e fracos?
- O que pretende fazer para superar suas deficiências?
- O que pretende fazer para melhor explorar seus pontos fortes?

Plano de marketing

- Qual a estratégia de vendas pretendida?
- Quais os critérios considerados para a formação dos preços?
- Qual o procedimento a ser adotado para divulgação de seus produtos/serviços?

Questões financeiras

- Quanto você precisa para montar todo o negócio (investimento inicial)?
- Quanto estima vender mensalmente?
- Qual o preço estimado para cada produto/serviço prestado ou hora trabalhada?
- Qual a receita mensal (unidades vendidas ou horas de serviços prestados mensalmente, multiplicados pelos respectivos preços)?
- Quanto custa produzir o produto/serviço (matéria-prima, água, luz, aluguel, salários, honorários, depreciação dos equipamentos e automóveis, material de higiene, honorários do contador etc.)?
- Qual o lucro bruto obtido (diferença entre a receita e os custos das mercadorias vendidas/serviços prestados)?
- Qual o lucro líquido obtido (diminua do valor do lucro bruto todos os impostos que incidem sobre as vendas (PIS, COFINS, ICMS etc.), além do valor destinado ao pagamento do Imposto de Renda).

Cronograma


Distribuição das atividades de montagem do negócio ao longo do tempo.

Síntese do capital necessário

Quanto você precisa e em que pretende investir.

Anexos

Documentos de sustentação.



E quanto à questão financeira, temos algum livro aqui que trate especificamente disso?

Têm vários aqui, Ana. Vamos ver o que dizem...

Financiando seu Negócio: Onde Conseguir o Dinheiro de que você Precisa para Começar

Este tópico começa com uma indagação muito importante para você, caro leitor. Pois bem, uma vez que você tenha decidido abrir o negócio e tenha determinado o quanto precisará para iniciá-lo, a pergunta é: onde adquirir o dinheiro necessário?

As fontes de dinheiro mais procuradas para iniciar pequenos negócios são:

- As poupanças pessoais do dono.
- Dinheiro de amigos íntimos e parentes.
- Dinheiro de investidores.
- Bancos.

A maioria dos novos negócios é financiada por meio de poupanças do dono, somando-se geralmente algum dinheiro da família e de amigos. Outras pessoas podem ajudar a financiar o negócio, tornando-se sócios proprietários, adquirindo uma porcentagem do negócio e de seus ganhos futuros; ou com empréstimo de uma soma de dinheiro que deve ser reembolsado em um determinado período, acrescido de uma taxa de juro, que é o custo de empréstimo do dinheiro (dívida).

Igualmente, se ambas as partes assim o quiserem, os investidores também poderão se envolver ativamente nas operações diárias do negócio, o que caracteriza um sócio atuante.



Lembre-se: qualquer um que emprestar ou investir dinheiro em seu negócio, estará muito interessado em saber como o negócio está se saindo, podendo, inclusive, querer participar nas suas decisões administrativas.

Como você se sente a esse respeito?

Poupanças

É importante que você saiba que: uma parte muito importante do plano empresarial consiste na determinação da quantia necessária para começar o negócio. Comece dando uma olhada em suas finanças pessoais. Em uma folha de papel, escreva quanto dinheiro você ganhou no ano passado (renda) e de onde ele veio. Em seguida, liste todas as suas despesas cotidianas normais, como aluguel, alimentação e lazer. Subtraia suas despesas pessoais totais de sua renda, para que possa ser determinada sua **poupança em potencial**.

Dê uma olhada nessas despesas. Existe consumo de itens supérfluos ou que possam ser substituídos por outros mais baratos? Você ou seu cônjuge teriam condições de desempenhar qualquer outra atividade que possibilitasse aumentar a renda? Que diferença isso faria em sua potencial poupança anual?

Agora faça uma lista de suas dívidas pessoais totais. Por exemplo, se você está comprando uma casa, quanto é a hipoteca restante? Você tem qualquer empréstimo expressivo ou outras dívidas?

Faça outra lista de tudo que você possui (recursos, bens) e estaria disposto a vender, e quanto você poderia esperar realisticamente adquirir com a venda. Subtraia os recursos por você listados de suas dívidas pessoais. Quanto você poderia levantar em dinheiro?

Se você diminuísse suas despesas mensais de rotina, aumentasse sua renda, reduzisse suas dívidas e vendesse alguns bens pessoais, quanto tempo ainda levaria para economizar o dinheiro suficiente para começar seu negócio?

Se você não puder conseguir muito, ou levaria muito tempo para conseguir abri-lo, você deve tentar encontrar uma maneira de fazer a sua empresa menor. Você poderia operar em sua casa? Você poderia sobreviver no início sem uma parcela dos equipamentos ou utensílios desejáveis? Em vez de comprar equipamentos novos, você poderia alugar alguns equipamentos, comprá-los já usados ou terceirizar alguns serviços? Certifique-se de que esta opção não acabe custando mais do que se fossem comprados artigos novos, por causa dos consertos e manutenções necessários.



Sempre que possível, é preferível montar o negócio a partir de sua poupança pessoal.

Desse modo, você não tem que se preocupar em reembolsar empréstimos ou negociar com investidores externos. Porém, não convém que você invista todas as suas poupanças unicamente na constituição do negócio. Junte mais dinheiro do que você estima precisar, para que seja possível se manter no caso de você ter que conviver com problemas financeiros ou despesas inesperadas.

A família e os amigos

Aqueles que o conhecem bem, podem se tornar uma boa fonte de empréstimos ou financiamento para a constituição do negócio. Eles podem, inclusive, proporcionar empréstimos de curto prazo depois que você já estiver com o negócio funcionando. Embora a família e os amigos costumem ser mais compreensivos do que os banqueiros, a relação mantida com eles deverá ser de negócio. Mostre-lhes o seu **plano empresarial**. Como com qualquer outro investidor em potencial, não exagere suas habilidades, seus planos ou as expectativas positivas de seu negócio.

Se eles estiverem dispostos a ajudá-lo financeiramente, faça o acordo por escrito. Também não se irrite se eles rejeitarem. Simplesmente aceite essa postura, agradeça-lhes por terem escutado você e passe para outra possível fonte.

Investidores

Veja bem, na maioria das comunidades existem sempre os comerciantes de sucesso, além de profissionais e executivos com dinheiro para **investir** em uma boa idéia.

Faça uma lista com todas as pessoas que lhe vierem à cabeça e que preencham esses critérios. Questione, com seus amigos, possíveis nomes que poderão se somar à lista.

Agora, depois de completar sua lista, inicie pelo topo, tentando conseguir uma entrevista com essas pessoas. Se a pessoa é alguém que você conhece, como alguém para a qual você já tenha trabalhado ou se relacionado em seu trabalho atual, ou talvez até mesmo o seu chefe, agende um horário com ela para que você possa apresentar sua idéia. Se ela não o conhecer pessoalmente, peça para um conhecido em comum o apresentar.

Antes da entrevista, decida minuciosamente:

Esses investidores normalmente preferem se envolver em áreas com as quais eles já estejam familiarizados como empresários, ou em negócios em que alguém conhecido administre para eles, contando que essa pessoa tenha um pouco de conhecimento ou experiência no negócio.

- O que você quer.
- De quanto dinheiro você precisa para começar o negócio.
- Se você quer um empréstimo ou um sócio que possua parte da empresa e compartilhe seus lucros.
- Que parte do negócio você está disposto a “vender”.
- Qual a taxa de juros que você pretende pagar pelo empréstimo.

Geralmente os investidores não se envolvem em negócios em que o empreendedor não esteja arriscando conjuntamente parte de seu próprio dinheiro. Assim, não pense, nem proponha que ele financie todo o negócio. Não se esqueça de determinar também, se os investidores farão ou não parte na administração do negócio ou se entrarão somente com o dinheiro.

Caso rejeitem sua proposta, pergunte o que eles pensam de seu plano e o que sugerem para melhorá-lo. Eles poderiam recomendar algumas outras pessoas que se interessem pela idéia? Poderiam fazer a gentileza de apresentá-las?

Agora, se você pretende adquirir recursos junto a investidores formais, deverá ter critérios para selecioná-los, uma vez que existem diferentes interesses por parte deles. Alguns querem ser **sócios ausentes** e se interessam somente pela **taxa de retorno** do seu investimento. Outros querem ser **sócios participantes** e atuar diretamente na **condução do novo negócio**.

E há, também, os que se entusiasmam com uma idéia original e os que só estão interessados em investir em negócios estabelecidos. Alguns têm recursos financeiros limitados. Outros dispõem de grandes recursos.

O futuro empreendedor terá a difícil missão de escolher o investidor certo.



Lembre-se de que: um relacionamento pessoal entre empreendedor e investidor precisa ser baseado em confiança e respeito mútuo.

O dinheiro de investidor é caro

- Só se deve recorrer a investidores quando esgotadas as alternativas mais baratas.
- Esta opção é cara, pois o investidor só se interessará em participar do negócio se a sua taxa de retorno for bem maior do que ele poderia obter com aplicações financeiras.

Como atrair investidores

Existem muitas pessoas buscando boas oportunidades para investir. O segredo é atrair as pessoas certas. Para atrair investidores, você precisa desenvolver um trabalho de especificação do seu novo negócio, englobando os seguintes critérios:

- Definir o tipo de investidor ideal para o novo negócio.
- Descobrir como encontrar e abordar os investidores ideais.
- Vender a oportunidade de negócio para esses investidores, despertando o entusiasmo necessário.
- Negociar as melhores condições possíveis para a associação, ou seja, para ambos lucrarem.

Tipos de investidores para o novo negócio

Vamos ver agora, neste tópico, quais os tipos de investidores e quais as suas características, certo?

Sócios atuantes: contribuem em uma função ou possuem algum conhecimento necessário ao novo negócio, dispondo de recursos financeiros necessários para cobrir parte das necessidades financeiras do empreendimento.

Sócios com interesse no novo negócio, mas não atuantes. Ex.: fornecedores e clientes.

Sócios capitalistas: que se interessam apenas pelo retorno financeiro do novo negócio.

Será sempre preferível os **sócios atuantes** e os com interesse, porque conhecem a atividade e os seus riscos.

Já os sócios capitalistas, por sua vez, são mais difíceis de serem convencidos da rentabilidade do negócio e geralmente atuam de forma ansiosa para com o investimento, gerando pressão sobre o empreendedor.

Agora, uma boa opção para negociar com sócios capitalistas é atrair um grupo e limitar o investimento de cada um a um nível em que uma eventual perda seja facilmente suportável. Isso diminui o grau de ansiedade deles para com o empreendimento.

Você pode estar se perguntando neste momento: mas como eu chego até esses investidores? Vamos adiante, que já sabemos!

Como encontrar investidores

Encontram-se investidores falando com amigos, conhecidos, gerentes de bancos, consultores, diretores de associações de classe, advogados e contadores, sobre a oportunidade do negócio e a necessidade de um investidor; alguns deles podem conhecer potenciais investidores que atendam às suas necessidades.

Também poderão ser utilizados os serviços de anúncios do tipo “negócios e oportunidades”, em classificados de jornais e revistas de negócios de expressão e da rede Internet.

É importante que você identifique alguns investidores potenciais interessados no novo negócio, para avaliar e escolher aquele ou aqueles que mais se identificam com o ideal.

É mais fácil vender a idéia para eles, por entenderem do assunto, contribuindo, inclusive, com sugestões valiosas para melhorar o negócio e reduzir seus riscos. Quando surgem problemas, são compreensivos e procuram encontrar soluções, não raro com mais investimentos próprios.

Bancos

Quando você pretende começar um pequeno negócio, é muito difícil obter um empréstimo na maioria dos bancos. Mantendo-se conservadores, eles preferem emprestar quantias maiores de dinheiro para empresas bem estabelecidas, com uma história de crédito saudável e bastante recursos para assegurar o reembolso do dinheiro.

Existem, porém, maneiras de você construir uma boa referência de crédito e poder estabelecer um relacionamento de negócios com um banco, que poderá ajudar você a iniciar o seu próprio negócio.



Uma sugestão é abrir uma conta ou poupança e solicitar pequenos empréstimos, reembolsando-os no prazo previsto. Mostre que você é uma pessoa confiável e torne-se amigo dos caixas e gerentes. Uma relação bem construída poderá lhe facilitar conseguir algum tipo de financiamento para o seu negócio.

O que deverá ser considerado ao fazer um financiamento junto a um banco

Cada financiamento precisa ser negociado da melhor maneira possível quanto a custo, prazo e garantias, de acordo com as seguintes premissas:

- O custo de cada financiamento deve ser o menor possível, nunca superior ao custo de mercado, e bem abaixo da taxa interna de retorno do novo negócio.
- O prazo de cada financiamento deve ser negociado em função do fluxo de caixa do novo negócio, isto é, os vencimentos devem coincidir com as disponibilidades de caixa geradas pelo novo negócio.

As garantias dos financiamentos devem ser as menores possíveis, para não comprometer excessivamente a capacidade de obtenção de recursos adicionais. Em casos de emergência, devem ser particularmente evitadas as garantias pessoais do futuro empresário.

Pode-se concluir que o financiamento ideal deve ter:

- Menor custo financeiro;
- Grande período de carência;
- Pagamento em longo prazo; e
- O mínimo de garantias possíveis.

Segundo essas observações, o seu objetivo como futuro empresário é conseguir negociar cada um dos pequenos financiamentos, explorando ao máximo as motivações e expectativas dos credores, de tal forma a chegar o mais perto possível desse ideal. Os fornecedores, por exemplo, de imediato podem estar mais interessados em promover um novo cliente do que em obter lucros financeiros. Já o capitalista que empresta dinheiro vai querer uma taxa de juros maior do que as taxas de aplicações financeiras, para compensar sua maior margem de risco.

Outras fontes

Se você precisar comprar equipamentos, peça para o vendedor que o deixe parcelar a dívida. Isso possibilitará maior flexibilidade em seu fluxo de caixa. Os atacadistas e fornecedores geralmente costumam pedir que as empresas novas paguem em dinheiro vivo e na entrega. Procure obter prazos, pleiteando que o pagamento só se faça de 10 a 60 dias após a entrega do produto comprado. Seus fornecedores freqüentemente se mostrarão interessados em se tornar sua maior fonte de crédito. Assim, tenha o cuidado de pagá-los precisamente no dia do vencimento.

Outra **potencial fonte de recursos**, mas muito difícil, são seus **futuros clientes**. Explique a eles o que você irá produzir e vender. Depois de decidir de quanto você precisa para começar o negócio e o quanto vão custar os produtos/serviços produzidos, tente encontrar clientes em potencial que possam formalizar um pedido, pagando-lhe no ato uma parte dele. Esses poderão ser recursos decisivos para começar o negócio.

O que os Agentes Financeiros Costumam Perguntar

Não importa se você está buscando obter um empréstimo de seus familiares, de amigos ou de outros investidores em potencial; existem algumas perguntas básicas que eles sempre farão. Você precisa poder responder a essas perguntas para aumentar suas chances de conseguir qualquer dinheiro necessário.

De quanto dinheiro você precisa

Seja específico sobre quanto dinheiro você precisa para começar o negócio; quanto de seu próprio dinheiro será investido; e o quanto você precisa conseguir de outras fontes.

Como você usará o dinheiro

O seu plano empresarial ajuda a mostrar aos investidores que você sabe exatamente o quanto precisa e para quê.

Por quanto tempo você precisará do dinheiro

Suas projeções financeiras lhe ajudarão a prever quando você poderá começar a pagar o dinheiro emprestado.

Como você pretende pagar o dinheiro

Novamente, seu plano o ajudará a mostrar como o dinheiro será usado para criar uma empresa lucrativa.

O que você fará se precisar enfrentar dificuldades, ou se a empresa falir?

Aí está uma vantagem em ter o **plano empresarial** em mãos. Com ele você poderá demonstrar que saídas você contemplou para lidar com os problemas em potencial. Se o pior acontecer, ele também identificará que recursos você poderá vender para reembolsar os empréstimos pessoais.

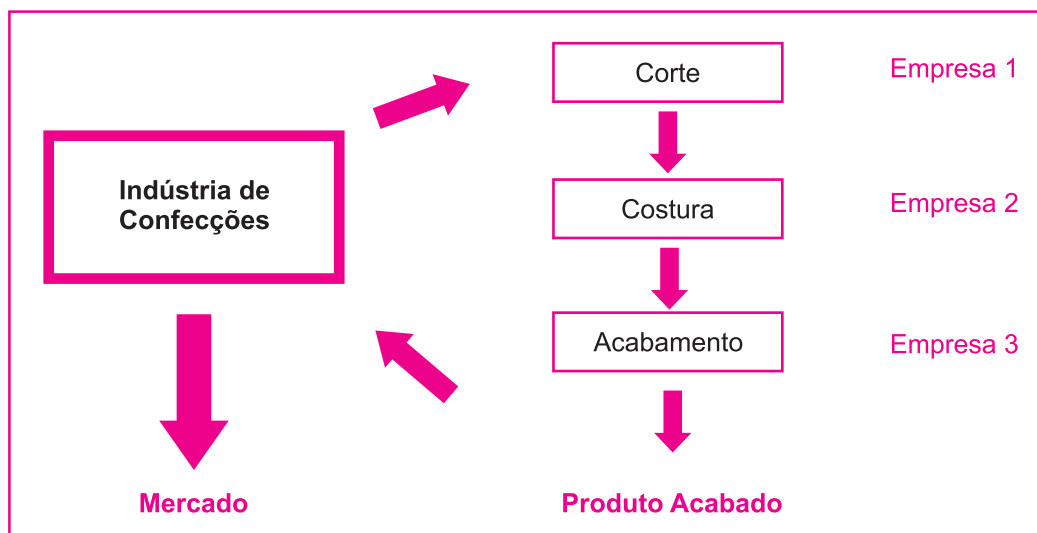
Agora vamos falar um pouco sobre as parcerias que, neste tipo de negócio, são de extrema relevância.

A Parceria como Forma de Viabilizar a Empresa

O processo de globalização da economia tem provocado profundas mudanças no cenário econômico mundial, exigindo das empresas maior agilidade. Isso tem levado a um processo de desestruturação de grandes unidades empresariais, fragmentando-as em pequenas unidades mais ágeis ou estabelecendo parcerias com pequenas empresas. Essa postura organizacional tem o objetivo de transferir a outras empresas muitas atividades que eram realizadas pela grande empresa, com menores custos de produção/operação ou melhor qualidade, processo chamado de terceirização.

Terceirização é um sistema de parceria empresarial no qual uma empresa transfere a execução de produtos ou de serviços para uma outra empresa especializada em um ramo de atividade inerente ao seu negócio.

A principal vantagem de quem começa uma empresa como terceirizada é o fato de já começar com um **cliente importante**. Às vezes recebe o apoio tecnológico e facilidades para adquirir/utilizar equipamentos que antes eram utilizados internamente pela empresa cliente. O empreendedor precisa estar atento a essa nova modalidade de parceria entre grandes e pequenas empresas, tendo em vista a possibilidade de efetuar parte(s) das atividades de produção e de serviços.



Algumas empresas preferem, em vez de crescerem e se expandirem para outras regiões e países, realizar parcerias com pequenas empresas. Buscando enfrentar o desafio de serem competitivos em uma economia global, os empreendedores atuantes no mundo dos negócios têm concebido novas formas de organização e operação das empresas, até então desconhecidas pelos empreendedores do passado. Nesse sentido é que muitos empreendedores, com sua marca já consolidada, estão dispostos a transferir todo o conceito e o modo operativo do negócio para outras empresas. Essa nova realidade de compartilhamento de um negócio é feita por meio de um contrato de **franquia**.

Um tópico interessante, e muito importante para a sua compreensão, vem agora com o entendimento do que é uma franquia.

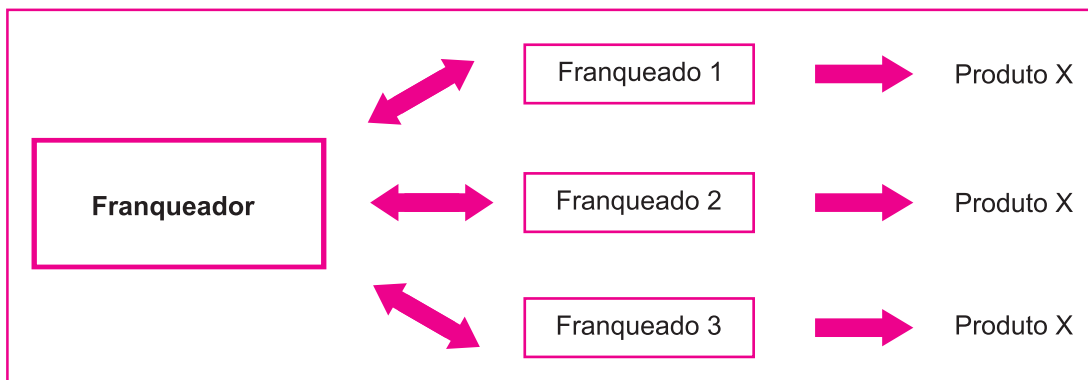
As franquias são extremamente populares nos Estados Unidos. De acordo com estimativas da indústria norte-americana, uma nova franquia é aberta em algum lugar do país a cada 17 minutos. As empresas franqueadoras respondem por aproximadamente 1/3 de todas as vendas no varejo nos EUA.

O que é franquia

Franquia, uma palavra derivada do inglês, *franchise*, é um sistema de parceria empresarial no qual o franqueador expande seu negócio vendendo o direito de uso da marca e do esquema de operacionalização de um produto ou serviço já desenvolvido e testado a um franqueado, que implementa um negócio com os mesmos padrões da marca original. Ex: Mc Donald's, Boticário, Pizza Hut, Correios, entre outros.

Portanto, ao adquirir uma franquia, você passa a deter os direitos de explorar, na própria cidade ou região, um conceito de negócio já testado, com uma marca já divulgada e geralmente conhecida em outros locais.

Veja bem, para muitas pessoas, o modo mais rápido e seguro de iniciar um negócio é por meio de um contrato de franquia. Algumas das vantagens em operar uma **franquia**, em vez de começar uma firma independente, inclui o reconhecimento imediato do nome por parte dos clientes, e acesso a treinamentos e informações operacionais detalhadas sobre o funcionamento do negócio como um todo, além de publicidade e apoio na administração por parte do franqueador.



Como funciona uma franquia

Uma franquia não é somente uma das opções para se iniciar um negócio. Mais do que isso, é um modo de fazer negócios que pode ser aplicado em qualquer empresa. O franqueado local geralmente paga para o franqueador original uma taxa para a concessão, mais uma porcentagem sobre suas vendas futuras, pelo direito de operar a sua franquia em uma área designada.

Atualmente, empresas em mais de 60 indústrias diferentes são franqueadas. Algumas das mais populares, e que têm crescido rapidamente, incluem os restaurantes e empresas prestadoras de serviços, em áreas como reformas domiciliares, limpeza de tapetes, contabilidade, publicidade, conserto de automóveis, impressão e cópias, venda e manutenção de computadores e varejo de roupas.

O rápido crescimento das franquias se deve ao arranjo do negócio, em que o franqueador concede ao franqueado o direito de usar sua marca, além de disponibilizar uma assessoria completa e detalhada que o auxilia a configurar a forma de administrar e operar o seu negócio em particular. O franqueador, além de promover toda a campanha publicitária relacionada à marca, frequentemente também concede assessoria na compra de materiais.

Fatores-chave que devem ser investigados e considerados antes de se fechar um contrato de franquia

- Experiência necessária para operar a franquia.
- Situação atual, história e condição financeira do franqueador e de sua alta administração.
- Como estão se saindo os outros franqueados da marca.
- Quanto custará a franquia, considerando também os pagamentos de *royalties* que se darão no futuro.
- Nível do suporte financeiro e administrativo proporcionado.
- Quais os produtos ou serviços que necessariamente devem ser comprados do franqueador?
- Custos e termos dos contratos.
- Termos e condições para renovar ou encerrar o contrato de franquia.

Franquie sua empresa

Além de ser uma forma para entrar em um negócio, a franquia também é um método **simples** e **barato** para o empresário ampliar sua empresa. Porém, algumas condições devem ser observadas antes que um negócio seja franqueado, para garantir as chances de sucesso. O negócio deve:

- Gerar renda suficiente para permitir aos franqueadores pagar *royalties* e ainda conseguir um lucro razoável.
- Ser facilmente reproduzido.
- Preencher a necessidade por um produto ou serviço também em outras regiões ou países.
- Ser facilmente aprendido e administrado por outra pessoa.

Além dessas quatro condições, é útil criar e testar uma **unidade piloto** do negócio como um todo, para que todos os problemas de operacionalização e comercialização sejam evidenciados e eliminados.

A cooperação entre empresas concorrentes está permitindo que elas, organizadas em redes de produção conjunta, possam fabricar linhas de produtos comuns, explorar marcas coletivas, organizar consórcios de exportação, fazer compras conjuntas, criar centros de informações compartilhados, entre outros.

Outro comportamento empresarial que potenciais empresários como você podem observar é o surgimento de posturas cooperativas entre empresas que operam nos mesmos ramos, segmento de mercado e região. A globalização da economia, acirrando a competição, estimula essas empresas a **unirem esforços** para superar obstáculos comuns.

Ao estabelecer projetos conjuntos e associativos, essas empresas abrem espaços para o surgimento de outros negócios que vão compor os chamados “pólos empresariais” – grupos de empresas que decidem atuar, produzir e comercializar em conjunto. Ao observar os novos laços associativos entre as empresas do mesmo elo de uma cadeia produtiva, você pode descobrir como se beneficiar desses agrupamentos, seja associando-se a eles, seja criando uma empresa para prestar serviços.

Relações Extra-Organização: O Associativismo

Além de ampliar a sua rede de relações por meio de contatos informais com líderes de outras empresas, o empreendedor pode potencializar os resultados de seu negócio trabalhando em conjunto com organizações com as quais possua metas em comum.

Com o associativismo, as empresas envolvidas elevam consideravelmente a sua capacidade de competir no mercado. Cada vez mais, as relações de cooperação influenciam no sucesso de uma organização.

Dúvidas, medos, problemas e soluções fazem parte do dia-a-dia do empreendedor ou do aspirante a empreendedor. Debater essas questões é fundamental. O movimento associativista, ao reunir empresários que possuem metas em comum, cria um fórum propício ao debate, discussão e resolução dos temas de interesse comum.

Na prática, o associativismo oferece ao empreendedor oportunidades de:

◆ **Aprendizado:** orientação e capacitação profissional por meio de palestras, cursos, artigos etc.

◆ **Fazer negócios:** além de trocar experiências com os outros empreendedores e participar de encontros e rodas de negócio, a rede de relacionamentos do movimento associativista irá, naturalmente, proporcionar oportunidades de negócios.

◆ **Fazer valer a sua opinião:** as bandeiras de um movimento consolidado têm muito mais impacto perante as instituições do que uma voz sozinha. Como resultado, o associativismo oferece canais e meios para que as idéias do empreendedor sejam ouvidas.

Além destes benefícios, o associativismo é também uma importante ferramenta para inserir os empreendimentos que hoje estão na informalidade no espaço dos negócios formais.

Esperamos que você saiba captar corretamente as informações contidas neste texto e que tenha muito sucesso no mundo dos negócios.



Lembre-se: “Existem alguns pontos que não podemos perder de vista. Eles representam as nossas limitações. É daí que precisamos partir” (Franz Kafka).

Nas próximas escalas, você terá a oportunidade de conhecer, de forma mais detalhada, diferentes ações relacionadas ao planejamento de seu negócio: o estudo de mercado, o plano operacional e a análise dos aspectos financeiros.



Interessante essa questão sobre Associativismo!

Diário de Bordo

Tópicos	Considerações
A percepção empreendedora	A percepção é uma das características do comportamento empreendedor que, quando explorada, permite encontrar recursos onde a maior parte das pessoas enxerga limitações.
Os primeiros passos no planejamento de um negócio	Ao buscar planejar um novo negócio, o primeiro passo do empreendedor é fazer uma série de questionamentos, buscando checar se sua pretensão empreendedora se ajusta às suas pretensões individuais.
Plano de Negócio: o mapa da estrada para o sucesso	É imprescindível que o futuro empresário desenvolva esse documento formal, o qual esclarece todas as questões operacionais, financeiras, dentre uma série de outros fatores importantes para a colocação em prática da idéia de negócio.
Seu Plano de Negócio e as previsões financeiras	O plano de negócio é um documento que poderá prever a viabilidade do novo negócio, ao possibilitar estimar uma série de dados financeiros de particular importância a quem deseja começar um negócio de sucesso.
Financiando seu negócio: onde conseguir o dinheiro que você precisa para começar	Não espere fontes miraculosas para conseguir dinheiro. Os parentes e amigos, investidores e bancos ainda são as fontes mais utilizadas por quem precisa de recursos.
O que os agentes financeiros costumam perguntar	Todo agente financeiro deseja que seu cliente tenha claro: de quanto dinheiro precisa? Como pretende utilizá-lo? Por quanto tempo? Como pretende pagá-lo? O que irá fazer se precisar enfrentar situações adversas?
A parceria como forma de viabilizar a empresa	Finalmente, vimos as parcerias como forma de desenvolvimento conjunto entre duas ou mais empresas, com a utilização de recursos em comum, o que permite constituir formas organizacionais mais flexíveis e enxutas.

Atividades de Viagem

Que tal você aproveitar o nosso tempo de viagem até a próxima escala, e responder as seguintes questões:

1. Você é capaz de relatar algum fato em que, contrariando o que a maioria das pessoas percebe, alguém conseguiu identificar uma oportunidade de negócio?
2. Quais os principais mitos que bloqueiam o potencial empreendedor?
3. O que é um plano de negócio? Como ele poderá ajudar na criação de um novo negócio?
4. Quais os principais pontos desenvolvidos em um plano de negócio? Justifique sua resposta.
5. Por que é mais fácil fazer o planejamento de um negócio pequeno, ou seja, enxuto?
6. Por que é imprescindível conhecer o mercado antes de começar a desenvolver o plano operacional do futuro negócio?
7. Por que se torna importante que o empreendedor aplique algum recurso próprio na abertura de um novo negócio?
8. Quais as potenciais fontes de recursos financeiros para iniciar um negócio próprio? Como se deverá proceder para adquirir credibilidade junto a cada uma delas?
9. O que é terceirização e qual a vantagem de quem começa uma empresa como terceirizada?
10. Quais as vantagens e desvantagens que você identifica em se iniciar um novo negócio como uma empresa franqueada?

Futuros Roteiros

ABRAMS, R. M. **Business plan**: segredos e estratégias para o sucesso. São Paulo: Érica, 1994.

BERLE, Gustav; KIRSCHNER, Paul. **Plano de Negócios Instantâneo**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 1995.

FARAH, Osvaldo E.; CAVALCANTI, Marli. **Empresas**: criação e administração. São Paulo: Érica, 1998.

SANTANA, João. **Como planejar sua empresa**: roteiro para o plano de negócio. Brasília: SEBRAE, 1993.

Comandantes de Bordo

ABRAMS, R. M. **Business plan**: segredos e estratégias para o sucesso. São Paulo: Érica, 1994.

BERLE, Gustav; KIRSCHNER, Paul. **Plano de negócios instantâneo**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1994.

COVEY, S. **Os sete hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Best Seller, 1989.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

FARAH, Osvaldo E.; CAVALCANTI, Marli. **Empresas**: criação e administração. São Paulo: Érica, 1998.

PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

SANTANA, João. **Como planejar sua empresa**: roteiro para o plano de negócio. Brasília: SEBRAE, 1993.

SEBRAE. GEM - 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 15 de setembro de 2005.

ESCALA VI

VISITA À EMPRESA DE CONSULTORIA FINANCEIRA

**Aspectos Legais, Registro de Empresas
e Aspectos Tributários**

Orientação de Viagem

Nesta 6ª escala, como você tem em seu roteiro, vamos fazer uma visita a uma empresa de consultoria na área Legal. De acordo com a pauta, trataremos dos Aspectos legais, Registro de empresas e Aspectos tributários necessários para se abrir uma empresa. O Sr. Eduardo, que é um consultor jurídico especialista em registros de empresas e em tributação, é quem estará nos acompanhando nesta visita. Mas antes, gostaria de fazer uma breve explicação sobre tudo o que vamos ver nesta escala.

