

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

II CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A NÍVEL
DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL

O EMPREENDEDOR NUM AMBIENTE COM RECURSOS LIMITADOS

CURITIBA
NOVEMBRO/90

ANNIBAL YAZBEK JR.
KARIN CORREA FOGIATO
MAURO VINICIUS SOARES
ZEMYR WERNER JR.

O EMPREENDEDOR NUM AMBIENTE COM RECURSOS LIMITADOS

CURITIBA
NOVEMBRO/90

SUMÁRIO

PÁG.

INTRODUÇÃO

1.	AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR	09
2.	COMPORTAMENTO GERENCIAL	10
2.1	Percepção	10
2.2	Comunicação	10
2.3	Liderança	11
2.4	Motivação	12
3.	PLANEJAMENTO EMPRESARIAL	13
3.1	Conceito	13
3.2	Tipos de Planejamento	13
3.3	Etapas do Planejamento	14
3.4	Qualidades do Planejamento	15
3.5	Administração Estratégica	16
3.6	Planejamento Estratégico	16
3.7	Planejamento Estratégico X Administração Estratégica	16
3.8	Modelo para Desenvolver Planos Estratégicos	17
4.	FATORES IMPORTANTES NA ESCOLHA DE UM EMPREENDIMENTO	18
4.1	Sazonalidade	18
4.2	Efeitos da Situação Econômica	19
4.3	Controle Governamental	20
4.4	Dependência de elementos de disponibilidade e Custo Incerto	21
4.5	Ciclo de Vida do Setor - expansão, estagnação ou retração	21

4.6	Lucratividade	23
4.7	Mudanças que estão ocorrendo no Setor	24
4.8	Efeitos da Evolução Tecnológica	26
4.9	Grau de imunidade à concorrência	26
4.10	Atração Pessoal	27
4.11	Barreiras à entrada	28
5.	PARTICIPAÇÃO DO QUADRO FUNCIONAL E DE TERCEIROS NO EMPREENDIMENTO	29
5.1	Sócios	32
5.2	Empregados	33
5.3	Investidores	34
5.4	Advogados	35
5.5	Contadores	36
5.6	Banqueiros	37
5.7	Consultores	37
5.8	Agências de Publicidade	38
5.9	Clientes	39
5.10	Fornecedores	39
5.11	Concorrentes	40
6.	ANÁLISE FINANCEIRA	41
6.1	Conceito de Fluxo de Caixa	41
6.1.1	Manter Contabilidade de Caixa	42
6.1.2	Utilizando um indexador	42
6.1.3	Análise de Sensibilidade do Fluxo de Caixa	42
6.2	Ponto de Equilíbrio Operacional	43
6.3	Fases do Fluxo de Caixa	44
6.4	Cálculo do Fluxo de Caixa	44
6.4.1	Ponto de Equilíbrio Operacional X Ponto de Equilíbrio Financeiro	45
6.4.2	Margem Operacional	45
6.4.3	Máxima Necessidade de Recursos	46
6.4.4	Pay-back	46

	PÁG.
6.4.5 Rentabilidade do Investimento	46
6.4.6 Alavancagem Operacional	47
6.4.7 Alavancagem Financeira	47
6.5 Liquidez	47
7. ELEVAÇÃO RÁPIDA DAS VENDAS	48
7.1 Venda a oportunidade de negócio	49
8. CONHECIMENTO DOS CUSTOS PRELIMINARES	50
8.1 Minimização dos Custos Fixos	51
9. APLICAÇÃO COM RENTABILIDADE	52
9.1 Negociar as melhores condições	52
10. FINANCIAMENTO PARA O EMPREENDIMENTO	53
10.1 Otimização dos Financiamentos	54
CONCLUSÃO	
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUÇÃO

"O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos - menos eficientes e mais caros."

Joseph A. Schumpeter.

Pode-se dizer que a riqueza de uma nação é medida por sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem estar da população.

Por esse motivo, acreditamos que o melhor recurso de que dispomos para solucionar os graves problemas pelos quais passa nosso País é a libertação da criatividade empreendedora, através da livre iniciativa, para produzir estes bens e serviços.

Através do processo de destruição criativa/criatividade empreendedora, os produtos ganham em eficiência e tornam-se mais acessíveis. O apoio e fomento a este processo implica no desenvolvimento da capacidade do País em produzir os bens e serviços de que a população necessita.

Este trabalho visa fornecer um subsídio ao empreendedor num ambiente de escassez de recursos.

Evidentemente, a tarefa de criar e desenvolver novos ne

gócios é muito mais complexa, difícil e arriscada do que o que se abrange neste trabalho, mais ainda se considerarmos um ambiente hostil. Não é, pois, objetivo deste oferecer um guia para o empreendedor e muito menos fornecer um roteiro ou uma receita para o sucesso.

Consideramos que a atividade empreendedora, como já foi dito, é o melhor caminho para o progresso e desenvolvimento do Brasil - em que pese a existência, ainda, de um vício cultural em nosso País, onde, de um lado, a estatização excessiva e o controle exagerado sobre a atividade econômica gera benefícios e privilégios a minorias, e de outro a existência de oligopólios impede a evolução de preços e produtos.

Consideramos, também, que o preparo de um indivíduo para iniciar e desenvolver um negócio próprio cresce com seu domínio sobre as tarefas necessárias, com o aumento de sua capacidade gerencial e com o crescimento de sua visão empreendedora.

Iniciar um novo negócio significa, sobretudo, a necessidade de realizar coisas novas, por em prática idéias próprias e, acima de tudo, disposição para assumir riscos.

"O homem racional adapta-se ao mundo, o irracional tenta adaptar o mundo a si. Portanto, todo o progresso depende do homem irracional" - descreve Bernard Shaw a respeito daqueles que não se conformam com o "status quo" e têm grande necessidade de realizar.

Pretendemos, com este trabalho, incentivar a iniciativa empreendedora, a abertura de novos negócios.

Abordamos pontos que consideramos importantes para a implementação de um novo empreendimento num ambiente de poucos recursos - o que é característica em nosso País.

Iniciamos com alguns conceitos gerais importantes sobre Administração, Gerência e Planejamento Empresarial.

A seguir comentamos alguns fatores a serem considerados na escolha de um novo empreendimento, a participação de funcionários e de terceiros.

Passamos a um t3pico especial sobre An3lise Financeira onde aspectos de viabilidade, retorno e otimiza33o s3o considerados.

Por fim, comentamos sobre Vendas - formas de maximizar e custos - formas de minimizar.

1. AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Talvez não haja mais importante atividade humana do que a administração, pois, a tarefa do empresário, consiste em manter na empresa um ambiente interno em que as pessoas organizadas em grupo, possam trabalhar eficientemente, facilitando então a obtenção dos objetivos comuns. O empresário precisa estar consciente da influência do ambiente externo em que a empresa tem que atuar, e sobre o qual disporá de pouco ou nenhum poder. (Política Governamental, condições econômicas, etc...).

Ora administrando as compras, ora administrando a produção e estoque, etc., nenhum empresário poderá desempenhar bem suas tarefas a menos que compreenda as suas próprias funções de, planejar, organizar, dirigir, comandar e controlar.

2. COMPORTAMENTO GERENCIAL

São as diversas atitudes e qualidades que vivenciam o potencial de um administrador.

Diante disso, aborda-se a seguir alguns tópicos considerados importantes no estudo do comportamento gerencial.

2.1 Percepção

É a maneira com que é julgada e avaliada as situações dada, em função da experiência, preconceitos, valores e interesses pessoais. Para se verificar melhor a percepção é necessário:

- Enxergar as coisas do ponto de vista de outras pessoas;
- Colocar-se na posição de outras pessoas;
- Compreender.

2.2 Comunicação

Nas relações humanas estamos a todo instante falando, gesticulando ou fazendo mímica para o nosso interlocutor, em suma, estamos estabelecendo "comunicações".

As comunicações estão sujeitas a distorções, deformações

que fazem com que raramente uma mensagem seja recebida tal qual foi emitida. Antes de enviar uma mensagem, deve-se estudar qual o melhor meio de se comunicar, e a linguagem que usar, afim de transmitir à outra pessoa de maneira mais clara e possível de ser entendida.

As premissas básicas de uma boa comunicação:

Clareza de expressão

A pessoa que transmite deve comunicar a sua idéia de forma clara. Esclarecer e detalhar aquilo que está falando. Apresentar boa receptividade ao retorno que lhe é dado e usá-lo na orientação para comunicações posteriores.

Saber Ouvir

O ouvir realmente ocorre quando a pessoa que recebe a informação seja capaz de interpretar e compreender o significado da mensagem.

Um ouvinte eficaz não só "ouve" as palavras em si, como também os seus significados.

2.3 Liderança

Todo grupo precisa de um líder para sobreviver, e todo líder em um grupo de trabalho, no posto de chefe, deve conquistar e levar seus homens a trabalhar.

O que é ser líder ?

É a pessoa que procura dirigir com a cooperação e boa vontade das pessoas que lhe são subordinadas, a atingir os objetivos determinados.

O líder considera o grupo mais capacitado a resolver os problemas do que ele sozinho.

