

UNIDADE 2 – EMPREENDEDORISMO DE “A” A “Z”

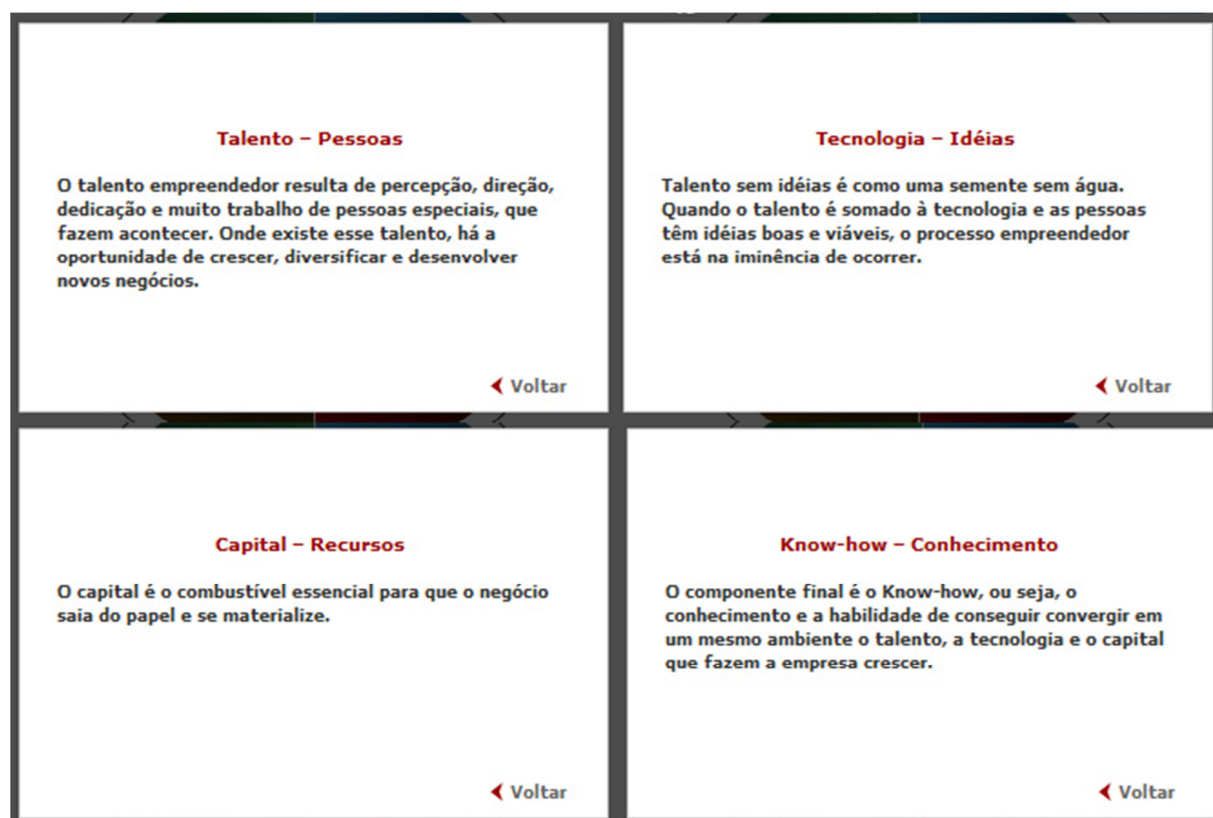
MÓDULO 1 – ORIGENS DO EMPREENDEDORISMO

01

1 - O PROCESSO EMPREENDEDOR

A decisão de **tornar-se empreendedor** pode ocorrer aparentemente por acaso. Na realidade, porém, essa decisão ocorre devido a **fatores externos**, ambientais e sociais, a **aptidões pessoais** ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa.