Tendo a noção de qual negócio você deseja iniciar, vamos ver em detalhes os aspectos legais de se abrir um empreendimento.

Isso mesmo! Aqui você verá que abrir um negócio próprio, do ponto de vista legal, não é algo assim tão simples. Então, receberemos nesta escala todas as orientações pertinentes para quem deseja legalizar seu próprio negócio.

É isso. Aproveite a viagem e estude para que possamos ir adiante em nossa empreitada!

Bem, agora vamos nos encontrar com o Sr. Eduardo, que dará continuidade a este assunto.

Aspectos Legais e Registro de Empresas

Para iniciar, o que tenho a lhe dizer sobre os aspectos legais e registro de empresas é o seguinte: quem pensa em abrir o seu próprio negócio, costuma imaginar o trabalho que terá para cumprir todas as determinações legais. Não é à toa. São dezenas de siglas, documentos, impostos e taxas que assustam o empresário de primeira viagem.

Mas, registrar a empresa em todos os órgãos necessários não é nenhum “bicho de sete cabeças” e, o que é melhor: está ao alcance de qualquer um, desde que, é claro, se tenha tempo disponível e vontade para cumprir todo o ritual burocrático.



Então, vou iniciar com uma breve introdução acerca da nova legislação empresarial.

Direito de empresa

O direito comercial brasileiro, enquanto regido pelo Código Comercial de 1850, adotou a teoria dos atos do comércio, que sujeitava a esse ramo do Direito apenas o comerciante no exercício da sua profissão e os atos por lei considerados comerciais, excluindo as empresas prestadoras de serviços, que eram regidas pela legislação civil.

Com o passar dos anos, a atividade de prestação de serviços passou a ser explorada empresarialmente, consagrando-se como uma atividade de grande importância na realidade socioeconômica atual. Seu desenvolvimento foi pressionando o Direito no sentido de dar tratamento jurídico idêntico ao reservado para as atividades comerciais.

A partir da vigência do novo Código Civil brasileiro, em 11 de janeiro de 2003, o direito comercial passou a ser regido pela teoria da empresa, haja vista que a nova legislação revogou a primeira parte do Código Comercial de 1850, ou seja, os artigos 1º ao 456, pondo fim à teoria dos atos de comércio ao inserir a “empresa” no plano jurídico, substituindo a noção de comerciante pela noção de empresário.

Observa-se que a nova legislação ampliou o alcance do direito comercial, de modo que o critério para submissão às suas regras passou a ser o desempenho de atividade empresarial, incluindo, nesse contexto, a prestação de serviços desenvolvida empresarialmente.

Dessa forma, as atividades empresariais passaram a ser reguladas pelo novo Código Civil, e o Direito Comercial foi substituído pelo Direito de Empresa.

Conceito de empresário

O novo Código Civil (Lei nº10406/2002) considera empresário “quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”.

Observe que não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa.

Quem pode ser empresário

Ah! Então existe algum pré-requisito para ser empresário. Pensei que bastaria ter dinheiro!



Não é tão simples assim. Veja, podem exercer a atividade de empresário todas as pessoas que estiverem em pleno gozo da capacidade civil e não forem legalmente impedidas.

Então, o que é preciso para alguém tornar-se empresário legalmente?



A pessoa fica habilitada à prática de todos os atos da vida civil aos dezoito anos completos, quando começa a maioridade, mas a incapacidade pode cessar para os menores de 18 anos, nos seguintes casos:

- I. Pela concessão dos pais, ou de apenas um deles na falta do outro, mediante instrumento público, independentemente de homologação judicial, ou por sentença do juiz, ouvido o tutor, se o menor tiver dezesseis anos completos (emancipação).
- II. Pelo casamento.
- III. Pelo exercício de emprego público efetivo.
- IV. Pela colação de grau em curso de ensino superior
- V. Pelo estabelecimento civil ou comercial, ou pela existência de relação de emprego, desde que, em função deles, o menor com dezesseis anos completos tenha economia própria.

No entanto, além de preencher o requisito etário, é necessário que sobre a pessoa do potencial empresário não pese nenhum impedimento. São impedidos de ser empresários: os Chefes do Poder Executivo, nacional, estadual ou municipal; os membros do Poder Legislativo, como Senadores, Deputados Federais e Estaduais e Vereadores, se a empresa “goze de favor decorrente de contrato com pessoa jurídica de direito público, ou nela exercer função remunerada”; os Magistrados; os membros do Ministério Público Federal; os empresários falidos, enquanto não forem reabilitados; as pessoas condenadas a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra as normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública ou a propriedade, enquanto perdurarem os efeitos da condenação; os leiloeiros, corretores e despachantes aduaneiros; os cônsules, nos seus distritos, salvo os não remunerados; os médicos, para o exercício simultâneo da farmácia; os farmacêuticos, para o exercício simultâneo da medicina; os servidores públicos civis da ativa, federais (inclusive Ministros de Estado e ocupantes de cargos públicos comissionados em geral). Em relação aos servidores estaduais e municipais observar a legislação respectiva; os servidores militares da ativa das Forças Armadas e das Polícias Militares e estrangeiros (sem visto permanente) ou proibição legal.

◆ **Vedação de sociedade entre cônjuges casados**

- Com Comunhão Universal de Bens.
- Com Separação de Bens Obrigatória.

Além da capacidade civil, é preciso exercer profissionalmente **atividade econômica**, ou seja, a atividade deve ser exercida de forma habitual e com o intuito de lucro. Assim, aquela pessoa que exerce esporadicamente uma atividade econômica, revendendo com lucro uma mercadoria que tenha adquirido em viagem ao exterior, por exemplo, não é empresário. Também não é empresário quem explora atividade econômica com habitualidade, mas sem lucro. Nesse caso trata-se de filantropia.

Tudo bem! Já sei sobre os requisitos para ser uma empresária, mas como posso registrar minha empresa?



O Código não conceitua o que seja “atividade econômica organizada ou o que seja “empresa”. Doutrinariamente, entretanto, tem-se firmado o entendimento de que empresa é sinônimo de atividade econômica organizada, em que o empresário reúne um conjunto de bens, corpóreos e incorpóreos: capital, trabalho, marca, equipamento, matéria-prima e tecnologia, para a produção ou circulação de bens ou de serviços, visando à obtenção de lucros.

Passos Necessários para Registrar uma Empresa

Bem, como você já sabe, para que uma empresa desenvolva suas atividades formalmente, é necessário que ela tenha uma existência legal. Para isso, a empresa precisa estar devidamente registrada no órgão competente. Entretanto, registrar uma empresa é um processo trabalhoso e, muitas vezes, demorado. Ele é composto por uma série de etapas igualmente importantes e necessárias. Além disso, é preciso saber que os procedimentos e documentos necessários ao registro podem variar conforme o lugar e o ramo de atividade escolhido.

Então, vamos ver os detalhes de cada passo necessário para registrar sua empresa:

1. Definição da Forma Jurídica

Antes de iniciar o registro de seu empreendimento, é necessário definir qual será a forma jurídica a ser adotada. Se você estiver sozinho no negócio, sua empresa será, obrigatoriamente, uma **firma individual**. Se você estiver pensando em sócios, sua empresa será uma **sociedade**. Entretanto, sua sociedade poderá ser **simples** ou **empresária**, sempre de acordo com o tipo de negócio a ser explorado. Em outras palavras, no momento de definir qual será a forma jurídica do seu empreendimento, é necessário que você respeite uma das formas admitidas pela legislação brasileira. Assim, podemos ter:

◆ **Empresário individual:**

Apesar de ser incomum nos dias atuais, é possível a exploração de atividade econômica por uma pessoa física. O empresário, pessoa física, terá registro na Junta Comercial e nos cadastros de contribuintes como empresário individual. Nesta forma jurídica, que normalmente se dedica à exploração de atividade econômica de modesta dimensão, o empresário é responsável de forma ilimitada, ou seja, responde com seus bens pessoais, pelos atos praticados no exercício da atividade econômica, pois não existe nenhum mecanismo de personalização ou separação patrimonial.

Não se considera empresário individual, quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa (Novo Código Civil, Lei 1046/2002, art. 966, Parágrafo único).

Mas se houver sócios, sua empresa será uma sociedade que poderá ser registrada de duas formas:

Sociedade Simples	Sociedade Empresária
<p>Novo tipo societário criado pelo Código Civil em substituição ao tradicional modelo de sociedade civil, não podendo exercer qualquer atividade econômica profissionalmente organizada para a produção ou a circulação de bens ou serviços. O seu objeto é restrito às atividades profissionais de natureza científica, literária e artística.</p> <p>Além disso, o exercício de qualquer uma dessas atividades não pode constituir elemento de empresa, ou seja, se alguma delas for inserida como objeto de uma organização empresarial, esta se tornará sociedade empresária.</p> <p>A sociedade simples pode constituir-se de conformidade com um dos tipos regulados pelo novo Código Civil e, não o fazendo, ficará sujeita às normas que lhe são próprias.</p> <p>A inscrição da sociedade simples deve ser feita no Registro Civil das Pessoas Jurídicas, mesmo que ela se revista de algum dos tipos da sociedade empresária. Neste caso, o registro civil deverá obedecer às normas fixadas para o registro mercantil.</p>	<p>É a nova denominação da antiga Sociedade Comercial dada pelo novo Código Civil. É constituída por duas ou mais pessoas, tendo como finalidade explorar uma atividade econômica organizada para a produção e circulação de bens e serviços. Também passou a ser regulada pelo Código Civil e está sujeita à falência.</p> <p>Por sua vez, as sociedades empresárias podem ser: Sociedade em Nome Coletivo, Sociedade em Comandita Simples, Sociedade Limitada, Sociedade em Comandita por Ações e a Sociedade Anônima. Atualmente, no Brasil, os tipos de sociedades empresárias mais utilizados são a sociedade limitada, (estatisticamente a preferida), e a sociedade anônima, estando as demais praticamente em desuso.</p>

2. Consulta de Viabilidade

A consulta de viabilidade consiste em verificar se a localização pretendida para sua empresa está de acordo com as normas da região, impostas pela legislação municipal, conhecida como Plano Diretor, Código de Localização ou Código de Zoneamento. Essa legislação impede, por exemplo, a instalação de uma fábrica de fogos de artifícios em uma área residencial. Em outras palavras, é preciso que haja a permissão do Poder Público para exercer sua atividade no local pretendido. Portanto, antes de alugar ou comprar um imóvel, ou ainda, utilizar sua casa, providencie a consulta de viabilidade na Prefeitura Municipal em que será instalada a sede do estabelecimento.

3. Consulta sobre o Nome da Empresa

Antes de registrar a empresa, é necessário verificar se já existe outro negócio com o nome empresarial escolhido. Caso haja, é necessário escolher novo nome. Tratando-se de empresário individual ou de sociedade empresária, a consulta é feita na Junta Comercial. No caso de Sociedade Simples, a consulta é feita no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas. A inscrição do nome empresarial no registro competente assegura o uso exclusivo do nome comercial nos limites do respectivo Estado. Assim, a empresa deverá buscar proteção nas Juntas de cada Estado.

4. Inscrição Comercial

Tratando-se de empresário individual e de sociedade empresária, este registro será feito na Junta Comercial. No caso de sociedade simples, o registro será feito no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas. Quando se está criando uma sociedade, seja ela empresária ou simples, é necessário elaborar o Contrato Social, no qual ficam estabelecidas as condições de criação, funcionamento e liquidação da sociedade. Em caso de empresário individual, deverá ser entregue, para efeitos de registro, o “Requerimento de Empresário” devidamente preenchido. O Empreendimento poderá se enquadrar como Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte, desde que atenda aos requisitos da legislação específica. O enquadramento será efetuado mediante declaração para essa finalidade, cujo arquivamento deve ser requerido em processo próprio. O objetivo é obter um tratamento especial, que dá direito a um tratamento diferenciado, favorecido e simplificado, nos termos da Lei nº 9.841/99 (Estatuto da Microempresa (ME) e da Empresa de Pequeno Porte -EPP) e da Lei nº 9.317/96 (Lei do Simples).

5. Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

Esta inscrição, feita junto à Secretaria da Receita Federal ou nas Juntas Comerciais conveniadas, visa à obtenção do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ, antigo CGC. Com a inscrição, a Receita Federal vai saber que a sua empresa existe e poderá cobrar os tributos federais aos quais sua sociedade estará sujeita.

6. Inscrição na Previdência Social

A sociedade é obrigada a cadastrar-se junto à Previdência Social, para a qual irá recolher mensalmente uma contribuição que poderá ser levantada nos casos de acidente de trabalho, auxílio maternidade, aposentadoria, e outros. O registro é feito junto ao INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social.

7. Solicitação de Licença Sanitária

A licença sanitária, obrigatória para a maioria das atividades empresariais, indica que a empresa está adequada sanitariamente para explorar sua atividade. Para empresas do ramo de alimentação e similares, o órgão responsável é a Vigilância Sanitária Municipal.

8. Vistoria das Condições de Segurança e Proteção contra Incêndio

Esta vistoria, feita pelo Corpo de Bombeiros, tem como objetivo verificar se as condições de segurança e proteção contra incêndios de sua futura empresa estão adequadas às normas mínimas de segurança. Itens como extintores de incêndio, saídas de emergência, portas corta fogo e hidrantes são vistoriados.

9. Obtenção do Alvará de Localização de Funcionamento

Uma vez registrada a sociedade, você deverá dirigir-se à Prefeitura Municipal de sua cidade para requerer o Alvará de Localização e Funcionamento. Entretanto, antes de ir até lá, informe-se sobre os documentos necessários, já que eles costumam variar muito de município para município. O Alvará é o documento que comprova que a empresa tem autorização para funcionar na localidade escolhida.

10. Inscrição no Cadastro Fiscal - Secretaria de Finanças (Prefeitura Municipal)

Este passo consiste na inscrição da empresa na Secretaria de Finanças Municipal, para fins de controle do ISS (Imposto sobre Serviço). Esta inscrição é obrigatória apenas para as empresas prestadoras de serviço. As empresas exclusivamente comerciais e industriais estão dispensadas desta etapa.

11. Inscrição Estadual - Secretaria da Fazenda

Este passo consiste na inscrição da empresa na Secretaria da Fazenda do Estado, para fins de controle do Imposto sobre Circulação de Mercadorias. Portanto, ao contrário do passo anterior, esta inscrição é obrigatória apenas para as empresas comerciais e industriais incidentes nos fatos geradores de ICMS. As empresas exclusivamente prestadoras de serviços estão dispensadas desta etapa.

12. Inscrição no Sindicato Patronal

A inscrição no sindicato patronal deve levar em consideração a categoria sob a qual o ramo de atividade explorada será enquadrado. A partir daí, deve-se iniciar o recolhimento do Imposto Sindical. A inscrição é obrigatória, e seu benefício consiste na possibilidade de participar das decisões e defender seus direitos como empresário. O valor da contribuição é calculado de acordo com o capital da empresa.

Mas...não é só isso!

Registros e Autorizações Diversas

Via de regra, vencidos os passos mencionados no item anterior, sua empresa estará legalizada. Entretanto, antes de iniciar seu funcionamento, ainda é necessário obter algumas outras autorizações. Vamos a elas:

◆ **Vistoria de Higiene e Segurança do Trabalho:**

Antes de o estabelecimento entrar em funcionamento, é necessário requerer a sua vistoria ao Departamento de Higiene e Segurança do Trabalho. Basta ir até a Delegacia Regional do Ministério do Trabalho e preencher um impresso próprio. Depois de vistoriado o estabelecimento, e encontrado tudo em ordem, será autorizado o seu funcionamento.

◆ **Inscrição na Delegacia Regional do Trabalho:**

Sempre que houver admissão ou demissão de empregados, deverá ser feita comunicação à Delegacia Regional do Trabalho. Para isso, deve-se preencher um formulário próprio – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados.

◆ **Autorização para Impressão de Documentos Fiscais:**

É importante lembrar que, mesmo que a sua empresa seja isenta de pagar o ICMS ou o ISS, ela deverá emitir notas fiscais de vendas de mercadorias ou de serviços, conforme a natureza de suas atividades. Assim, para obter a autorização para a impressão de notas fiscais, você deverá se dirigir à Secretaria de Fazenda Estadual ou à Prefeitura Municipal. Na primeira, se sua atividade for o comércio de mercadorias, na segunda, se for uma prestação de serviços.

◆ **Serviço de Fiscalização do Exercício Profissional:**

As sociedades que exerçam atividades concernentes ao comércio ou indústria de drogas, ervarias, fábricas e laboratórios de produtos químicos, farmacêuticos e biológicos, laboratórios clínicos, odontológicos, de ortopedia e optometria, de fisioterapia e de produtos usados na cirurgia e enfermagem, assim como outros semelhantes, deverão registrar-se no serviço de Fiscalização do Exercício Profissional (SFEP), antes de iniciarem as suas atividades.

◆ Delegacia Especializada em Explosivos, Armas e Munições:

Os estabelecimentos destinados à fabricação de produtos químicos, quando sujeitos à fiscalização, deverão requerer alvará na Delegacia Especializada em Explosivos, Armas e Munições, apresentando os seguintes documentos: requerimento pedindo Alvará; atestado de antecedentes criminais; atestado de antecedentes político-sociais; carteira de identidade de quem assinar o requerimento; e prova de registro na Junta Comercial.

◆ Registro no Instituto de Fermentação:

Os fabricantes e os importadores de bebidas alcoólicas devem requerer, ao Instituto de Fermentação do Ministério da Agricultura, o seu registro como fabricante ou como importador de bebidas.

◆ Programa de Integração Social:

Toda empresa que tiver empregados deve cadastrá-los para efeito de participação no Programa de Integração Social – PIS. Desta forma, o empregador deverá escolher uma agência bancária, autorizada pela Caixa Econômica Federal e localizada no município em que tiver sua sede, para efetuar o depósito das “contribuições sociais”.

Empresário individual

Como já vimos anteriormente, o empresário individual é aquele que exerce, profissionalmente, atividade empresarial de forma habitual, em nome próprio e com o intuito de lucro. Tão grande é a identificação entre o empresário e a empresa que, muitas vezes, são confundidos, inclusive quanto aos bens. Por isso, a responsabilidade do “empresário individual” é sempre ilimitada, isto é, em caso de dívidas, o empresário responde até mesmo com seus bens particulares. No que tange ao nome empresarial, o empresário opera sob firma constituída em seu nome civil (firma individual). Ex: “J. J. Silva” pode ser a firma individual de um empresário cujo nome civil seja José Jorge da Silva.

Vantagens e desvantagens

- ↑ Amplo poder de decisão
- ↓ Pouca credibilidade
- ↓ Responsabilidade ilimitada
- ↓ Adoção obrigatória da firma individual

Sociedade limitada

A sociedade limitada é aquela em que cada cotista, ou sócio, entra com uma parcela do capital social, ficando responsável diretamente pela integralização da cota que subscreveu, e indiretamente ou subsidiariamente, pela integralização das cotas subscritas por todos os outros sócios. Assim, uma vez integralizadas as cotas de todos os sócios, nenhum deles pode mais ser chamado para responder com seus bens particulares pelas dívidas da sociedade, a não ser, por exceção, nos casos em que fique caracterizado desvio de finalidade, confusão patrimonial, abuso de direito, excesso de poder, infração da lei, falência provocada por má administração ou violação ao contrato social (casos de desconsideração da personalidade jurídica). A responsabilidade, portanto, em regra, é limitada à integralização do capital social. Imaginemos o seguinte exemplo:



A e B resolvem constituir uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada com um capital social de \$ 100 mil, cabendo a cada sócio a subscrição de uma cota de \$ 50 mil. Observe que “subscrito” deve ser entendido como “prometido”. O sócio A integraliza, isto é, entrega efetivamente os \$ 50 mil à sociedade. Porém, o sócio B, embora tenha também subscrito \$ 50 mil, integraliza apenas \$ 30 mil. Em caso de insolvência da sociedade, B terá que responder com os seus bens particulares pelos \$ 20 mil faltantes. Mas se B não tiver bens, nem com o que pagar, o sócio A terá que cobrir o débito. Isso ocorre porque na sociedade limitada um sócio é fiador do outro pela integralização das cotas (responsabilidade subsidiária).

Participação de menores na sociedade limitada:

É possível a participação de menores de 18 anos que não se utilizaram da figura da emancipação na sociedade limitada. As únicas condições que são exigidas pela lei são: que todas as cotas sejam integralizadas no ato, e que os menores não constem nos contratos sociais com atribuições relativas à gerência ou administração da sociedade.

Por outro lado, se todas as cotas foram integralizadas, isto é, entregues à sociedade, pouco importa que a sociedade, falindo, dê integral prejuízo a seus credores. O sócio, como tal, está responsável até o limite do capital que subscreveu à sociedade.

Com efeito, uma observação torna-se importante: cada sócio ou cotista da limitada tem apenas uma única cota, que poderá ser maior ou menor. Por exemplo: em uma limitada com \$10 mil de capital social, X ingressou com \$ 7 mil e Y com \$ 3 mil; neste caso, X terá uma única cota correspondente a 70% do capital e Y outra, correspondente aos 30% restantes. A praxe de se atribuir nos contratos sociais várias ou inúmeras cotas a cada sócio não é de boa técnica jurídica, embora isso não cause nenhum inconveniente ou prejuízo.

O nome empresarial da sociedade limitada

Quanto ao nome empresarial, a sociedade limitada poderá adotar firma social – também chamada razão social – ou denominação, de acordo com a vontade de seus sócios. Se optar por firma, esta deverá valer-se do nome civil de um, alguns ou de todos os sócios.

Nos dois primeiros casos, deve-se utilizar, sempre, a partícula apropriada “& Companhia” ou abreviadamente, “& Cia.”. Ex: “J. J. Silva & Cia. Ltda.” pode ser a firma social de uma sociedade limitada na qual José Jorge da Silva é um dos sócios. Por outro lado, na formação da denominação social adotar-se-á, em vez do nome civil de seus sócios, o chamado “elemento fantasia”.

O novo Código Civil determina que a atividade fim da empresa (papeleria, açougue etc.) tem de estar presente no nome comercial.

Ex: Restaurante Coma Bem Ltda; XXX Comércio de Artigos em Couro.

Em regra, é preferível usar denominação. Principalmente por esta ser mais duradoura do que a firma social, que precisa ser alterada toda vez que, um sócio cujo nome nela figure, sair da sociedade.

Lembramos ainda que, em todo os casos mencionados, é indispensável que se acrescente ao nome a palavra “Limitada”, por extenso ou abreviadamente “Ltda.”. Se esta for omitida na razão social ou na denominação, todos os sócios responderão ilimitadamente.

Vantagens e desvantagens

- ↑ Responsabilidade Social
- ↑ Participação de menores como sócios
- ↑ Adoção facultativa da denominação
- ↓ Divisão do poder de decisão

A gerência da sociedade

A partir da vigência do novo Código Civil, o sócio gerente deixou de ser o principal responsável pelos atos da empresa. Em seu lugar assume a figura do administrador. O gerente passa a ter uma função secundária na empresa, isto é, passa a ser preposto do administrador. Este por sua vez pode ser tanto um sócio como um 3º nomeado em contrato social ou instrumento separado (este deve ser averbado à margem da inscrição da sociedade).

Não podem ser administradores, além das pessoas impedidas por lei especial, os condenados à pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos; ou por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato; ou contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra as normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública ou a propriedade, enquanto perdurarem os efeitos da condenação. O administrador tem a função de representar a sociedade. É incumbido de negociar operações e assinar documentos. O contrato social fixa as condições para a representação legal da pessoa jurídica.

É obrigado por lei a prestar aos sócios contas justificadas de sua administração, e apresentar-lhes o inventário anualmente, bem como o balanço patrimonial e o de resultado econômico.

No silêncio do contrato social, a administração da sociedade compete separadamente a cada um dos sócios, caso em que as deliberações serão tomadas por maioria de votos, contados segundo o valor das quotas de cada um. Para formação da maioria absoluta são necessários votos correspondentes a mais de metade do capital social.

Ressalta-se, ainda, que o administrador é responsável tributário pelas dívidas da sociedade limitada quando esta possuía o dinheiro para o recolhimento dos tributos, mas aquele o destinou a outra finalidade, como antecipação de lucro, pagamento de pró-labore aos sócios, aplicações financeiras etc. Não haverá, porém, responsabilidade se o inadimplemento da obrigação tributária decorreu da inexistência de dinheiro no caixa da sociedade, por motivo não imputável à administração.

Contrato social da sociedade limitada

Como vimos antes, as sociedades são regidas pelas disposições contidas no seu contrato social. Nele, duas ou mais pessoas se obrigam a combinar seus esforços ou recursos, a fim de obter um objetivo comum durante o exercício da atividade econômica.

Assim, o contrato social contemplará os “rumos e caminhos” a serem tomados pela sociedade no desenrolar de suas atividades, de acordo com a vontade que seus contratantes - sócios - manifestaram em sua propositura. Entretanto, para que ele seja válido e eficiente, é necessário que o empreendedor fique atento à observância dos requisitos mínimos previstos na lei (artigo 997 do novo Código Civil). Vamos a eles:

O Contrato Social deverá ser sempre escrito e pode ser elaborado por **instrumento público ou particular**. No primeiro caso, o contrato deverá ser lavrado em cartório; no segundo, isso não é necessário. A sociedade será constituída, obrigatoriamente, por instrumento público, sempre que, no ato de sua constituição, houver integralização do capital social em bens imóveis (terrenos, salas, casas etc.). Entretanto, se essa integralização for feita futuramente, em data ou prazo pré-determinado no contrato social, este poderá ter a característica particular.

Preâmbulo	É indispensável também que o contrato social tenha um preâmbulo , ou seja, deverá constar o nome por extenso, nacionalidade, estado civil (identificar o regime de casamento), profissão, residência e domicílio, com endereço particular, número de registro de documento de identificação e órgão expedidor de todos os sócios, além da declaração do tipo de sociedade que resolvam constituir.
Nome empresarial	Necessária também é a escolha do nome empresarial (firma ou denominação). Tratando-se de sociedades limitada, o nome empresarial deverá conter, no final, a palavra “Limitada”, por extenso ou abreviada, “Ltda.”.
Sede social	O contrato deve indicar a sede social , ou seja, indicar, da forma mais completa e clara possível, a cidade, o bairro, a rua e o número etc., enfim, tudo que seja necessário para bem localizar e individualizar a empresa.
Objetivo	Deverá ser descrito detalhadamente a atividade a qual a empresa se destina a explorar. Deve-se evitar a utilização de expressões genéricas, tais como a palavra “etc.” e “ <i>o que mais convier à sociedade</i> ”, “ <i>outras atividades correlatas ou afins</i> ” que tornem impreciso o objetivo social.
Capital social	O Capital social subscrito pode ser integralizado em dinheiro, bens ou em serviços e pode estar integralizado ou não no ato da constituição da sociedade. Se integralizado no ato, em sua totalidade, ou em parte, deve indicar a forma de integralização – “no ato, em moeda corrente”, ou “no ato, em bens móveis”, ou, ainda, “no ato, em mercadorias”, individualizando sempre a parte de cada sócio. Se, porém, a realização do capital social não for no ato, devem os sócios, no contrato, registrar com exatidão, o prazo e a forma da integralização. Vale lembrar que o novo Código Civil vedou a integralização de cota de Ltda em prestação de serviços. Já as sociedades simples podem ter cotas integralizadas na forma de serviços. Entretanto, o sócio cuja contribuição consista em serviços, não pode, salvo convenção em contrário, empregar-se em atividade estranha à sociedade, sob pena de ser privado de seus lucros e dela excluído.

<p>Administração e uso da firma</p>	<p>Esta cláusula determinará quem será investido na função de administrar a sociedade (sócio(s) ou terceiro). Este(s) terá direito ao uso da firma, ou seja, assinará pela empresa. Em casos técnicos (farmácia, por exemplo), é necessário evidenciar qual sócio, ou quais sócios, serão os responsáveis técnicos. É interessante, ainda, explicitar as restrições e proibições ao uso da firma. Isso evitará abusos dos sócios gerentes, como dar aval, fiança ou outras garantias estranhas aos negócios da sociedade.</p>
<p>Responsabilidade dos sócios</p>	<p>Quanto à responsabilidade dos sócios, somente nas sociedades limitadas há a necessidade e obrigatoriedade de ser consignado no instrumento de contrato, que <i>“a responsabilidade dos sócios é limitada à importância total do capital”</i>.</p>
<p>Participação nos lucros e prejuízos</p>	<p>Participação nos lucros e prejuízos e retirada dos sócios. Os contratos deverão estipular quais os sócios administradores terão direito à retirada a título de <i>pró labore</i> e qual será esse valor. Frequentemente citam os contratos sociais que: “os sócios gerentes terão direito a uma retirada mensal à título de <i>pró labore</i>, que não poderá exceder ao limite máximo permitido pela legislação do imposto de renda em vigor”. Quanto à participação nos lucros ou prejuízos, a regra geral é convencionar que estes serão na proporcionalidade das quotas de capital. Entretanto, os sócios têm plena liberdade de pactuar qual a participação de cada um, independentemente de seu quinhão social. Proíbe-se apenas que um ou mais sócios sejam excluídos totalmente da repartição dos lucros ou na dispensa do rateio dos prejuízos.</p>
<p>Tempo de duração da sociedade</p>	<p>Deve-se declarar expressamente no contrato social, o tempo de duração da sociedade. Assim, podemos ter sociedades por prazo indeterminado ou por prazo determinado. Neste último caso, deverá conter exatamente o período de duração, a data de encerramento de suas atividades, ou o acontecimento que determinará seu desfecho – construção de uma casa, por exemplo.</p>
<p>Morte ou retirada de um sócio</p>	<p>O contrato social deve determinar qual será o procedimento a ser adotado em caso de morte, incapacidade, interdição ou retirada de um sócio da sociedade. Além disso, deverá estipular o acordo feito entre os sócios sobre o direito de preferência para a compra das quotas do sócio que sair da empresa. Sugerimos também que se mencione qual o balanço que será usado para o acerto de contas, se será baseado no último ou em balanço especial levantado por ocasião do evento.</p>
<p>Exercício social</p>	<p>Faz-se necessário, também, indicar o período do exercício social, que é o período de 12 meses aos quais ao término destes será executado o balanço e distribuídos os lucros. Embora esse período seja de livre determinação, na maioria das empresas ele é igual ao ano calendário (de 01 de janeiro a 31 de dezembro). Por recomendação do Departamento Nacional de Registro do Comércio, deve-se preferir incluir a declaração de desimpedimento como uma das cláusulas do contrato social, em vez de declará-la em documento à parte.</p>

Encerramento	<p>O encerramento, ou seja, na parte final do contrato social deverão ser mencionados o local e data da celebração do contrato, seguida da assinatura de todos os sócios e de duas testemunhas. Lembre-se que não há a necessidade de reconhecer firma – autenticação.</p> <p>Com relação às testemunhas, devem ser tomados certos cuidados. De acordo com a legislação vigente, não podem ser testemunhas: os menores de 16 anos; aqueles que, por enfermidade ou retardamento mental, não tiverem discernimento para a prática dos atos da vida civil; os cegos e surdos, quando a ciência do fato que se quer provar dependa dos sentidos que lhes faltam; os interessados no litígio; os cônjuges, os ascendentes, os descendentes e os colaterais, até o terceiro grau de alguma das partes, por consangüinidade, ou afinidade.</p>
Visto de um advogado	<p>O contrato social deverá conter o visto de advogado, com a indicação do nome e número de inscrição na Seccional da Ordem dos Advogados do Brasil. Fica dispensado o visto de advogado no contrato social de sociedade que, juntamente com o ato de constituição, apresentar declaração de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte.</p>

E então, parece complicado? Fique tranquilo, na prática não é tão complicado quanto parece. Então, vamos em frente?



Sociedade simples

Conceitua-se sociedade simples como a constituída por duas ou mais pessoas, tem por objetivos, em regra, apenas a prestação de serviços de natureza intelectual (apenas os “serviços profissionais privativos à habilitação específica”, p. ex., sociedade de médicos, advogados, engenheiros, contadores, arquitetos etc).