Consegue a cooperação do grupo pela competência e não dá ordens: "faça isto, faça aquilo", dá o exemplo, estimulando, em

vez de criticar.

Como exercer essa liderança ?

Qualquer pessoa pode ser líder, pelo menos em algumas situações. Basta que saiba o que é importante à "liderança" e ponha em prática esses conhecimentos.

2.4 Motivação

Motivação é o impulso que leva a pessoa a agir para satisfazer suas necessidades.

O homem possui quatro necessidades básicas; Segurança, Novas Experiências, Reconhecimentos e Respostas.

Estas necessidades que existem combinadas em diferentes graus de cada pessoa, agem como incentivos.

O grau de expansão e segurança da empresa, está diretamente relacionado à forma com que o empresário percebe novas situações. Como as decisões afetam significativamente o futuro da empresa, cabe aos dirigentes a cada decisão avaliar todos os riscos possíveis para que possa compreender as ações mais convenientes a partir das diversas alternativas que se apresentam.

3. PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

3.1 Conceito

Planejar é decidir o que fazer, quando fazer e porque fazer.

O planejamento faz com que as decisões sejam tomadas de maneira mais racional possível.

O planejamento volta-se para o futuro, estabelecendo metas e economizando recursos.

O planejamento busca coordenar as ações no sentido de concretizar as metas estabelecidas.

3.2 Tipos de Planejamento

Geral ou Global

Quando envolve toda a empresa, cobrindo todas as atividades desenvolvidas dentro e fora dela.

Ex.: Plano de expansão - Construção de uma oficina.

Específico

Quando se refere a uma atividade ou função da empresa.

Ex.: Implantação de um novo sistema de controle de estoque.

3.3 Etapas do Planejamento

Reconhecimento da situação atual

Definição do problema.

Ex.: As vendas estão baixas.

Levantamento das soluções possíveis

Exs.: Contratar mais vendedores ?

Baixar o preço de venda ?

Diminuir a produção ?

Iniciar a fabricação de novo produto ?

Aumentar a publicidade ?

Tomada de decisões

À tomada de decisões primeiro precisamos encontrar as soluções para os problemas, e um dos métodos é respondendo as seguintes perguntas:

O que, como, quando, onde, quando e porque deve ser feito ?

Quem deve fazê-lo ?

Quanto custará fazê-lo ?

Escolha da melhor solução

Ex.: Considerando os recursos, tempo custos e resultados esperados a escolha foi: aumentar a produção.

Implantar a solução escolhida

Ex.: Definir quais as atividades necessárias para aumentar a publicidade, tempo e responsável.

Em suma o planejamento diz respeito à tomada de decisões pelo empresário.

As decisões constituem o conteúdo do trabalho diário dos empresários, e é, provavelmente, a tarefa mais importante dos encarregados.

Numa empresa todos decidem, desde o mais simples funcionário até o mais graduado, atingindo o empresário.

Acontece no entanto que se dá ênfase, especialmente ao instante em que a decisão é tomada, esquecendo-se as fases que antecederam ou prepararam este momento. Não devemos nos esquecer que decidir envolve investigar e analisar.

3.4 Qualidades do Planejamento

Existem certas qualidades de planejamento que foram ensinadas e que, se empregadas permitem realizar um bom planejamento e, ao mesmo tempo, aumentar a experiência. Essas qualidades são: unidade, continuidade, flexibilidade e precisão.

Unidade

Trata-se de fazer um planejamento global. Não deve-se ter vários planos isolados, os mesmos, devem fazer parte de um planejamento global.

Continuidade

Diz respeito às situações dinâmicas e destina-se a reduzir atritos, confusões e perdas, devendo-se planejar sempre a fim de evitar problemas e prejuízos.

Um administrador deve estar sempre atento para fazer intervenções a qualquer tempo para corrigir falhas e, não deixar que sua empresa fique sem um programa de trabalho.

Flexibilidade

Toda e qualquer atividade planejada não deve ser executada segundo normas rígidas, pois os acontecimentos futuros estão sujeitos a modificações por motivos não previstos.

Portanto, o planejamento deve ser suficientemente flexível, para se amoldar a novas situações que aparecem inesperadamente.

te.

Precisão

O planejamento deverá conter ações ou operações em linguagem clara, pois, quando se desconhece o trabalho que vai fazer, corre o risco de viver uma aventura. Portanto, qualquer planejamento deverá ter o máximo possível de precisão.

3.5 Administração Estratégica

É a administração de operações dominada pelo objetivo e consideração de oportunidade futura, isto é, o processo das organizações através do qual a estratégia é formulada, implementada e controlada.

É a administração que está voltada a determinar e provocar mudanças estratégicas na organização que elabora uma estrutura organizacional que conduza estas mudanças, sempre selecionando e desenvolvendo indivíduos (funcionários e gerentes), com a motivação para criá-las.

3.6 Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico é uma abordagem sistêmica orientada para dirigir uma empresa no tempo, levando em conta as mudanças ambientais, para atingir objetivos determinados. É a espinha dorsal da Administração Estratégica.

3.7 Planejamento Estratégico X Administração Estratégica

Planejamento Estratégico está voltado às "ligações ex

ternas" da empresa, por exemplo estratégia de produto, mercado.

Administração Estratégica está voltada aos fatores internos, como sistemas organizacionais e mudanças organizacionais.

3.8 Modelo Para Desenvolver Planos Estratégicos

Formulação da Tarefa

- . Definição do plano de objetivos
- . Definição dos resultados perseguidos
- . Determinação de como o plano será desenvolvido
 - Quem faz o que
 - Cronologia
 - Necessidades de informação

Apropriação de Insumos para o Plano

- . Dados históricos
- . Principais tendências ambientais
- . Oportunidades e ameaças (externas)
- . Previsão de vendas atual
- . Valores e julgamento de alta administração

Avaliação de Cursos de Ação Alternativos

Definição dos Principais Objetivos

- . Vendas
- . Lucros
- . Desenvolvimento de produtos
- . Recursos Humanos
- . Outros

Definição das Principais Estratégias

- . Mercados
- . Produtos
- . Finanças
- . Empregados
- . Preços
- . Tecnologia, etc...

Preparação de planos detalhados de médio prazo

Determinação das principais decisões para implementação

Acompanhar desempenho

Reciclagem anual

4. FATORES IMPORTANTES NA ESCOLHA DE UM EMPREENDIMENTO

Dentro da época de início de um empreendimento deve-se atentar para alguns fatores considerados importantes na escolha do mesmo:

4.1 Sazonalidade

A maioria dos negócios tem algum tipo de sazonalidade nas suas vendas e lucros. Alguns negócios com sazonalidade bem definida são sorveterias, fábricas de gelo, choperia, confecções de maiôs, hotéis de praia, etc. Nos casos em que a sazonalidade for mais acentuada, o empreendedor precisa fazer algum tipo de ajuste

no seu negócio para reduzir seus efeitos. Alguns possíveis ajustes são:

- . Desenvolver outro negócio com sazonalidade complementar ao negócio principal;

- . Utilizar pessoal temporário nos períodos de maior demanda para evitar ociosidade nos períodos de baixa;

- . Produzir num ritmo constante, acumulando estoque nos períodos de baixa, para os períodos de demanda; e

- . Abrir o negócio só na temporada de alta demanda e fechar na de baixa.

Há eventualmente, um fator de risco embutido nos negócios com sazonalidade muito acentuada, decorrente do maior conhecimento necessário para abrir um negócio complementar, da maior necessidade de capital de giro para produzir estoques e, até mesmo, da dificuldade de conseguir pessoal só para a temporada de alta. Por isso, a sazonalidade acentuada é considerada fator negativo na avaliação de um negócio.

4.2 Efeitos da Situação Econômica

A grande maioria dos negócios é afetada negativamente pela recessão econômica - alguns mais, outros menos. Os produtos de consumo de baixo custo, por exemplo, tendem a ser menos afetados pela recessão econômica do que os de alto custo, devido ao fenômeno do "down trading", que consiste na procura, por parte do consumidor, em época de recessão econômica, de produtos mais baratos que satisfaçam suas necessidades. Portanto, os produtos mais caros e considerados supérfluos, cuja aquisição pode ser adiada, são os mais afetados pela recessão econômica, de produtos mais baratos que satisfaçam suas necessidades. Portanto os produtos de consumo mais caros e considerados supérfluos, cuja aquisição pode ser adiada, são os mais afetados pela recessão econômica.

Algumas das medidas que o empreendedor pode tomar para

reduzir o efeito negativo da sazonalidade, descritas anteriormente. Além destas o empreendedor deve:

- . Planejar a retomada dos negócios para o início da recuperação econômica;
- . Dimensionar o negócio para que ele possa operar.

Há empresas, particularmente as de bem de capital, que são as mais afetadas pela recessão e por isso dimensionam sua capacidade produtiva para evitar ociosidade na recessão.

Essas empresas, em condições econômicas normais, procuram utilizar ao máximo os serviços de terceiros, para, no caso de uma recessão, poder reduzir esses serviços, transferindo os efeitos da recessão para seus fornecedores.