Quanto ao **processo empreendedor**, dentre os fatores que o influenciam, não se pode deixar de mencionar a **inovação**. Quando se fala em inovação, a semente do processo empreendedor, remete-se naturalmente ao termo inovação tecnológica. Algumas peculiaridades devem ser entendidas para que se interprete o processo empreendedor ligado a empresas de base tecnológicas, vez que as inovações tecnológicas têm sido o diferencial do desenvolvimento econômico mundial. Quatro fatores **críticos do processo empreendedor** devem ser analisados para entender-se o assunto.



O processo de inovação empresarial possui quatro pilares:

- **Investimento de capital de risco;**
- **Infraestrutura de alta tecnologia;**
- **Ideias criativas;**
- **Cultura empreendedora focada na paixão pelo negócio.**

É raro que esses quatro ingredientes ocorram simultaneamente. No empreendedorismo, primeiro vem a paixão pelo negócio e depois o dinheiro, o que, de certa forma, contradiz a corrente que diz que “dinheiro atrai dinheiro”.

02

O processo empreendedor ocorre nas seguintes fases:

1. Identificação e avaliação das oportunidades, compreendendo: criação e abrangência da oportunidade; valores percebidos e reais da oportunidade; riscos e retornos da oportunidade; oportunidade versus habilidades e metas pessoais; situação dos competidores.
2. Desenvolvimento do plano de negócio, envolvendo: sumário executivo; conceito do negócio; equipe de gestão; mercado e competidores; marketing e vendas; estrutura e operação; análise estratégica; plano financeiro e anexos.
3. Determinação e captação dos recursos necessários, abrangendo: recursos pessoais; recursos de amigos e parentes; capitais de risco; bancos; governo e incubadoras.
4. Gerenciamento da empresa criada, compreendendo: imposição de estilo de gestão; análise dos fatores críticos de sucesso; identificação dos problemas atuais e potenciais; implementação de um sistema de controle; profissionalização da gestão e penetração em novos mercados.

A **identificação e a avaliação das oportunidades** são extremamente difíceis. Existe uma lenda segundo a qual a oportunidade é como um velho sábio barbudo, baixinho e careca, que passa ao seu lado. Normalmente você não o nota passando. Quando percebe ou intui que ele pode ser a solução dos seus problemas, tenta-se desesperadamente correr atrás do velho, abordá-lo e tocá-lo na cabeça com as mãos. Mas quando, finalmente, você toca na cabeça do velho, ela está toda cheia de óleo e seus dedos escorregam, sem conseguir segurar o velho, que vai embora... Apesar das dificuldades, os empreendedores de sucesso “agarram o velho” com as duas mãos, logo no primeiro instante, usufruindo o máximo de sua sabedoria. Mas como se distingue o velho sábio de um velho qualquer? Para isto **é necessário ao empreendedor: talento, conhecimento, percepção e “feeling”**.

A segunda fase do processo empreendedor – **desenvolvimento do plano de negócios** – talvez seja a que dá mais trabalho aos empreendedores novos. Ela envolve vários conceitos que devem ser entendidos e expressos de forma escrita, dando forma ao **documento que sintetiza a essência da empresa, sua estratégia de negócio, seu mercado, competidores e como vai gerar receitas e crescer.**

A **determinação dos recursos necessários** é consequência do que foi feito e planejado no plano de negócios. **A captação dos recursos pode ser feita de várias formas e por meio de várias fontes distintas.** Há alguns anos, as possibilidades de se obter financiamento ou recursos, no Brasil, eram recorrer aos bancos e a economias pessoais, à família e aos amigos. Atualmente, com a globalização das economias e os mercados mundiais, o Brasil passou a ser visto como um celeiro de oportunidades a serem exploradas pelos capitalistas. Isso vem ocorrendo nos setores da nova economia: empresas de Internet e tecnologia e está mudando todo um paradigma de investimentos no Brasil, o que é saudável para o País e para os empreendedores que estão surgindo.