No tocante à responsabilidade e ao nome da sociedade civil, valem as regras mencionadas quando do estudo das sociedades empresárias. Em outras palavras, a sociedade simples poderá, por exemplo, ser uma sociedade limitada. Neste caso, a sociedade será responsável até o limite do capital social subscrito, e poderá adotar a denominação como nome do estabelecimento. Tratando-se de exploração individual de “serviço profissional privativo” (analogamente à firma individual), o registro deverá ser requerido na qualidade de autônomo.

Como consequência, este tipo societário não pode praticar atos de comércio, não está sujeito ao processo de falência e, muito menos, o de concordata.

O nome empresarial

Diariamente, no exercício de sua atividade profissional, o empresário mantém relações jurídicas com terceiros, assumindo, em virtude delas, uma série de obrigações. Por isso, da mesma forma que existe a necessidade de individualizar e identificar uma pessoa física, é necessário personalizar o empresário, seja ele individual ou coletivo – sociedade.

Ana, você compreendeu esta questão do nome empresarial?



Penso que sim! O nome empresarial é o nome sob o qual o empresário, individual ou coletivo, exerce e identifica seus negócios.

Isso mesmo, Ana! Para **Doria**, se a necessidade de individualizar a pessoa é vivamente sentida na vida civil, na órbita do comércio, ela é mais significativa ainda. É por isso que a habilidade técnica, a honestidade e a honradez são qualidades pessoais que, no mundo comercial, têm valor econômico – em razão do crédito que conferem a quem as possui. O direito brasileiro contempla duas espécies de nome empresarial, a **firma** – que, por sua vez, pode ser subdividida em individual e social – e a **denominação social**.

Basicamente, as diferenças entre a firma e a denominação social residem na estrutura de formação do nome. Assim, na formação da firma, só poderemos utilizar como base, o nome civil do empresário individual ou dos sócios da sociedade. Por outro lado, na formação da denominação social adotar-se-á, em vez do nome civil de seus sócios, o chamado “elemento fantasia”.

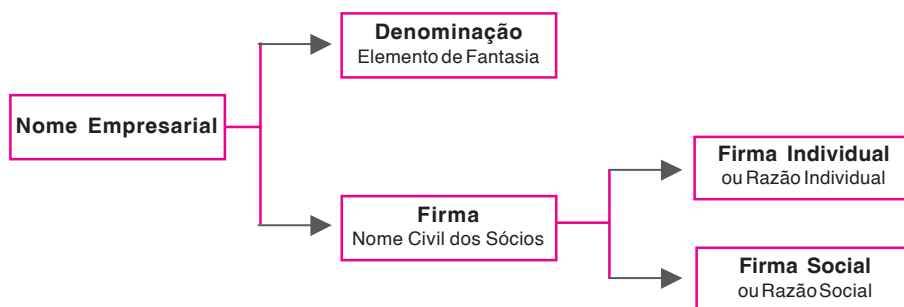
DORIA, Dylson.
Curso de
Direito
Comercial. 9.
ed. São Paulo:
Saraiva, 1994.



Assim, “*J. J. Silva*” pode ser a firma individual de um empresário individual cujo nome civil seja José Jorge da Silva. Ou, “*J. J. Silva & Cia. Ltda.*” pode ser a firma social de uma sociedade limitada na qual José Jorge da Silva é um dos sócios.

Por outro lado, essa mesma sociedade limitada, formada por José Jorge da Silva e seus sócios, poderia adotar a **denominação social**, caso em que, por exemplo, seria “*Hotel Vida Mansa Ltda.*”. Neste caso, “*Hotel*” é a menção ao ramo da atividade praticada; o designativo “*Vida Mansa*” é o “*elemento fantasia*”; e “*Ltda.*”, a forma jurídica adotada pela sociedade.

Esta figura resume a estrutura de formação do nome da empresa:



A marca

A marca é, por definição, o **signal distintivo** de um determinado produto, mercadoria ou serviço capaz de indicar sua origem e/ou procedência. Este é seu principal objetivo, na medida em que é capaz de criar um vínculo entre o empresário e sua clientela.

Puxa! É verdade que no Brasil, estima-se que apenas uma em cada cem empresas se preocupa em registrar suas marcas?



É verdade! E isso talvez ocorra por falta de visão empresarial, pelo custo do processo ou, até mesmo, por desinformação de seus detentores. Esta situação pode gerar uma série de problemas. Aliás, de brigas entre empresas, motivadas pela posse de marcas, nossos tribunais estão cheios. Entretanto, esses problemas seriam facilmente evitados se os empresários dessem, ao registro de suas marcas, a mesma atenção com que dedicam à escolha de nomes e símbolos para seus produtos e serviços. Veja este exemplo da importância e do valor do registro:

Registrar a marca não é difícil, mas exige tempo e paciência. O processo costuma demorar entre 12 e 24 meses e deve ser acompanhado atentamente, para ver em que pé as coisas andam. O registro classifica a marca entre 41 classes de atividades, e vale apenas para aquela categoria que foi solicitada. Portanto, recomenda-se atenção ao registrar as marcas, já que às vezes é possível enquadrá-las em mais de uma categoria, dependendo do ramo de atividade explorado pela empresa. Nesse caso, será cobrado apenas um registro.



A marca “Coca-Cola”, vale algo em torno de 43 bilhões de dólares – levou um susto? Mas é isso mesmo. Além disso, pelo fato de a Coca-Cola Company ter se cercado de todos os cuidados necessários, registrando sua marca internacionalmente, ninguém mais poderá utilizá-la. A não ser, é claro, que pague uma espécie de “aluguel” chamado *royalties*.

Lembre-se de que a marca pode tornar-se um ativo valioso para empresa, assim como um bem material. Assim, para garantir ao proprietário o direito de uso exclusivo em todo o território nacional em seu ramo de atividade econômica, a **marca** deve ser registrada junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI.

Mas atente para o seguinte: por lei, é dono da marca aquele que primeiro fizer seu registro e não quem a criou ou quem a estava usando antes. Portanto, para não correr o risco de perder o direito sobre sua marca, você deve providenciar o registro com rapidez.

Bem, agora vamos passar a discutir o segundo assunto da pauta, os aspectos tributários.

Aspectos Tributários

Sabe-se que às microempresas e empresas de pequeno porte é assegurado um tratamento diferenciado, mais simplificado, favorecendo-as no campo administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial (Lei nº. 9.841/99 alterada por meio do decreto nº. 5.028 de 31/03/2004 – Estatuto das ME e das EPP).

Antes de qualquer coisa, deve-se esclarecer que o termo “microempresa” possui diversos significados, todos de acordo com o assunto ao qual está relacionado. Assim, não há uma uniformidade de conceitos. Por conseqüência, transforma a tarefa de saber se determinada empresa pode ou não ser microempresa, numa aparente confusão, prejudicando, inclusive, as isenções concedidas.

Por outro lado, apesar de adotarem o mesmo critério, as esferas federal, estadual e municipal trazem ainda limites de receita bruta diferentes em suas legislações. Isso faz com que algumas empresas sejam enquadradas como micro em uma esfera e, em outra, tenham um enquadramento diverso.

O simples (Lei 9.317/96)

O “**Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições**”, conhecido como “Simples”, de adesão facultativa para as micro e pequenas empresas, consiste em um regime unificado e simplificado de recolhimento de impostos e contribuições sociais, transformando as várias operações de apuração e recolhimento de impostos federais, estaduais e municipais - isto se houver acordo com os Estados e Municípios em um único recolhimento mensal.

Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$120.000,00 e empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$120.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00.

Assim, optando-se pela adesão ao Simples, em um único documento fiscal, a pessoa jurídica ficaria sujeita ao pagamento mensal unificado dos seguintes impostos e contribuições:

- Imposto de Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ.
- Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI.
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL.
- Contribuição para o PIS/Pasep.
- Contribuições Previdenciária a Cargo da Pessoa Jurídica.
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - Cofins.

O IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, por exemplo, classifica as empresas apenas em função do seu número de empregados. Entretanto, no campo jurídico, esta classificação é totalmente inválida. O critério para a determinação do tipo de empresa é, exclusivamente, sua receita bruta anual, parâmetro utilizado inclusive para efeito dos cálculos de créditos tributários.

Além destes, havendo a celebração de convênios com Estados e Municípios, o Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços - ICMS e o Imposto sobre Serviços - ISS, poderão ser juntamente recolhidos. Se os estados e os municípios aderirem, a alíquota poderá ser majorada entre 1% e 2,5%.

A partir de 01 de janeiro de 2004, as pessoa jurídicas que auferirem receita bruta decorrente da prestação de serviços em montante igual ou superior a trinta por cento da receita bruta total, sofreram um acréscimo de cinquenta por cento na alíquota do imposto SIMPLES.

Entretanto, mesmo que as empresas estejam dentro do limite máximo de receita bruta, existem ainda certas condições de impedimento, ou seja, ocasiões em que a empresa não pode se enquadrar como microempresa ou empresa de pequeno porte. Entre elas destacam-se:

- Constituída sob a forma de sociedade por ações.
- Que se dedique à compra e à venda, ao loteamento, à incorporação ou à construção de imóveis.
- Que tenha sócio estrangeiro, residente no exterior.
- Que seja filial, sucursal, agência ou representação, no país, de pessoa jurídica com sede no exterior.
- Cujo titular ou sócio participe com mais de 10% (dez por cento) do capital de outra empresa, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite legal (R\$ 120.000,00 para microempresa e R\$ 720.000,00 para empresa de pequeno porte).
- De cujo capital participe, como sócio, outra pessoa jurídica.
- Que tenha débito inscrito em dívida ativa da União ou do INSS, cuja exigibilidade não esteja suspensa.
- Que realize operações relativas a: locação ou administração de imóveis; armazenamento e depósito de produtos de terceiros; propaganda e publicidade, excluídos os veículos de comunicação; *factoring*; prestação de serviço de vigilância, limpeza, conservação e locação de mão-de-obra; representante comercial; despachante; ator; empresário; diretor ou produtor de espetáculos; cantor; músico; dançarino; médico; dentista; enfremeiro; veterinário; engenheiro; arquiteto; físico; químico; economista; contador; auditor; consultor; estatístico; administrador; programador; analista de sistema; advogado; psicólogo; professor; jornalista; publicitário; fisicultor ou assemelhados e de qualquer outra

profissão cujo exercício dependa de habilitação profissional legalmente exigida.

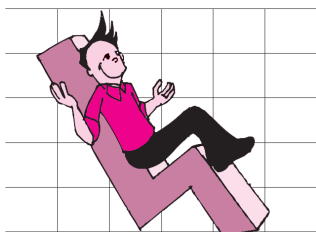
Tabela de Alíquotas do SIMPLES

Enquadramento de Pessoa Jurídica	Receita Bruta Acumulada (R\$)	Percentuais Aplicáveis sobre a Receita Bruta			
		Empresas em Geral		Prestação de Serviços (Lei 10.684/2003)	
		PJ não Contribuinte do I P I	PJ Contribuinte do I P I	PJ não Contribuinte do I P I	PJ Contribuinte do I P I
Microempresa	Até 60.000,00	3,00%	3,50%	4,50%	5,25%
	De 60.000,01 até 90.000,00	4,00%	4,50%	6,00%	6,75%
	De 90.000,01 até 120.000,00	5,00%	5,50%	7,50%	8,25%
	Até 240.000,00	5,40%	5,90%	8,10%	8,85%
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 240.000,01 até 360.000,00	5,80%	6,30%	8,70%	9,45%
	De 360.000,01 até 480.000,00	6,20%	6,70%	9,30%	10,05%
	De 480.000,01 até 600.000,00	6,60%	7,10%	9,90%	10,65%
	De 600.000,01 até 720.000,00	7,00%	7,50%	10,50%	11,25%
	De 720.000,01 até 840.000,00	7,40%	7,90%	11,10%	11,85%
	De 840.000,01 até 960.000,00	7,80%	8,30%	11,70%	12,45%
	De 960.000,01 até 1.080.000,00	8,20%	8,70%	12,30%	13,05%
	De 1.080.000,01 até 1.200.000,00	8,60%	9,10%	12,90%	13,65%

* Nos percentuais acima não foram incluídos o ICMS/ISS.

IRPJ e CSLL

Agora vamos nos ater sobre **Imposto de Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ e Contribuição Social sobre o Lucro – CSLL**. Em regra geral, no Imposto de Renda da Pessoa Jurídica e a Contribuição Social sobre o lucro, incidem sobre a base de cálculo as alíquotas de 15% e 9% respectivamente.



Mas, tais alíquotas incidem sobre que base de cálculo? Ou ainda, como calcular essa base de cálculo?

Antes de responder estas questões, você precisa conhecer as sistemáticas de cálculo que a lei brasileira oferece.

Sistemática do Lucro Real

Em linhas gerais, a apuração dos impostos devidos com base na sistemática do Lucro Real, opção dada a qualquer empresa, consiste em auferir, pela contabilização de receitas menos despesas, qual o real lucro apresentado pela empresa. É este resultado contábil, a base de cálculo a ser tributada.

A empresa determinará o Imposto de Renda a pagar aplicando, sobre a base de cálculo, os seguintes percentuais:

- 15% - aplicável sobre o total da base de cálculo apurado em cada mês,
- 10% - aplicável sobre a parcela da base de cálculo que ultrapassar, em cada mês, o limite de R\$ 20.000,00 (Alíquota do adicional)

Para a determinação da CSLL devida, basta aplicar sobre a base de cálculo a alíquota de 9%.

Sistemática do Lucro Presumido (ou Lucro Estimado)

Nesta sistemática, o Imposto de Renda da Pessoa Jurídica e a Contribuição Social sobre o Lucro são calculados mediante a aplicação de percentuais pré-definidos pela lei sobre a receita da empresa. Equivale dizer que o governo estabelece (ou estima) que, por exemplo, um comércio ou indústria auferirá no desempenho de seus negócios um lucro de 8% sobre o faturamento. Por consequência, sobre este lucro presumido incidirão as alíquotas do Imposto de Renda e da Contribuição Social.

**TABELA DE LUCRO PRESUMIDO -
IMPOSTO DE RENDA**

Comércio e/ou Indústria	8,0%
Transporte de carga	8,0%
Transporte, exceto carga	16,0%
Serviços*	32,0%
Revenda de combustíveis	1,6%

* Para empresas que faturem até R\$120.000,00, exceto prestadoras de serviço de profissões legalmente regulamentadas, aplica-se a alíquota de 16%.

IRPJ: sobre os valores da base de cálculo, aplica-se a alíquota de 15%.

LUCRO PRESUMIDO - CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

Comércio e indústria	12,0%
Prestação de Serviço	32,0%

CSLL: sobre os valores da base de cálculo, aplica-se a alíquota de 9%.

Vejamos um exemplo do que estamos falando, para que você possa compreender melhor:



Uma loja de roupas (comércio) tem um faturamento de R\$ 10.000,00. Aplicando-se a tabela acima, tem-se que o lucro estimado desta empresa, para fins do Imposto de Renda, é de R\$ 800,00 ($R\$10.000,00 \times 8\%$). Sobre o lucro estimado, aplica-se, à título de Imposto de Renda, 15%. Tem-se então que o imposto devido é de R\$ 120,00 ($R\$ 800,00 \times 15\%$). O mesmo raciocínio segue para a Contribuição Social. O Lucro presumido, para fins da Contribuição Social é de R\$ 1.200,00 ($R\$ 10.000,00 \times 12\%$). Sobre o lucro estimado, aplica-se, à título de Contribuição Social, 9%. Tem-se, então, que o imposto devido é de R\$ 108,00 ($R\$ 1.200,00 \times 9\%$).

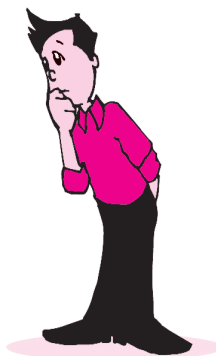
Um fator importante a ressaltar é que algumas empresas, em função da atividade que desenvolvem, não podem optar pela apuração da Contribuição Social e do Imposto de Renda devidos com base nesta sistemática. Entre elas destacam-se:



- Empresas cuja receita total, no ano calendário anterior, seja superior a R\$ 48 milhões.
- Empresas que se dediquem à compra e venda, loteamento, incorporação ou construção de imóveis e à execução de obras da construção civil, exceto as empreiteiras de mão-de-obra que não tenham responsabilidade técnica.
- Empresas que, no decorrer do ano calendário anterior, tenham efetuado o pagamento pelo regime de estimativa.
- Empresas que tiveram lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior.

Sistemática do Lucro Real	Sistemática do Lucro Arbitrado
<p>Em linhas gerais, a apuração dos impostos devidos com base na sistemática do Lucro Real, opção dada a qualquer empresa, consiste em auferir, pela contabilização de receitas menos despesas, qual o real lucro apresentado pela empresa. É este resultado contábil a base de cálculo a ser tributada. Em outras palavras, sobre esta base incidirá, à título de Imposto de Renda, 15%, bem como, outros 9% sobre a rubrica de Contribuição Social.</p> <p>Importante nesta sistemática é destacar que, havendo prejuízos, o Imposto de Renda e a Contribuição Social não são devidos, assim como poderão ser compensados futuramente. Fazendo-se um paralelo, na sistemática do Simples ou do Lucro Presumido, em função da tributação tomar como base o faturamento, mesmo encontrando-se a empresas em uma situação de prejuízo, tais tributos são igualmente devidos.</p>	<p>Tendo optado pelo recolhimento de tributos pelo Simples ou pela sistemática do Lucro Presumido indevidamente, ou ainda no caso do uso da sistemática do Lucro Real, sem a observância de todas as regras fiscais, a empresa fica sujeita ao Lucro Arbitrado.</p>

Compreendi! Mas e sobre Cofins e PIS?



COFINS

Contribuição para Financiamento da Seguridade Social.

- Alíquota de 7,60% incidente sobre a Receita Bruta Mensal para as empresas que apuram pelo lucro real. Vide lei 10.833/03 que especifica a não-cumulatividade na cobrança da Cofins.
- Alíquota de 3,0% incidente sobre a Receita Bruta Mensal para as empresas que optarem pelo lucro presumido.

Seu controle é feito pela Receita Federal que, por sua vez, repassa para a Previdência Social.

PIS

Programa de Integração Social.

- Alíquota de 1,65% incidente sobre a receita bruta mensal, para as empresas que apuram pelo lucro real. Vide Lei 10.637/02, que especifica a não-cumulatividade na cobrança da contribuição para o PIS/Pasep.
- Alíquota de 0,65% incidente sobre a receita bruta mensal para as empresas optantes pelo lucro presumido.
- Para as cooperativas, condomínios, associações e outras entidades sem fins lucrativos, a alíquota é de 1,00% incidente sobre o valor bruto da folha de pagamento dos empregados.

ICMS

Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços. Diz a lei brasileira que, ressalvadas as exceções legais, o ICMS – Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços – incide sobre as operações de saída de mercadorias, efetuadas por estabelecimentos industriais, comerciais e agropecuários, bem como sobre a entrada de mercadorias importadas. Incide ainda, sobre as prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, além do fornecimento de refeições por restaurantes, bares e similares.

A base de cálculo é o montante do faturamento proveniente da circulação de mercadorias ou dos serviços referidos, a alíquota é variável conforme o estado e o produto transacionado.

ISS

O **Imposto sobre Serviços**, de competência municipal, incide sobre a prestação de serviços. Assim, todas as empresas que explorem, única ou conjuntamente com outra atividade, a prestação de serviços, estão sujeitas a seu recolhimento.

Sua base de cálculo é, em geral, o montante do faturamento dos serviços. A alíquota é variável conforme a atividade, em torno de cinco por cento, podendo, entretanto, conforme o tipo de negócio, ser cobrado um valor fixo.

Em se tratando da prestação de serviços que envolvam o fornecimento de mercadorias, sujeito esse fornecimento ao ICMS, do valor da operação é deduzido o preço das mercadorias que serviu de base de cálculo do imposto estadual. Em se tratando de obras de construção civil é deduzido também o valor das subempreitadas já tributadas pelo ISS.

Espero ter contribuído, e deixado você mais tranqüilo, em relação aos aspectos legais, registro e aspectos tributários na abertura de seu negócio. Sempre que precisar retorne aqui, que estarei à sua disposição!

Diário de Bordo

Bem, caro leitor, veja então em nosso diário de bordo quais foram os pontos-chave desta 6ª escala da nossa viagem ao mundo do empreendedorismo.

TÓPICOS	CONSIDERAÇÕES
Quem pode ser Empresário	Podem exercer a atividade de empresário todas as pessoas que estiverem em pleno gozo da capacidade civil e não forem legalmente impedidos. Além da capacidade civil, é preciso exercer profissionalmente atividade econômica, ou seja, a atividade deve ser exercida de forma habitual e com o intuito de lucro.
Passos necessários para registrar uma empresa	<ol style="list-style-type: none">1. Definição da Forma Jurídica2. Consulta de Viabilidade3. Consulta sobre o Nome da Empresa4. Inscrição Comercial5. Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica6. Inscrição na Previdência Social7. Solicitação de Licença Sanitária8. Condições de Segurança e Proteção contra Incêndio9. Obtenção do Alvará de Localização e Funcionamento10. Inscrição no Cadastro Fiscal11. Inscrição Estadual - Secretaria da Fazenda12. Inscrição no Sindicato Patronal
Registros e autorizações diversas	<ol style="list-style-type: none">1. Vistoria de Higiene e Segurança do Trabalho2. Inscrição na Delegacia Regional do Trabalho3. Autorização para Impressão de Documentos Fiscais4. Serviço de Fiscalização do Exercício Profissional5. Delegacia Especializada em Explosivos, Armas e Munições.6. Registro no Instituto de Fermentação7. Programa de Integração Social
Empresário individual	Pessoa física que exerce atividade econômica em nome próprio.
A sociedade limitada	É aquela em que cada cotista ou sócio entra com uma parcela do capital social, ficando responsável diretamente pela integralização da cota que subscreveu, e indiretamente ou subsidiariamente, pela integralização das cotas subscritas por todos os outros sócios.

Sociedade simples	Constituída por duas ou mais pessoas, tem por objetivos, em regra, apenas a prestação de serviços (e geralmente apenas os "serviços profissionais privativos à habilitação específica", p. ex., sociedade de médicos, advogados, engenheiros, contadores, arquitetos, etc.).
Nome empresarial	É o nome sob o qual o empresário, individual ou coletivo, exerce e identifica seus negócios.
A Marca	É o sinal distintivo de um determinado produto, mercadoria ou serviço capaz de indicar sua origem e/ou procedência.
O Simples	O "Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições", conhecido com "Simples", de adesão facultativa para as micro e pequenas empresas, consiste em um regime unificado de recolhimento de impostos e contribuições sociais, transformando as várias operações de apuração e recolhimento de impostos federais, estaduais e municipais - isto se houver acordo com os Estados e Municípios.
Sistemática do Lucro Presumido (ou Lucro Estimado)	Nesta sistemática, o Imposto de Renda da Pessoa Jurídica e a Contribuição Social sobre o Lucro são calculados mediante a aplicação de percentuais pré-definidos pela lei sobre o faturamento da empresa.
Sistemática do Lucro Real	Em linhas gerais, a apuração dos impostos com base na sistemática do Lucro Real consiste em auferir, pela contabilização de receitas menos despesas, qual o real lucro apresentado pela empresa. É este resultado contábil a base de cálculo a ser tributada. Em outras palavras, sobre esta base incidirá, à título de Imposto de Renda, 15%, bem como, outros 9% sobre a rubrica de Contribuição Social.
Sistemática do Lucro Arbitrado	Tendo optado pelo recolhimento de tributos pelo Simples ou pela sistemática do Lucro Presumido indevidamente, ou ainda no caso do uso da sistemática do Lucro Real, sem a observância de todas as regras fiscais, a empresa fica sujeita ao Lucro Arbitrado, em que são aplicados percentuais pré-definidos pela lei sobre o faturamento da empresa.
Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - Cofins	A Contribuição para Financiamento da Seguridade Social é calculada aplicando-se uma alíquota fixa de 3% sobre o faturamento da empresa que optar pelo Lucro Presumido e 7,60% sobre a Receita para as empresas que optarem pelo Lucro Real (não-cumulativo).

Programa de Integração Social - PIS	Calcula-se a Contribuição para o Programa de Integração Social aplicando a alíquota de 1,65% sobre a receita bruta mensal, para as empresas que apuram pelo lucro real, e de 0,65% sobre a receita bruta mensal, para as empresas optantes pelo lucro presumido. A cobrança e o controle são feitos pela Receita Federal. Já a administração dos recursos, fica a cargo da Caixa Econômica Federal.
Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços	Diz a lei brasileira que, ressalvadas as exceções legais, o ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços - incide sobre as operações de saída de mercadorias, efetuadas por estabelecimentos industriais, comerciais e agropecuários, bem como sobre a entrada de mercadorias importadas. Incide ainda, sobre as prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, além do fornecimento de refeições por restaurantes, bares e similares. A base de cálculo é o montante do faturamento proveniente da circulação de mercadorias ou dos serviços referidos, sendo a alíquota variável conforme o estado da federação e o produto transacionado.

Atividades de Viagem

Para fechar nossa escala, lhe proponho algumas questões para reflexão. Enquanto isso, continuamos nossa viagem, como está previsto no seu roteiro.

- 1 O que é preciso para habilitar uma pessoa com menos de 18 anos de idade a constituir legalmente uma empresa?
- 2 Uma pessoa que execute atividades comerciais esporádicas pode ser considerada um empresário? Por quê?
- 3 Quais os passos necessários para registrar uma empresa?
- 4 Quais os fatores positivos e negativos que caracterizam cada uma das diferentes formas jurídicas que podem ser adotadas por uma empresa?
- 5 O que é consulta de viabilidade? Qual a importância desta ação para o sucesso de um novo negócio?
- 6 Quais as autorizações que você deverá providenciar para que sua empresa possa começar a funcionar?

- 7 O que é capital social e como ele é formado? Qual a importância do contrato social para o estabelecimento de uma empresa?
- 8 Qual a importância do nome e da Marca em uma empresa? Que fatores devem ser observados ao defini-los?
- 9 Como funciona o Simples - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições?
- 10 Quais as sistemáticas de cálculo para o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica oferecidas pela lei brasileira? Explique cada uma delas.

Futuros Roteiros

RUSSO, Francisco. Manual Prático de Constituição de Empresas. 4. São Paulo, Atlas, 1996.

RUSSO, F., OLIVEIRA, N de. Como abrir sua empresa. São Paulo: Atlas, 1997.

Comandantes de Bordo

BULGARELLI, Waldírio. Sociedades Comerciais: empresa e estabelecimento. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1993.

DECRETO Nº 5028, DE 31.03.2004. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

ECCLES, R. G., NOHRIA, N. Assumindo a responsabilidade: redescobrimo a essência da administração. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

KISHEL, Gregory F., KISHEL, Patrícia. Como iniciar, dirigir e manter um negócio: o guia para tornar realidade seu sonho. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

LEI Nº 9.317 de 05 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências.

LEI Nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal.

LEI Nº 10.833, de 29.12.2003. Altera a Legislação Tributária Federal e dá outras providências.

LEI Nº 10.406, de 11 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil.

LEI Nº 10.684, DE 30.05.2003. Altera a legislação tributária, dispõe sobre parcelamento de débitos junto à Secretaria da Receita Federal, à Procuradoria Geral da Fazenda Nacional e ao Instituto Nacional do Seguro Social e dá outras providências.

MONTEIRO, Washington de Barros. Curso de Direito Civil. 39. Ed. São Paulo, Saraiva, 2003.

REQUIÃO, Rubens. Curso de Direito Comercial. 25. Ed. São Paulo, Saraiva, 2003.

RUSSO, Francisco. Manual Prático de Constituição de Empresas. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1996.

RUSSO, F., OLIVEIRA, N de. Como abrir sua empresa. São Paulo: Atlas, 1997.

SANTANA, João. Como Abrir e Administrar Sua Empresa: registro da firma, registro da marca e organização do negócio. Brasília, SEBRAE, 1993.

ESCALA VII

Encontro com a Consultoria de Mercado

Estudo de Mercado

Orientação de Viagem

Olá! Gostaríamos de lhe dar as boas vindas à nossa 7ª escala!

Nela, participaremos de uma reunião para tratarmos sobre a importância de se conhecer o mercado onde você pretende atuar. Na reunião contaremos com a presença de um consultor especialista em estudo de mercado, que nos falará sobre as diferentes formas de conhecer os clientes, concorrentes e fornecedores. Daremos preferência à fala do consultor, mas fique à vontade para questionar quando achar necessário, certo?

Então vamos lá!

Antes de passar a palavra ao nosso consultor, gostaria de lhe dizer que o atendimento às necessidades de mercado é o fundamento de qualquer empresa. Se não houver uma necessidade real no mercado, nem todo o talento e dinheiro do mundo conseguirão tornar uma empresa bem-sucedida. Você pode inventar uma nova máquina maravilhosa, mas se ela não atender a uma nova necessidade ou a um desejo premente, você acabará falindo.

O próprio Thomas Edison reconheceu este princípio quando declarou: “O que não se pode vender, não quero nem inventar”.

Oi, meu nome é José Carlos e é um prazer poder estar hoje, aqui, discutindo com você sobre estudo de mercado.



De extrema importância é o futuro crescimento do mercado. Uma empresa desejará entrar em um mercado que mostre acentuada perspectiva de crescimento. Pode depender da taxa de crescimento de uma certa faixa etária, renda, condições econômicas, mudanças de estilo de vida etc.

Bem, para iniciarmos, farei uma breve apresentação sobre a importância de conhecer o mercado onde iremos atuar.

Primeiramente, sugiro que você escolha um segmento no qual possa atender melhor que seus concorrentes. Para isso, é importante prestar atenção em quatro motivos básicos que levam o empreendedor a estudar o seu mercado:

◆ Mensuração e previsão da demanda

Suponha que você está considerando quais os mercados potenciais para um novo produto. É preciso fazer uma estimativa do tamanho do mercado. Para estimar o tamanho do mercado, você deve identificar todos os produtos concorrentes, estimar as vendas correntes e determinar se o tamanho do mercado é suficiente.

◆ Segmentação do mercado

O mercado não pode ser considerado simplesmente tudo o que está fora da empresa. É ilusão imaginar que a tarefa do empreendedor consiste em espalhar os produtos pelo mercado afora, sem se preocupar com quaisquer diferenças que possam existir entre os compradores em potencial.

Os consumidores podem ser agrupados de várias maneiras: fatores geográficos (regiões, cidades), fatores demográficos (sexo, idade, renda, educação), fatores psicográficos (classes sociais, estilos de vida) e fatores comportamentais (ocasiões de compra, benefícios procurados). O empreendedor deve definir qual é o seu agrupamento, ou qual agrupamento consegue atender melhor.

◆ Definição de qual parcela do mercado deve-se atuar

Após ter avaliado os segmentos, você pode entrar em um ou mais segmentos do mercado. Quando você define qual é o mercado em que vai atuar, estará definindo ao mesmo tempo os outros elementos que fazem parte do mercado, que irão direta ou indiretamente influenciar seu negócio. São eles: os concorrentes, os clientes e os fornecedores.



Quanto mais informações você obtiver sobre estas pessoas ou organizações, mais chances terá de definir mercadorias ou serviços que melhor atendam às necessidades ou exigências do seu mercado consumidor, ao mesmo tempo que escolhe contra quais forças vai atuar. Isso irá determinar qual é o potencial deste mercado e se você terá condições de atuar nele.

◆ Definição de qual posição ocupar

É o lugar que a empresa ocupa na mente dos consumidores em relação aos concorrentes. Se o consumidor percebe que o produto é exatamente igual a outro produto existente no mercado, não há razão para comprá-lo.

Significa conseguir que um produto/serviço ocupe um lugar claro, distinto, desejável em relação aos produtos concorrentes na mente dos consumidores-alvo. Uma maneira de distinguir seu produto da concorrência é dar-lhe uma característica diferente e atraente para o mercado-alvo.