4.3 Controle Governamental

O poder de controle do governo sobre a livre iniciativa é o poder de criar distorções, favoritismos, corrupções e outros males que acabam inibindo o processo de destruição criativa e a própria livre iniciativa. Órgãos reguladores como a Secretaria Especial de Informática - SEI, Instituto do Açúcar e do Alcool - IAA, Instituto Brasileiro do Café - IBC, entre tantos outros, são responsáveis por mais males do que benefícios aos setores sob suas influências.

Não pretendemos, discutir os efeitos negativos do excesso de controle governamental sobre a livre iniciativa. Pretende-se é alertar para o fato de que setores sob controle governamental são pouco atrativos para os verdadeiros empreendedores, que não querem somar aos riscos de iniciar um novo negócio aqueles que são incontroláveis da mudança das regras do jogo implementada por uma burocracia geralmente mal-informada.

Normalmente, negócios sob controle governamental são muito vulneráveis a mudanças imprevistas na sua regulamentação, em épocas de inflação elevada, de déficit da balança comercial ou de

eleições.

4.4 Dependência de elementos de disponibilidade e Custo Incerto

Toda economia regulada, como aconteceu em 1986 com o Plano Cruzado, é uma economia de escassez. Numa economia livre, quando ocorre escassez, o preço dos produtos tende a subir, reduzindo a demanda e encorajando os produtores a aumentar o fornecimento. Numa economia regulada, os consumidores estão "protegidos" dos aumentos de preços. Com isto, temos a escassez, que não é resolvida. Normalmente essa escassez acaba gerando uma crise, que pressiona os preços para cima, como aconteceu com o ágio cobrado pelos fornecedores, no segundo semestre de 1986, e a pretendida proteção ao consumidor não passou de demagogia.

O futuro dos negócios dependentes de matérias-primas, componentes ou produtos sujeitos a escassez estará em risco toda vez que essa escassez se manifestar. Portanto, o futuro empresário deve certificar-se de que o negócio escolhido não depende de elementos de disponibilidade e custo incerto, ou, pelo menos, que tem garantia de fornecimento a preços aceitáveis em épocas de escassez.

4.5 Ciclo de Vida do Setor - expansão, estagnação ou retração

É mais fácil iniciar um negócio num setor em expansão do que num em estagnação ou retração. Isto por duas razões. Primeira: em setores em expansão os novos consumidores que estão entrando no mercado não têm tradição ou lealdade para com os fornecedores existentes. Portanto, é muito mais fácil atraí-los do que

se eles tivessem hábitos arraigados, como acontece amiúde em setores tradicionais, normalmente em estagnação. Segunda: em setores em expansão, a demanda geralmente é maior do que a oferta, e os concorrentes estão mais preocupados em atender a essa demanda do que em combater um eventual novo concorrente. Já nos setores em estagnação, e sobretudo nos setores em retração, a concorrência é acirrada, e cada novo concorrente vai ter de enfrentar uma competição feroz.

Para iniciar um novo negócio em um setor em estagnação ou mesmo em retração, é preciso, para obter sucesso, ter clara vantagem competitiva em relação aos outros concorrentes. Essa vantagem competitiva, normalmente, se resume em oferecer preço menor pelo mesmo produto ou um produto aperfeiçoado pelo mesmo preço. É claro que o aperfeiçoamento do produto não precisa ser real; pode ser também induzido na percepção do consumidor, como é comum no setor de perfumes e cosméticos.

Isto não quer dizer que o futuro empreendedor deva evitar os setores em estagnação e retração, mas que só deve iniciar novo negócio nesses setores quando dispuser de inovação ou diferenciação real, em relação aos concorrentes estabelecidos. É importante, também, que esta inovação ou diferenciação não possa ser copiada rapidamente pelos concorrentes. Essa dificuldade em copiar a inovação é comumente chamada de barreira à entrada no negócio.

Outra forma de iniciar um novo negócio em um setor em estagnação ou retração é procurar um nicho de mercado que esteja em expansão, onde é mais fácil conseguir a diferenciação. Mesmo em setores em retração, sempre há pequenos nichos que estão em expansão.

Na escolha de setores em expansão, é preciso ter cuidado com modismos, que são explosões de demanda com ciclo de vida muito rápido, como frequentemente temos visto nos últimos anos. Foram as corridas aos riques de patinação, pistas de boliche, cubos mágicos e tantos outros que duraram só alguns meses. Os pou

cos empreendedores que souberem aproveitar estes modismos fizeram fortuna, mas a grande maioria, que, entusiasmada com a grande expansão desses negócios, investiu durante o auge dessa expansão, acabou perdendo dinheiro quando esses modismos passaram.

Abrir novo negócio em setores em expansão requer cuidadoso planejamento financeiro para acompanhar o crescimento dos concorrentes. Nem sempre a lucratividade do negócio é suficiente para sustentar o ritmo de crescimento do setor. A penalidade para aqueles que não conseguirem acompanhar o crescimento é, geralmente, a perda de competitividade em relação aos concorrentes, acompanhada da perda de lucratividade. Nesse caso, a melhor solução para o empreendedor é vender parte ou todo o seu negócio a quem tem os recursos para acompanhar o crescimento, ou então procurar especializar-se em um nicho de mercado.

4.6 Lucratividade

Historicamente, todos os negócios bem-sucedidos foram os que tiveram lucratividade acima da média de negócios semelhantes. Foi essa lucratividade acima da média de negócios que permitiu financiar o crescimento e a diversificação desses negócios. A lucratividade de 8% ao ano, por exemplo, permite dobrar o capital do empreendedor em 9 anos; já uma lucratividade de 26% permite dobrar o capital em 3 anos.

A lucratividade de um negócio é a medida direta do seu sucesso. Quanto maior a lucratividade maior o sucesso. Portanto, o fator lucratividade deve ser decisivo para a escolha de um negócio próprio. Se a lucratividade do negócio considerado não for superior à média de negócios semelhantes, ele deve ser desprezado pelo futuro empreendedor..

Negócios com boa lucratividade são menos vulneráveis em épocas de recessão econômica, como a que o Brasil enfrentou de 1981 a 1984, porque um negócio com boa lucratividade pode finan

ciar seu próprio crescimento, não dependendo de recursos de terceiros, escassos e caros nessas épocas. Além disso, esses negócios têm recursos para investir na adaptação aos novos hábitos de consumo e na redução de custos operacionais necessários para enfrentar uma recessão.

Por outro lado, negócios com boa lucratividade tendem a atrair concorrentes. Se o empreendedor não tiver barreiras à entrada no negócio, capazes de proteger seu negócio e desencorajar esses concorrentes, eles podem provocar excesso de oferta e guerra de preços no setor. Quando isto acontece, a lucratividade de todos os concorrentes tendem a desaparecer. É o medo da maioria dos casos, esconder esse sucesso.

A boa lucratividade de um negócio é, normalmente, consequência da inovação, da diferenciação e de barreiras à sua entrada, impostas pelo empreendedor para atrair consumidores e manter a concorrência à distância. É por isto que um negócio de sucesso tem lucratividade superior à média de negócio semelhantes.

A lucratividade de um negócio deve remunerar o empreendedor pelo risco do empreendimento e, por isso, deve ser bem superior, por exemplo, a uma aplicação em caderneta de poupança, onde o risco é mínimo. Se o negócio considerado não tiver essa lucratividade superior, é preferível que o empreendedor aplique no mercado financeiro e não desenvolva o empreendimento.

4.7 Mudanças que estão ocorrendo no Setor

Na escolha de um negócio, é o futuro quem vai determinar seu sucesso. Como é extremamente difícil prever o futuro com exatidão, a solução é analisar as tendências históricas do setor e projetar essas tendências.

A incorreta localização da loja, em uma rua sem estacionamento, por exemplo, pode representar o fracasso de empreendimento, que possivelmente, em outra localização, com estacionamento,

to, teria sucesso.

É relativamente mais fácil analisar e projetar as tendências de um setor. O difícil é prever as mudanças ou inflexões dessas tendências. O sucesso das fábricas de móveis como Lafer e Bergamo nos anos 70, em São Paulo, por exemplo, terminou em concordatas no início dos anos 80, porque não previram a mudança na tendência de consumo. É que os jovens casais, com a recessão, deram preferência a móveis baratos de pinho, fazendo surgir novos negócios de sucesso, como a loja Tok Stok.

O empreendedor bem-sucedido conhece as tendências históricas do seu setor, particularmente os fatores que determinam o sucesso do seu negócio, e sabe como tirar proveito das mudanças, inflações ou mesmo surgimento de novas tendências. É justamente essa capacidade de perceber os sinais de mudança um pouco antes dos concorrentes e adaptar seu negócio para tirar proveito dessas mudanças que diferencia o empreendedor bem-sucedido dos demais.

Para o futuro empreendedor que está analisando um setor para iniciar seu negócio, é muito importante identificar as mudanças que estão ocorrendo neste setor, a fim de identificar e explorar uma oportunidade que os concorrentes estabelecidos não viram ou não têm agilidade de explorar, devido aos investimentos já realizados. Essa é a fórmula mais comum utilizada pelos empsários bem-sucedidos.

Evidentemente, mudanças são oportunidades para os espertos e armadilhas para os incautos. Não é incomum um empreendedor neófito iniciar um negócio com base numa análise de tendências históricas para depois descobrir que essa tendência mudou, e o negócio que era excelente, deixou de sê-lo. Por isso, muito cuidado com as mudanças que estão ocorrendo ou poderão ocorrer no setor escolhido para iniciar o negócio próprio.