O **gerenciamento da empresa** parece ser a parte mais fácil, pois as outras já foram feitas. Mas não é bem assim. Cada fase do processo empreendedor tem seus desafios e aprendizados. Às vezes, o empreendedor identifica uma excelente oportunidade, elabora um bom plano de negócios e “vende” a sua ideia para investidores que acreditam nela e concordam em financiar o novo empreendimento. Quando é hora de colocar as ações em prática, começam a surgir os problemas. Os clientes não aceitam tão bem o produto, surge um concorrente forte, um funcionário-chave pede demissão, uma máquina quebra e não existe outra para repor. Enfim, problemas vão surgir e precisarão ser solucionados. A gestão do empreendedor é que proporcionará na prática a solução dos problemas. O empreendedor deve estar consciente de suas limitações pessoais e saber **recrutar uma equipe eficiente** de profissionais para ajudá-lo no gerenciamento da empresa. Devem ser implementadas **ações que visem a minimizar os problemas, identificar as prioridades e avaliar e apresentar soluções para os pontos críticos** que podem impedir o sucesso do empreendimento.

03

2 - DIFERENCIANDO IDÉIAS DE OPORTUNIDADES

Empreendedores sem sucesso confundem ideia com oportunidade.

Fernando Dolabela (1999)

De acordo com Dolabela, a ideia causa grande fascínio ao seu criador. O apego à ideia impede sua análise para que seja devidamente validada e, frequentemente, transforma-se na razão do insucesso. O distanciamento emocional é imprescindível ao jovem empreendedor.

Um dos maiores mitos a respeito de novas ideias de negócios é que elas devam ser únicas. O fato de uma ideia ser ou não única não importa.

Importa é como o empreendedor utiliza sua ideia, inédita ou não, de modo a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer.

As oportunidades, geralmente, são únicas, pois o empreendedor pode ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver novo produto, ganhar novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie de seus concorrentes.

A **oportunidade** tem algo de novo, é atrativa, atende a uma demanda dos clientes, está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor.

A **ideia**, como foi dito no início, pode transformar-se numa armadilha que leve o empreendedor ao fracasso. Ela nasce de um estado de paixão e somente estudo profundo poderá indicar seu potencial verdadeiro.

04

É aconselhável que o empreendedor **teste sua ideia** ou conceito de negócio junto a clientes em potencial, empreendedores mais experientes (conselheiros) e amigos próximos, evitando assim que a paixão pela ideia cegue sua visão analítica do negócio. Além do mais, a ideia em si, sozinha, não vale nada. No empreendedorismo, importante é saber desenvolvê-la, implementá-la e construir a partir dela um negócio de sucesso.

Se você tem uma ideia que acredita ser interessante e que pode transformar-se em negócio de sucesso, pergunte a si mesmo e a seus sócios:

- **Quais são os clientes que comprarão o produto ou o serviço de sua empresa?**
- **Qual o tamanho atual do mercado, em "reais" e em número de clientes?**
- **O mercado está em crescimento, estável ou estagnado?**
- **Quem atende tais clientes atualmente, ou seja, quem são os seus concorrentes?**

Se você e seus sócios não conseguirem responder a essas perguntas básicas, iniciais, com dados concretos, vocês têm apenas uma ideia e não uma oportunidade de mercado.

Outro fator que deve ser considerado é o timing da ideia. Principalmente em empresas de base tecnológica, o *timing* é crucial, pois a tecnologia evolui muito rapidamente e, com isso, o ciclo de vida de produtos de base tecnológica é cada vez mais curto, exigindo ainda maior inovação e agilidade das empresas para se manterem competitivas no mercado.

Timing da idéia - Tempo oportuno que a idéia leva para ser gerada.

05

Existem, porém, mercados com desempenho em menor velocidade que os de alta tecnologia; o que mais importa, nesses casos, é o **serviço prestado aos clientes**.

É a situação, por exemplo, do mercado de turismo no Brasil, praticamente inexplorado. Um negócio bem estruturado para esse nicho de mercado pode alcançar sucesso rapidamente. O Brasil não tem tradição de receber muitos turistas estrangeiros, apesar de suas belezas naturais exuberantes, que podem constituir forte apelo turístico.