Para definir o posicionamento, você deve identificar possíveis vantagens competitivas sobre as quais construirá sua posição. Para conseguir tais vantagens, a empresa deve oferecer maiores atrativos aos segmentos que escolher como alvo, oferecendo mais benefícios ou preços mais baixos. Não esqueça: se a empresa posiciona o produto como algo que oferece maior valor, ela deve também proporcionar este valor.

Mercado Consumidor - Clientes

Sabemos que nem tudo que reluz é ouro. E que nem todos que estão no mercado compram. Quando apresento este tema, procuro recorrer a dois especialistas nessa área para entendermos melhor. Para Kotler (1999), existem diferentes mercados: clientes (consumidores, indivíduos e famílias); industrial, revendedor, governamental (instituições); internacional (indivíduos, famílias, instituições externas).

Já Giansi e Corrêa (1995) preferem fazer uma classificação dos mercados de forma mais detalhada, veja este quadro:

MERCADO	Consumo	É o mercado formado pelos consumidores individuais que compram produtos e serviços para consumo próprio ou de suas residências.
	Industrial	É formado por empresas, de manufatura ou serviço, que compram produtos e serviços que são consumidos ou utilizados em seus processos produtivos.
	Revenda	É constituído por indivíduos e organizações que adquirem produtos visando ao lucro quando os revendem ou alugam a terceiros.
	Governamental	Consiste em unidades municipais, estaduais e federais, que compram produtos e serviços, visando a atender suas missões governamentais.



Existe alguma diferença ou semelhanças entre esses mercados?

Existe sim! O mercado **industrial** diferencia-se do mercado de consumo por algumas características: menor quantidade de clientes, clientes maiores, clientes concentrados geograficamente, processo de compra profissional e maior número de pessoas influenciando a decisão de compra.

Já o mercado **governamental** é específico, principalmente no que se refere às regulamentações legais relacionadas à escolha de fornecedores.

Mas entre eles, o **mercado de revenda** e o de **consumo** são mais constantes em nosso dia-a-dia e são as fontes de oportunidades mais freqüentes para os empreendedores. No mercado de consumo estão “todos os indivíduos e famílias que compram ou adquirem produtos e serviços para consumo pessoal”.

Esses mesmos especialistas dividiram os clientes em três categorias básicas, como você pode verificar:

Categorias de Clientes	Finais	São pessoas, empresas, instituições que usam os produtos ou serviços no dia-a-dia, também conhecidos como consumidores ou usuários finais.
	Intermediários	São os distribuidores e revendedores que tornam os produtos ou serviços disponíveis ao cliente final.
	Internos	São as pessoas dentro da empresa para quem o trabalho é passado depois de concluído, para que possam realizar as suas funções, na direção de servir outros clientes até chegar ao cliente final. São os colegas de departamento, ou de outros departamentos, ou seja, aqueles que realizam funções que dependem das suas.

Onde atuar?

Para você ter êxito como empreendedor, deve dedicar seu tempo integralmente para a pequena empresa. Segundo o Sebrae, a taxa de fracasso cresce no caso de empresários que entram com o capital e deixam a gerência do negócio com parceiros.

Fico pensando que até aqui, tudo bem. Mas...onde posso atuar?



Definir mercado em termos de demanda, significa identificar o volume total que pode ser comprado por um grupo definido de consumidores, em determinada área geográfica, em um período de tempo definido, em um ambiente de mercado definido por um conjunto de ações de marketing.

A figura, a seguir, reúne os conceitos relativos aos níveis de definição do mercado, em termos do mercado total (a) e do mercado potencial (b).

Vale ler o livro de BERNARDO, Felipe Junior. **Marketing para a pequena empresa: o que é e para que serve.** Brasília: SEBRAE, 1995.

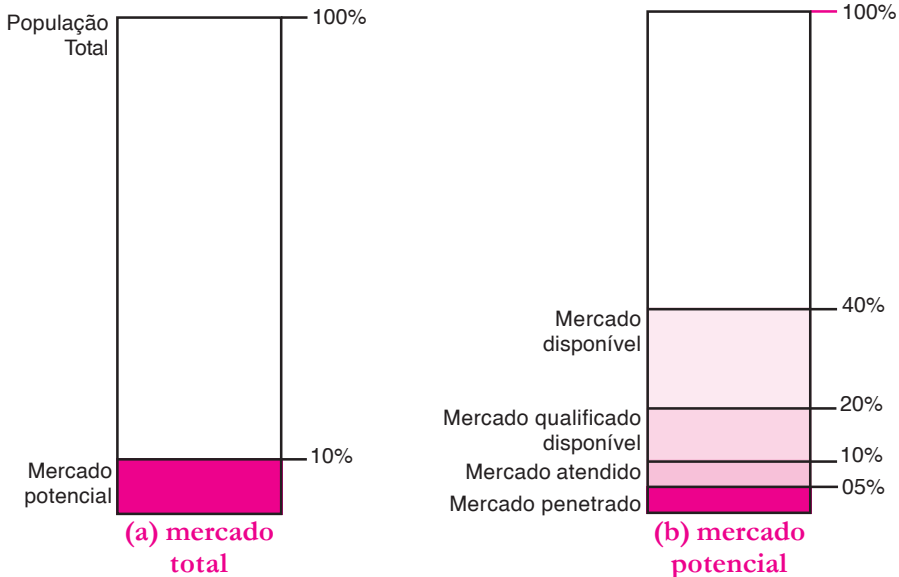


Figura 1 – Níveis de definição de mercado.

Como você pode perceber, a barra da esquerda ilustra a porcentagem do mercado potencial – constituído por todas as pessoas interessadas – da população total, no caso 10%.

Já a barra da direita ilustra diversas decomposições do **mercado potencial**. O mercado disponível – constituído por consumidores com interesse, renda e acesso – representa 40% do mercado potencial. O **mercado disponível qualificado** – aqueles que podem atender às exigências legais – é de 20% do mercado potencial (ou 50% do mercado disponível).

A empresa está concentrando seu esforço em 10% do mercado potencial (ou 50% do mercado disponível qualificado). Finalmente, as empresas e seus concorrentes já penetraram em 5% do mercado potencial (ou seja, 50% do mercado atendido).

Se a empresa não estiver satisfeita com suas vendas atuais, pode adotar algumas ações. Por exemplo, tentar atrair maior porcentagem de compradores do mercado atendido. Baixar as qualificações dos compradores potenciais ou expandir seu mercado disponível abrindo a distribuição em outra região e/ou diminuindo preço. Finalmente, tentar **expandir** o mercado potencial anunciando os produtos a consumidores não interessados.

Antes de passarmos para o próximo item, estruturei um quadro com alguns conceitos importantes. Assim, você poderá consultá-los quando for necessário.

Mercado potencial	Mercado disponível	Mercado qualificado disponível	Mercado atendido	Mercado penetrado
É o conjunto de consumidores que demonstram um nível suficiente de interesse por uma oferta do mercado.	É o conjunto de consumidores que têm interesse, renda e acesso a uma oferta específica do mercado.	Conjunto de consumidores que têm interesse, renda, acesso e qualificações para uma oferta específica.	É a parcela do mercado disponível qualificado em que a empresa decide se concentrar.	Conjunto de consumidores que já compraram ou estão comprando o produto.

A pesquisa de mercado

Agora vou falar sobre uma questão muito importante para o empreendedor pois, antes de utilizar ferramentas para análise de mercado, o que a maioria dos empreendedores tem é uma visão superficial, baseada na sua própria opinião ou, quando muito, de seus familiares e amigos.

A elaboração de um estudo de mercado é muito importante para quem quer se lançar no mundo empresarial.

Por isso, antes de iniciar um negócio você precisa:

- Testar os seus produtos e serviços com quem realmente interessa: seus futuros **clientes** e aqueles que irão fazer sua empresa funcionar.
- Analisar os seus **concorrentes** para melhor conhecer as formas de operar dos negócios similares no mercado.
- Analisar os **fornecedores**, para ter certeza de que todas as necessidades, que a empresa terá para prestar um bom serviço e produzir um bom produto, poderão ser atendidas na própria região de atuação.

Isso permitirá ter uma idéia mais ampla das necessidades que um negócio desse tipo exige. Analisar os concorrentes lhe possibilita, também, saber como os seus clientes compram e quais os seus interesses.

O processo de análise nada mais é do que a observação acurada das características do mercado que você escolheu, para que você possa tomar uma decisão consciente sobre as vantagens de investir em sua idéia ou, por outro lado, a precaução de pensar em outra alternativa.

Esse processo de observação pode ser feito de diversas maneiras. Para o desenvolvimento de seu plano de negócio, você irá se concentrar na coleta de dados junto aos agentes que interagem com o seu negócio (clientes, concorrentes e fornecedores) e na análise de informações já disponíveis, acerca do mercado que você escolheu.

A análise do mercado fornecedor irá mostrar-lhe também quais os fornecedores que melhor atendem às necessidades específicas do seu negócio e quais os preços por eles praticados.

Dados Primários.	Dados Secundários
Os dados que você irá reunir diretamente na fonte, ou seja, diretamente no seu mercado, chamam-se Dados Primários. São informações que você precisa saber sobre o mercado e que ainda não estão disponíveis. Essas costumam ser as mais importantes. A coletânea do IBGE pode dizer-lhe quantas famílias possuem renda superior a 20 salários mínimos mensais, mas não responderá se essas famílias vão realmente comprar seus produtos ou não. Para isso, será necessário perguntar a elas, ou observá-las quando vão fazer compras.	As informações já disponíveis sobre o seu mercado chamam-se Dados Secundários. Os dados secundários são todos aqueles que já se encontram reunidos em livros, publicações, sites da Internet e anuários estatísticos. Você só terá o trabalho de encontrá-los e escolher aqueles que mais se alinham às suas necessidades. Um bom exemplo são os anuários do IBGE, nos quais você irá descobrir, por exemplo, quantas famílias com renda superior a 20 salários mínimos por mês moram na sua cidade - o que poderá fornecer uma boa noção do tamanho aproximado do seu mercado.

Aprofunde seus conhecimentos lendo o livro de BERNARDO, Felipe Junior. **Pesquisa: o que é e para que serve.** 2 ed. Brasília: SEBRAE, 1995.



Reunir todos esses dados sobre o seu negócio é a principal parte do processo de análise de mercado. Depois disso, basta comparar esses dados e projetar suas expectativas.

Por exemplo, para que você tenha uma estimativa de quanto poderá vender mensalmente, você precisa saber quantas pessoas estão dispostas a pagar por seus produtos e serviços, e quanto elas consomem em média. Só esse tipo de informação poderá prever se o seu negócio é viável ou não. Pois, se não houver um número de pessoas que queiram adquirir os produtos e/ou serviços, não terá sentido iniciá-lo.

Para quem você vai vender?

Após você ter definido uma oportunidade de negócio para explorar, o ponto de partida para a exploração dessa oportunidade é saber exatamente **quem** é o seu cliente. Inicialmente, você deve fazer uma importante distinção em relação aos clientes que pode atender: as **pessoas físicas** (indivíduos ou famílias) e **jurídicas** (empresas, organizações, instituições, governo).

O processo de análise de mercado apresenta várias diferenças em relação a pessoas físicas ou jurídicas e, por isso, é preciso que você saiba adaptar as ferramentas de análise para cada necessidade. Isso ocorre porque os indivíduos tomam decisões que diferem das tomadas nas empresas – enquanto as **pessoas físicas** são mais suscetíveis a fatores subjetivos (emoções e preferências), as **pessoas jurídicas** tendem a considerar principalmente os fatores objetivos (custo x benefício).

Análise do mercado consumidor

A análise do mercado consumidor começa pela definição da pessoa ou do grupo de pessoas que necessita comprar aquilo que o seu negócio pretende vender, ou seja, o seu **público-alvo** (as pessoas/empresas que estão dispostas a pagar pelos seus produtos ou serviços).

É bastante improvável que você, nesse estágio do seu empreendimento, planeje o atendimento de uma fatia muito grande de mercado, ou seja, de um número excessivamente grande de pessoas. Isso implicaria **diversificar** muito os produtos, isto é, oferecer diferentes produtos para atender às necessidades

de cada cliente. Além disso, precisaria de uma estrutura logística muito grande (armazenamento de produtos, transporte, dentre outros).



No início de um negócio, a empresa precisa concentrar-se naqueles produtos mais requisitados, por um menor, porém seletivo, grupo de clientes. A esse grupo distinto de pessoas chamamos **nicho de mercado**.

A partir de uma quantidade enorme de clientes em potencial, você segmentará (dividirá) esse mercado até chegar ao grupo mais particular de clientes que irá atender, que é designado **público-alvo**.

Existem várias formas de **segmentarmos o mercado** até definir o público-alvo. Entretanto, duas formas de segmentação são preponderantes: a *segmentação demográfica* e a *segmentação cultural*.

◆ Segmentação demográfica

A segmentação demográfica nada mais é do que uma definição do perfil do consumidor, ou seja, suas principais características.

Lembre-se:



Se você tem vários tipos de consumidores, selecione o mais importante perfil para sua empresa (ou seja, aquele que compra mais) e tente visualizá-lo em uma só pessoa ou empresa.

Caso você venda para pessoas físicas, procure identificar a faixa etária (idade), sexo, a região onde mora, a profissão, aspectos físicos particulares, quanto ele ganha e tudo o mais que, em sua opinião, for relevante sobre elas.

Se você pretende vender para pessoas jurídicas, então identifique o tamanho da empresa, quantos funcionários possui, há quanto tempo está no mercado, quais os produtos que vende e para qual público. Imagine também se ela atua em mais de uma cidade, se é a matriz ou filial de um grupo, quem decide a compra do seu produto dentro da organização e tudo o que, na sua opinião, for importante sobre ela.



Após ter identificado os seus clientes, é importante **quantificá-los**. Identifique quantos clientes com esse perfil existem em sua área de atuação. Para fazer isso, você deverá coletar dados secundários.

Já os **dados secundários** são informações disponíveis e catalogadas em livros e publicações. Seu objetivo agora é determinar a quantidade de pessoas ou empresas com as características anteriormente listadas.

Para isso, será necessário que você consulte as instituições que normalmente coletam e armazenam estes dados. Para pessoas físicas, a principal instituição que pode fornecer este tipo de dado é o **IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**.

Consultando anuários estatísticos, você poderá saber quantas pessoas, na sua cidade ou região de atuação, possuem o perfil que você listou no quadro acima.

Para auferir dados sobre **pessoas jurídicas** (empresas), normalmente o melhor caminho é consultar as associações comerciais e industriais, as prefeituras, sindicatos, dentre outros. Essas instituições também dispõem de informações sobre a quantidade de empresas existentes na cidade ou região. Consultando seus registros, você poderá saber quantas empresas possuem o perfil definido.

Conhecer o número de clientes potenciais na sua região de atuação, ainda não significa ter definido o volume total de clientes potenciais do seu negócio. Nem todas as pessoas que necessitam dos produtos e/ou serviços por você oferecidos irão comprá-los de você. Por isso, é importante conhecer as suas preferências.

◆ Segmentação cultural

Disseram-me que, em um estudo de mercado, é muito importante conhecer a personalidade do consumidor.

- Por que isso é importante?
- Por que é importante conhecer a personalidade do consumidor?

Veja bem, dois consumidores com perfil similar podem ter preferências diferentes, entende? Imagine o caso de dois irmãos com idades aproximadas,

do mesmo sexo, que estudam na mesma escola e têm mesadas iguais, com todos os padrões demográficos similares. Ainda assim, pode ocorrer de irem a uma loja de roupas e um deles adquirir uma roupa esportiva, enquanto o outro prefere uma roupa mais formal.

Este tipo de divisão de mercado, que considera as preferências do consumidor, chama-se segmentação cultural. Conhecendo-a, você verifica quais são as expectativas do cliente em relação ao seu produto/serviço.

Quando os recursos são muito limitados, em vez de tentar vender seus produtos em um amplo mercado, você deve optar por concentrar uma grande participação em poucos (ou somente um) pequenos mercados. Isso significa vender muito em uma única, ou em poucas cidades, que contêm um grupo de clientes que compra bastante.

A mesma variação na preferência pode ocorrer com empresas de porte similar, pois cada uma delas tem um corpo executivo que toma decisões diferentes em função das particularidades de cada negócio.



Para que você possa vender muito em um mercado particular é preciso conhecer a fundo as preferências do seu consumidor – e isso só é possível conversando com ele, coletando **dados primários**.

Amostragem

Se você quer conhecer as opiniões de um grupo com características semelhantes, não precisa conversar com todos os integrantes dele, basta conversar com uma parte dos seus componentes.



O processo de coleta de dados primários é trabalhoso e, freqüentemente, toma tempo considerável. Por esse motivo, você precisa saber qual é o número de pessoas ou empresas com as quais terá que conversar para ter uma amostra representativa da população. Isso evita a perda de tempo com a coleta de informações que você já possui. Coletar informações significa entrevistar as pessoas ou empresas que fazem parte da amostra da pesquisa, buscando obter delas as informações que deseja.

Ao grupo inteiro, chamamos de população. **População** é um conjunto de indivíduos (ou empresas) com uma ou mais características similares. Aos pequenos “pedaços” do grupo chamamos de amostra. **Amostra** é uma parcela representativa da população.

Em primeiro lugar, é importante ter em mente que a amostragem deve ser utilizada sempre que a população a ser pesquisada for maior que 100 elementos (pessoas ou empresas). Se o número for menor, então se deve realizar um censo (pesquisar todos os elementos da população).

População-alvo

Para realizar um processo de amostragem, é essencial que você identifique quem é a população-alvo da pesquisa.



O caso de uma empresa que se prepara para lançar cremes para massagem corporal. A população a ser pesquisada provavelmente seria formada por mulheres entre 30 e 50 anos, pertencentes às classes A e B, e que costumam frequentar academias de estética corporal – essa é a segmentação demográfica.

A partir daí, o segundo passo seria conhecer o número de mulheres com esse perfil e definir uma amostra deste universo. Poderia-se, por exemplo, ligar para todos os salões de beleza, academias e salas de estética que oferecem massagem corporal às suas clientes e estimar o número de mulheres que costumam fazer massagem. Se a pesquisa revelar que na cidade que pretendemos instalar nossa empresa e, vender nossos produtos, existem 1.864 mulheres que fazem algum tipo de massoterapia, então, esta será nossa população.

Tamanho da amostra

O cálculo do tamanho da amostra depende de alguns fatores como:

◆ Tamanho da população

Quanto maior for a população, maior será a amostra. Por isso, procure caprichar na sua segmentação demográfica.



Exemplo: Eu terei que compor uma amostra muito maior para pesquisar uma população de 50.000 pessoas do que para uma outra de 200 pessoas.

◆ Quantidade tolerável de erro amostral

O erro amostral identifica o quanto os resultados de uma pesquisa podem variar. Um erro amostral de 5% mostra que os percentuais de respostas obtidas (também chamados de “frequências”) podem variar para mais 5% ou menos 5%.



Exemplo: As pessoas que eu quero pesquisar devem ter 50 anos de idade. Para que a pesquisa seja considerada válida, apenas 5% dos entrevistado poderão ter idades diferentes (49 ou 51 anos, por exemplo).

◆ Variação da população em relação às características de interesse da pesquisa

Quanto mais homogênea é a população, menor é a amostra necessária para representá-la.

Na tabela a seguir, você poderá conhecer o tamanho da amostra de sua pesquisa para um nível de confiança de 95%. O nível de confiança é uma medida estatística que indica a probabilidade dos resultados obtidos repetirem-se, caso a pesquisa seja realizada novamente. O patamar de 95% é normalmente utilizado em pesquisas de mercado.

Tamanho da amostra para nível de confiança de 95%

Tamanho da População	Erro Amostral +/- 3%		Erro Amostral +/- 5%		Erro Amostral +/- 10%	
	Split	Split	Split	Split	Split	Split
	50/50	80/20	50/50	80/20	50/50	80/20
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	71	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1.023	665	378	243	96	61
50.000	1.045	674	381	245	96	61
100.000	1.056	678	383	245	96	61
1.000.000	1.066	682	384	246	96	61
1.000.000.000	1.067	683	384	246	96	61

Tabela 1:
Tabela determinante do tamanho da amostra.

Veja, esta tabela estabelece o número de componentes que deve ter a amostra, de acordo com o tamanho da população e o erro amostral tolerado.

Para cada margem de erro considerada, existem duas colunas que trazem o tamanho da amostra para essa situação: Uma com “split” de 50/50 e outra com “split” de 80/20.

O “split” indica o nível de variação das respostas, ou seja, o grau de homogeneidade (semelhança) da população. Isso que dizer que, quanto mais heterogênea (diferente) for sua amostra, maior deverá ser o número de componentes considerados pela pesquisa. Quanto mais homogênea (semelhante), menor esse número.

Assim, um “split” de 50/50 deve ser considerado quando há muita variação entre as respostas dos entrevistados (população mais heterogênea); e um “split” de 80/20, quando há menor variação (população mais homogênea, ou seja, grande parte dos entrevistados vê a questão da mesma forma).

Por isso, conforme os componentes da amostra apresentam-se, mais ou menos uniformes, você deverá optar pelo “split” mais adequado.

◆ Seleção da amostra

A seleção da amostra deve ser feita de forma sistemática. Isso significa ter que adotar alguns critérios na composição da amostra.



Para uma população de 1.864 mulheres, o pesquisador deverá considerar uma amostra de 224 mulheres (conforme mostrado pela área hachurada na Tabela Determinante do Tamanho da Amostra).

Isso quer dizer que deverão ser pesquisadas 224 mulheres na mesma proporção em que foram coletadas as informações entre os salões de beleza, academias e salas de estética, anteriormente consultados.



Se a Academia Boa Forma revelou que 145 mulheres fazem massagem naquele estabelecimento, esse número representa 7,8% do total da amostra (145/1.864). Isso implica que 7,8% das 224 mulheres que compõem a amostra deverão ser extraídas desta academia. Essa é uma forma de retirá-los do total da população sem causar problemas aos resultados. Isto é, evita que se entreviste qualquer um, de forma a poder interferir na representatividade da amostra.

Crítérios como este impedem que o pesquisador entreviste apenas pessoas que, por algum motivo (muitas vezes, inconsciente), tenham sido escolhidas por ele para a abordagem. Geralmente, esses motivos são a boa aparência, simpatia, proximidade, conveniência etc., ou seja, motivos que nada têm a ver com a pesquisa em questão e podem comprometer seus resultados.

Faça a conclusão, sugerindo que você tenha uma boa dose de bom senso e criatividade para manter critérios satisfatórios para a seleção da sua amostra. Pois cada pesquisa trata de problemas diferentes e, portanto, de populações diferentes.

Entendi! Mas que instrumento devo usar para fazer a pesquisa?



Um instrumento indicado é o questionário. Este é o próximo assunto na pauta. Antes de retomarmos as discussões, teremos uma pequena pausa, mas retornaremos, em seguida, para vermos, com detalhes, como o questionário deve ser elaborado e de que maneira você deverá realizar a análise dos dados.



Elaborando um Questionário

Bem, após esta merecida pausa, reinício dizendo que a elaboração de um questionário exige muita atenção! Você deverá treinar sua observação de forma detalhada, buscando identificar se todos os dados necessários à sua pesquisa estão sendo considerados.

Muitas pessoas percebem a falta de algum dado interessante para tomar uma decisão somente depois de terem aplicado os questionários. Por isso, a **chave** para a criação de um **bom questionário** é utilizar o bom senso. Várias dicas serão dadas adiante, mas o fundamental é criar um instrumento de pesquisa que você mesmo responderia sem dificuldades ou impaciência.

Este tipo de pergunta é mais eficiente que as perguntas que procuram levantar valores, crenças e atitudes do entrevistado.

Dicas para formular um questionário:

- Procure dar preferência às **perguntas** que se refiram a **características** e comportamentos das pessoas, ou seja, perguntas que busquem saber o que as pessoas são e o que fazem. É sempre melhor perguntar o que o entrevistado faz do que o que o entrevistado pensa;
- As perguntas **fechadas** (que só permitem como resposta “sim” ou “não”, ou uma escala de respostas como: muito, regular e pouco) devem ser muito mais freqüentes do que as **abertas** (tipo “qual sua opinião sobre...”);

- Seja **específico** nas suas questões. Cuidado para não incluir mais de um assunto na mesma pergunta;
- Use **palavras simples** na redação das perguntas e nas alternativas de resposta, para evitar problemas de compreensão por parte dos entrevistados;
- Seja sempre **bem-educado** com os entrevistados (por exemplo, tratando o entrevistado por “Sr.” ou “Sra.”), e prepare quem fará o papel de entrevistador (caso não seja você mesmo) para tratá-los com paciência e polidez;
- Faça **perguntas curtas**. Se a pergunta for muito longa, transforme-a em duas. É melhor ter um questionário com mais perguntas do que um questionário mais curto, mas com perguntas longas.

O questionário pode ser dividido em três partes, e deve ser preparado respeitando a ordem sugerida a seguir:

Dados demográficos

São colhidos a partir das primeiras perguntas do questionário. São elas que avaliam se o entrevistado realmente pertence ao grupo que você pretende entrevistar. Por exemplo, na pesquisa com as mulheres, provavelmente as primeiras perguntas do questionário procurariam identificar se a pessoa faz, já fez, ou tem interesse em fazer massagem. Se a resposta para qualquer uma dessas perguntas for “não”, então o entrevistado não está no público-alvo que se deseja.



São exemplos de dados demográficos: Sexo; Tamanho da Família; Escolaridade; Faixa Etária; Renda Média etc.

Dados objetivos

São as respostas de que você realmente precisa no questionário.

Depois de ter visto que o entrevistado pertence ao seu público-alvo, chegou o momento de perguntar a ele tudo o que você quer saber. Nessa hora, as perguntas devem ser específicas. Perguntas como “Você gosta de fazer massagem?” devem ser substituídas por questões mais específicas, como “Quantas vezes você costuma fazer massagem por mês/semana?”.

Dados de checagem

São os dados que identificam o entrevistado (o nome e o telefone, por exemplo), e que permitirão um eventual contato posterior para obter outras informações. No caso de precisar contratar pesquisadores para executar essa etapa, esses dados também permitirão a checagem junto aos entrevistados, para ver se a entrevista foi realmente efetuada conforme sua determinação. Por serem dados extremamente pessoais, devem ser perguntados por último – e é normal que os pesquisados recusem-se a fornecê-los. Quando isso acontecer, não insista. Os dados fornecidos anteriormente continuam valendo.



É importante que o questionário não seja muito extenso. Após elaborá-lo, você deve testar sua eficácia com amigos ou familiares, para certificar-se de que todos compreendem as perguntas. Aproveite para cronometrar o tempo médio gasto na entrevista. O ideal é que esse tempo não ultrapasse 15 minutos, para evitar um nível elevado de desistências e para impedir que o trabalho de coleta dos dados estenda-se muito.

Um dos principais segredos para a preparação de um bom questionário é ter definido **objetivos claros e específicos**. Defina claramente o que você quer saber, e certifique-se de que o entrevistado está compreendendo bem suas perguntas.

A elaboração de um bom questionário vai requerer habilidade de comunicação da sua parte. Além de conhecer bem o negócio e suas particularidades, você precisa saber como ordenar as informações necessárias para que o questionário tenha uma seqüência lógica e seja agradável de ser respondido.

Como não há uma **regra básica** para elaborar um bom questionário, uma vez que cada pesquisa requer um instrumento de coleta diferenciado e específico, apresentamos algumas dicas e cuidados que você deve ter na redação do seu questionário.

Após a primeira versão dele, depois que você tenha testado sua eficiência com seus amigos e familiares, observe as seguintes questões:



- Avalie a relevância de cada questão, simulando resultados (ou seja, determine se as respostas daquela questão vão realmente ser úteis para você).
- Veja se o questionário começa com uma pergunta simples e interessante.
- Não permita que perguntas anteriores possam influenciar as perguntas feitas posteriormente.
- Certifique-se de que as pessoas estão predispostas a fornecer os dados solicitados.
- Evite o uso de perguntas jornalísticas (aquelas que dão ao entrevistado, informações que a população não conhece. Ex. “Sabendo que..., o que você pensa a respeito de...”).

Lembre-se: a parte mais importante do seu questionário é formada pelos dados objetivos; não se prolongue demais nas outras duas partes, deixando mais tempo e espaço para o que é realmente importante.

◆ **Dados demográficos**

- Sexo; Tamanho da Família; Escolaridade;
- Faixa Etária; Posição na Família; Renda Média;
- Região de Moradia; Classe Social.

◆ **Dados objetivos**

- Quais são as necessidades do entrevistado em relação ao seu tipo de produto?
- Qual o produto que o consumidor usa para atender àquela necessidade que o seu produto deseja suprir?
- Quais as vantagens / desvantagens de usar este produto?
- Qual foi a última vez que experimentou outro produto? Qual? Quando?
- Por que continuou usando o produto antigo / mudou para o produto novo?
- O que é mais / menos importante na hora de comprar este produto?
- Como tomou conhecimento deste produto?
- De que forma adquire este produto?
- O que o faria mudar de produto?

◆ Dados de checagem

- Nome; Telefone do trabalho; E-mail;
- Telefone; Endereço do trabalho; Endereço.

Puxa! Preciso de ajuda para elaborar as questões fechadas!



Temos, a seguir, descrições dos principais tipos de escala de respostas.

Principais tipos de escala

Para facilitar as respostas dos entrevistados, você poderá construir um questionário com escala para as respostas.

Veja a seguir os tipos de escalas existentes.

◆ Escala nominal

É o tipo de escala mais simples. Escalas nominais atribuem nomes ou números às variáveis pesquisadas, com o objetivo de simplificar as respostas obtidas. Por exemplo:

Sexo: Masculino Feminino

◆ Escala ordinal

É o tipo de escala mais utilizado. Também atribui nomes ou números às variáveis pesquisadas, mas incorporando um sentido de ordem entre as respostas. Com essa escala é possível, por exemplo, determinar se um produto é melhor ou pior que outro, na opinião do entrevistado. Por exemplo:

Como você classifica o produto X?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

◆ Escalas de intervalo ou de razão

É o tipo de escala mais sofisticado. Neste grupo, são atribuídos valores numéricos às variáveis, permitindo ao entrevistado perceber as diferenças entre as medições – e, assim, estabelecer o grau de diferença entre uma medição e outra. A diferença entre as escalas ordinais e as de razão é bastante sutil: no primeiro tipo, o “ponto de partida” não é absoluto – e no segundo, o “ponto de partida” é absoluto e igual a zero. Veja o exemplo a seguir:

Que nota você daria para o desempenho do produto X?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Análise dos Resultados da Pesquisa

Após sua pesquisa ter sido elaborada, e você tenha as respostas que queria, é necessário iniciar o processo de análise desses dados. A primeira etapa consiste em tabular os dados.

A **tabulação** nada mais é que a consolidação dos resultados em frequências, ou seja, realizar a contagem do número de respostas para cada alternativa de cada pergunta.

O mais interessante é realizar a contagem das respostas para cada item e transformá-las em percentuais relativos ao número total de respostas. Assim, fará pouca diferença se 18 entrevistados responderam “Sim” para determinada pergunta, enquanto 12 responderam “Não”. O que importa é que, em um universo de 30 entrevistados, 60% responderam “Sim” e 40% responderam “Não”.

Se você utilizou perguntas abertas em sua pesquisa, ou seja, questões cujas respostas podem ser muito variadas, deverá utilizar duas etapas diferentes para tabulá-las. Primeiro, você deverá ler todas as respostas para assegurar-se de ter recebido toda a informação que foi coletada, anotando o que achar mais importante. Depois, você irá codificar as questões.

O processo de codificação consiste em agrupar as respostas de acordo com sua semelhança sob códigos (“a”, “b”, “c”...) para depois efetuar a contagem e obter as frequências percentuais, que permitirão uma análise similar às outras questões.

A partir da tabulação você determina a “opinião média” da amostra que, se foi delimitada segundo os cuidados mencionados anteriormente, vale para toda a população.



Por exemplo, se você gravou suas entrevistas, precisará ouvir o que disse cada entrevistado, dando códigos às suas respostas:

- a) Para quem não compraria o produto.
- b) Para quem compraria só de vez em quando.
- c) Para quem compraria sempre.