4.8 Efeitos da evolução tecnológica

Muitas das melhores oportunidades de negócio resultam de efeitos da evolução tecnológica. As mudanças tecnológicas tendem a ser mais inesperadas do que mudanças demográficas, sociais e até políticas, e, por isso, tendem a ter maior impacto sobre os setores onde ocorrem. Alguns exemplos recentes de evolução tecnológica foram a introdução do microcomputador, do videocassete, do walk-man, do compact-disc e do forno de microondas. Todas estas evoluções tecnológicas geraram inúmeras oportunidades de negócio, como as lojas de microcomputadores, os videoclubes e casas de software.

Assim como as mudanças descritas anteriormente, a evolução tecnológica também gera oportunidades para aqueles que sabem delas aproveitar-se, e riscos para os negócios estabelecidos ou incautos. Por isso, é importante que o futuro empreendedor acompanhe com muito cuidado as evoluções tecnológicas que afetam o setor em que pretende investir.

No caso do Brasil, devido à atual política protecionista sobretudo eletrônica, com a Secretaria Especial de Informática - SEI, a evolução tecnológica é bastante lenta, e estamos alguns anos atrasados em relação aos países mais desenvolvidos. Com esse atraso, é bastante fácil acompanhar a evolução tecnológica no exterior, através das revistas especializadas, analisar e prever seu impacto quando for introduzida no Brasil.

4.9 Grau de imunidade à concorrência

Como já vimos, negócios com boa lucratividade geralmente têm alguma forma de proteção contra os concorrentes. Na maioria dos casos, essa proteção consiste em uma localização privilegiada, controle sobre matérias-primas, economia de escala, capital disponível, conhecimento técnico ou mercadológico.

Infelizmente, para o futuro empreendedor, os pequenos negócios em fase de iniciação raramente têm alguma das proteções descritas, com exceção, talvez, do conhecimento técnico ou mercadológico. Por esse motivo, a única proteção que a grande maioria desses negócios emergentes pode desenvolver contra os concorrentes é criar uma imagem de qualidade, de confiabilidade e de bons serviços aos seus clientes.

O pequeno tamanho dos negócios em fase de iniciação, que representa desvantagem contra a concorrência, pode ser transformado pelo empreendedor criativo em vantagem, se ele souber explorar adequadamente a flexibilidade que esse pequeno tamanho lhe permite. Com sua flexibilidade, ele pode ser muito mais sensível às necessidades especiais de alguns grupos de clientes, a que os grandes concorrentes não podem atender com sua produção massificada. É a clássica solução de procurar um nicho de mercado que os grandes não podem ou não têm interesse em atender. Foi a solução encontrada pela Gurgel para competir contra as grandes montadoras de automóveis.

Na avaliação da oportunidade de negócio que pretende desenvolver, o futuro empreendedor deve considerar o grau de imunidade à concorrência que o setor em que esse negócio está inserido lhe confere. Quanto maior o grau de imunidade contra a concorrência estabelecida.

4.10 Atração Pessoal

Por mais lucrativo que seja o negócio, não devemos esquecer nossas preferências pessoais. Não trabalhamos só por dinheiro. Precisamos nos realizar e nos satisfazer no desenvolvimento do nosso negócio. Se não estivermos atraídos pessoalmente pelo empreendimento, se por alguma razão ele nos desmotiva ou aborrece, não vamos conseguir investir o entusiasmo e enfrentar as longas horas de trabalho necessárias para seu sucesso. Nesse caso, é

melhor não realizar o empreendimento, porque ele, forçosamente, vai fracasar.

Cada um de nós se realiza de forma diferente. Por isso, cada um tem de fazer sua escolha na procura de um negócio, pelo qual sinta atração pessoal. Sem essa atração e entusiasmo, o empreendimento não terá sucesso.

Na escolha de um negócio, o futuro empreendedor deve considerar suas qualidades e defeitos. O objetivo é encontrar um empreendimento onde as suas qualidades vão ajudar no sucesso, e os defeitos não vão atrapalhar. Em alguns casos, a escolha do sócio certo pode compensar alguns desses defeitos. É o caso do empreendedor, por exemplo, que gosta de badalações, de receber e servir, e por isso pretende abrir um restaurante, mas como não sabe e não gosta de cozinhar, a solução para ele é encontrar um sócio que goste de cozinhar ou abrir um serviço de buffet, onde o serviço de cozinha é subcontratado.

4.11 Barreiras à entrada

Como já vimos, quando falamos de lucratividade, a probabilidade de sucesso depende diretamente das barreiras à entrada. Quanto menores essas barreiras à entrada, mais fácil é o aparecimento de concorrentes, e menor a probabilidade de sucesso.

O futuro empreendedor tem um caminho estreito para desenvolver seu negócio. De um lado, há negócios atrativos à entrada muito difíceis de se transpor; do outro, há negócios pouco atrativos, mas com barreiras à entrada facilmente transponíveis. Se o empreendedor for para o lado das barreiras muito difíceis, ele pode não conseguir montar seu negócio com facilidade, mas o excesso de concorrentes, atraídos pela facilidade à entrada, vai acabar comprometendo a lucratividade do negócio.

Esse caminho estreito é diferente para cada potencial empreendedor. Cada um acumula, ao longo do tempo, conhecimentos,

relações, amigos, recursos e idéias que são só seus e diferem de todos os outros empreendedores. É justamente essa diferença que permite a cada um desenvolver seu próprio caminho. A habilidade do empreendedor está em descobrir quais desses conhecimentos, relações, amigos, recursos e idéias são tão diferentes, que permitam percorrer um caminho só seu no desenvolvimento do seu negócio; caminho que só com grande dificuldade pode ser imitado pelos outros empreendedores. Essas dificuldades são as barreiras à entrada no negócio.

5. PARTICIPAÇÃO DO QUADRO FUNCIONAL E DE TERCEIROS NO EMPREENDIMENTO

Quanto maior for a habilidade com que o empreendedor consegue atrair, motivar e manter a colaboração de outros para o seu negócio, maiores serão as suas chances de sucesso. Essa colaboração pode ser dividida em três tipos:

- . Participação ou colaboração direta dada pelos sócios;
- . Apoio ou colaboração indireta dada pelas agências de publicidade, clientes e fornecedores;
- . Contatos ou colaboração esporádica dada pelos amigos concorrentes, clientes e fornecedores.

A maioria dos futuros empreendedores ignora a necessidade de colaboradores e pensa em desenvolver sozinho o seu negócio. Alguns dos principais motivos para essa tendência de isolamento são:

- . Desejo de independência para tomar decisões, sem receber ordens ou ter de dar satisfações a ninguém;
- . Não compartilhar do sucesso do negócio com alguém,

isto é, aproveitar sozinho a oportunidade de ficar rico; e

Não demonstrar fraqueza para outros, mostrando para todos, em uma atitude tipicamente machista, que é capaz de vencer sozinho sem depender de ninguém.

Apesar de o desejo de independência, o não-compartilhar e o não-demonstrar fraqueza serem os maiores dos futuros empreendedores, há alguns bons motivos para procurar a colaboração de outros para iniciar um negócio. Essa colaboração pode ser necessária e vantajosa, devido à maior disponibilidade de recursos gerenciais, técnicos e financeiros para iniciar o empreendimento.

É relativamente difícil motivar pessoas de bom nível profissional, que por isso mesmo estão bem empregadas, a abandonar empregos seguros a fim de trabalhar em um novo negócio, por causa do risco de não dar certo e de ficarem desempregados. Nestes casos, quando esses profissionais são indispensáveis ao sucesso do negócio, a única saída é atraí-los com a perspectiva de lucros futuros, através de participação no empreendimento.

Além de aportar recursos gerenciais e técnicos, os sócios podem trazer recursos financeiros para complementar os do empreendedor e facilitar o desenvolvimento do novo negócio. Portanto, é comum o empreendedor procurar sócios que complementem seus conhecimentos e ajudem a compor as necessidades do empreendimento.

A complementação de experiências é a melhor razão para a formação de uma sociedade. Um engenheiro que criou um novo produto precisa de sócios que saibam fabricá-lo e vendê-lo, para desenvolver o novo negócio. Esse tipo de sociedade, em que um sócio complementa o outro, tem as melhores condições de sucesso. Já as sociedades em que os sócios têm experiências similares, e a motivação para a sua formação é a necessidade de recursos, tendem a ter problemas, porque acabam tropeçando um no outro. É a história em que muitos cozinheiros estragam a comida.

O recrutamento, pelo futuro empreendedor, dos sócios necessários para iniciar um novo negócio é um bom teste para a viabilidade do empreendimento. Cada futuro sócio vai questionar essa

viabilidade do seu ponto de vista, e à medida que eles forem convencidos, aumenta a certeza do sucesso. A facilidade de encontrar sócios capazes é uma boa indicação das qualidades dos empreendimento e do sócio fundador.