Essa visível oportunidade de mercado, para ser bem aproveitada, depende de fatores como, por exemplo, maior criatividade e excelência nos serviços prestados, além de fatores que estariam fora da competência privada e sim na área governamental (segurança, câmbio compatível etc.).

Freqüentemente ocorre, o candidato a empreendedor ter idéia brilhante, dirigida a um mercado que ele conhece pouco ou em ramo de negócios no qual nunca atuou profissionalmente. As chances de sucesso, em tais hipóteses são mínimas.

É aconselhável a criação de negócios em áreas nas quais já existe alguma experiência acumulada; áreas em que já trabalhou ou tem sócios que nelas já trabalharam.

Não é **prudente** arriscar tudo, em negócios cuja dinâmica do mercado e forma operacional de tocar a empresa você desconhece, ou pelos quais simpatiza por serem de área na qual você acredita que poderá fazer muito dinheiro. Lembre-se que em primeiro lugar vem a paixão pelo negócio; ganhar dinheiro é a consequência.

06

3 - GERANDO IDÉIAS

Apesar de existirem muitas fontes de informação, identificar uma nova oportunidade pode não ser fácil. No entanto, há algumas **dicas** que auxiliam o empreendedor nessa tarefa.

Uma das mais conhecidas formas de estimular a criatividade e a geração de novas idéias, é o brainstorming.

Esse método estimula as pessoas a gerarem novas idéias, quando estão reunidas em grupo. As idéias de uns, muitas vezes “puxam” as de outros. Para não se perder, o grupo define algumas regras básicas sem

limitar a criatividade dos participantes. Ao final, muita coisa é inútil, mas geralmente surgem novas formas de produção, soluções mais simples para determinado problema, concepções de novos produtos etc..



Para se estruturar o *brainstorming*, aconselham-se as seguintes regras:

- **Ninguém** pode criticar outras pessoas do grupo e todos estão livres para expor as idéias que vierem à cabeça, mesmo que aparentemente pareçam absurdas.
- **Quanto mais rodadas** houver entre os participantes, melhor, pois serão geradas mais idéias. Sempre, em cada rodada, todos os participantes devem dar uma idéia a respeito do tópico em discussão.
- Não são proibidas idéias baseadas em idéias anteriores de outras pessoas. Essas combinações são bem-vindas e podem gerar bons resultados.
- A **sessão deve ser divertida**, sem que haja uma ou outra pessoa dominando a mesma;
- A **participação de todos** deve ser garantida, sem restrições.

Brainstorming – tempestade cerebral.

07

Existem outras formas e técnicas para gerar idéias, mas é requisito básico que o empreendedor tenha sua mente estimulada e esteja preparado para transpor as idéias novas para o ambiente em que deseja efetuar modificações. O assunto será aprofundado com o estudo das oportunidades na próxima Unidade; mas veja algumas atitudes que favorecem o surgimento de idéias:

- **Conversar com pessoas de todos os níveis sociais e de idade** (de adolescentes aos mais velhos e experientes) sobre os mais variados temas, pode trazer novas idéias de produtos e serviços em determinado nicho de mercado.
- **Pesquisar novas patentes e licenciamentos de produtos**, em áreas onde o empreendedor tem intenção de atuar com novo negócio, pode levar a conclusões interessantes, que definirão a estratégia da empresa.
- **Estar atento aos acontecimentos sociais da região de atuação da empresa**, tendências, preferências da população, mudanças no estilo padrão de vida das pessoas e nos hábitos dos jovens, que serão os futuros, ou mesmo os atuais, consumidores para determinados produtos e serviços.
- **Visitar institutos de pesquisa, universidades, feiras de negócios, empresas etc.**
- **Participar de conferências e congressos da área**, ir a reuniões e eventos de entidades de classe e associações.

Você é criativo? Então faça o Teste.

TESTE: Você é criativo?