Após ter organizado todas as informações conseguidas pelas entrevistas, você deverá proceder conforme esclarecido anteriormente, transformando essas respostas em percentuais relativos. Isso trará resultados como:

- a) Comprariam o produto: (51%)
- b) Comprariam só de vez em quando: (25%)
- c) Comprariam sempre: (24%)

Pronto!!! Você já tem em mãos todos os dados obtidos a partir de sua pesquisa. Agora, deve utilizá-los de forma inteligente para tirar suas próprias conclusões e decidir os rumos de seu futuro negócio.



Contratando uma pesquisa de mercado

Mas, se eu não quiser fazer a pesquisa?

Caso você preferir, poderá contratar uma empresa especializada para fazer a pesquisa. Por esta via, alguns cuidados devem ser tomados. O principal é certificar-se da idoneidade da empresa contratada. De qualquer modo, o empreendedor não escapa da definição do objetivo da pesquisa. Ou seja, qual é a finalidade do seu desenvolvimento. Normalmente os objetivos vão ser transformados em guias básicos do estudo de mercado.

O passo seguinte é definir um *briefing* (documento de instrução) que irá dar base à definição metodológica da pesquisa. O *briefing* deve representar as necessidades do empreendedor, especificando o tema a ser estudado com todas as informações pertinentes, e deixando evidente o núcleo mais importante desse tema, ou seja, aquilo que realmente justifica a pesquisa.

A partir deste núcleo básico é que se processa a decomposição das questões relevantes ao tema abordado e agregam-se outras pertinentes ao escopo do trabalho, de maneira que se possa decidir pelo caminho mais adequado em termos da metodologia adotada

Modelo de Briefing

A empresa “Pão Kente” atua no mercado de pães, na região de Ponta das Canas, com uma participação de 20%, o que a coloca no 4º lugar naquele mercado. Pretende entrar com nova linha de produtos no segmento de festas, produzindo bombons, doces, salgados e tortas.

Objetivos:

Determinar o público-alvo para a nova linha; definir uma marca para a linha, verificando se deve ou não estar relacionada com a marca original.

Questões derivadas:

- É possível vender os produtos isoladamente? (sem arranjos, decoração, ...)
- O público-alvo é composto de crianças, adolescentes ou adultos? Em que proporção? Quem determina o cardápio das festas?
- Como a nova linha terá preço elevado comparando-se aos produtos atuais, o público-alvo será proveniente das classes A e B?
- A marca deve ser completamente nova, mas vinculada às características da empresa?

Questões paralelas:

- Qual é a atual imagem da empresa entre as classes A e B?
- Para esses públicos, quais os sabores mais apreciados em doces?

Anexos:

- Sugestões de nome da marca
- Características da nova linha de produto
- Dados de mercado
- Informações de pesquisas anteriores

Após termos visto os principais aspectos que devem ser considerados na elaboração do questionário e a análise dos dados deixo, como última sugestão: que tendo estabelecido e aprovado o Briefing, você defina e contrate um instituto especializado para implementar a pesquisa, mediante a confecção de um termo de compromisso ou proposta de trabalho.

Bem, agora vamos abordar o tema: análise do mercado concorrente e do fornecedor. Veja só como é importante saber pesquisar a concorrência!

Análise do Mercado Concorrente



Então, para continuarmos a nossa discussão, lhe direi qual é uma das piores afirmações que se pode fazer em um plano de negócios: “não temos concorrência.”

Pois bem, um analista experiente irá descartar imediatamente um plano com uma afirmação dessa natureza, porque ela pode indicar que:

- Você não analisou completamente a realidade de seu negócio; ou
- Não há mercado para seu conceito de negócio.

Manter os concorrentes “na mira” é uma postura prudente, pois sempre é possível agir onde eles estão falhando, como também aproveitar alguma boa idéia que estão desenvolvendo. Por isso, para ter um **bom plano de negócio** você deve pesquisar quem são os concorrentes, questionar o que estão fazendo pelos seus clientes, ou como competir para neutralizar possíveis deficiências que você tem em relação a eles.



Estude seu campo de jogo. Perceba onde está cada jogador, tanto no sentido horizontal (relativo ao segmento de clientes em que atuam os concorrentes) quanto no sentido vertical (como os concorrentes se articulam com fornecedores, por meio de parcerias ou competição). Não faz sentido entrar no jogo enquanto esta análise não estiver concluída.

Não custa nada se, ao examinar os outros jogadores, você desenvolver uma avaliação clara do que eles estão fazendo de errado. Tire vantagem da oportunidade de aprendizado oferecida por seus erros. O ponto mais importante deste exercício não é o certo ou o errado, o melhor ou pior, é simplesmente evidenciar as diferenças



Mas lembre-se: os outros jogadores também identificaram um mercado que os permite fazer o que quer que estejam fazendo para este mercado. Se não estivessem fazendo algo certo, não estariam no negócio e você não precisaria preocupar-se com eles. Desse modo, assuma que eles estão fazendo algo certo, mas decida o que você pode fazer de **diferente**, de **melhor**.

Após comparar e contrapor todos os outros jogadores, é hora de perguntar-se: o que fazer para tornar-me diferente deles? Isto é extremamente necessário, pois, não é suficiente saber o que os torna diferentes entre si, mas também o que o destacará deles. Um negócio de sucesso é criado quando o empreendedor é capaz de criar diferenças significativas em relação ao que fazem os outros jogadores no campo de atuação.

É a partir da clara identificação do campo e dos jogadores que integram a competição que o empreendedor deve definir como irá competir. Essa definição determinará se irá competir com dúzias de outras companhias ou se operará confortavelmente num mercado só seu.

Avaliação da concorrência

Para analisar seu mercado concorrente, você utilizará outra metodologia: a análise qualitativa (que mensura a qualidade da informação, ou seja, que avalia questões subjetivas como gosto, percepção, dentre outros).

Análise quantitativa	Análise qualitativa
Na análise quantitativa, a ênfase está na quantidade de entrevistas realizadas, com informações padronizadas de forma a serem contadas e fornecerem percentuais de respostas que representam a opinião da população.	Na análise qualitativa, a ênfase está na qualidade (profundidade) dos dados obtidos, com informações diferenciadas e exaustivas sobre cada tema abordado. É óbvio que uma pergunta qualitativa tem resposta muito mais longa, profunda e rica em termos de informações se comparada a uma pergunta quantitativa.

Esse trabalho de observar as empresas que atuam no mercado e copiar suas melhores práticas chama-se *benchmarking*. Utilizando seus concorrentes como fonte de aprendizagem, você evitará perder tempo e dinheiro com erros que provavelmente cometeria se trabalhasse sozinho. Utilize-os como fonte de informação!!!

Na pesquisa **qualitativa** não há preocupação com um número muito grande de entrevistas, mas sim com a qualidade das informações. Isso implica buscar entrevistar as pessoas certas (aquelas que sabem bastante sobre o tema em questão) mais do que uma grande quantidade de pessoas que pouco conhecem sobre o fato que está sendo pesquisado.

Uma outra modalidade de pesquisa qualitativa muito interessante é a **observação**. Sua utilização é muito conveniente quando se está buscando informações sobre a concorrência.

Observação

A **observação** bem estruturada de seus concorrentes permitirá o levantamento de informações relevantes sobre suas estratégias, seus métodos operacionais, seu volume aproximado de vendas; e a obtenção de importantes informações sobre o padrão de trabalho no seu mercado (número médio de funcionários, procedimentos de operação para atendimento, vantagens e desvantagens para o consumidor).

É também importante que você quantifique os concorrentes situados na sua cidade ou região de atuação. Essa informação é imprescindível para que você determine a clientela potencial do seu negócio. Ao dividir a quantidade de consumidores na sua região de atuação (obtida anteriormente) pelo número total de concorrentes na sua cidade ou região de atuação, você terá uma idéia aproximada do tamanho da sua clientela potencial. Esse dado será muito importante na análise financeira do seu negócio – quando você projetar o seu volume total de receitas.

Aprendendo com os concorrentes

São muitas as informações que você pode obter observando seus concorrentes. Antes de abrir seu novo negócio, é interessante que você levante dados qualitativos sobre o posicionamento de seus concorrentes no mercado: como eles trabalham, quais seus pontos fortes e fracos. O ideal é que você elabore um **roteiro padronizado** para análise de todos os concorrentes. Assim, em suas visitas, você poderá anotar as informações mais importantes.

Nesse roteiro, é importante reservar espaço para a observação informal do trabalho de seus concorrentes, isto é, anotar as principais características do empreendimento e de seus consumidores.



Por exemplo, se você pretende montar uma papelaria, basta escolher alguns concorrentes que tenham negócios de tamanho e nível de sofisticação semelhantes aos que imaginou, e anotar características relevantes do negócio. A localização é visível? A área de vitrine é grande? Quais são os principais produtos oferecidos? O movimento é grande? Que tipo de cliente a empresa mais atende? Que artigos são mais vendidos? Quantos funcionários atendem no balcão? Os expositores são transparentes? Há alguma particularidade que diferencia a empresa das outras?

Um item importante a considerar é que a análise dos seus concorrentes deve possibilitar, pelo menos, a identificação clara de seus principais pontos fortes e fracos. Conhecer essas informações o auxiliará a formular suas vantagens competitivas, ou seja, aqueles fatores nos quais sua empresa será excelente. Pode ser no preço, no prazo de pagamento, na qualidade dos produtos, na assistência técnica, na beleza do produto, no período de garantia, no custo de peças de reposição, na facilidade de acesso e estacionamento etc., o que importa é determinar alguma vantagem exclusiva para sua empresa. E isso você poderá aprender a partir da observação das outras.

Análise do Mercado Fornecedor

O objetivo de se descrever a relação com fornecedores dentro do plano de negócio reside na possibilidade de identificar oportunidades para o estabelecimento de parcerias, principalmente para redução de custos, via contratos únicos do fornecimento de mercadorias, ou ainda, o estabelecimento de exclusividade na distribuição de alguma marca para um mercado mais seletivo.



A qualidade, quantidade, preço, marca, disponibilidade, regularidade e variedade de seus produtos ou insumos depende do seu relacionamento e poder de barganha com os fornecedores. Em muitos setores e ramos de negócios esta é uma visão vigente, ou seja, vence e lucra quem tem mais poder.

Existe uma corrente contrária que prega justamente a **união** e a parceria entre **fornecedores** e clientes de maneira a se estabelecer contratos de longa duração baseados na parceria, confiança e compromisso. Você é que irá decidir que tipo de relacionamento será estabelecido com seus fornecedores.

De qualquer modo, é importante você fazer uma análise prévia dos seus fornecedores para saber até que ponto poderá evoluir na relação comercial que irá estabelecer. Pesquise os seguintes pontos.



- Onde estão localizados?
- Quais são e quantos serão os seus futuros fornecedores?
- Eles estão interessados e dispostos a auxiliá-lo a entrar no mercado?
- Atenderão aos seus pedidos pelo menos em condições iguais às dos seus concorrentes?
- De que maneira você pode contribuir para que os negócios deles tenham sucesso?

A pesquisa dos clientes dá indícios de que você pode contar com clientes em número suficiente para tornar o seu negócio lucrativo. Você poderá ainda afirmar que o negócio será bem-sucedido porque sua pesquisa dos clientes é animadora. Mas, a decisão final da viabilidade só pode ser tomada após serem considerados muitos outros fatores. Os fornecedores assumem um papel importante neste sentido. Cabe ao empreendedor identificar a postura que buscará na relação com seus fornecedores, sabendo que poderá ter benefícios ou prejuízos dependendo da postura adotada.

A troca de um fornecedor durante o processo operacional da empresa compromete todo o trabalho de desenvolvimento de uma parceria. Além disso, freqüentemente atinge os clientes, em função das conturbações provocadas por essas mudanças.



São informações que você precisa buscar junto aos possíveis fornecedores do seu negócio:

- As empresas desejáveis como fornecedoras costumam trabalhar com empresas de pequeno porte?
- Costumam ser flexíveis quanto a prazos de pagamento e descontos para pagamentos à vista?
- Costumam ter problemas de fornecimento (falta de produtos ou demora na entrega)?
- A qualidade de seus produtos é boa?

Mais uma vez, você deverá adotar o **método qualitativo de pesquisa**. Mas com uma importante diferença em relação ao mercado concorrente: enquanto os concorrentes farão o possível para “esconder” suas informações, os fornecedores irão se sentir no dever de informar a você sobre qualquer dúvida que tiver. Isso significa que sua pesquisa não precisará basear-se apenas na observação das informações que deseja. Poderá contar, também, com as respostas dadas pelos potenciais fornecedores às suas dúvidas.

É importante considerar que seu mercado fornecedor é formado por várias empresas que fornecerão todos os insumos de que seu negócio necessita para funcionar. Procure analisar, pelo menos, três empresas para cada um dos insumos necessários, ainda que isso represente um trabalho considerável.

Bem, essas são as sugestões que preparei para você nesta reunião. Para concluir, deixo a minha contribuição final.

Tendo conhecido o mercado no qual você pretende atuar, cabe à você definir melhor o perfil de negócio que irá criar. Espero ter contribuído no seu aprendizado!



Diário de Bordo

Quero agradecer ao José Carlos, nosso consultor nesta escala, pelos esclarecimentos que nos prestou. E, principalmente, a sua atenção e interesse de nos acompanhar até aqui. E o convido para revermos, juntos, os principais aspectos aqui discutidos. Assim, sempre que precisar poderá consultá-los.

TÓPICOS	CONSIDERAÇÕES
Análise de mercado	Serve para conhecer o que os potenciais clientes, fornecedores e concorrentes pensam sobre diferentes fatores relacionados à empresa. Isso evita a criação de uma empresa, a partir de percepções falsas.
Processo de análise	O processo de análise consiste na observação acurada das características do mercado, no qual sua empresa atua ou pretende atuar.
Coleta de informações	Para o desenvolvimento do plano de negócio, você irá trabalhar com a coleta de informações obtidas de duas formas: a) Dados primários: obtidos diretamente na fonte, por meio de entrevistas, questionários, observações. b) Dados secundários: obtidos pela pesquisa em livros, publicações, anuários etc.

De posse das informações colhidas, é possível conhecer melhor os diferentes atores do mercado (clientes, fornecedores e concorrentes) e direcionar a empresa para que ela se torne cada vez mais competitiva.

Público-alvo	Público-alvo é o grupo particular de clientes de uma empresa, ou seja, as pessoas mais interessadas e dispostas a pagar pelos seus produtos/serviços.
Segmentação demográfica	Consiste na definição de um conjunto de características (sexo, idade, classe social, área de atuação etc.) que formam o perfil do cliente, seja ele pessoa física ou jurídica.
Segmentação cultural	Consiste na identificação das preferências particulares do consumidor (gostos, valores, costumes, preferências) relacionadas com a sua personalidade.
População	Conjunto de pessoas com características similares, sobre as quais temos interesse em pesquisar.
Amostra	É uma parcela representativa da população. Ela tem a capacidade de expressar aquilo que a população expressaria.

UM QUESTIONÁRIO É COMPOSTO POR:

Dados demográficos	Servem para avaliar se o entrevistado realmente pertence ao grupo que você pretende entrevistar (sexo, tamanho da família, escolaridade etc.).
Dados objetivos	São compostos pelas informações que você precisa saber do entrevistado. Devem ser específicos, para não dar margem a interpretações erradas.
Dados de checagem	Servem para identificar o entrevistado, caso seja preciso um futuro contato com ele (nome, telefone etc.).

DIFERENTES TIPOS DE ESCALA:	
Escala nominal	Atribuem nomes ou números às variáveis pesquisadas. Ex: () De 10 a 20 () De 21 a 30
Escala ordinal	Atribuem um sentido de ordem às variáveis pesquisadas. Ex: () Muito () Regular () Pouco
Escalas de intervalo ou de razão	São escalas que atribuem valores numéricos às variáveis, permitindo fazer uma medição das respostas dos entrevistados. Ex: Que nota você dá à aparência do negócio? 0() 1() 2() 3() 4() 5() 6() 7() 8() 9() 10()
Avaliação dos resultados	Consiste na organização dos dados, tornando possível tecer conclusões a partir das informações coletadas. Isso pode ser feito pela observação da frequência com que cada opção aparece nos resultados, transformando-a em percentual relativo.
Técnicas para análise do mercado concorrente	Para analisar os concorrentes, é recomendado desenvolver uma análise qualitativa.
Análise Qualitativa	Na análise qualitativa são priorizadas questões subjetivas, não havendo preocupação com um elevado volume de entrevistas, mas com a qualidade (detalhamento da informação).
Técnica de Observação	Uma outra técnica indicada para analisar os concorrentes é a técnica de observação. Ela consiste na observação das práticas dos concorrentes, com o propósito de adotar as suas melhores práticas.
Volume total de concorrentes	É preciso quantificar o volume total de concorrentes estabelecidos na sua região de atuação para estimar a participação de sua empresa nesse mercado.
Avaliação dos pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes	Como cada negócio concorrente tem suas peculiaridades, você deverá desenvolver um roteiro contendo os principais fatores a serem pesquisados, lhe possibilitando levantar seus pontos fortes e fracos com relação a eles.

Antes de partirmos para a 8ª escala, quero deixar com você dez questões sobre os assuntos tratados em reunião, ok? Até lá!

Atividades de Viagem

- 1 Qual a importância de definir a demanda do mercado antes de criar um novo negócio?
- 2 O que são dados primários e dados secundários? Qual a importância de cada um deles?
- 3 Quais os passos a serem adotados em uma pesquisa do mercado consumidor/cliente?
- 4 Qual a importância de se fazer uma segmentação demográfica e cultural de nossos clientes?
- 5 Quais as principais partes que constituem um questionário?
- 6 Qual a diferença entre os três diferentes tipos de escala: nominal, ordinal e de escala ou razão?
- 7 Como se analisam os resultados de uma pesquisa quantitativa?
- 8 Quais as particularidades que devem ser consideradas em uma pesquisa do mercado concorrente?
- 9 Como você elaboraria uma pesquisa para avaliar o mercado fornecedor?
- 10 Cite as principais etapas de um estudo de mercado.

Comandantes de Bordo

BERNARDO, Felipe Junior. Marketing para a pequena empresa: o que é e para que serve. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

BERNARDO, Felipe Junior. Pesquisa: o que é e para que serve. 2.ed. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo – Transformando Idéias em Negócios. Campus, 2001.

FERREIRA, Ernande Monteiro. Diagnóstico Organizacional para Qualidade e Produtividade. Qualitymark, 1995.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

HINGSTON, Peter Como Utilizar o Marketing no Seu Próprio Negócio. Publifolha - Série Próprio Negócio, 2001.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. 12 ed. São Paulo: Futura, 1999.

RUAS, Roberto L. Sua empresa é competitiva? Diagnóstico de competitividade para as micro e pequenas empresas industriais. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia e RAMAL, Ana Silvína. Construindo Planos de Negócios. Campus, 2001.



ESCALA VIII

**Congresso Mundial de
Empreendedorismo**

Plano Operacional

Orientação de Viagem

Nossa viagem continua! Como já combinamos, nosso roteiro agora seguirá com uma equipe de consultoria especializada em Plano Operacional.

Dentro da equipe que estará à nossa disposição, o Sr. Álvaro será o expositor dos principais conhecimentos que veremos nesta 8ª escala.

É bom tê-lo em nossa empresa de consultoria. Minha equipe e eu estaremos, durante esta escala, à sua disposição para lhe falar sobre **plano operacional**.



Para iniciar, é importante você saber que o **plano operacional** explora todos os fatores relacionados à produção do produto ou serviço que sua empresa irá oferecer. Nesta etapa você definirá como sua empresa irá operar. Por isso, é conveniente que sejam consideradas as informações provenientes do estudo de mercado. São elas que estabelecerão o volume de produção, as expectativas do cliente quanto a atributos como: preço, qualidade, *design*, sabor, pontos de compra, formas de pagamento etc.

Aumentar as chances de um negócio dar certo envolve definir, da melhor maneira possível, alguns dos fatores que, de forma direta ou indireta, se relacionam com o seu processo operacional:



- A descrição técnica do produto/serviço.
- O processo de produção e a tecnologia adequada.
- A localização.
- As instalações, os equipamentos e o mobiliário.
- O arranjo físico.
- As pessoas.
- As estratégias de negócio.
- O projeto dos processos, dentre outros.

O plano operacional busca responder “quanto”, “como” e “quando” produzir ou prestar o serviço; quem o fará; que alternativas existem para responder às variações na demanda, além das decisões de fazer ou comprar.

Com este propósito, iremos discutir a respeito de cada um destes itens, buscando explorar o que há de mais importante ao se planejar um negócio.

O que deve ser projetado em um produto ou serviço

Slack (1997) nos diz que qualquer produto ou serviço produzido deverá considerar três aspectos:

- Um conceito, que é o conjunto de benefícios esperados pelo consumidor;
- Um pacote de produtos e serviços “componentes” que proporcionam os benefícios definidos no conceito;
- Um processo pelo qual um conjunto de operações produz o pacote de produtos e serviços “componentes”.

Quando um cliente vai a um supermercado, ele não deseja apenas comprar os produtos que necessita. Mais do que isso, ele espera os benefícios de um local agradável, com informações visuais a respeito dos diferentes setores de produtos, funcionários agradáveis e agilidade nos caixas.

O que significa o conceito do produto

Os clientes não procuram comprar apenas um produto ou serviço. Antes disso, eles desejam comprar um **conjunto de benefícios** que possa atender às suas necessidades e expectativas. Isso define o **conceito**. Assim, para projetar produtos e serviços, você deverá ter claro o que o cliente quer comprar, compreendendo o conceito embutido nessa intenção.

O que representa um pacote de produtos ou serviços

De posse destas informações é que você deverá ter bem claro que qualquer coisa que esteja sendo projetada, seja ela um produto ou um serviço, deverá envolver o projeto paralelo de um conjunto de produtos e serviços componentes, ou seja, complementares. Este conjunto de produtos e serviços é denominado **pacote**.

Variações na parte principal do pacote e a adição ou subtração de serviços de apoio é que permitem às organizações oferecerem diferentes pacotes, permitindo desenvolver conceitos de produto ou serviço diferentes. Por exemplo:



Em um supermercado, poderia ser projetado um processo que permitisse ao cliente abastecer-se completamente sozinho sendo que, nos caixas, um equipamento de leitura óptica leria cada um dos códigos de barra dos produtos, debitando seu valor automaticamente de um cartão de crédito específico. Cada vez que o código de barras do produto é lido, neutraliza a informação remetida a um sensor a respeito da passagem do produto pelo caixa, o que acionaria um alarme, possibilitando segurança ao processo. O próprio cliente se encarregaria de embalar suas compras.

Este pacote diferenciado da forma convencional de fazer compras permitiria à organização trabalhar com preços mais baixos do que os praticados pelos concorrentes. Dessa forma, idealizou-se um pacote de produtos e serviços diferente dos encontrados atualmente no mercado.

O que representa o projeto do processo

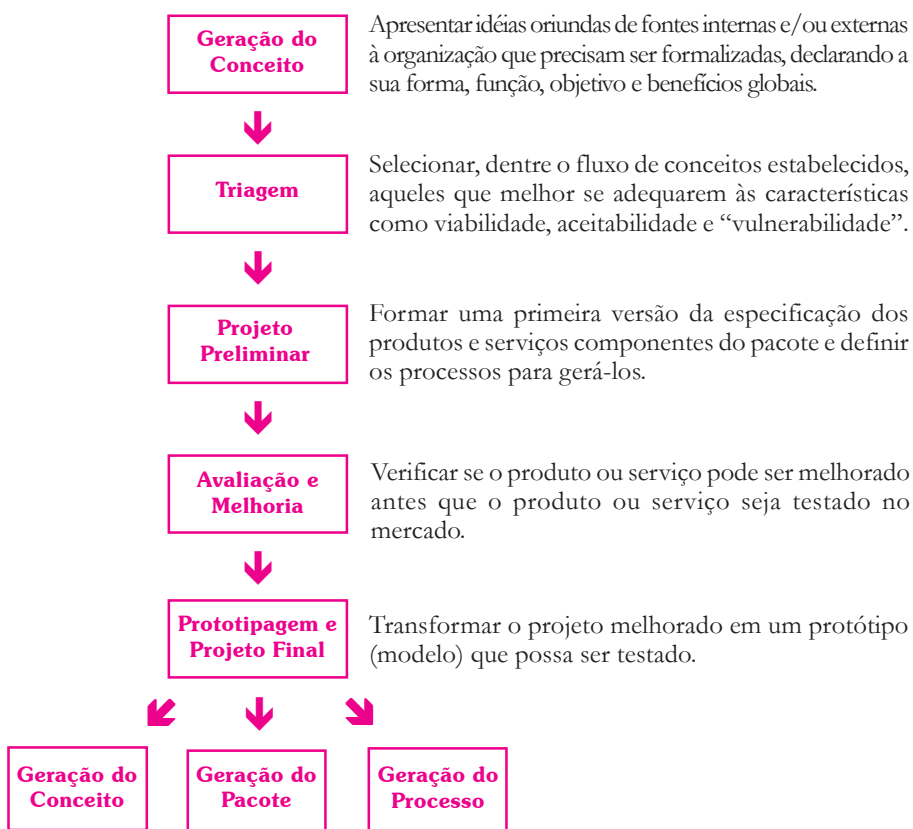
Ao projetar os bens ou serviços que a sua empresa irá oferecer ao cliente, você deverá discutir paralelamente o **processo de produção** correspondente. Não é conveniente projetá-los separadamente.

Um projeto precisa considerar diversas etapas para que possa ser possível especificar totalmente um produto ou serviço.

“O processo é a parte da operação que gera bens e serviços, reúne-os em um pacote e os fornece ao cliente para satisfazer o conceito” (Slack, 1997, p. 148).

Bem, então vou lhe mostrar o que constituem estas etapas!





Mais uma vez, Slack (1997) nos ajuda quando nos orienta que, todo projeto deverá ter como resultado uma especificação detalhada de todas as operações envolvidas na sua definição:

- Seu conceito global, por meio da especificação da forma, da função e do objetivo global do projeto e os benefícios que trará ao cliente;
- Seu pacote, por meio da especificação de todo o conjunto de produtos e serviços individuais que são necessários à preparação e apoio do conceito;
- O processo pelo qual o pacote será criado, especificando como os vários produtos e serviços devem ser produzidos no pacote.

Na prática, a maioria das empresas dá ênfase a determinado tipo de operação, mas na verdade oferece um pacote misto de produtos e serviços. Por isso, você deverá planejar cada operação envolvida no pacote.

Descrição dos produtos ou serviços

Ao descrever os seus produtos/serviços, deverá deixar clara suas vantagens e benefícios em relação aos concorrentes, pois essas informações são importantes para uma análise da viabilidade de seu projeto. Estabeleça os fatores com que seu produto/serviço pretende se diferenciar.

Uma descrição criteriosa reflete seu conhecimento e identifica qual o ramo de atividade pretendida, além de demonstrar que você teve o cuidado de se informar sobre todos os aspectos considerados relevantes para o cliente.

Localização

A escolha do local adequado para instalar o empreendimento pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso. Isso acontece porque essa decisão envolve uma série de condições muitas vezes ignoradas pelo futuro empreendedor, ao priorizar as preferências pessoais. A definição do local adequado à implantação do seu negócio depende de três aspectos básicos:

Aspectos mercadológicos

Estes aspectos consideram locais em que haja:

- Grande tráfego de pessoas.
- Concentração de seu público-alvo.
- Estacionamentos e facilidade para estacionar.
- Fácil visibilidade.
- Concentração de negócios similares.

Aspectos técnico-operacionais

Estes aspectos incluem:

- Disponibilidade de mão-de-obra qualificada.
- Disponibilidade de matéria-prima a um custo viável.
- Disponibilidade de assistência técnica quando necessário.
- Disponibilidade de água, energia elétrica e sistemas de telecomunicação nas condições desejáveis.

Aspectos legais

Considera os seguintes critérios:

- Permissão pela Prefeitura para instalação do tipo de empreendimento pretendido.
- Permissão dos demais órgãos fiscalizadores de acordo com o ramo de negócio de sua empresa, exemplos: Corpo de Bombeiros, Secretaria Estadual e Municipal de Meio Ambiente, Ibama, Secretaria de Saúde, Ministério da Saúde, Ministério da Agricultura etc.

Isso envolve definir o conjunto de atividades que se combinam para fazer alguma coisa, considerando uma série de fatores como equipamentos, matéria-prima, insumos, trabalhadores, infra-estrutura e outros.

Processo de produção

A definição de um **processo produtivo** deve descrever, segundo uma lógica preestabelecida, o conjunto de atividades de transformação, identificando toda agregação de valor envolvida na constituição do produto.

No plano de negócio, a elucidação do processo operacional poderá ser facilitada com a elaboração de um fluxograma, por meio do qual se pode perceber o encadeamento das diferentes operações que integram todo o processo.

Então, você deverá descrever todas as operações que integram o processo de produção, explicando objetivamente cada uma delas. Para que você perceba como isso poderá ser feito, observe o exemplo a seguir em que é esclarecido, de forma genérica, o processo de produção de bonés.



O processo de produção de bonés tem início com o desenho e corte do tecido, sendo encaminhado posteriormente para a montagem, onde são colocados os acessórios (aba, botões, etiquetas). Depois de costurados, dependendo do modelo, são enviados para a serigrafia ou setor de bordados.

Em empresas com ênfase em operações de serviço

Conforme já mencionado anteriormente, embora você esteja planejando operações de serviço, é necessário que considere também uma série de fatores que são importantes à operacionalização do negócio do ponto de vista global. Você deverá estar atento para a necessidade de contemplar os seguintes elementos:

Instalações de apoio

São as instalações nas quais o serviço vai ser prestado e os equipamentos utilizados. Isso envolve definir, conforme a conveniência, as instalações, a decoração, o estacionamento, entre outros. As instalações de apoio são evidências físicas a partir das quais os clientes avaliam o serviço; ainda que possam não representar a parte fundamental do serviço, seu aspecto costuma interferir na avaliação do cliente.

Bens físicos facilitadores

São os itens físicos fornecidos ao cliente para serem consumidos ou utilizados no processo de prestação de serviço. Estes também chamam a atenção do cliente.



Numa lanchonete *fast food*, por exemplo, estes bens se caracterizam por guardanapos, bandejas, canudos, embalagens etc.

Serviços explícitos

Freqüentemente, são as principais razões para a prestação do serviço, embora em alguns casos o conceito seja questionável. São também denominados de benefícios sensoriais, por serem percebidos pelos sentidos.



Em uma companhia aérea, constitui-se na pontualidade. Em um restaurante, é evidenciado pelo sabor. Em um cabeleireiro, é o corte, o penteado e a tintura dos cabelos.

Serviços implícitos

São os serviços normalmente considerados como **acessórios**, embora possam definir a escolha do cliente pelo serviço. Também são conhecidos como benefícios psicológicos, muitas vezes não identificados prontamente pelo cliente.



Numa companhia aérea, isso pode ser evidenciado como a sensação de conforto, segurança, cortesia e outros aspectos que possam causar benefícios psicológicos.

Um escritório de arquitetura é um exemplo. Nestes casos, o projetista do pacote tem importante participação na formação da opinião do cliente e deverá estar treinado para enfrentar, da melhor maneira possível, estas situações.

Portanto, o projeto de um pacote de serviços deverá considerar todos estes elementos, sob pena de se tornar mal-sucedido. Isto porque o cliente, ao buscar definir a adequação do serviço, utiliza todos eles como parâmetro.

Alguns serviços envolvem alto grau de contato com o cliente, que pode, inclusive, participar no projeto do pacote de serviços.

Veja na figura, a seguir, como ocorre a seqüência de serviços!