Investidores e empresas de capital de risco preferem investir em novos negócios construídos por uma equipe de sócios que se complementam pelas razões já discutidas. Mas uma outra razão forte é o fato de que a saída ou mesmo um acidente com um dos sócios não põe em perigo o empreendimento. É uma garantia importante para a continuidade do negócio.

O ex-presidente dos Estados Unidos, Franklin Delano Roosevelt, sumariou bem as razões por que futuros empreendedores devem procurar sócios. "Eu não sou o sujeito mais inteligente do mundo, mas certamente sei escolher colegas inteligentes", afirmou. "Porque não sou inteligente, preciso rodear-me de verdadeiros talentos". O empreendedor que tiver a mesma perspectiva vai procurar a colaboração de:

- . Sócios;
- . Empregados;
- . Investidores;
- . Advogados;
- . Contadores;
- . Banqueiros;
- . Consultores;
- . Agências de publicidade;
- . Clientes;
- . Fornecedores; e
- . Concorrentes.

5.1 Sócios

Sócios podem ser a razão do sucesso ou do fracasso de um empreendimento. A decisão de procurá-los deve depender exclusivamente da necessidade do futuro empreendedor de recursos gerenciais, técnicos e financeiros para desenvolver um novo negócio. Mas é preciso tomar muito cuidado para não escolher sócios em função de necessidades passageiras, porque, passada a necessidade, o sócio pode transformar-se num peso inútil para o negócio.

Os sócios não precisam ter a mesma participação no futuro empreendimento. Um negócio não é uma democracia. A participação de cada um deve ser a mínima necessária para assegurar seu total engajamento com o sucesso do empreendimento. Não é preciso transformar em sócio alguém que pode ser contratado para executar o mesmo trabalho. Também não deve ter medo de iniciar sozinho um empreendimento.

A escolha de sócios não é menos complicada do que a escolha de uma esposa, e deve ser conduzida com o mesmo cuidado. Há quem diga que precisamos ter mais cuidado na escolha de sócios porque uma escolha errada pode pôr a perder todo o empreendimento. É mais fácil começar a desfazer casamentos do que sociedades.

O futuro empreendedor deve procurar sócios cujo talento tanto para o desenvolvimento do novo negócio complemente o seu. Mas os sócios precisam ter filosofia de negócios, personalidades e formação diferentes.

Os negócios bem-sucedidos foram formados por sócios cujas experiências se complementaram de tal forma que lhes deram total domínio sobre o empreendimento, enquanto suas formações diferentes serviram como amortecedores contra todos os tipos de excessos. Nenhum negócio tem êxito se todos os sócios são otimistas, pessimistas, introvertidos, exuberantes ou centralizadores. Os sócios podem discordar e mesmo entrar em conflitos sobre a condução do negócio, mas não devem ter conflitos de personalidades.

Um empreendedor com experiência de vendas e marketing

precisa de um sócio com experiência de engenharia, produção e finanças. Mas se todos forem otimistas ou pessimistas, as possibilidades de fracasso são enormes. Daí a importância de filosofia de negócios, personalidades e formação diferentes.

Toda boa sociedade precisa ter uma fórmula para resolver conflitos entre sócios. O problema não são os conflitos, que, geralmente, estimulam a criatividade, mas a possibilidade de impasses entre os sócios. Para evitar impasses é preciso resolver os conflitos. A fórmula mais simples é escolher um mediador, geralmente uma personalidade respeitada por todos os sócios, para resolver conflitos e evitar possíveis impasses.

5.2 Empregados

Os empregados de um novo empreendimento são colaboradores importantes para seu sucesso ou fracasso. Um empregado motivado e bem-treinado pode atrair clientes, enquanto um empregado desmotivado, sem as habilidades necessárias para um bom atendimento, pode afugentá-los.

Portanto, precisamos ter muito cuidado em motivar e treinar nossos empregados para dar a máxima satisfação possível aos clientes e, assim, motivá-los a voltar e a fazer mais negócios conosco. Um cliente satisfeito é um multiplicador de referências positivas, indicando nosso estabelecimento para outros potenciais clientes. Já um cliente insatisfeito é um multiplicador de referências negativas, desaconselhando outros potenciais clientes a fazerem negócios conosco.

Mas não é só no atendimento direto a clientes que os empregados precisam estar motivados e bem-treinados. É importante que estejam motivados e treinados na execução de todas as tarefas do novo empreendimento, para que queiram e possam produzir qualidade requerida pelos clientes. A experiência japonesa demonstrou que não adianta ter o mais sofisticado controle de qualidade se

os empregados não estiverem imbuídos da vontade e do orgulho de produzir qualidade. Essa qualidade pode ser o fator decisivo para o sucesso do novo empreendimento.

5.3 Investidores

O ideal para iniciar um novo negócio é que os sócios disponham de recursos financeiros necessários para iniciar o empreendimento. Mas isto nem sempre é possível. As Pesquisas realizadas revelaram que aproximadamente 70% de todos os negócios precisam de recursos adicionais. A maioria conseguiu esses recursos de parentes e amigos.

Parentes e amigos são a segunda fonte de recursos mais importante à disposição do empreendedor, depois dos recursos próprios. É uma fonte de recursos fácil, rápida e relativamente barata. Não é preciso muita burocracia e garantias. Na maioria dos casos, parentes e amigos não exigem participação no negócio e estão dispostos a ajudar no caso de dificuldades passageiras. São os investidores ideais.

Quando o empreendedor não consegue completar os recursos financeiros necessários para o empreendimento, com recursos próprios ou de parentes e amigos, a única solução é procurar indivíduos ou empresas de capital de risco.

As empresas de capital de risco no Brasil são poucas e na grande maioria não sabem trabalhar com novos negócios. A sua preferência é pelo financiamento do crescimento de pequenos negócios já estabelecidos com recursos próprios dos empreendedores. Por isso, é muito difícil motivá-las com um novo negócio, mas não é impossível. Em todo o caso, a melhor saída é procurar investidores individuais.

A experiência no Brasil mostrou que existem investidores com disponibilidade de recursos, dispostos a investir em novos negócios que dêem retorno maior que o mercado financeiro.

A dificuldade está em encontrar estes investidores e transmitir-lhes confiança no empreendimento, através de um plano de negócios bem-elaborado.

Possíveis investidores individuais têm as características mais variadas. Alguns querem simplesmente emprestar dinheiro a uma boa taxa; outros querem ser sócios capitalistas; outros ainda querem ter participação na direção. Há uns que, como a maioria das empresas de capital de risco no Brasil, só estão interessados em investir no crescimento de pequenos negócios com grande potencial; outros estão procurando uma boa idéia para realizar. Enfim, cada investidor é um caso particular e tem objetivos pessoais distintos.

O problema do empreendedor é encontrar o investidor que melhor se case com suas necessidades e objetivos. A procura pode ser longa e, não raramente, frustrante. Só vão ter sucesso aqueles empreendedores que tiveram um alto grau de perseverança ou grande necessidade de realização.

5.4 Advogados

Apesar de a formação de uma empresa - contrato social, registros, etc. - não ser um processo difícil, é importante que seja bem-feita para não gerar problemas no futuro. Portanto, o primeiro passo no desenvolvimento de um novo negócio é falar com um advogado experiente. Ele poderá ajudá-lo na escolha do tipo de empresa, redação do contrato social, registros, formas de reduzir impostos, proteção de marcas e tantos outros detalhes que podem evitar muita dor de cabeça no futuro.

A escolha de um advogado experiente é muito importante porque, infelizmente, há no mercado muitos profissionais inexperientes que podem aconselhar mal o empreendedor. Por isso, antes de procurar um advogado, é importante coletar referências sobre seu trabalho e, em caso de dúvida, obter uma segunda opinião so

bre conselhos dados. Aliás, a prática de uma segunda opinião é muito importante nos casos de questões mais difíceis.

5.5 Contadores

Toda empresa precisa de um contador para fazer sua contabilidade, Há muitos escritórios prestando serviços a pequenas empresas; o difícil é escolher o que melhor irá atender às necessidades do novo negócio.

Assim como na escolha do advogado, o melhor critério para a escolha é colher referências sobre o escritório de contabilidade, de preferência especializado no atendimento a negócios semelhantes ao do novo empreendimento. Alguns escritórios são especializados em atendimento a pequenas indústrias, outros no atendimento a butiques e pequenas lojas, outros ainda no atendimento a restaurantes. Cuidado com aqueles escritórios que fazem tudo, porque normalmente a falta de alguma especialização é sinônimo de pouca experiência num tipo de negócio específico.

O contador experiente, assim como o advogado experiente, pode ser uma fonte importante de informações sobre a melhor maneira de organizar a contabilidade e livros fiscais do novo negócio, bem como das formas para reduzir ou parcelar o pagamento de impostos. Também neste caso, se houver dúvidas, convém recorrer a uma segunda opinião.

Um problema muito comum com escritórios de contabilidade é a falta de tempo ou mesmo desinteresse pelo atendimento de um pequeno negócio em formação. Como os escritórios não podem cobrar muito pelos seus serviços a um pequeno negócio - geralmente exigem um salário mínimo - são obrigados a manter um grande número de clientes. Como consequência, acabam dando preferência ao atendimento de clientes maiores, relegando os pequenos a segundo plano. Por isso é importante acompanhar o trabalho de escritório de contabilidade para assegurar de que não há esquecimento no atendimento que possa prejudicar o novo negócio.