1. No seu dia a dia de trabalho, você prefere:

- a- seguir os mesmos passos dos processos em que já obteve êxito;
- b- manter os principais procedimentos de trabalhos com êxito, mas busca outras idéias;
- c- buscar novas idéias, apesar de já ter realizado o mesmo trabalho com êxito.

2. Durante o trabalho, o horário do almoço serve para:

- a- saciar a fome;
- b- resolver problemas particulares;
- c- repensar problemas e soluções.

3. Ser criativo é:

- a- elaborar situações rápidas para situações diversas;
- b- encontrar soluções rápidas para situações inesperadas;
- c- buscar novas formas de realizar as mesmas tarefas.

4. Você prefere trabalhar numa empresa que:

- a- tem procedimentos definidos, o que facilita as tomadas de decisão;
- b- permite a análise de processos;
- c- está em constante mudança, a fim de se manter competitiva.

5. Em trabalhos que precisam ser feitos em equipe, você:

- a- contribui com idéias, mas prefere seguir o que a maioria aprova;
- b- busca contribuir com idéias que possam ser aceitas pelo grupo;
- c- apresenta idéias diferentes, mostrando que também são eficazes.

6. Na hora do almoço você:

- a- costuma ir ao mesmo restaurante, pois se acostumou com o ambiente;
- b- escolhe entre duas ou três opções de restaurante;
- c- tem necessidade de variar o lugar em que realiza suas refeições para não se entediar.

7. Ao se preparar para ir ao trabalho você:

- a- veste a primeira roupa que vê;
- b- escolhe várias peças, mas faz as mesmas combinações de sempre;
- c- sente-se impulsionado a variar as combinações das roupas.

8. No fim de semana, você:

- a- descansa;
- b- aproveita para colocar em dia leituras atrasadas;
- c- busca atividades como trabalhos manuais, esportes radicais etc.

RESULTADO

Para cada resposta "c", some 3 pontos; para cada resposta "b", um ponto e, para cada resposta "a" não acrescente valor algum.

- **De 0 a 7 pontos:** você prefere realizar escolhas que sejam aceitas e seguramente eficazes.
- **De 8 a 16 pontos:** você sente necessidade de buscar novos caminhos e idéias, porém ainda não conseguiu ser muito criativo; você está no caminho certo.
- **Acima de 17 pontos:** você consegue buscar maneiras criativas de lidar com seu ambiente profissional e pessoal. Parabéns!

08

Há algum tempo, criatividade era algo de gênio ou de publicitário. Hoje, pessoas cheias de idéias são bem-vindas em todas as seções de uma empresa.

As organizações precisam investir em seus funcionários, se quiserem fugir das soluções já conhecidas e experimentadas. O estímulo, no entanto, não se limita aos aspectos técnicos. Aguçar a criatividade de um empregado pode ser mais lucrativo do que matriculá-lo em um curso de informática.

"Investir em novo pensar impulsiona as pessoas a mudarem e melhorarem as atividades que desempenham".

Maria Rita Gramigna
Especialista em criatividade

O *insight* pode surgir, a partir de um serviço prestado pelo concorrente, de uma falha detectada no local de trabalho ou até mesmo durante um "cineminha" de fim de semana. Tudo depende do tamanho da ousadia e da visão de futuro do empregado. Chefe que cerceia a imaginação de seus empregados é chefe ultrapassado. O estímulo à inovação exige postura mais branda com relação às falhas.

"Só não erra quem não faz. Uma empresa moderna jamais trabalha com o conceito zero de erro".

Antonio Carlos Silva
Consultor de Recursos Humanos

Insight – Compreensão repentina sobre algo.

09

Não deve haver a preocupação inicial de se avaliar se uma idéia é viável ou não, se ela é boa ou ruim, se ela é potencialmente uma boa oportunidade de negócio. Essa análise deve ser feita em uma segunda etapa, após a seleção natural de várias idéias e deve ter como base o "*feeling*" do empreendedor de acordo com sua identificação com cada idéia.