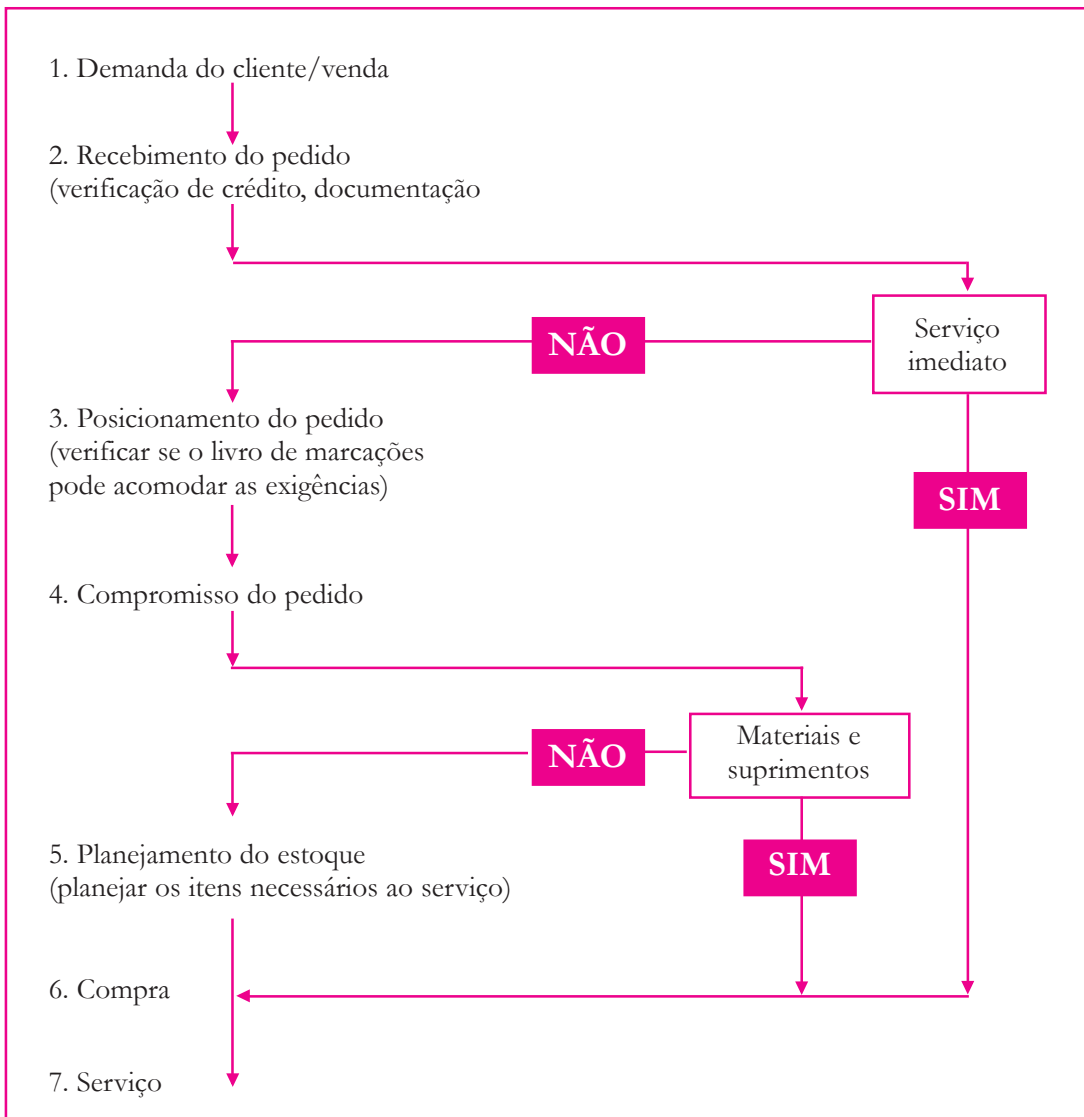


Figura 1: A seqüência de serviços.

Fonte: SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

As instalações

É conveniente que, ao optar por uma instalação, você observe elementos que garantam o bem-estar, boa aparência aos olhos dos clientes, eficiência produtiva/operacional, dentre uma série de outros fatores importantes.

Muitos negócios necessitam de **estruturas físicas** (salas, lojas, galpões etc.) tão específicas que precisam ser construídas, podendo aumentar em muito o valor do investimento a ser feito. Outros, por não envolverem muitos detalhes, podem ser montados inclusive em instalações alugadas. No entanto, você deverá buscar mais do que simplesmente ter onde se instalar.

A aparência externa, mesmo não interferindo no resultado do trabalho de forma direta, é responsável por formar a imagem da empresa.



Deverá ser observado, também, se a estrutura física possibilita operações de carga e descarga de materiais e produtos acabados.

A **estrutura adequada** para a instalação de um negócio não deverá considerar somente a parte externa. Também é muito importante a parte interna, pois está aí o **coração da empresa**. É importante que as instalações proporcionem bem-estar a todos que nela trabalham. Por isso, deverão ser observadas características do tipo: umidade, circulação de ar, luminosidade, espaço, revestimentos inferiores, superiores e laterais e muitas outras características que se tornam importantes conforme as peculiaridades de cada negócio.

A **avaliação** da adequação da estrutura à instalação do negócio pretendido deverá considerar uma série de fatores, iniciando-se pela construção, observando se ela oferece segurança e durabilidade. Deverá ser priorizada a utilização de materiais resistentes, de fácil limpeza, redução de ruídos, resistência ao fogo etc.

O **espaço disponível** deve ser suficiente para suportar futuras expansões da produção. É sempre importante considerar a existência de espaço suficiente para as áreas de vendas, administração, depósitos de materiais, depósito de produtos acabados, bem como outras possíveis áreas necessárias, compatíveis com as atividades da empresa.

Deverá ser observado, também, se a estrutura física possibilita operações de carga e descarga de materiais e produtos acabados.

Bem, agora discutiremos a questão dos equipamentos e do imobiliário!



Os equipamentos e o mobiliário

Um outro aspecto que você deve considerar é que: quando se pretende iniciar um novo negócio, paralelamente aos investimentos em instalações, torna-se necessário especificar e avaliar os investimentos a serem feitos em equipamentos e mobiliário. Estes constituem o principal investimento fixo - **Ativo Permanente** - da futura empresa.

Caso o empreendedor não tenha completo domínio sobre a atividade na qual pretende se lançar, ao especificar os equipamentos e mobiliário necessários à operacionalização do empreendimento, necessitará contar com o auxílio de alguém que entenda do negócio de forma particular, conhecendo tudo a seu respeito. Caso isso não aconteça, poderá ser investido capital em equipamentos, móveis e acessórios não necessários ou incompatíveis com as necessidades, ao passo que outras necessidades podem ser esquecidas. Por isso, torna-se imprescindível relacionar tudo o que possa ser necessário para operar o negócio.

Para facilitar a definição dos equipamentos, mobiliário e acessórios necessários, é recomendável que você monte uma lista, relacionando a quantidade de cada item e as características técnicas desejáveis a cada um deles.

De posse desta listagem é que você deverá conhecer o que o mercado dispõe e os respectivos preços. A partir destas informações será mais fácil definir quais os equipamentos que mais se aproximam do perfil técnico desejado, considerando também o menor preço.

Como proceder, por exemplo, para levantar os equipamentos necessários à montagem de uma padaria?



Bem, veja este quadro onde são apresentados os equipamentos necessários à instalação de uma padaria:

EQUIPAMENTO	CARACTERÍSTICAS
1 Forno	<ul style="list-style-type: none"> • câmaras de cozimento com capacidade para 50 kg/h • energia: gás natural • gerador de vapor • boa distribuição interna de calor • fácil limpeza
1 Maseira	<ul style="list-style-type: none"> • dupla velocidade (V máxima ~380 rpm) • painel de controle com temporizador • capacidade p/ 50 kg/h
1 Divisora de massa	<ul style="list-style-type: none"> • elétrica • capacidade p/ 50 kg/h
1 Modeladora de massa	<ul style="list-style-type: none"> • lonas bem ajustadas • capacidade p/ 50 kg/h
1 Balança	<ul style="list-style-type: none"> • mecânica • um prato
1 Batedeira	<ul style="list-style-type: none"> • 3 velocidades (60, 90 e 120 rpm) • capacidade p/ 50 kg/h
3 Carrinhos com assadeiras	<ul style="list-style-type: none"> • capacidade individual p/ 250 pães • resistente
1 Câmara de fermentação	<ul style="list-style-type: none"> • controle de umidade e temperatura programável • capacidade p/ 250 pães
1 Moinho para farinha de rosca	
1 Fatiadora de pães	
1 Freezer horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • capacidade p/ 320 litros
1 Máquina de água	<ul style="list-style-type: none"> • capacidade p/ 10 litros/h

Veja como podemos categorizá-los:

Utensílios diversos

- 2 mesas
- 6 tabuleiros
- 6 facas
- 6 espátulas
- 2 aparelhos p/ confeitaria
- 24 formas para pão de fatia
- 60 formas para pão de hambúrguer
- 10 vasilhas diversas
- 8 uniformes completos (jaleco e protetor p/ cabelos)

- 1 Balcão frigorífico 2 m
- 1 Balcão expositor horizontal 3 m
- 3 Prateleiras expositoras de 3,0 x 0,6 m cada
- 1 Balcão expositor vertical
- 1 Balança eletrônica com impressora
- 1 Máquina p/ fatiar frios
- 1 Máquina seladora
- 1 Freezer p/ leite
- 1 Caixa registradora
- 1 móvel sob medida para instalação do caixa (1,5 x 1,5 m)
- 1 cadeira c/ espuma injetada

Comercialização

Administrativo

- 1 cadeira
- 1 mesa de escritório (1,0 x 0,6 m)
- 2 calculadoras financeiras

Matérias-primas e materiais

Depois de identificada cada etapa do processamento e os correspondentes equipamentos envolvidos, torna-se necessário identificar toda a matéria-prima e materiais que ingressaram no processo para que, posteriormente, seja possível calcular os custos de produção. Insumos como energia elétrica, combustível e água também deverão ser considerados. Para o exemplo da padaria tem-se:



A produção diária de 5.000 pãezinhos envolve a seguinte quantidade de materiais:

- | | |
|-----------------------------|----------|
| • farinha de trigo | 100,0 kg |
| • fermento | 1,0 kg |
| • sal | 2,0 kg |
| • açúcar | 0,5 kg |
| • melhorador de massa | 1,0 kg |

Layout

Layout de produção, portanto, é a maneira como você vai organizar a disposição dos móveis, dos equipamentos e da linha de produção de sua empresa, de modo a facilitar a seqüência (fluxo) de trabalho e garantir qualidade, produtividade, bom atendimento e obtenção de lucro, evitando desperdícios.

Layout é uma palavra de origem inglesa, que pode ser traduzida como esboço, desenho.

Após ter definido os equipamentos necessários ao seu negócio, é necessário que você organize o *layout* de produção de sua empresa.

Inicialmente, você deverá distribuir os equipamentos de acordo com o espaço físico disponível.

Prioritariamente, a disposição dos equipamentos deverá acontecer conforme a seqüência com que aparece cada operação. No caso de uma padaria, por exemplo, os equipamentos e móveis que deverão ser dispostos na área física disponível são os seguintes:

- Área de produção: masseiras, bancadas (balcões para manipulação), divisora, modeladora, carrinhos com assadeiras, câmara de fermentação, forno, bancada com pia, seladora e fatiadora, fogão, batedeira etc.
- Setor de vendas: balcões expositores e balcões refrigerados, prateleiras p/ mercadorias, gôndolas, freezer, caixa etc.
- Área administrativa: mesa, cadeira giratória, duas cadeiras simples.

A partir da definição dessas informações, você poderá realizar o orçamento de:

- Investimentos necessários para implementar o processo;
- Capital de giro necessário ao negócio, pois terá identificado os insumos básicos necessários. Você receberá mais informações a esse respeito na próxima escala.

No caso dos serviços e dos processos operacionais de empresas que atuam no ramo varejista (comércio), utiliza-se o mesmo procedimento de descrição das etapas do processo pelo fluxograma, respeitando naturalmente as **peculiaridades** de cada tipo de negócio.

A rigor, os demais processos, ligados à logística de entrada e saída, *marketing*, vendas e atendimento aos clientes, bem como os processos de apoio, devem seguir o mesmo exemplo de aplicação do fluxograma.

Um *layout* deverá encontrar uma solução que considere a obtenção do máximo benefício segundo o espaço disponível. Ele tanto pode buscar otimizar fluxos, como acontece nas linhas de produção industriais, quanto forçar a aumentá-los, o que é desejável em estabelecimentos comerciais. Por isso, convém observar o que há de particular na elaboração de um *layout* conforme o tipo de negócio.

Em **estabelecimentos comerciais** a principal função do *layout* é atrair os clientes ao interior da loja e depois guiá-los de uma direção à outra. É por isso que a disposição dos produtos em uma loja deverá observar a estas técnicas, com o intuito de forçar os clientes a percorrerem a maior quantidade de espaços possíveis, o que faz com que acabem adquirindo produtos para os quais não tinham formalizado a intenção de compra.

Em **estabelecimentos industriais** a principal função do *layout* é aumentar a produtividade, direcionando o fluxo de matéria-prima e outros materiais ao longo do processo de produção. Toda unidade manufatureira deverá ter locais distintos para armazenagem de matéria-prima e componentes, produção e produtos acabados.

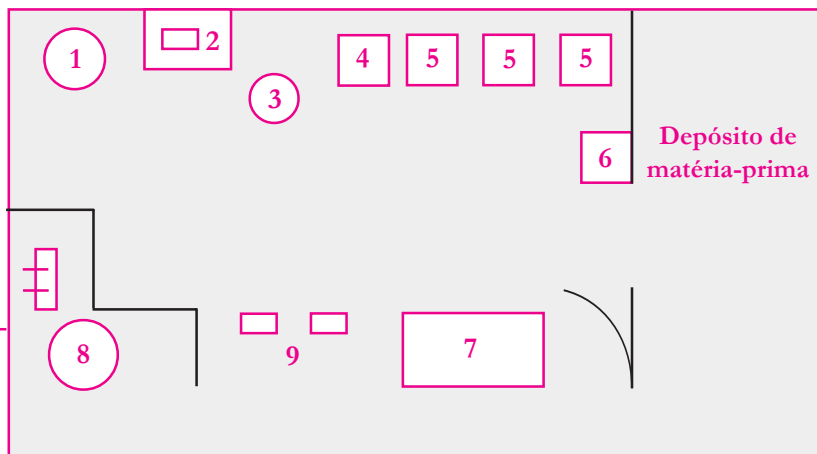
Em estabelecimentos que prestam serviços o *layout* ideal pode ser diferente, caso a empresa esteja mais direcionada para lidar com mercadorias (restaurantes, gráficas) ou para algum tipo de processamento (oficinas mecânicas, empresas de vigilância, eletricitistas).

Veja este exemplo de *layout* :

Um *layout* efetivo ajuda a levar o cliente onde ele deseja, fazendo-o passar por produtos situados estrategicamente para despertar o desejo de compra.

Ele tem por objetivo encontrar a forma mais eficiente para a utilização de equipamentos e pessoal, com o mínimo de movimentação de materiais, evitando ainda que o fluxo produtivo se cruze ou que em alguns lugares se formem gargalos de produção.

Figura 2:
Layout de
produto
utilizado no
setor de
produção de
uma padaria.



Legenda:

- 1 Maseira
- 2 Bancada com balança
- 3 Divisora
- 4 Modeladora
- 5 Carrinhos com assadeiras
- 6 Câmara de fermentação
- 7 Forno
- 8 Bancada com pia
- 9 Seladora, Fatiadora

O Pessoal



É verdade que a maioria das pessoas, contratadas para trabalhar em pequenas empresas, recebem poucas informações para iniciar seu trabalho?

Sim, é verdade! Até mesmo o processo de seleção, na maioria das vezes inadequado, não contempla conhecer as condições que apresenta o candidato para atuar naquele posto de trabalho ou naquela função.

Então, lembre-se: se você quer evitar aborrecimentos provocados pela admissão de um funcionário, que em nada parece se adequar às suas necessidades, antes de contratar alguém siga estes passos:



- 1 Faça uma análise do cargo a ser preenchido;
- 2 elabore uma descrição do cargo;
- 3 encontre a melhor fonte de recrutamento, considerando o perfil do empregado desejado;
- 4 utilize formulários para preenchimento de dados considerados relevantes ao cumprimento da função;
- 5 realize entrevistas que possam aprofundar o conhecimento e revelar os candidatos que mais parecem se adequar ao perfil desejado; e
- 6 verifique todas as informações que possam verdadeiramente comprovar a adequação dos candidatos ao cargo.

Neste período inicial, em que o funcionário começa a tomar contato com o seu ambiente de trabalho, conhece as pessoas e inicia suas primeiras atividades, estará em período de **adaptação**.

Após a contratação, o novo funcionário precisará receber orientações sobre o cargo. Deverão ser esclarecidos todos os seus deveres e responsabilidades. Nesse período, a empresa ainda não deve esperar um alto desempenho da parte dele. Frequentemente, só depois de algum tempo de entrosamento o funcionário estará apto a desenvolver plenamente suas atividades.

É sempre importante que o novo funcionário receba **treinamento** antes de começar a desenvolver suas funções. É bem melhor investir parte do seu tempo ensinando-lhe logo no início a desempenhar as tarefas da maneira como você gosta do que largá-lo, deixando-o fazer do jeito dele e se incomodar mais tarde. Muitas vezes a inadequação do empregado ao cargo advém do fato de ninguém tê-lo esclarecido como as coisas deveriam ser feitas. Ele poderá até achar que está fazendo o serviço da melhor forma, se não houver ninguém que o oriente a respeito da maneira como deverá fazê-lo.

Veja que **Kishel** diz haver, no período de treinamento, quatro etapas importantes:

- 1 **Preparação:** Os instrutores descobrem o que os empregados já sabem sobre o cargo.
- 2 **Demonstração:** Os instrutores mostram aos empregados como exercer as tarefas relacionadas ao cargo.

KISHEL, P. G.
Como iniciar,
manter e dirigir
um negócio. Rio
de Janeiro:
Infobook, 1994.

3 Aplicação: O empregado realiza o trabalho sozinho.

4 Inspeção: O trabalho recebe acompanhamento, sendo feitos comentários e sugestões.

Portanto, é sempre conveniente que todos os funcionários saibam desempenhar mais do que simplesmente as tarefas relacionadas ao seu cargo, ampliando suas habilidades em diferentes áreas. Isso torna o trabalho menos rotineiro, além de a empresa ganhar **versatilidade**. O trabalho em equipe é particularmente uma boa forma de congrega as pessoas no desempenho de diferentes tarefas.

Estratégias de Negócio

Vejamos, agora, sobre as **estratégias de negócios**.

Ao planejar seu futuro negócio, leve em consideração que a concorrência está no mercado há mais tempo e conquistou consumidores pela qualidade apresentada e pelos preços que oferece. Você precisa atrair a preferência desses e de novos clientes. Mas isso só será possível se você estabelecer diferenciais vantajosos aos produtos/serviços que colocará no mercado.

Se você não sabe que estratégia irá utilizar, siga as orientações a seguir.

Estratégias de negócio mais utilizadas

Dentre as diferentes formas de agir para atingir um objetivo destacam-se:

- A estratégia de inovação, em que os produtos devem conter características inovadoras, pioneiras, condizentes com as expectativas do tipo de cliente a ser atendido;
- A estratégia de excelência operacional, em que a linha de produtos deve ser padronizada, ter preços baixos e estar disponível de acordo com a conveniência dos clientes;
- A estratégia da adequação ao cliente, que pressupõe a oferta de produtos, serviços e atendimento personalizados.

Por isso, antes de iniciar seu negócio é muito importante que você defina as estratégias a serem utilizadas. Para desenvolver uma estratégia para o seu produto ou serviço, siga as orientações abaixo, buscando considerar aquelas que mais se adaptam ao seu projeto:

- 1 **Produto Superior:** desenvolver um produto diferenciado, que dá aos clientes vantagens e/ou valores importantes.
- 2 **Produto Orientado para o Mercado:** processo de desenvolvimento do produto/serviços voltado ao atendimento das necessidades e às expectativas dos clientes.
- 3 **Conceito de Produto Global:** produto/serviço pensado e desenvolvido para competir num mercado globalizado.
- 4 **Análise Preliminar:** verificar a real disponibilidade de recursos financeiros, tecnológicos e humanos para o desenvolvimento do produto/serviço.
- 5 **Definição Precisa do Conceito:** definir adequadamente o alvo, a promessa, o conjunto de características do produto e o seu posicionamento no mercado.
- 6 **Plano de Lançamento Estruturado:** definir adequadamente um plano que contenha estratégias de preço, distribuição, comunicação e atendimento aos clientes.
- 7 **Visão Interfuncional:** um produto envolve diversos processos do negócio. Estabelecer um plano prevendo a integração de todos os processos que integram o negócio.
- 8 **Rapidez no Lançamento:** uma rápida entrada no mercado representa vantagem competitiva. Mas, cuidado, a rapidez não deverá dar-se em prejuízo da qualidade.

Características que devem ser obedecidas pelos produtos e serviços de qualidade

- **Desempenho Funcional:** um produto de qualidade deve cumprir corretamente as **funções básicas**, ou seja, um automóvel deve transportar, um computador processar informações, uma refeição deve alimentar etc.

- **Funções Complementares:** o produto deve apresentar outras **vantagens** para os clientes, além da função básica, tais como a marca, qualidade, dimensões, formato, embalagem, instalação, entrega, crédito, garantia, serviços pós-venda etc.
- **Conformidade:** respeito pelas **normas** e **padrões** que compõem o nível de excelência anunciado.
- **Confiabilidade:** ausência de **defeitos** dentro do horizonte de tempo esperado pelos clientes.
- **Longevidade:** o tempo de **vida útil** do produto que é esperado pelos clientes.
- **Os serviços:** o desenvolvimento, a **rapidez** e a eficácia dos serviços, antes, durante e após a venda.
- **Estética:** o design, cor, gosto e outras **características** do produto.
- **Percepção da Qualidade:** a **imagem** do produto percebida pelos clientes.

Conjunto de atributos ou características que compõem o produto e que são percebidas pelo cliente

- **Produto genérico:** é a vantagem essencial apresentada pelo produto, ou seja, o serviço de base ou valor funcional.
- **Produto esperado:** compõe-se por tudo aquilo que acompanha o produto genérico, tais como: prazos de entrega, serviços, imagem etc.
- **Produto aumentado:** é aquilo que é oferecido a mais no produto/serviço e que constitui uma qualidade que o diferencia da concorrência.
- **Produto potencial:** compõe-se de tudo aquilo que tem a possibilidade de ser realizável para encantar o cliente.

Bem... penso que você já deve ter percebido que é necessário que você saiba transformar todas as necessidades e expectativas manifestadas pelos seus futuros clientes em atributos ou características do produto. A intenção deverá ser sempre a de **encantar o cliente**.

Então lembre-se: Antes de decidir as características dos produtos, serviços e processos de sua empresa, procure saber o que desejam os clientes. São as necessidades deles que devem ser atendidas. Portanto, desenvolva sempre uma relação entre as **necessidades identificadas** pela análise de mercado e o que deve ser atribuído aos produtos e processos desenvolvidos.

Estratégias de diferenciação dos produtos frente aos concorrentes

Freqüentemente o empreendedor sonha em descobrir um produto que será capaz de agradar a todos. No entanto, a experiência mostra que a identificação de uma oportunidade de diferenciação pode significar uma grande oportunidade de entrar no mercado.

Fique atento: quem quer agradar a todos, não agrada a ninguém!

Assim, para que o seu produto/serviço tenha destaque perante os oferecidos pela concorrência, aqui estão algumas sugestões de estratégias de diferenciação que você poderá assumir:

- Inicie a diferenciação pelo produto/serviço que deverá ser o carro-chefe do seu futuro negócio (seu produto principal ou de maior aceitação);
- Identifique, com base na pesquisa feita junto aos clientes, as características mais importantes para os nichos de mercado (mercados específicos) que você decidiu atender. Inicie pelo nicho mais promissor;
- Saiba quem são seus principais concorrentes e descreva em detalhes como eles ofertam aos clientes produtos e serviços com características diferenciadas;
- Faça um **benchmarking** no mercado para coletar sugestões de melhorias que sejam de valor para os clientes, queimando etapas no processo de criação. Lembre-se: não é necessário reinventar a roda, muita coisa boa já foi desenvolvida por outros e você também poderá usá-las;

Benchmarking é a arte de descobrir como e por que algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas do que outras. O propósito de uma empresa fazer benchmarking é imitar ou melhorar as melhores práticas de outras empresas.

- Selecione as melhores idéias e inicie o projeto do seu futuro produto/serviço. Leve em conta que este deverá ser superior ao oferecido pela concorrência, a fim de garantir o diferencial competitivo e viabilizar sua entrada no mercado;
- Liste todas as informações que precisam ser incluídas no projeto do processo, garantindo que a produção/prestação de serviços ocorra de forma a satisfazer as necessidades dos clientes e gerar vantagem competitiva.

Depois do que foi tratado aqui, já é possível esclarecer ainda mais o perfil do produto ou o serviço que você pretende oferecer. Para isso, você deverá deixar claro:

- Suas funções/aplicações (para que serve);
- Suas características técnicas (material utilizado, textura, normas que segue, cores, desenho etc.);
- Suas vantagens competitivas frente aos concorrentes (mais barato, melhor qualidade, maior rentabilidade etc.);
- Suas diferenciações frente aos concorrentes (o que o seu produto/serviço tem de diferente em relação aos seus concorrentes).

Pense bem sobre o seu produto! Veja se ele considera as questões apresentadas anteriormente.



O Projeto do Processo

Toda empresa é um processo de satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, que se subdivide em vários subprocessos (processos menores). Para que isso fique mais claro, entenda o que significa processo.

Conceito de processo

O **processo** é uma série de atividades pelas quais uma coisa transforma-se em outra.

Na prática, a maioria das empresas dá ênfase a determinado tipo de operação, mas, na verdade, oferece um pacote misto de produtos e serviços. Portanto, cada projeto deverá pensar nos produtos produzidos e nos serviços prestados pela empresa.

Ao projetar os produtos e serviços que a sua empresa pretende oferecer aos clientes, você deverá discutir paralelamente o processo de produção correspondente. Portanto, não é recomendável que você separe a concepção do produto/serviço da correspondente forma de produzi-lo. Isso poderia fazê-lo esquecer uma série de fatores importantíssimos à operacionalização do novo negócio.

É o conjunto de operações que devem ser organizadas, possibilitando produzir, da forma mais eficiente possível, os diferentes produtos e serviços necessários à satisfação dos clientes.

- A primeira etapa do processo, **a entrada**, é onde se dá o ingresso de diferentes fatores como: matérias-primas, mercadorias, informações, recursos financeiros, humanos e tecnológicos, dentre outros.
- A segunda etapa, **o processamento**, é onde se desenvolve uma série de atividades que, juntas, resultam em produtos e/ou serviços que se destinam a atender o mercado. Essa etapa pode envolver a produção, comercialização e prestação de serviços.
- A terceira e última etapa, **a saída**, representa a entrega dos produtos e serviços ao mercado, conforme as expectativas dos clientes.

Depois de você ter definido o projeto do produto, é necessário definir também os principais processos que se combinam para formar o negócio. Esses processos principais, também chamados de processos-chave, podem ser divididos em dois tipos: os que pertencem à cadeia básica de valor do cliente e os de apoio.

Processos da cadeia básica de valor

Os **processos da cadeia básica de valor** são aqueles que se organizam num fluxo contínuo, desde as entradas até as saídas do processo, resultando no produto final a ser destinado ao mercado. São formados por:

Representam o conjunto dos processos para a elaboração do produto ou prestação do serviço.

- **Logística de entrada:** compreende todas as atividades de recebimento, armazenagem, gestão e controle de estoques de matérias-primas na indústria e de mercadorias no comércio.
- **Produção/Operação:** atividades que pertencem ao processo de fabricação dos produtos e/ou prestação de serviços e preparação para a venda no comércio.
- **Logística de Saída:** distribuição dos produtos para os pontos de venda ou clientes, compreendendo o manuseio, armazenagem, processamento de pedidos e expedição.
- **Marketing e Vendas:** atividades de *marketing* que envolvem propaganda, promoções e atendimento aos clientes.
- **Serviços:** envolve atividades que acontecem antes, durante e após a venda, agregando valor para os clientes.

Normalmente, a primeira coisa que vem à cabeça das pessoas quando ouvem a palavra *marketing* é a **propaganda**. Para muitas pessoas, propaganda e marketing são sinônimos. Logo nos lembramos dos comerciais a que assistimos na televisão ou dos *outdoors* nas ruas.

Mas não se engane, marketing é muito mais do que propaganda. Na verdade a propaganda é apenas **uma parte** do marketing.

Você sabia que a palavra inglesa “market” significa “mercado”. Acrescentando-se a terminação “ing” (em movimento), resulta o conceito de marketing, ou seja, mercado em ação (em movimento).



Portanto, pode-se definir Marketing como sendo um conjunto de planos e iniciativas, que envolvem uma série de “**ferramentas**”. Por isso, pode-se dizer que qualquer iniciativa sua que tenha como objetivo, de alguma forma, aumentar a quantidade de clientes ou mesmo melhorar o relacionamento deles com sua empresa a fim de torná-los mais fiéis, trata-se de uma iniciativa de marketing, por mais que, ao longo da história, o conceito tenha se desvirtuado.

Entre elas podem se encaixar as propagandas, promoções, *marketing* direto - que possuem como maior objetivo a conquista e a manutenção de clientes.

Processos de apoio

Os processos de apoio não são essenciais à produção dos produtos ou serviços, mas oferecem apoio às atividades da empresa como um todo.

- **Infra-estrutura:** compreende as atividades financeiras, administrativas, de contabilidade e planejamento.
- **Recursos Humanos:** recrutamento, seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento das pessoas que devem apoiar o empreendedor na operação do seu negócio.
- **Suprimentos:** atividades de busca, seleção e manutenção de fornecedores, bem como aquisição e abastecimento.

Para que este assunto fique mais claro, **pense no processo** do seu negócio: suas entradas, as operações de produção de produtos e serviços e as saídas. Imagine cada uma dessas etapas ocorrendo. Pense em tudo que é preciso para operar cada uma delas.

Posteriormente, **planeje os processos** de apoio, definindo a infraestrutura necessária, as pessoas envolvidas e os fatores necessários. Observe ainda, que o planejamento dos processos deve considerar os fatores que são de valor para os clientes e estar de acordo com a definição da missão do negócio.

Faça uma relação de todos os processos básicos e de apoio necessários à viabilização do seu negócio. Inicie pelos processos básicos e depois considere os processos de apoio.

Enfim, tendo estabelecido os diferentes processos que constituem sua empresa, você constrói as suas bases.

O Fluxograma

No planejamento dos processos que compõem uma empresa, o **fluxograma** é uma ferramenta muito importante. Ele possibilita apresentar graficamente as atividades e a seqüência de um conjunto de etapas que se combinam formando um processo.

Só a descrição de algumas operações essenciais não é suficiente para esclarecer um processo mais amplo. Por isso, ao elaborar um fluxograma, você deve usar alguns símbolos **padronizados**.

Os símbolos padronizados que compõem um fluxograma são:

É um método para descrever um processo, usando símbolos, linhas e palavras.

INÍCIO

A elipse representa o início de um processo.

OPERAÇÃO

O quadrado representa os diversos passos que existem numa rotina. A identificação da operação é registrada no interior do símbolo.

**FLUXOS DOS
DADOS E
DOCUMENTOS**

A seta é usada para indicar o sentido e a seqüência das fases do processo. É utilizada também, para movimentar de um símbolo a outro. Indica o sentido do fluxo.

DECISÃO

O losango significa decisão a ser tomada e determina o caminho a seguir entre os vários possíveis. A identificação das alternativas.

FIM

A elipse representa o fim de um processo.

Processo de produção

Os processos de produção são criados a partir da organização das etapas necessárias à fabricação dos produtos, conforme determinam os projetos. Entretanto, muitas vezes as pessoas têm dificuldade de expressar o processo de produção de forma escrita. Buscando esclarecer melhor as diferentes etapas que o constituem, você poderá elaborar um **fluxograma**.