5.6 Banqueiros

Os bancos brasileiros normalmente, não sabem nem querem trabalhar com pequenos negócios em formação. Mas há exceções, e o segredo é escolher um banqueiro e não um banco com quem trabalhar. Um gerente de banco amigo pode orientar o futuro empreendedor sobre a melhor forma de trabalhar com o seu banco na obtenção, de créditos, cobrança de clientes, no desconto de duplicatas, financiamentos para aquisição de equipamentos etc.

5.7 Consultores

Um pequeno negócio em formação não pode contratar todos os especialistas necessários para desenvolver suas atividades. Neste caso é aconselhável usar consultores para desenvolver estas atividades, em vez de tentar improvisar e correr o risco de errar. Na montagem de uma loja, por exemplo, é conveniente contratar um consultor especializado, arquiteto ou decorador, para fazer o layout e a decoração. Um erro na montagem da loja pode representar perda de vendas, porque fregueses não se sentem atraídos pelo ambiente.

Uma boa fonte de consultores a preços acessíveis são as Universidades. A grande maioria dos professores, em virtude dos baixos salários das nossas instituições de ensino, é obrigada a trabalhar como consultor para complementar seus vencimentos. Como esses professores são expostos a uma grande variedade de problemas e situações de pequenos negócios semelhantes, acabam adquirindo grande experiência, que pode ser usada com vantagem pelo futuro empreendedor.

Como no caso dos advogados e contadores, existem consultores mais ou menos experientes. A dificuldade do futuro empreendedor é encontrar aquele que realmente tenha a experiência necessária para ajudá-lo.

5.8 Agências de Publicidade

A grande maioria dos futuros empreendedores não pensa em usar uma agência de publicidade, com medo dos custos elevados. Isto é um erro, porque existem muitas agências, formadas por uma ou duas pessoas talentosas, que podem ajudar decisivamente no lançamento de um novo negócio.

Propaganda não precisa ser sempre através de televisão, revistas e jornais que são muito caros e, normalmente estão fora do alcance de um pequeno negócio. Propaganda também pode ser uma marca bem bolada, um folheto criativo distribuído na vizinhança, ou uma mala-direta bem escrita. Tudo isto pode ser desenvolvido a custos relativamente baixos por uma pequena agência de propaganda não raro formada por uma só pessoa.

Muitos empreendedores se surpreendem quando, após a abertura de um novo negócio, os clientes não vêm bater à sua porta para comprar. É que eles esquecem que é preciso comunicar aos potenciais clientes que abriram as portas e que oferecem vantagens em relação aos concorrentes.

Por mais simples ou modesto que seja o novo negócio, é preciso atrair clientes através de algum tipo de propaganda. É para aconselhar o futuro empreendedor na propaganda mais eficaz para o seu tipo de empreendimento, bem como para criar esta propaganda, que ele precisa de uma agência de publicidade.

No trabalho com uma agência de publicidade, o futuro empreendedor deve tomar cuidado para não impor suas idéias preconcebidas. A vantagem em trabalhar com uma agência criativa é justamente receber idéias e sugestões para estimular as vendas. Por isso, é importante dar um briefing detalhado das necessidades do novo negócio e, sobretudo, informar suas limitações de recursos, a fim de que a agência possa desenvolver livremente idéias para ajudar no desenvolvimento das vendas.

As agências de publicidade, normalmente, são remuneradas pela criação das peças de publicidade e têm uma comissão de

20% sobre o custo de veiculação delas. Mas tudo é negociável com uma pequena agência que tem interesse em desenvolver um cliente para o futuro.

A escolha da agência de publicidade - como no caso do advogado, contador e consultores - deve-se basear na sua experiência e em referências. Nem todos têm a mesma experiência e criatividade para as necessidades específicas do novo negócio.

5.9 Clientes

Os futuros clientes são os mais importantes de um novo negócio em formação. São eles que podem orientar o futuro empreendedor sobre as necessidades, informando-lhes as necessidades que devem ser atendidas e o preço que estão dispostos a pagar para satisfazê-las. Por isso, é fundamental, para o sucesso do novo negócio, que o futuro empreendedor conheça os futuros clientes e ouça o que eles têm para dizer.

A principal razão do fracasso de muitos negócios foi a falta de conhecimento, por parte do empreendedor, sobre o que queriam realmente os seus clientes. Não adianta imaginar um negócio e esperar que agrade aos clientes; é preciso ter certeza, e esta só se consegue conhecendo bem os clientes e as suas necessidades.

5.10 Fornecedores

É comum um fornecedor dispor-se a ajudar o futuro empreendedor a começar o seu negócio porque, se a nova atividade for bem-sucedida, o fornecedor garante um cliente fiel. Por saber disso, o futuro empreendedor pode utilizar com vantagem os conselhos dos fornecedores, que certamente já viram surgir muitos novos negócios, alguns bem-sucedidos, outros nem tanto.

5.11 Concorrentes

Não é tão raro, como se pode imaginar, que um concorrente esteja disposto a ajudar, uma vez que, apesar de o negócio ser o mesmo, nem sempre ele está disputando o mesmo mercado. O dono de uma sorveteria, por exemplo, em uma cidade ou bairro, não considera como concorrente uma sorveteria em outra cidade ou bairro distante. Em alguns casos, existem até associações de classe que se dispõem a ajudar novos negócios, como a Associação de Fabricantes de Queijo de Cabra etc.

A principal mensagem que queremos deixar com os futuros empreendedores é que devem catalisar toda e qualquer colaboração que conseguirem para aumentar suas chances de sucesso. As observações dos autores demonstraram que a grande maioria dos empreendedores bem-sucedidos utilizou exaustivamente a colaboração de outros, e a maioria dos malsucedidos tentou desenvolver seu negócio sem contar com o apoio de ninguém.

6. ANÁLISE FINANCEIRA

O conhecimento financeiro necessário à análise de um novo empreendimento dependerá da natureza deste empreendimento. Entretanto podemos considerar que o conhecimento básico que o empreendedor deve ter é o da elaboração e interpretação de fluxos de caixa. Portanto, desenvolvemos nosso tema com ênfase no fluxo de caixa.

6.1 Conceito de Fluxo de Caixa

As atividades de um negócio resultam em entradas ou saídas do seu caixa. A projeção destas entradas e saídas gera o fluxo de caixa ou ciclo financeiro do negócio.

Existem, entretanto, algumas dificuldades a saber:

- Num novo empreendimento, as entradas e as saídas são de difícil estimação;
- Há dificuldades em prever os valores futuros devido à inflação;
- Os riscos envolvidos em um novo negócio.

Para superar estas dificuldades colocamos como alternativas:

- manter contabilidade de caixa;
- projetar o fluxo de caixa indexado a algum parâmetro (dólar, por exemplo)

- fazer análise da sensibilidade do fluxo de caixa, comentadas a seguir.

6.1.1 Manter Contabilidade de Caixa

As contabilidades gerencial e fiscal são desenvolvidas para grandes empresas como forma de permitir a definição das diversas atividades e do lucro, independente do momento em que ocorre as entradas e saídas de caixa. O lucro contábil não tem relação direta com o caixa da empresa.

O empreendedor que precisa se preocupar com as despesas do dia a dia, deve pensar em termos de Caixa - administração do caixa - e não com o lucro contábil. A melhor forma de fazer isto é manter uma contabilidade de caixa, isto é, quanto e quando se recebe e quanto e quando se tem de pagar. Esta contabilidade projetada para o futuro é a projeção do fluxo de caixa do negócio.

6.1.2 Utilizando um indexador

No Brasil, com as variações constantes nas taxas de inflação, torna-se necessário que a projeção de fluxo de caixa esteja indexada com a BTN ou com o dólar, por exemplo.

Entretanto não se pode perder de vista que a realidade do negócio acontece em cruzeiros e a curto prazo as coisas podem não seguir a indexação escolhida.

6.1.3 Análise de Sensibilidade do Fluxo de Caixa

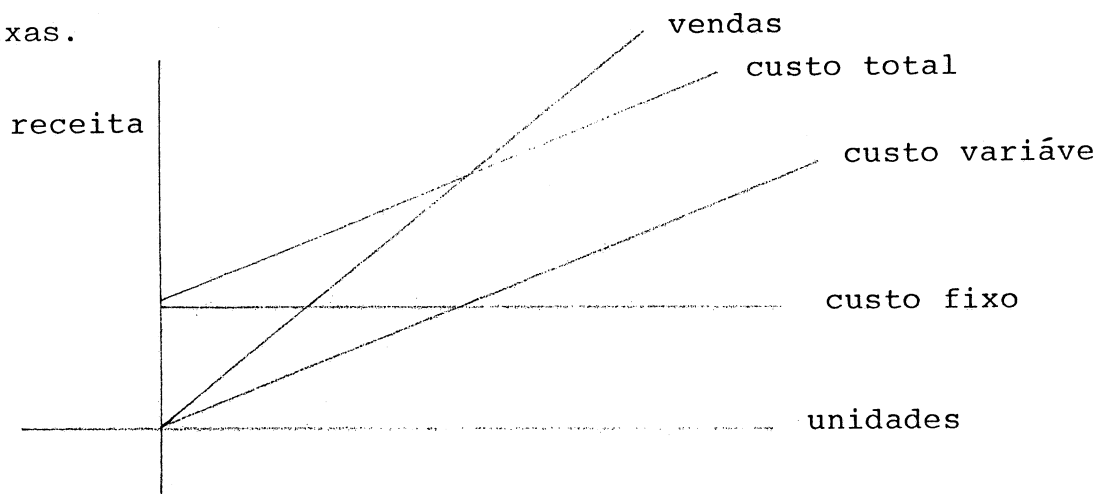
A projeção do fluxo de caixa é o melhor instrumento de análise à disposição do empreendedor na avaliação do sucesso do empreendimento.

Através de simulação nas projeções de vendas ou de custos, pode-se analisar a sensibilidade do fluxo de caixa e estas variações.

Podemos assumir que o fluxo de caixa deve suportar uma variação de pelo menos 10% nestes parâmetros, sem tornar-se negativo. Para isso devemos sempre utilizar as premissas mais pessimistas.

6.2 Ponto de Equilíbrio

É o nível em que as entradas operacionais geradas por vendas se igualam às saídas operacionais geradas pelos custos, variáveis e fixas.



Cuidados devem ser tomados na análise do ponto de equilíbrio, pois as vendas, os custos variáveis e os custos fixos não são funções lineares como aparecem no gráfico. Também a relação entre custos variáveis e custos fixos podem variar com o tempo. No início de um empreendimento os custos fixos podem ser mantidos mais baixos do que o normal e os custos variáveis muito altos, usando-se de subcontratação.

6.3 Fases do Fluxo de Caixa

A projeção do fluxo de caixa para um novo empreendimento pode ser dividida em cinco fases, a saber:

- pré-operacional: fase de implantação do negócio, não existem ainda receitas, e sim apenas saídas para investimentos e custos pré operacionais.

- início das operações: são iniciadas as vendas, num volume abaixo do ponto de equilíbrio.

- operação no ponto de equilíbrio: o volume de vendas atinge o ponto de equilíbrio operacional. As entradas operacionais são iguais às saídas operacionais.

- operação pouco acima do ponto de equilíbrio: as vendas envolvem, mas ainda não atingem a plena capacidade. O negócio começa a gerar sobra de caixa.

- operação plena: as vendas alcançam o volume pleno. O negócio está operando com o máximo de entradas e saídas e deve remunerar os investimentos realizados.

6.4 Cálculo do Fluxo de Caixa

As contas do fluxo de caixa dependem do tipo de negócio, mas em geral podemos agrupá-las como segue:

- Entradas operacionais (vendas)
- Saídas operacionais (custos fixos e variáveis)
- Investimentos
- Saldo de Caixa - representado pelo capital do negócio, remuneração do capital e sobras de caixa.

O cálculo do fluxo de caixa pode ser feito com a ajuda de uma planilha eletrônica em computador - sendo, por exemplo, mensal para um período de 12 ou 24 meses. O cálculo e análise do fluxo de caixa permite determinar a viabilidade e rentabilidade do negócio, através dos seguintes parâmetros:

- ponto de equilíbrio operacional e financeiro
- margem operacional
- máxima necessidade de recursos
- pay-back
- rentabilidade do investimento
- alavancagem operacional
- alavancagem financeira

Comentados a seguir:

6.4.1 Ponto de Equilíbrio Operacional X Ponto de Equilíbrio Financeiro

O P.E.O é atingido quando as entradas operacionais se igualam às saídas operacionais.

O P.E.F é atingido quando o saldo positivo de caixa gerado por entradas operacionais maiores que saídas operacionais é exatamente o necessário para cobrir o custo financeiro dos empréstimos feitos.

Quando não há empréstimos, o custo financeiro é zero e o P.E.O = P.E.F.

6.4.2 Margem Operacional

A margem operacional é a relação das vendas reais para as vendas no ponto de equilíbrio operacional. Uma margem operacional de 50% significa que as vendas podem cair até 50% antes da operação abaixo do ponto de equilíbrio.

Quanto maior for a margem operacional melhor é a susceptibilidade do negócio quanto a queda nas vendas ou aumento nos custos.

6.4.3 Máxima Necessidade de Recursos

Ocorre quando o saldo acumulado negativo de caixa atinge seu maior valor.

6.4.4 Pay-back

O período de recuperação do investimento é o tempo necessário para se recuperar o dinheiro investido no negócio. Ou seja, é o período de inversão do fluxo de caixa.

6.4.5 Rentabilidade do Investimento

Considera-se, hoje, para efeito de análise de rentabilidade de um novo negócio, os parâmetros do valor presente líquido do fluxo de caixa e a taxa interna de retorno.

Para o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) deve-se considerar uma taxa mínima tal que seja maior do que o custo de captação dos financiamentos para o negócio e que seja tal que compense o risco do empreendedor.

Se o VPL for igual a zero - a taxa de retorno do empreendimento será igual à taxa mínima escolhida pelo empreendedor. Se o VPL for maior que zero - a taxa de retorno do empreendimento será maior do que a taxa mínima escolhida pelo empreendedor.

Se o VPL for negativo, a taxa de retorno será menor do que a taxa mínima definida pelo empreendedor e o investimento não é viável ou deve ser revisto.

A taxa interna de retorno é calculada fazendo-se o $VPL=0$. A análise é feita comparando-se diretamente com a taxa mínima definida pelo empreendedor.

6.4.6 Alavancagem Operacional

É o crescimento do saldo positivo de caixa em função do crescimento de vendas após o ponto de equilíbrio operacional.

Um determinado negócio com alavancagem operacional maior, indica que o saldo de caixa aumenta mais com o crescimento das vendas do que outro com alavancagem operacional menor.

Para dois negócios com pontos de equilíbrio iguais, aquele com custos fixos maiores terá alavancagem operacional maior do que aquele com custos variáveis maiores.

Um negócio com alavancagem operacional maior tem maior capacidade de gerar caixa, logo seu pay-back é mais rápido.

6.4.7 Alavancagem Financeira

É a diferença entre a taxa interna de retorno e o custo financeiro dos empréstimos necessários ao negócio. A alavancagem financeira é positiva quando a taxa interna de retorno é maior do que o custo financeiro, e nesta situação há remuneração ao empreendedor.

A alavancagem financeira é negativa quando a taxa interna de retorno é menor do que o custo financeiro, e nesta situação há prejuízo ao empreendedor.

6.5 Liquidez

A liquidez de um negócio pode ser interpretada como sendo a rapidez com que o empreendedor consegue transformar seus ativos em dinheiro, ou a facilidade que ele tem em vender parcial ou totalmente seu negócio.

7. ELEVAÇÃO RÁPIDA DAS VENDAS

Posto que todo novo negócio, desde o primeiro dia de sua atividade começa a gerar pagamentos, para cobrir despesas operacionais e amortizar o financiamento, é importante aumentar as vendas rapidamente para gerar recebimentos e começar a compensar esses pagamentos. O objetivo deve ser atingir, o mais rápido possível, o ponto de equilíbrio operacional do novo negócio, a fim de reduzir a necessidade máxima de recursos financeiros.

Na medida do possível, o futuro empreendedor deve iniciar o novo negócio com uma carteira de pedidos firmes. É um erro fatal montar primeiro o novo negócio e depois sair à cata de clientes para conseguir vendas. O correto é primeiro conseguir as vendas e depois montar o novo negócio para atendê-las.

Em muitos casos, a margem de lucro tem de ser sacrificada para gerar caixa, através de campanhas promocionais. O futuro empreendedor que planejar elevar as vendas através de descontos não deve esquecer que, normalmente, esse crescimento não compensa o desconto dado.

Muitos novos negócios fracassam porque as vendas cresceram lentamente e o empreendedor não teve fôlego financeiro para aguentar, até atingir o ponto de equilíbrio operacional o mais depressa possível.

7.1 Venda a oportunidade de negócio

Identificar e provocar o interesse de potenciais investidores pela oportunidade de negócio é só meio caminho andado. É preciso vendê-la nas melhores condições possíveis. Para isso convém:

- . Vender a oportunidade de negócio e o seu potencial de lucro e crescimento através do plano do negócio, criando entusiasmo pelo novo negócio no potencial investidor;

- . Vender a capacidade de realização e a credibilidade do futuro empreendedor, através da apresentação do plano do negócio, transmitindo confiança na associação ao potencial investidor; e

- . Vender a associação, tornando-a atrativa para o potencial investidor e futuro empreendedor.

A procura de associação não deve ser incluída no plano do negócio, porque ela precisa ser adaptada às características de cada potencial investidor e, geralmente, é modificada durante as negociações. A proposta de associação deve definir os seguintes pontos:

- . Valor do investimento e participação desejada de potenciais investidores;

- . Origem do restante do investimento necessário para o novo negócio, inclusive participação do futuro empreendedor;

- . Necessidades futuras de investimentos para expandir o novo negócio, origem desses investimentos e participações do potencial investidor e futuro empreendedor;

- . Atuação e poder de decisão do potencial investidor na condução das atividades do novo negócio; e

- . Destinação dos lucros do novo negócio aos sócios e ao financiamento do crescimento do negócio.