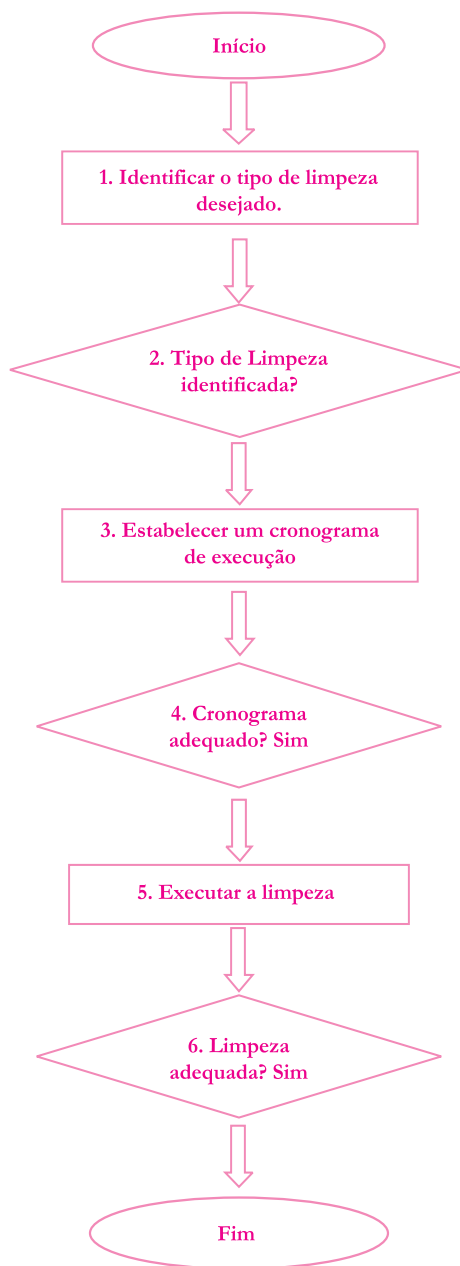
Caso o projeto do processo de produção não seja bem elaborado, o empreendedor corre o risco de ter que enfrentar muitos problemas com a qualidade dos produtos produzidos. Os clientes verão isso como erros, defeitos, falhas, não-conformidades, dentre outros. Sempre que esses problemas aparecerem, certamente resultarão em devoluções dos produtos, além da perda da credibilidade junto aos clientes, perda de rentabilidade, desperdício e muitos outros.

Portanto, um projeto de produto bem elaborado é o primeiro passo para o adequado projeto do processo, que em última análise permitirá que os produtos estejam em conformidade com as necessidades e expectativas dos clientes.

Por meio desta técnica, torna-se muito mais fácil, para uma pessoa que não é do ramo, compreender as principais operações que integram o processo de produção de determinado bem ou serviço. Isso possibilita organizar melhor o processo de produção da futura empresa.

Agora, convido você a ver o exemplo de fluxograma de um processo de limpeza!





ATIVIDADES	RESPONSÁVEL
1. Identificar exigências e restrições impostas pelos clientes.	Supervisor
2. Sugerir ajustes e melhorias possíveis problemas.	Supervisor
3. Obedecer às restrições e limites de execução das atividades dentro dos critérios ditados pelos clientes.	Auxiliar de limpeza
4. Ajustar os horários e procedimentos ao desejo dos clientes.	Supervisor
5. Executar a limpeza	Auxiliar de limpeza
6. Atender às observações e avaliações dos clientes. Checar eventuais pontos de melhoria.	Supervisor

Pode-se verificar que, além das etapas previstas, o fluxograma permite também:

- Definir os procedimentos a serem executados em cada etapa.
- Identificar os colaboradores que executarão cada procedimento.
- Definir as atividades de autocontrole necessárias para garantir a qualidade do produto.

O fluxograma também permite que você relacione, para cada etapa do processo:

- As máquinas, equipamentos e instrumentos necessários.
- Os móveis e utensílios a serem utilizados no processo.
- Os espaços físicos necessários para abrigar cada etapa do processo.
- As matérias-primas, materiais secundários e embalagens necessários em cada etapa.
- O arranjo físico do processo (*layout*).

Diferenciação dos Processos do Negócio

Você conhece a importância de atender bem um cliente, afinal, na maior parte das vezes, você faz esse papel!



Seguramente, 70% dos motivos pelos quais um cliente deixa de comprar de uma empresa não estão ligados à insatisfação com o produto/serviço propriamente dito.

Na verdade, o que costuma deixar um cliente insatisfeito é a forma como é atendido.

A informação, portanto, é preciosa para quem está querendo iniciar um pequeno negócio, pois oferece um caminho seguro para o estabelecimento de uma estratégia de diferenciação do atendimento, um ponto crítico em qualquer negócio.

Conhecer os pontos fortes dos concorrentes permitirá que você obtenha informações importantes sobre como obter sucesso junto aos clientes. Isso também possibilita que você estabeleça uma estratégia para superar a concorrência.

Um cliente pode sair satisfeito de uma empresa mesmo não tendo conseguido aquilo que procura. Se o atendimento for de qualidade, certamente ele voltará. Entretanto, caso tenha adquirido o produto/serviço, mas não esteja satisfeito com o atendimento, é bem possível que mude de fornecedor.

Por isso, conhecer profundamente o atendimento que os **concorrentes** estão oferecendo aos clientes permitirá que você identifique quais são os seus pontos fracos, estabelecendo um atendimento superior ao dele.

Alguns empresários investem muitos recursos em propaganda para colocar os clientes dentro do seu negócio e depois criam uma quantidade enorme de barreiras, impedindo que os clientes comprem, tais como: não vendemos à crédito, fechamos para o almoço, não aceitamos cartão de crédito ou não trocamos mercadorias.

Cabe a você definir um processo de atendimento que não crie barreiras à satisfação dos clientes. Caso contrário, estará ofertando o mesmo padrão de serviços existentes no mercado, sem apresentar diferencial competitivo. O mais importante no atendimento é preparar o pessoal responsável por ele. Não são necessários investimentos em nenhuma tecnologia de ponta. Com um processo bem definido, aliado a treinamento e envolvimento de pessoas que saibam tratar bem os clientes, você poderá oferecer-lhes aquilo que desejam.

Mas você já pensou em como diferenciar o atendimento?

Veja, antes de definir a forma como sua empresa irá atender seus clientes é conveniente que você observe os seguintes pontos:

- **Pesquise** a concorrência e colete idéias no mercado, sempre buscando as melhores práticas;
- **Projete** seu processo de atendimento ao cliente assegurando um tratamento diferenciado, descrito passo a passo no fluxograma; e
- **Avalie** seu futuro processo, para ver se as necessidades dos clientes do nicho de mercado escolhido estão garantidas e o “algo mais” está agregado.

E não é só isso...

Inove na distribuição!

O grande desafio nesse tipo de diferenciação é: “Como tornar seu futuro produto/serviço mais acessível aos clientes?”

Seja criativo para tornar isso possível! As soluções são variadas. Se você quiser ser inovador em sua distribuição, deverá procurar um meio mais rápido e mais conveniente para entregar seus produtos/serviços.

Com essa idéia em mente, procure facilitar o acesso ao produto/serviço. Torne-o conveniente e faça-o rápido. Abra os caminhos dos clientes em direção ao seu futuro negócio, em vez de esperar que eles venham até você.

Se você pretende ter um negócio diferenciado quanto à distribuição, observe estas indicações:

◆ **Diferenciando a distribuição:**

- Identifique o que é de valor para os clientes. Pesquise a concorrência e eleja as melhores práticas do mercado;
- Defina a melhor forma do seu produto/serviço tornar-se mais acessível aos clientes. Cuide para que sua forma seja superior a dos concorrentes;
- Elabore um fluxo do processo de distribuição; e
- Faça uma avaliação para verificar se as necessidades dos clientes foram contempladas no seu projeto. Corrija-o, se necessário.

◆ **Organize melhor sua comunicação de acordo com os nichos de mercado:**

Há três questões básicas que você precisa considerar para obter uma adequada comunicação com os seus clientes:

- O que eu preciso dizer?
- De que forma?
- Como atingir o público que compõe o meu nicho de mercado?

Algumas empresas estão entregando compras em domicílio, com entregas rápidas ou via Correios. Outras aceitam compras por telefone, fax e Internet. Algumas estão abertas 24 horas. Vendas por reembolso postal, através da televisão, são outro recurso utilizado.

A condição para resolvê-las é conhecer muito bem o cliente: faixa etária, renda, grau de instrução, modo de vida, aspirações, se lê jornal (qual?), assiste à televisão (qual canal?), se houve rádio etc.



Anunciar nos veículos de comunicação tradicionais nem sempre é compatível com as possibilidades da pequena empresa. Por isso, você deverá estudar outras alternativas: cartazes, panfletos, placas, mala-direta, eventos que envolvam a comunidade, site na Internet etc.

É necessário que você tenha sensibilidade para perceber a importância de determinar preços de forma diferente, conforme sejam diferentes os nichos de mercado que pretende atingir.

A comunicação com os nichos deve ser seletiva, precisa e objetiva. Mas esse não é um problema meramente técnico. A **comunicação** precisa ser atraente e diferenciada para apresentar resultados.

O desafio para o futuro empreendedor é planejar a comunicação adequada para cada nicho de mercado que pretende atingir com seu produto/serviço, de maneira mais criativa e eficaz que os concorrentes.

◆ Diferenciando a comunicação:

- **Identifique** os nichos de mercado que seu produto/serviço vai atender;
- **Observe** as melhores práticas de comunicação da concorrência;
- **Desenhe** um esboço do projeto de comunicação contendo:
 - As características dos nichos de mercado a serem atendidos;
 - O nível de importância que os clientes dão para cada característica;
- Se for preciso, **solicite** a ajuda de um especialista para definir a mensagem e os canais de comunicação mais adequados para os nichos de mercado que pretende atingir, além da frequência com que a comunicação deverá acontecer;
- **Faça** uma avaliação para garantir que as necessidades dos clientes sejam asseguradas pelo projeto.

◆ Atuando na faixa de preços:

A diferenciação por meio de uma **estratégia de preços** é a mais fácil de ser imitada pela concorrência. Mesmo assim, ela pode ser eficaz para obter fatias de mercado insatisfeitas e sensíveis a preços.

Uma única política de preços significa que, em alguns casos, o preço será alto demais, espantando clientes potenciais.

Por outro lado, preço baixo demais reduz o retorno do negócio, diminuindo o poder de competitividade, dificultando investimentos em pesquisa e desenvolvimento, treinamento de pessoal ou na oferta de serviços adicionais aos clientes.

◆ Como diferenciar os preços:

Antes de definir os preços que serão praticados por seu futuro negócio observe os seguintes fatores:

- **Identifique** qual a importância que seus futuros clientes dão para o preço do produto/serviço que você pretende ofertar. Procure saber até quanto o seu futuro cliente estará disposto a pagar a mais, por um produto/serviço e atendimento diferenciados;
- **Faça** uma pesquisa junto aos principais concorrentes para conhecer os preços por ele praticados;
- **Defina** uma política de preços para o seu produto, levando em conta o que é de valor para o cliente e o preço da concorrência. Assegure um diferencial competitivo; e
- **Acostume-se** com o desafio de que seu novo negócio deverá ser de tal forma produtivo, a fim de que o retorno do seu investimento venha da diferença entre os custos de ofertar um produto adequado aos clientes e o valor que seus futuros clientes estarão dispostos a pagar por eles.

◆ **Personalização:**

No futuro, as organizações terão que dar opções aos clientes para escolherem as características que gostariam de ter nos produtos/serviços a serem adquiridos.

Para tanto, opções podem ser oferecidas aos clientes para que definam seu próprio produto/serviço. Por exemplo:



Ofereça ternos com vários estilos e tecidos; casas onde o comprador seleciona o estilo, tamanho e a disposição dos cômodos; cosméticos de acordo com a cor da pele, tipo de cabelo e a cor dos olhos; sanduíches que o próprio cliente possa preparar como desejar etc.

◆ **O negócio é personalizar:**

Você deve lembrar-se de cinco regras fundamentais para a diferenciação:

- **Diferente não é diferenciado:** Ofereça uma diferença que agregue valor ao produto/serviço para os clientes. Se os clientes não percebem esse valor, não vale a pena ser só diferente.
- **Supere o padrão de referência:** Acompanhe o que os seus concorrentes estão fazendo. Aprenda com os melhores, ouse ser superior.

- **Conquiste seu nicho de mercado:** Decida como diferenciar seus produtos/serviços da concorrência, posicionando-se de acordo com as necessidades dos nichos de mercado. Resista à tentação de achar que o mercado é um todo igual. Para ter sucesso é necessário agregar valores específicos para um determinado grupo de clientes.
- **A imagem deve ser clara para os nichos de mercado:** Se os clientes identificam o seu produto/serviço como feito especialmente para eles, seu futuro negócio será um sucesso. Para tanto, comunique-lhes os benefícios específicos que terão ao adquirir seu produto/serviço.
- **Atenção para as mudanças:** É preciso que os futuros empreendedores conheçam profundamente seus nichos de mercado e as mudanças que neles ocorrem. Os clientes e concorrentes mudam seus hábitos o tempo todo, sendo importante que você esteja permanentemente atento às mudanças que ocorrem em seus nichos de mercado.

Espero tê-lo ajudado com meus conhecimentos. Agora me despeço e desejo que na próxima escala, com o consultor Luiz, você tenha um ótimo aproveitamento!



Diário de Bordo

Bem, caro leitor, estamos na reta final de nossa viagem ao mundo do Empreendedorismo.

Como fazemos sempre no final de cada escala, deixo para você o registro dos principais tópicos aqui abordados.

TÓPICOS	CONSIDERAÇÕES
PROJETO DOS PRODUTOS E PROCESSOS	Os projetos dos produtos e processos devem ser feitos de acordo com o que foi explicitado pelos clientes na análise de mercado.
ESTRATÉGIAS QUE O NEGÓCIO PODERÁ ADOTAR:	
a) Estratégia de Inovação	Consiste na produção de produtos/serviços com características inovadoras ou pioneiras.
b) Estratégia de Excelência Operacional	Consiste no desenvolvimento de linhas de produtos padronizadas resultando em baixos preços.
c) Estratégia de Adaptação ao Cliente	Consiste em oferecer produtos e serviços especialmente desenvolvidos para atender aos interesses do cliente.
Passos a serem seguidos para definir os produtos e serviços da empresa:	Identificar os clientes a serem atendidos.
	Listar as necessidades e expectativas dos clientes.
	Elaborar o projeto do produto/serviço considerando as características levantadas.
	Elaborar o projeto do processo de produção e prestação de serviços.
Processo	Um processo é constituído por uma série de atividades que se organizam sistematicamente para produzir, com eficiência, os diferentes produtos e serviços para a satisfação dos clientes. Ao planejar um negócio o empreendedor deverá estruturar cada um destes processos, buscando conhecer todos os fatores necessários à operacionalização da empresa.

PROCESSOS DA CADEIA BÁSICA DE VALOR

São os processos que se organizam num fluxo contínuo, desde as entradas de materiais e insumos até a saída de produtos acabados. Os processos ligados à cadeia básica de valor incluem as seguintes etapas:

a) Logística de entrada	Atividades de recebimento, armazenagem, gestão e controle de estoques de matérias-primas ou mercadorias.
b) Produção/operação	Atividades relacionadas ao processo de fabricação dos produtos/prestação de serviços e preparação para venda no comércio.
c) Logística de saída	Atividades relacionadas à distribuição dos produtos para o mercado, compreendendo o manuseio, armazenagem, transporte, processamento de pedidos e expedição.
d) <i>Marketing</i> de venda	Atividades que envolvem propaganda, promoções, distribuição e atendimento aos clientes.
d) Serviços	Envolvem todas as atividades que acontecem antes, durante e após a venda, agregando valor para o cliente.

PROCESSOS DE APOIO

Oferecem apoio às atividades da empresa como um todo:

a) Infra-estrutura	Compreende as atividades financeiras, administrativas, de contabilidade e planejamento.
b) Recursos humanos	Compreende as atividades de recrutamento, seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento das pessoas que apóiam o empreendedor.
c) Suprimentos	Compreende as atividades de busca, seleção e manutenção de fornecedores, bem como aquisição e abastecimento de suprimentos.

FLUXOGRAMA	
O que é?	O fluxograma é uma ferramenta que auxilia a planejar os processos da empresa. Ele utiliza símbolos, linhas e palavras para apresentar graficamente um conjunto de atividades que se organizam sequencialmente formando um processo.
As diferentes etapas	Ao desenvolver o fluxograma de um processo de produção, deverão ser apresentadas as diferentes etapas que integram esse processo, na ordem em que estas aparecem.
Atividades correspondentes	Posteriormente, para cada etapa, deverão ser definidas as atividades correspondentes, os responsáveis, assim como o conjunto de equipamentos, móveis, matérias-primas, materiais secundários, insumos e qualquer outro fator envolvido.
Capital necessário	A partir dessa descrição torna-se mais fácil orçar os investimentos e capital de giro necessários.

ATRIBUTOS PERCEBIDOS PELOS CLIENTES	
a) Produto genérico	Vantagem principal do produto.
b) Produto esperado	Benefícios que acompanham o produto genérico.
c) Produto aumentado	Benefícios que são oferecidos a mais no produto/serviço.
c) Produto potencial	Benefícios que têm a possibilidade de ser realizáveis para encantar o cliente.
Estratégias de diferenciação	É importante que você diferencie os seus produtos, atribuindo-lhes características que não estejam presentes nos produtos e serviços oferecidos pelos concorrentes e que sejam de valor para os clientes.
Estratégias para diferenciação do seu negócio	Ao implantar estratégias de diferenciação você deve ter cuidado, afinal, diferente não é diferenciado. Para que seja considerada uma diferenciação a estratégia precisará agregar algum valor para o cliente.
a) Diferenciação no atendimento	A satisfação no atendimento é conseguida com o estabelecimento de ações que garantam a satisfação do cliente;
b) Diferenciação na distribuição	Busca encontrar formas criativas e eficientes de distribuir os produtos;
c) Diferenciação na comunicação	Consiste em encontrar a forma correta de comunicação com o cliente. Envolve o seguinte questionamento: Que eu preciso dizer? De que forma é mais conveniente dizer? Como atingir o meu público-alvo?
d) Estratégia de preço	É necessário determinar preços de diferentes formas, conforme sejam diferentes os nichos de mercado que se pretenda atingir.
e) Estratégia de personalização	Consiste na adaptação do produto às necessidades e desejos de cada cliente em particular.

Atividades de Viagem

Convido você, também, a refletir um pouco sobre aquilo que viu com o consultor Álvaro:

- 1 Quais os três aspectos que devem ser considerados no projeto de um produto ou serviço?
- 2 Que fatores são importantes considerar na definição do local adequado para instalar uma empresa?
- 3 O que deve ser considerado na definição de um processo de produção?
- 4 Por que é importante definir os equipamentos e mobiliário que comporão o negócio?
- 5 Que fatores você apontaria como os mais importantes à elaboração do *layout* de uma pizzeria?
- 6 Quais as estratégias de negócio mais utilizadas?
- 7 Quais as características que devem ser obedecidas por produtos e serviços de qualidade?
- 8 O que é um fluxograma e qual a sua importância em um plano empresarial?
- 9 O que o empreendedor precisa fazer para diferenciar os processos do seu negócio?
- 10 Quais os atributos percebidos pelos clientes, que devem ser considerados nos projetos de produtos, serviços e processos?

Futuros Roteiros

Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios. Rio de Janeiro: Record, 1996.

PEREIRA, H. J. Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

Comandantes de Bordo

ABRAMS, R. M. Business Plan: segredos e estratégias para o sucesso. São Paulo: Érica, 1994.

BACK, N. Metodologia de Projetos industriais. Rio de Janeiro: Ed Guanabara Dois, 1983.

GERBER, M. E. O mito do empreendedor revisitado. São Paulo: Saraiva, 1996.

GIANESI, I. G. N. e CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios. Rio de Janeiro: Record, 1996.

KISHEL, P. G. Como iniciar, manter e dirigir um negócio. Rio de Janeiro. Infobook, 1994.

PEREIRA, H. J. Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

RIFKIN, J. O fim dos empregos. São Paulo: Makron Books, 1995.

RUSSOMANO, V. H. Planejamento e acompanhamento da produção. São Paulo: Pioneira, 1986.

SCHONBERGER, R. J. Serviço sincronizado: voltado a empresas de serviço. São Paulo: Pioneira, 1997.

SLACK, Nigel. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.

ESCALA IX

Parada para Consultoria de Finanças

Aspectos Financeiros

Orientação de Viagem

Chegamos à última escala de nossa viagem. Que bom que você não desistiu pelo caminho! Isso já mostra um perfil empreendedor.

Bem, de acordo com o que você tem aí no seu roteiro de viagem, estaremos nesta escala discutindo Aspectos Financeiros com o Sr. Luiz Otávio, que é o melhor consultor na área financeira. Foi o homem que orientou as finanças de Empreendenópolis.

Então, enquanto aguardamos o Sr. Luiz, vou lhe fazer uma breve introdução sobre esta temática.

Várias são as causas apontadas como responsáveis pelo fracasso de uma empresa. Dentre elas destacamos o desentendimento entre os sócios, o mal dimensionamento do capital de giro, de capital inicial exigido para a atividade, e muitas outras ligadas não só a questões financeiras, operacionais e de mercado, mas também a aspectos **comportamentais** do empreendedor.

Grande parte das pequenas empresas não utiliza ferramentas básicas de administração. Logo, muitas delas desaparecem do mercado prematuramente. O lado gerencial do empreendedor deve possibilitar a utilização dos instrumentos indispensáveis para a administração presente e futura da organização. Não estou me referindo a sofisticadas incabíveis para uma pequena empresa, mas a algumas ferramentas elementares para uma certa longevidade. Portanto, nesta escala você verá alguns aspectos financeiros imprescindíveis para o planejamento de abertura e gerenciamento de um negócio.

Determinação do Investimento Inicial

Olá, sou Luiz Otávio e desejo que você sinta-se à vontade em nossa cidade de Empreendenópolis, bem como em minha empresa de consultoria. Então, vamos iniciar?



Veja, é muito importante iniciar sua análise financeira determinando o total do investimento necessário para montar o seu negócio.

Os investimentos iniciais englobam todos os itens necessários para a abertura do negócio. Para que você conheça o capital necessário à formação do empreendimento deve relacionar todos os investimentos.

Antes de iniciar as operações, você precisará estimar o mais realisticamente possível a quantia de capital exigida para iniciar e manter sua empresa durante os primeiros meses de atividade. Considerando que leva algum tempo para que as entradas sejam maiores ou iguais às saídas, é essencial que haja um quadro financeiro em sua estimativa. Esse quadro pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso, permitindo estimar as obrigações com salários e pagamento de fornecedores, e manter-se operando até que a empresa comece a gerar recursos.

Os investimentos iniciais são formados por:

◆ **Investimentos físicos:**

- Móveis
- Utensílios
- Imóvel
- Veículos
- Máquinas e equipamentos
- Terrenos

◆ **Capital de giro:**

- Estoque inicial de matéria-prima (indústria) ou de mercadorias (comércio)
- Mão-de-obra
- Despesas Fixas

◆ **Outros gastos:**

- Despesas com propaganda inicial
- Despesas com registro
- Outros

1. INVESTIMENTO FÍSICO	Valor (R\$)
1.1 Móveis e utensílios	
1.2 Imóveis	
1.3 Veículos	
1.4 etc	
2. SUBTOTAL 1	
3. CAPITAL DE GIRO	
3.1 Estoque inicial	
3.2 Mão-de-obra	
3.3 Despesas Fixas	
4. SUBTOTAL 2	
5. OUTROS GASTOS	
5.1 Despesas com propaganda e registros	
5.2 Outros gastos eventuais	
6. SUBTOTAL 3	
7. TOTAL (2+4+6)	

Bem, vou dar mais detalhes de como os investimentos físicos e investimentos financeiros são formados, para que você entenda melhor.

Investimentos físicos

São aqueles destinados à compra de bens físicos como máquinas, equipamentos, instalações, veículos, móveis e utensílios, equipamentos de informática e obras civis. Eles destinam-se à aquisição de ativos para o negócio.

Os investimentos físicos não são consumidos no processo operacional normal da empresa, como acontece com os estoques de matéria-prima, por exemplo.

Na verdade, eles constituem o patrimônio do negócio (seu “ativo imobilizado”, para utilizar terminologia contábil).

Por isso, podemos dizer que os investimentos físicos são todos os bens que a sua empresa deverá possuir para poder produzir os produtos e serviços.

Investimento financeiro

O capital de giro, como o próprio nome diz, é o conjunto de recursos necessários para suportar a operação do negócio durante um curto intervalo de tempo (normalmente entre 30 e 90 dias), independente do seu volume de receitas. Portanto, é o capital que faz o negócio “girar.”

Representam, com certeza, uma das principais informações operacionais, gerenciais e administrativas da empresa. O custo é que irá definir se determinada venda propicia ou não ganho para a empresa. Ou seja, se determinada venda gera retorno financeiro.

Os investimentos financeiros são aqueles destinados à formação de capital de giro para o negócio. O **capital de giro** é o montante de recursos em dinheiro necessário ao funcionamento normal da empresa: compra de matéria-prima ou mercadorias, financiamento de vendas, pagamento de salários e demais despesas fixas.

É muito importante que, no momento de calcular o capital de giro de seu negócio, você não esqueça de suas finanças pessoais, pois não é só a sua empresa que precisará sobreviver.

Além disso, o capital de giro deverá prever despesas diversas que possam ocorrer, tais como propaganda, divulgação, registro, e outras despesas não previstas.

Para calcular suas necessidades de capital de giro, é necessário que você liste todos os possíveis gastos para o funcionamento normal da empresa durante o período de tempo que você escolher. Por esse motivo, o capital de giro, ou investimento financeiro, é o último cálculo a ser efetuado, para que você conclua todas as etapas operacionais do empreendimento e possa saber com propriedade o que é necessário para fazê-lo funcionar.

Assim, como o investimento inicial é a soma dos investimentos físicos com os investimentos financeiros, já é possível calcular o investimento inicial de sua empresa.

Classificação dos Custos

É importante você saber que o domínio da estrutura de **custos** possibilita que você fixe os preços no nível adequado para enfrentar a concorrência e para estimular o cliente a comprar o produto, mercadoria ou serviço oferecido.

Existem basicamente duas classificações de custos:

- os fixos e;
- os variáveis.

Custos fixos

Começaremos apresentando os **custos fixos**, por dois motivos:

- São mais simples de reunir, determinar e visualizar.
- São mais simples de mensurar.

Os custos fixos são aqueles cuja variação não é afetada pelo volume total de produção ou de vendas da empresa. Isso significa que, não importa se a empresa está vendendo pouco ou muito, eles permanecem os mesmos.

Para identificar esse tipo de custos no seu negócio, você deverá se perguntar o que ocorreria se tivesse um volume de vendas cinco vezes maior que o volume projetado, ou cinco vezes menor. Custos fixos tendem a se manter constantes, não importa a variação sofrida pelas receitas da empresa.

Para que você compreenda melhor os custos fixos, observe o exemplo:



Se realizar cinco serviços de consultoria por mês, uma empresa irá pagar R\$ 4.000,00 por mês de aluguel; caso ela preste três vezes mais consultorias, o valor do aluguel será o mesmo, portanto, o aluguel é um custo fixo.

Os custos fixos independem das vendas, ou seja, eles não variam conforme varia a venda de bens ou serviços.

Bem, entendido o que representa um custo fixo, veja como se calcula algumas rubricas que o compõem.

Depreciação

Dentro dos custos fixos da empresa, existe uma parcela de custos que é destinada à proteção do investimento realizado. Por exemplo:



Você investe R\$ 45.000,00 em máquinas, equipamentos e utensílios para a montagem de sua empresa. À medida que o tempo passa, esse investimento vai perdendo gradativamente o seu valor.

Isso acontece por dois motivos:

Um computador, por exemplo, depois de alguns anos de uso torna-se ultrapassado, obsoleto. Por isso, ele passa a valer muito pouco, sendo necessário investir mais dinheiro para comprar outro mais moderno.

- Envelhecimento dos bens, também chamado obsolescência; e
- a própria utilização dos bens no processo produtivo da empresa, que os desgasta e diminui sua vida útil.

O processo de **obsolescência** (envelhecimento) faz com que os R\$ 45.000,00 investidos inicialmente no negócio percam seu valor gradativamente, ou, em linguagem contábil, depreciem-se.

Para assegurar que o montante por você investido irá manter-se o mesmo, é necessário criar um fundo de depreciação. O fundo de depreciação é um fundo cujos depósitos mensais equivalem ao montante do investimento que foi perdido devido ao envelhecimento dos bens e diminuição de sua vida útil.



Suponha que dentro do investimento inicial de um escritório, os móveis tenham custado R\$ 10.000,00 e possuam uma vida útil de 5 anos. O valor total dos bens dividido pelo tempo útil resulta no valor de depreciação anual (R\$ 2.000,00/ano). Nesse caso, é necessário que o empreendedor guarde R\$ 2.000,00 por ano para assegurar recursos suficientes para adquirir outros móveis ao final dos 5 anos, quando estes já estiverem em mal estado. Dividindo esse valor (R\$ 2.000,00) por 12 (meses), descobrimos quanto deve guardar mensalmente. Nesse caso, será preciso guardar R\$ 166,67 mensais para que, ao final dos 5 anos de trabalho os móveis possam ser trocados por novos.

Isso evitará a necessidade de completar o valor com um investimento adicional, que saia do seu bolso. Esse mesmo raciocínio deve ser efetuado para todos os bens da empresa. O fundo de depreciação irá proteger a empresa contra a perda de valor dos bens adquiridos.

Manutenção

Outra parcela dos custos fixos é formada pela **manutenção**. Ela é necessária para recuperar o desgaste natural das máquinas devido ao uso. Com certeza, os fabricantes de equipamentos prevêem a necessidade de revisões anuais, e essas revisões têm um custo que não se encontra no valor pago pelo equipamento na data de sua aquisição. Para custeá-las é necessário criar um fundo de manutenção.



O fundo de manutenção funciona de forma muito semelhante ao de depreciação:

Calcula-se quanto de manutenção preventiva (revisões, troca de óleo etc.) deverão ser gastos ao longo da vida útil do equipamento (10 anos, por exemplo), dividindo-se esse total pelo número de meses previsto para a vida útil. O resultado deve ser guardado mensalmente para o custeio dessa despesa.

Seguros

Finalmente, existe ainda o risco de que algum tipo de acidente (incêndio, queda de um raio, ou ainda um roubo) cause a perda dos equipamentos. Para que você não corra o risco de perder todo o investimento inicial realizado, é necessário guardar recursos para o pagamento do **seguro** anual dos bens.



Já compreendi! Funciona da mesma forma: **divide-se** o total de **gastos anuais** com seguros por **12**, para ter uma idéia aproximada do **gasto mensal**.

Isso mesmo! E esse valor deverá ser separado mensalmente, para o pagamento dos seguros quando precisar ser feita sua renovação.

Enfim, podemos dizer que os custos de manutenção, depreciação e seguro são os chamados **custos de proteção do investimento**. São todos **fixos** e têm uma particularidade que os diferencia dos demais: são chamados de “custos não-caixa”, pois não implicam no pagamento de obrigações mensais, mas apenas no provisionamento desses recursos em uma conta bancária remunerada.

Veja o quadro a seguir, onde sugerimos alíquotas que lhe auxiliarão nos cálculos de custos envolvendo depreciação, manutenção e seguros (padrões internacionalmente aceitos para a elaboração de projetos).

Alíquotas Sugeridas para o Cálculo dos Custos de Proteção do Investimento.

Item	Depreciação	Manutenção	Seguro
Obras civis	3,5%	1,5%	1,0%
Instalações	5,0%	3,0%	2,5%
Móveis e utensílios	10,0%	3,0%	2,5%
Máquinas e equipamentos	15,0%	4,5%	3,5%
Equipamentos de Informática	25,0%	5,0%	3,0%
Veículos	15,0%	5,0%	4,0%

Tendo calculado os chamados custos de proteção do investimento, está na hora de acrescentar todos os outros custos fixos às suas memórias de cálculo.

É importante chamar atenção para as rubricas: Pessoal e Encargos Sociais. São considerados custos fixos de pessoal os salários da equipe de funcionários que exerce funções administrativas, ou seja, não estão ligados à área operacional.

Quanto mais o restaurante vende, mais auxiliares serão contratados, tornando este um custo variável.