Na proposta de associação, o futuro empreendedor deve definir somente o valor do investimento e participação desejada de potenciais investidores e deixar que o possível investidor decida seu nível e forma de participação. Ele pode decidir-se por toda a participação que o futuro empreendedor está oferecendo, ou só por uma parte, em função da sua avaliação do risco e disponibilidade de recursos. Não raro, ele pode sugerir outros investidores e fontes alternativas para completar necessidades de investimento do novo negócio.

Lembre-se, a partir do momento em que o potencial investidor compra a idéia de participar do novo negócio, ele se torna sócio. Como tal, ele pode ajudar com sua experiência, contatos e credibilidade na obtenção do restante dos recursos necessários, através dos mesmos meios e fontes sugeridos para o futuro empreendedor, neste capítulo.

8. CONHECIMENTO DOS CUSTOS PRELIMINARES

O início do novo negócio é o ponto de convergência entre os custos e a disponibilidade de dinheiro do próprio empreendedor ou de terceiros. Para planejar as necessidades de recursos financeiros é preciso conhecer muito bem as necessidades operacionais do novo empreendimento e os seus custos. Para isso, não basta uma estimativa grosseira. É preciso detalhar todos os custos e projetá-los no fluxo de caixa.

Pouco ou muito dinheiro são as causas mais comuns do fracasso de novos negócios. Pouco dinheiro, nos casos em que o empreendedor sobestimou os custos das operações ou superestimou as vendas. Muito dinheiro, nos casos em que, justamente por dispor de dinheiro, o empreendedor gastou excessivamente em coisas que não contribuíram para o resultado do novo negócio.

O importante é fazer uma lista detalhada de todos os custos operacionais. Essa lista tem três etapas:

. Listar o que nos parece necessário, para chegar ao que realmente precisamos;

. Reduzir cada item de custo ao mínimo possível, procurando as alternativas mais econômicas; e

. Evitar custos inesperados, que podem representar o fracasso para quem inicia sem dinheiro.

8.1 Minimização dos Custos Fixos

Todo custo fixo é perigoso no início de um novo negócio. As vendas podem ficar aquém do esperado e os recebimentos podem não cobrir os pagamentos gerados pelos custos fixos.

Por isso, o menos arriscado é minimizar os custos fixos, transferindo o máximo para os custos variáveis. Essa solução não é ideal porque reduz a alavancagem do novo negócio.

Eis algumas medidas que o futuro empreendedor pode tomar para transformar custos variáveis em função das vendas:

. Remunerar os empregados à base de comissões em vez de salários;

. Subcontratar serviços de terceiros ao invés de criar uma estrutura na empresa para executá-los; e

. Conciliar os pagamentos com os recebimentos de vendas.

Frequentemente um novo negócio entra em colapso por excesso de custos fixos. Muitos empreendedores cometem o erro de primeiro instalar o novo negócio para depois procurar as vendas. A prudência aconselha que primeiro se obtenham as vendas, subcontratando serviços de terceiros, e quando o volume justificar, montar suas próprias instalações.

Infelizmente, muitos empreendimentos, dadas as suas características, não viabilizam esse tipo de procedimento. Por exemplo

plo, é muito difícil começar a vender sorvetes antes de montar a sorveteria.

9. APLICAÇÃO COM RENTABILIDADE

Com recursos financeiros limitados, é fundamental aplicar o dinheiro onde há resultado imediato. Aplicações indevidas em uma área podem gerar escassez em outra. Portanto, cada aplicação precisa ser avaliada e priorizada no fluxo de caixa, em função das entradas operacionais.

Nas aplicações, é importante balancear bem os investimentos entre o capital de giro e ativos fixos. A solução, geralmente, é aplicar mais em capital de giro e menos em ativos fixos no início das operações, apesar de essa política reduzir a alavancagem operacional do novo negócio. Um erro comum, que vemos todos os dias, são lojas bonitas com pouco estoque. Decoração de loja não vende, o que se vende é estoque.

9.1 Negociar as melhores condições

Toda negociação de associação deve ser lógica e clara. O melhor negócio é aquele que é bom para todos e prevê o pior. Por isso, o futuro empreendedor deve tomar os seguintes cuidados:

- . Consultar advogados experientes sobre a formalização da associação e possíveis problemas que podem surgir entre os sócios, bem como meios de evitá-los;

- . Pensar na associação do ponto de vista do investidor, que não conhece bem o futuro empreendedor e não tem controle sobre as atividades do novo negócio e, por isso mesmo, precisa de algumas garantias e controles sobre o novo negócio para assegurar

rar-se de que não está sendo enganado; e

. Definir fórmulas de dissolução da sociedade, caso a associação, por uma ou outra razão, fracasse.

Não existe associação perfeitamente justa. As vantagens e desvantagens de cada associado dependem do seu poder de barganha no momento da associação. Por exemplo, se o futuro empreendedor consegue motivar um único investidor e quer desenvolver o novo negócio, ele tem de se sujeitar às condições desse investidor. Caso ele consiga motivar vários investidores, pode jogar um contra o outro e obter condições melhores. O importante é que cada um reconheça, ou seja, aceite as condições negociadas como boas, em função do seu poder de barganha, no momento em que elas foram realizadas.

10. FINANCIAMENTO PARA O EMPREENDIMENTO

Na hora de captar recursos não procure financiamento para o novo negócio como um todo, mas sim pequenos financiamentos para cada um dos ativos do novo negócio. É bem mais fácil e barato conseguir financiamento de um fornecedor de uma máquina, por exemplo, do que de um banco para toda a fábrica.

A experiência demonstra que, através de pequenos financiamentos, é possível conseguir muito mais recursos financeiros do que através de um grande financiamento para todo o novo negócio. Além disso, pequenos financiamentos são mais facilmente obtidos, mais baratos e exigem menos trabalho por parte do empreendedor do que financiamentos grandes.

A obtenção de pequenos financiamento para viabilizar um novo negócio é como a montagem de um quebra-cabeça. Cada peça deve ser encaixada com cuidado para viabilizar o todo. Só no caso

de esgotamento de todas as fontes de pequenos financiamentos e na eventualidade de se necessitar de recursos financeiros, é que se deve procurar financiamentos nos bancos, particularmente as linhas para pequenas e médias empresas.

Alguns exemplos de fontes de financiamentos pequenos são:

- . Compra de ativos a prazo, quando possível, com carência;
- . Aluguel ou leasing de ativos;
- . Crédito de fornecedores através de prazos de pagamento;
- . Factoring ou desconto de clientes em bancos de duplicatas;
- . Empréstimos de amigos ou capitalistas;
- . Crédito de clientes sob a forma de adiantamento por conta de entregas futuras;
- . Conta garantida ou cheque especial em bancos; e
- . Deferimento de salários e comissões.

10.1 Otimização dos financiamentos

Conseguir recursos financeiros para iniciar o novo negócio é só parte da solução. Cada financiamento precisa ser negociado de melhor maneira possível quanto ao custo, prazo e garantia, de acordo com as seguintes premissas:

- . O custo de cada financiamento deve ser o menor possível, nunca superior ao custo do 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; e
- . 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 empreendedor.

Portanto, o financiamento ideal deve ter o menor custo financeiro, grande período de carência, pagamento a longo prazo e nenhuma ou poucas garantias. Evidentemente, na prática nenhum financiamento se aproxima do ideal, e seu custo depende da motivação e experiência do credor.

O objetivo do futuro empreendedor é conseguir negociar cada um dos financiamentos pequenos, explorando ao máximo as motivações e expectativas dos credores, de tal forma a chegar o mais perto possível desse ideal. Os fornecedores, por exemplo, 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.

CONCLUSÃO

Vivemos um momento em que o mundo inteiro parece concordar a respeito da necessidade e importância da livre iniciativa empresarial.

Em todos os cantos, independente da origem ideológica, é enfatizado o importante papel do empreendedor e dos mecanismos de mercado no desenvolvimento de qualquer economia.

Diante desta convicção resta-nos implementar esforços no sentido de difundir os fundamentos da iniciativa empresarial.

Os conceitos apresentados procuraram coordenar os métodos usuais da administração contemporânea, enfocados como balizas para o empreendedor no desenvolvimento de seu negócio. Procurou-se transportar estes conceitos para o ambiente brasileiro, enfatizando alguns pontos que nossa realidade exige, buscando um tom essencialmente pragmático.

A propagação destes conceitos favorecerá, certamente, o desenvolvimento de novos negócios, contribuindo para o aumento de sucessos na atividade empresarial.

BIBLIOGRAFIA

- LIKERT, Rensis - "Organização HUmana" - São Paulo, Atlas, 1975.
- ROCHE, William J. - "Motivação pelo Trabalho Significativo" - Coleção Harward de Administração - São Paulo, Abril 1987. pp. 29-66.
- OLIVEIRA, Djalma - "Planejamento Estratégico" - São Paulo, Atlas 1986.
- CEAG - PR - Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Paraná
- DRUCKER, Peter - "Inovação e Empreendimento" - São Paulo, Pioneira
- ANSOFF, H. I; Roger P. Declerck e Robert L. Hayes.
"Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica" - São Paulo, Atlas, 1981