Quando há variações significativas no volume de vendas, o pessoal administrativo não varia tão diretamente quanto os que trabalham na produção/prestação de serviços, por isso são considerados custos fixos.

Se o aumento das vendas implica aumento de produção, fazendo com que seja preciso contratar mais pessoas para trabalhar (como os auxiliares de cozinha, em um restaurante, por exemplo), então, este é considerado um custo variável, mesmo que o salário dessas pessoas seja fixo.

Os encargos merecem atenção à parte. O percentual de encargos sociais sobre a folha de pagamento varia bastante de negócio para negócio. Para ter uma noção precisa de como eles devem ser inseridos na sua empresa, consulte um contador a respeito e utilize os percentuais que ele sugerir nos seus cálculos.

Relembrando, pode-se dizer que os custos fixos são aqueles cuja variação não é afetada pelo volume de vendas da empresa. Isso significa que,

não importa se a empresa estará vendendo pouco ou muito, eles permanecerão os mesmos.

Custos variáveis

Agora vamos trabalhar sobre os custos variáveis – os mais importantes e os de maior participação em um negócio sadio.



Como os custos variáveis variam com a venda de produtos/serviços e, por consequência, com as receitas, você deverá utilizar como padrão de referência a produção total estimada.

Os custos variáveis costumam ser representados pelos seguintes itens:

- mão-de-obra direta (que está diretamente envolvida com a produção);
- serviços contratados temporariamente;
- matéria-prima;
- embalagens;
- demais gastos que ocorrem mensalmente e cuja variação está ligada com o volume de vendas e não com o tempo.

O **primeiro passo** é trabalhar sobre a **mão-de-obra**. Tenha em mente, entretanto, que a mão-de-obra variável cresce com o aumento das vendas. Se você imagina que a empresa vai iniciar suas atividades com um montante de vendas inferior ao que venderia se estivesse a pleno vapor (o que é absolutamente normal), provavelmente seus custos variáveis refletirão isso.



Nesse caso, lembre-se da necessidade de aumento da sua folha de pagamento à medida que a empresa cresça, e preveja esses custos na sua planilha de mão-de-obra.

O **segundo passo** é analisar os **impostos** que incidirão sobre a receita da empresa.

Existem, basicamente, três sistemas de recolhimento de impostos legalmente aceitos, entre os quais sua empresa poderá optar:

- o recolhimento por meio da análise do lucro real;
- o recolhimento por meio da análise do lucro presumido; e
- o recolhimento pelo SIMPLES – Sistema Unificado de Pagamento de Impostos e Tributos, do Governo Federal, já disponível em vários estados também para os impostos estaduais.

As diferenças são as seguintes:

◆ **Lucro real:**

Ao final do período fiscal (ano), apuram-se todas as receitas e despesas da empresa e calcula-se o **lucro final** do ano. Sobre esse lucro, aplica-se a alíquota de imposto pertinente (variável em função do faturamento) e recolhem-se os tributos devidos. Essa operação é efetuada mensalmente. Esse sistema é vantajoso para as empresas que possuem gastos muito elevados, com baixas margens de lucro.

◆ **Lucro presumido:**

Presume-se uma lucratividade média para a empresa sobre suas operações e atribui-se o **percentual tributável** sobre essa lucratividade. O resultado é uma alíquota que é aplicada sobre a receita bruta da empresa mensalmente, sem a necessidade de cálculos mais aprofundados.

Os tributos variam de empresa para empresa, dependendo de sua forma jurídica. Porém, é conveniente que você fale com o seu futuro contador e peça que ele lhe passe, detalhadamente, os tributos que você irá pagar, de acordo com a sua empresa e da forma jurídica que ela está registrada nos órgãos governamentais.

◆ **Simples:**

Sistema com raciocínio semelhante ao do Lucro Real, mas com mecanismo similar ao do lucro presumido. Unifica vários impostos e contribuições sobre a mesma rubrica, com a mesma data de recolhimento mensal.

Esse sistema é vantajoso para as empresas que possuem elevadas margens de lucro, em montante superior à projeção de lucratividade do governo (normalmente situada na casa dos 15% sobre o lucro presumido).

Bem... até o momento, você trabalhou nos seus custos variáveis de mão-de-obra, impostos e contribuições. Agora, você se concentrará nos custos de produção e/ou custos de comercialização. Vamos ver como é isso?

Custos de Produção

O cálculo dos custos de produção envolve basicamente dois insumos: a mão-de-obra variável (já analisada) e a matéria-prima utilizada.

Para a determinação do custo do produto ou serviço vendido você deverá seguir as seguintes etapas:

- 1 calcule a soma dos custos variáveis por produto;
- 2 some o total dos custos fixos;
- 3 levante o total de produção;
- 4 divida o total dos custos fixos pelo total da produção; e
- 5 some o valor dos custos variáveis por produto (1) com o resultado da divisão dos custos fixos pelo total da produção (4).

No caso da matéria-prima, o mais interessante é que você calcule o valor necessário para a produção de uma unidade do seu produto, para depois extrapolá-lo para o volume total de produção mensal ou anual. Por exemplo:

Matérias para Elaboração de Cartões Artesanais

Matéria-prima	Quantidade	Valor Unitário (R\$)	Valor (R\$)
Cola	1 tubo (50 g)	3,20 o tubo	3,20
Papel	2 m ²	12,50/m ²	25,00
Pigmentos de diferentes cores	50 g	374,00/kg	18,70
TOTAL			46,90

Veja, com esta quantidade de material é possível produzir 100 cartões. Portanto, o custo de matéria-prima para produzir um cartão será de R\$ 0,47 (quarenta e sete centavos).

No caso de uma empresa do segmento comercial, a matéria-prima será substituída pelo CMV (Custo da Mercadoria Vendida). Nesse caso, o valor integral pago pela mercadoria já se encontra na nota fiscal de compra que o fornecedor emite para sua empresa – o que facilita bastante o processo de cálculo dos gastos com mercadorias para venda. Então, vamos a algumas dicas:



- Para calcular o custo de produção unitário, você terá que fazer um levantamento com os fornecedores para saber quanto custa a matéria-prima e demais insumos.
- Lembre-se: no caso de uma empresa de comércio, não se esqueça de desconsiderar o ICMS pago (que está incluído na nota fiscal de venda do fornecedor).
- Alguns dos itens incluídos nos custos acima também podem ser denominados de despesas operacionais (despesas administrativas e despesas com vendas) e despesas não-operacionais.
- Se a empresa fabrica mais de um produto, podemos ratear os custos fixos com base, por exemplo, na quantidade de tempo utilizada para fabricação de cada produto.



Mas... como determinar o preço da venda?

A Determinação do Preço de Vendas

A formação do preço de venda depende do conhecimento prévio da estrutura de custos da empresa. Sabendo o custo unitário do produto/serviço, é fácil você estimar o seu preço de venda.

As informações a respeito do preço praticado pelo mercado e o preço de venda estimado são muito importantes para que você tome decisões como:

É vantajoso produzir ou não determinado produto?
Qual o volume de produção ideal para que a empresa tenha lucro?

Para fazer o cálculo do preço de venda, você deverá trabalhar com as receitas unitárias, ou seja, por unidade produzida e vendida.

Para trabalhar com a receita proporcionada por unidade produzida/vendida, o primeiro passo é fazer o **Rateio de Custos Fixos (RCF)**. Veja esta figura:

Isso nada mais é do que ratear (dividir) tudo o que será gasto em custos fixos durante o ano pelo número de unidades vendidas ao longo desse mesmo ano.

Rateio dos Custos Fixos	=	Custo Fixo Total (ano)
		Quantidade de unidades vendidas (ano)

Assim, é necessário que os custos fixos sejam rateados por venda realizada, já que cada produto vendido terá que contribuir com uma parcela destes custos ao longo do ano.

Um raciocínio muito semelhante é adotado para os custos variáveis. Você precisa saber qual é o gasto total da empresa por unidade fabricada e vendida. Para isso, divida o total de gastos com matéria-prima e com mão-de-obra pela quantidade de unidades produzidas, da mesma forma como fez com os custos fixos.

Custo Unitário Variável de Mão-de-Obra	=	Custo Variável de Mão-de-Obra
		Produção Total
Custo Unitário Variável de Matéria-Prima	=	Custo Variável de Matéria-Prima
		Produção Total

Agora, juntando o RCF com os custos unitários de matéria-prima e mão-de-obra, teremos o **Custo Unitário de Produção (CUP)**, ou seja, o valor gasto para fabricar (e não para vender) cada unidade fabricada e comercializada na sua futura empresa.

Tendo calculado o Custo Unitário de Produção (CUP), você poderá, finalmente, calcular o preço de venda dos produtos/serviços de sua empresa:

PVU	=	CUP	X	100
		$100\% - (\text{CC}\% + \text{ML}\%)$		

- **PVU** : Preço de Venda Unitário final ao consumidor.
- **CUP** : Custo unitário de Produção.
- **CC** : Custo de Comercialização, que é a **soma dos gastos** que a empresa terá para vender cada unidade de produto ou serviço.
- **ML**: Margem de Lucro Bruta (antes do imposto de renda).

Até o momento, vimos como se calcula o Custo Unitário de Produção (CUP). Agora, vamos apresentar como se calcula os outros dois componentes da formação do preço de venda: O **Custo de Comercialização** e a **Margem de Lucro**.

O Custo de Comercialização (CC)

Conforme você viu anteriormente, o Custo Unitário de Produção reflete apenas o custo para produzir os seus produtos. Os custos para vendê-los não estão aí incluídos. Por isso, você deverá agregar mais alguns custos que ainda não foram incluídos na sua análise.

Os custos que integram os custos de comercialização são os seguintes:

- **Custo de Divulgação**: são os investimentos em marketing que serão efetuados para tornar o produto mais conhecido junto ao público-alvo no ponto de venda;
- **Comissões de Venda**: são as comissões a serem pagas aos vendedores que trabalharão para colocar o produto no mercado;
- **Impostos sobre a Venda**: são os impostos que incidem sobre a comercialização das mercadorias. Normalmente, o ICMS, o ISS ou o IPI. Um contador poderá explicar-lhe em qual caso você se enquadra e quais são as alíquotas no seu estado;

- **Previsões para perdas:** são as provisões necessárias para cobrir prejuízos decorrentes de avarias, extravios ou furtos/roubos de mercadorias;
- **Fretes:** são os gastos necessários para transportar os produtos até os locais onde serão vendidos.

Observe que todos esses custos podem ser expressos em valores percentuais, o que é necessário para que se encaixem adequadamente na fórmula de cálculo do preço de venda. Para a determinação do percentual específico para cada negócio, converse com seus parceiros comerciais (principalmente no que tange ao custo de divulgação, comissões de vendas e fretes), os funcionários de empresas comerciais similares (previsões para perdas) e o seu contador (impostos sobre as vendas).

A soma de todos os percentuais equivale ao Custo de Comercialização.

Margem de lucro

Hum... margem de lucro? Isto muito me interessa!!!



Então, atenção, pois em princípio, estabelecer as suas margens de lucro bruto pode parecer simples e uma decisão que se encontra inteiramente em suas mãos, mas isso não é verdade. Quem determina sua margem de lucro é a sua pesquisa de mercado concorrente, que terá apontado os preços médios do mercado onde você atua.



Veja bem... você não pode considerar uma margem de lucro tão grande que o preço do produto torne-se inviável e ninguém o compre. Sua margem de lucro tem que permitir que o preço do seu produto possa competir com os preços praticados pelos concorrentes, caso contrário o seu negócio não sobreviverá.

Repita essa operação até que você encontre um preço de venda que lhe proporcione a maior margem de lucro possível e que esteja de acordo com os preços praticados pelo mercado.

Portanto, após testar o preço de venda dos seus produtos/serviços com a margem de lucro que você escolheu, compare-o com os preços praticados pelos seus concorrentes, para ter certeza de que sua empresa é realmente competitiva.

Agora que você já sabe como calcular o Custo Unitário de Produção, o Custo de Comercialização e a Margem de Lucro, já é possível calcular o Preço de Venda. Vamos lá?

Os Resultados Operacionais

Para projetar a receita possibilitada pela venda dos produtos/serviço, basta fazer a seguinte operação:

Receita Anual Total	=	Preço de Venda Unitário	x	Quantidade de unidades vendidas (ano)
----------------------------	---	-------------------------	---	---------------------------------------

Margem de contribuição

A margem de contribuição é conhecida como **contribuição para o lucro**, e é obtida subtraindo-se o total dos custos variáveis da receita de vendas.

$$\begin{aligned} MC &= R - CVT \\ MC &= R - (CVU \times Q) \end{aligned}$$

Como a Receita (R) também pode ser expressa como (PVU x Q), temos:

$$\begin{aligned} MC &= (PVU \times Q) - (CVU \times Q) \\ MC &= (PVU - CVU) \times Q \end{aligned}$$

Onde:

$$\begin{aligned} R &= \text{Receita Anual Total} \\ PVU &= \text{Preço de Venda Unitário} \\ CVT &= \text{Custo Variável Total} \\ CVU &= \text{Custo Variável Unitário} \\ Q &= \text{Quantidade de produtos vendidos} \end{aligned}$$

A importância da análise baseada no custeio variável reside nos seguintes aspectos:

- Permite uma **análise mais acurada** do preço de venda dos produtos, uma vez que podemos conhecer qual a contribuição de cada produto no pagamento dos custos fixos da empresa;
- Permite **tomar decisões de venda**, como, por exemplo, aceitar um pedido de compra com preço abaixo do estabelecido. Por exemplo, no caso de a empresa já ter feito a quantidade de vendas necessária para pagar os custos fixos do mês, seria possível vender mais barato, uma vez que seria necessário remunerar apenas os custos variáveis.

Com todas as informações levantadas, já é possível montar um demonstrativo que lhe permita analisar os resultados anuais do seu negócio, para verificar se ele é viável do ponto de vista financeiro.

Demonstrativo de Resultados

	Valor (R\$)
1.Receita operacional mensal	
2.Custos variáveis	
2.1 Mercadoria vendida ou matéria-prima utilizada	
2.2 Custo de comercialização	
3.Soma (2.1 + 2.2)	
4.Margem de contribuição (1 - 3)	
5.Gastos fixos	
6.Lucro líquido (4 - 5)	

Indicadores de Desempenho

Quanto aos indicadores de desempenho, eles são calculados a partir de combinações entre os dados sobre o seu negócio que, a esta altura, você já conhece. Eles têm por finalidade indicar a **saúde financeira** do negócio em questão e, a

partir de sua análise, oferecer uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do seu novo empreendimento.

Vamos apresentar como se calcula quatro indicadores de desempenho diferentes: a **lucratividade**, a **rentabilidade**, o **prazo de retorno do investimento** e o **ponto de equilíbrio**.

Lucratividade

A lucratividade é um indicador de eficiência operacional. Obtido sobre a forma de valor percentual, indica qual é o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve. Por exemplo:



Se uma empresa tem uma lucratividade de 15%, significa que para cada R\$ 100,00 vendidos, R\$ 15,00 “sobram” sob a forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos. Na prática, significa que a empresa ganhou R\$ 15,00 no trabalho de produção e comercialização do seu produto, avaliado em R\$ 100,00.

Lucratividade	=	Lucro Líquido	x	100
		Receita Total		

Rentabilidade

A Rentabilidade é um **indicador de atratividade** do negócio, pois mostra a velocidade com que o capital por você investido retornará. É obtido sob a forma de valor percentual por unidade de tempo, e mostra qual a taxa de retorno do capital investido por unidade de tempo (por exemplo, mês ou ano). Por exemplo:



Se uma empresa tem uma rentabilidade de 20% a.a., isso significa que 20% de tudo o que o empresário investiu no negócio retorna sob a forma de lucro por ano.

Observe a fórmula para cálculo da rentabilidade:

Rentabilidade	=	Lucro Líquido	x	100
		Investimento Total		

Prazo de retorno do investimento (PRI)

O Prazo de Retorno do Investimento (PRI) é também um indicador de atratividade do negócio, pois mostra o tempo necessário para que você recupere tudo o que investiu no seu negócio. É calculado sob a forma de unidade de tempo, e consiste basicamente no inverso da rentabilidade. Por exemplo:



Se uma empresa tem um Prazo de Retorno do Investimento de 2,5 anos, isso significa que dois anos e seis meses após o início das atividades o empresário terá recuperado, sob a forma de lucro, tudo o que gastou no empreendimento.

Então a fórmula de cálculo para o PRI é a seguinte:

PRI	=	Investimento Total
		Lucro Líquido

Ponto de equilíbrio

A seguir, você irá aprender a calcular o ponto de equilíbrio, que é outra ferramenta básica no gerenciamento de sua empresa.

O **Ponto de Equilíbrio** é o nível de produção e vendas suficientes para igualar receitas e custos. Para a empresa, o ponto de equilíbrio representa o ponto em que ela não terá prejuízo nem lucro. Ou seja, as receitas da empresa cobrem todos os gastos, não sobrando nada de lucro. Com certeza, essa não é uma situação agradável para nenhuma empresa, e, caso ela continue por muito tempo nessa

Se o nível de vendas está abaixo do Ponto de Equilíbrio, significa que o total de receitas é insuficiente para cobrir todos os custos fixos e variáveis, ou seja, o custo total.

situação, a falência é inevitável. Porém, toda a unidade que for vendida acima do ponto de equilíbrio irá trazer lucro para a empresa, o que é muito positivo.

Do ponto de vista do planejamento empresarial, a análise do Ponto de Equilíbrio representa um dos instrumentos gerenciais mais importantes. A partir desse instrumento, geram-se informações para a definição das metas de receitas e despesas da empresa. A análise do Ponto de Equilíbrio ajuda você a tomar decisões importantes, como o volume a ser vendido e o nível adequado de despesas fixas.

Você poderá calcular o ponto de equilíbrio para sua empresa por meio da fórmula:

PE	=	Custos Fixos
		MCU

Onde:

MCU é a Margem de Contribuição Unitária

PE	=	PVU - CVU
-----------	---	------------------

PVU = Preço de Venda Unitário

CVU = Custo Variável Unitário

A MCU representa o percentual do preço de venda com que cada produto contribui para cobrir os custos fixos da empresa.

Dessa maneira, a fórmula do Ponto de Equilíbrio também pode ser expressa da seguinte forma:

PE	=	Custos Fixos
		PVU - CVU

Considerando as seguintes informações gerenciais de uma empresa, veja como se calcula o Ponto de Equilíbrio:

Custo Variável Unitário	R\$	30,00
Preço de venda	R\$	60,00
Custos fixos	R\$	17.100,00

$$\begin{aligned} \text{MCU} &= \text{PVU} - \text{CVU} \\ \text{MCU} &= 60,0 - 30,0 = \text{R\$ } 30,00 \\ \text{PE} &= \text{Custos Fixos} / (\text{PVU} - \text{CVU}) \\ \text{PE} &= 17.100,0 / (60,0 - 30,0) \\ \text{PE} &= 17.100,0/30,0 \\ \text{PE} &= 570,00 \end{aligned}$$

Ou seja, para não ter lucro ou prejuízo é necessário que a empresa venda 570 unidades do seu produto. Vendendo acima de 570 unidades, a empresa passa a ter lucro.

No Ponto de Equilíbrio, o faturamento (Receita) da empresa será de:

$$\begin{aligned} \text{Receita} &= 570 \text{ unidades} \times \text{R\$ } 60,00 \\ \text{Receita} &= \text{R\$ } 34.200,00 \end{aligned}$$

Agora que você já tem muitas informações a respeito de como planejar sua empresa, estando ela já constituída ou em processo de criação, que tal colocar tudo isso em prática? Que você tenha muito sucesso em seus negócios!



Diário de Bordo

Puxa! Acredito que você tenha gostado do que aprendeu com o Sr. Luiz Otávio. Para fecharmos nossa viagem, com chave de ouro, vamos relembrar juntos os pontos principais desta escala:

TÓPICOS	CONSIDERAÇÕES
<p>INVESTIMENTO INICIAL</p>	<p>O investimento inicial expressa o montante de capital necessário para que a empresa possa ser criada e comece a operar. Isso quer dizer que, além das instalações físicas, equipamentos e móveis, é preciso também de capital para iniciar e manter a empresa durante os primeiros meses de atividade. Dessa necessidade resulta a separação do investimento inicial em duas rubricas: os investimentos físicos e os investimentos financeiros.</p>
<p>a) Investimento físicos</p>	<p>Compreende os recursos necessários à compra de bens físicos como máquinas, equipamentos, instalações, veículos, móveis, utensílios, equipamentos de informática, obras civis, dentre outros. Diz respeito ao capital que é preciso investir em alguns recursos que possibilitarão operar o negócio.</p>
<p>b) Investimentos financeiros (capital de giro)</p>	<p>Compreende o conjunto de recursos necessários para que o negócio possa operar durante um curto intervalo de tempo. Esse capital permite que a empresa tenha estoques de produtos acabados ou de materiais, venda a prazo, pague os salários dos empregados, dentre outros.</p>
<p>CUSTOS FIXOS</p>	<p>São aqueles cuja variação não é afetada pelo volume total de produção ou de vendas da empresa. Isso significa que, não importa se a empresa está vendendo pouco ou muito, eles permanecem os mesmos. Custos fixos tendem a manter-se constantes, não importa a variação sofrida pelas receitas da empresa.</p>

COSTUMAM SER ESQUECIDOS NA COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS FIXOS:	
a) Depreciação	Parcela de custos destinada à proteção do investimento físico proveniente do envelhecimento e utilização dos bens no processo produtivo da empresa.
b) Manutenção	Parcela de custos referente à manutenção preventiva (revisões, troca de óleo etc.).
c) Seguros	Parcela de custos destinada ao pagamento do seguro anual dos bens.
d) Mão-de-obra-indireta	No cálculo dos custos fixos deverá ser somado o valor correspondente à mão-de-obra indireta, ou seja, aquela que não atua diretamente na produção, mas na administração da empresa. Nesse caso, não devem ser esquecidos os correspondentes encargos sociais, que totalizam alguns benefícios concedidos aos empregados, devendo ser igualmente contabilizados.
CUSTOS VARIÁVEIS	Os custos variáveis são aqueles que variam com a venda de produtos e, por consequência, com as receitas. Eles costumam ser representados pelos seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> - mão-de-obra direta; - matéria-prima (indústria) - custo da mercadoria vendida (comércio); - embalagens; - demais gastos que ocorrem mensalmente, cuja variação se dá em função do volume de vendas.
CUSTOS TOTAL DE PRODUÇÃO	O custo total de produção de um produto é o resultado da soma dos custos fixos e dos custos variáveis por unidade produzida.
Custos variáveis	Você precisa saber qual é o gasto total da empresa por peça fabricada/vendida. Para isso, divida o total de gastos com matéria-prima e com mão-de-obra pela quantidade de unidades fabricadas ou horas de serviço prestadas, da mesma forma como fez com os custos fixos.

CÁLCULO DOS CUSTOS VARIÁVEIS	
Custo unitário Variável de Mão-de-obra	= $\frac{\text{Custo Variável de Mão-de-obra}}{\text{Produção Total}}$
Custo unitário Variável de Matéria-prima	= $\frac{\text{Custo Variável de Matéria-prima}}{\text{Produção Total}}$
CUSTO UNITÁRIO DE PRODUÇÃO (CUP)	O Custo Unitário de Produção (CUP), ou seja, o valor gasto para fabricar (e não para vender) cada unidade fabricada ou comercializada na sua futura empresa.

Cálculo do custo unitário de produção (CUP)
Rateio de Custos Fixos (+) Custo Unitário de Matéria-Prima (+) Custo Unitário de Mão-de-Obra (=) Custo Unitário de Produção

PREÇO DE VENDA	$PVU = \frac{CUP}{1 - (CC + ML)}$
Tendo calculado o Custo Unitário de Produção (CUP), você poderá, finalmente, calcular o preço de venda dos produtos/serviços de sua empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • PVU: Preço de Venda Unitário final ao consumidor. • CUP: Custo unitário de Produção, calculado no item anterior. • CC: Custo de Comercialização. Demonstra quanto sua empresa gasta para vender cada unidade. • ML: Margem de Lucro Bruta (antes do imposto de renda).

O CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO (CC)

Além dos custos para produzir os produtos a empresa tem outros custos como:

a) Custo de Divulgação	São os investimentos em marketing que serão efetuados para tornar o produto mais conhecido junto ao público-alvo no ponto de venda.
b) Comissões de Venda	São as comissões a serem pagas aos vendedores que trabalharão para colocar o produto no mercado.
c) Impostos sobre as Vendas	São os impostos que incidem sobre a comercialização das mercadorias. Normalmente, o ICMS, o ISS ou o IPI. Um contador poderá explicar-lhe em qual caso você se enquadra e quais são as alíquotas no seu estado.
d) Provisões para perdas	São as provisões necessárias para cobrir prejuízos decorrentes de avarias, extravios ou furtos/roubos de mercadorias.
e) Fretes	São os gastos necessários para transportar os produtos até os locais onde serão vendidos.
f) Margem de Lucro	Quem determina sua margem de lucro é a sua pesquisa de mercado concorrente, que terá apontado os preços médios do mercado onde você atua.

OS RESULTADOS OPERACIONAIS:

Receita Anual = Preço de Venda Unitário x Quantidade de unidades vendidas (ano)

Agora já é possível montar um demonstrativo, que lhe permita analisar os resultados anuais do seu negócio, para verificar se ele é viável do ponto de vista financeiro.

INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho servem para indicar a viabilidade financeira do seu negócio: a lucratividade, a rentabilidade, o prazo de retorno do investimento e o ponto de equilíbrio.

A LUCRATIVIDADE

A lucratividade é um indicador de eficiência operacional. Obtido sobre a forma de valor percentual, indica qual é o ganho que sua empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.

Lucratividade	=	Lucro Líquido	x	100
		Receita Total		

A RENTABILIDADE

A Rentabilidade é um indicador de atratividade do negócio, pois mostra a velocidade com que o capital por você investido retornará. É obtido sob a forma de valor percentual por unidade de tempo, e mostra qual a taxa de retorno do capital investido por unidade de tempo (por exemplo, mês ou ano).

Rentabilidade	=	Lucro Líquido	x	100
		Investimento Total		

O PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO (PRI)

O Prazo de Retorno do Investimento (PRI) é também um indicador de atratividade do negócio, pois mostra o tempo necessário para que você recupere tudo o que investiu no seu negócio. É calculado sob a forma de unidade de tempo, e consiste basicamente no inverso da rentabilidade.

PRI	=	Investimento Total
		Lucro Líquido

PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio representa o volume de vendas em que a empresa não terá prejuízo nem lucro. Ou seja, as receitas de sua empresa cobrem todos os gastos, não sobrando nada de lucro.

PE	=	Custos Fixos
		MCU

CFT = custo fixo operacional total

PVU = preço de venda unitário

CVU = custo variável unitário

Atividades de Viagem

Também sugiro algumas questões de reflexão, enquanto voltamos da nossa viagem ao mundo do Empreendedorismo:

- 1 Como são formados os investimentos iniciais? Dê exemplos dos componentes de cada um dos custos que integram o investimento inicial.
- 2 O que representam os investimentos financeiros (capital de giro)?
- 3 O que caracteriza os custos fixos? Cite exemplos.
- 4 Quais os principais custos de proteção dos investimentos?
- 5 Como se calcula a depreciação de um bem?
- 6 O que caracteriza os custos variáveis? Cite exemplos.
- 7 Quais os principais insumos que compõem os custos de produção de um bem?
- 8 Como se deve proceder para estabelecer o preço de venda de um produto/serviço?
- 9 Qual a importância do cálculo da rentabilidade, lucratividade e ponto de equilíbrio?
- 10 O que expressa o valor de unidades vendidas ou a receita, no ponto de equilíbrio?

Futuros Roteiros

BERLE, G., KIRSCHNER. Plano de Negócios Instantâneo. Rio de Janeiro: Axcel Books, 1995.

GUIA ERNEST & YOUNG PARA DESENVOLVER SEU PLANO DE NEGÓCIOS. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996

Comandantes de Bordo

ABELL, Derek F. Administrando com dupla estratégia. São Paulo: Pioneira, 1995. Como abrir seu próprio negócio. In: AZEVEDO, João Humberto de (Coord.). Brasília: SEBRAE, 1997.

ABRAMS, R. M. Business plan: segredos e estratégias para o sucesso. São Paulo: Érica, 1994.

BACK, N. Metodologia de projetos industriais. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1983.

BERLE, G., KIRSCHNER. Plano de Negócios Instantâneo. Rio de Janeiro: Axcel Books, 1995.

GUIA ERNEST & YOUNG PARA DESENVOLVER SEU PLANO DE NEGÓCIOS. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

KISHEL, Gregory F., KISHEL, Patricia. Como iniciar, dirigir e manter um negócio: o guia para tornar realidade seu sonho. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

LONGENECKER et al. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEREIRA, H. J. Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

SANTANA, J. Como Planejar sua empresa: roteiro para o plano de negócio. Brasília: SEBRAE, 1993.

Finalizando nossa Viagem

Caro leitor, desejamos que você tenha aproveitado a Viagem ao Mundo do Empreendedorismo e que possa aplicar suas descobertas no seu negócio atual ou futuro. Foi muito bom tê-lo conosco durante estas nove escalas. Porém, queremos lhe contar um segredo: estas escalas, na verdade, nunca terminam para um empreendedor. Volte sempre! Estaremos aqui.

Sucesso!



Instituto para a Política Liberal

Friedrich Naumann
Instituto



CONFEDERAÇÃO
LATINO-AMERICANA
DO COMÉRCIO



CONFEDERACIÓN
LATINOAMERICANA
DE COMERCIO



Anotações

Anotações



Instituto de Estudos Avançados

www.iea.org.br

O IEA - Instituto de Estudos Avançados é um centro de soluções na área Educacional, de Tecnologias da Informação e de Inteligência Competitiva. Desde sua fundação, em 1996, o IEA, em parceria com instituições do Brasil e do exterior, promove programas de formação e de informação, produtos didáticos para e-learning, consultorias, além de cursos e seminários presenciais. Durante sua trajetória, já capacitou mais de 700 mil pessoas em diferentes áreas. Em 2004 recebeu o Prêmio Nacional de Excelência em Educação à Distância da Associação Brasileira de Educação à Distância - ABED e Embratel.



www.ffn-brasil.org.br

O Instituto Friedrich Naumann é a representação no Brasil da Friedrich-Naumann-Stiftung que se dedica ao princípio da liberdade e da responsabilidade do indivíduo na sociedade. Seus objetivos são a implementação de valores fundamentais liberais nas áreas temáticas da democracia, do Estado de Direito, dos direitos humanos e da cidadania, do fomento de pequenas e médias empresas, bem como na integração da política liberal no setor privado e na sociedade em geral, através de projetos sociopolíticos e socioeconômicos.



www.conaje.com.br

A CONAJE - Confederação Nacional dos Jovens Empresários lidera um movimento que representa milhares de jovens empreendedores e vem ganhando força e representatividade em todo o país. Hoje, a entidade é responsável por estimular o empreendedorismo entre os jovens brasileiros por meio de três motes principais: orientação e capacitação profissional, representatividade social e troca de experiências através de uma complexa rede de relacionamentos. Entre os objetivos principais da Conaje está o estabelecimento de políticas e práticas institucionais que incluam os jovens empreendedores nas principais estratégias de desenvolvimento do Brasil.

CONFEDERAÇÃO
LATINO-AMERICANA
DO COMÉRCIO



CONFEDERACIÓN
LATINOAMERICANA
DE COMERCIO

A CLAM - Confederação Latino-Americana de Comércio e Serviços é a entidade representativa do varejo latino-americano, que congrega milhões de micro, pequenas e médias empresas em toda América Latina. Seus principais objetivos são tornar disponível às lideranças do comércio e serviços latino-americano os instrumentos necessários ao pleno exercício da liderança; conscientizar o empresário para o melhor entendimento da realidade que o cerca, além dos limites de seu estabelecimento comercial e de serviços; e, prepará-lo para uma participação melhor e mais efetiva nas suas entidades de classe, fornecendo-lhe condições básicas para enfrentar novos desafios, quer como empresário, quer como cidadão.