Para estimular sua criatividade e gerar novas idéias, o empreendedor deve observar tudo e todos, de forma dinâmica.



- **Aponte mais de uma solução para um problema existente em sua empresa.**
Quanto mais idéias, maior a chance de adotar-se a melhor atitude.
- **Não sofra com suas falhas.**
Rir dos próprios erros faz com que novas tentativas sejam experimentadas.
- **Cultive a auto-estima, o otimismo e o bom humor.**
A criatividade só é aguçada quando a pessoa está bem consigo mesma.
- **Aproveite todas as oportunidades para estabelecer contatos informais.**
Boas idéias podem surgir nos corredores, lanchonetes e estacionamentos do seu trabalho.
- **Mantenha-se informado.**
Livros, filmes e noticiários estimulam o processo criativo.
- **Use e abuse do bom senso.**
Não adianta sugerir um projeto espalhafatoso se sua empresa está em regime de contenção de gastos.
- **Seja humilde.**
Suas idéias nem sempre serão as melhores e poderão ser enriquecidas por comentários dos seus colegas de trabalho.
- **Não procure idéias complexas.**
As melhores idéias estão em soluções que simplificam os processos produtivos.
- **Não censure sua imaginação.**
Grandes idéias adormecem no fundo da gaveta por falta de coragem. Deixe o seu superior decidir se elas são viáveis ou não.

10

Um verdadeiro empreendedor é capaz de identificar uma oportunidade. Ele a reconhece e não a deixa escapar!

Embora não haja regras infalíveis para **identificar oportunidades**, conhecer suas **características** é o primeiro passo desse processo. De acordo com Dolabela (1999), os seguintes aspectos caracterizam **as oportunidades**:

- Surgem em função da identificação de desejos e necessidades insatisfeitos, da identificação de recursos potencialmente aproveitáveis ou subaproveitáveis, ou quando se procuram aplicações (problemas) para novas descobertas (soluções);
- Estão em qualquer lugar;
- São ofertas à mente preparada: normalmente provêm da nossa experiência, intuição;

- Exigem grandes esforços, não podem ser tratadas superficialmente;
- Devem ajustar-se ao empreendedor: algo que é oportunidade para uma pessoa pode não sê-lo para outra, por vários motivos (conhecimento, perfil individual, motivação, relações etc.);
- São atraentes, duráveis, têm hora certa, ancoram-se em produto ou serviço que cria ou adiciona valor para seu comprador;
- São alvos móveis: se alguém as vê, ainda há tempo de aproveitá-las;
- O empreendedor habilidoso dá forma a uma oportunidade na qual outros nada vêem, ou vêem muito cedo ou tarde demais;
- São as fagulhas que detonam a explosão do empreendedorismo;
- Boas oportunidades de negócio são menos numerosas que as idéias;
- Identificá-las representa desafio: uma oportunidade pode estar camuflada em dados contraditórios, sinais inconsistentes, lacunas de informação e outros vácuos, atrasos e avanços, barulho e caos do mercado (quanto mais imperfeito o mercado, maiores são as oportunidades).

O otimista vê uma oportunidade em cada calamidade.

O pessimista vê uma calamidade em cada oportunidade.

Winston Churchill

11

RESUMO

O empreendedor se constitui a partir de fatores internos (competências) e externos (meio ambiente). O processo empreendedor está relacionado com a inovação e pressupõe a análise de quatro fatores críticos: Talento/Pessoas; Tecnologia/Idéias; Capital/Recursos e *Know-how*/Conhecimento.

Também são quatro as fases do processo empreendedor: identificação e avaliação das oportunidades; desenvolvimento do plano de negócio; determinação e captação dos recursos necessários e gerenciamento da empresa criada.

Confundir uma idéia com oportunidade pode levar o empreendedor ao fracasso. Enquanto a oportunidade tem algo de novo, é atrativa, atende a uma demanda dos clientes e está vinculada a um produto ou serviço que agrega valor ao seu consumidor, a idéia nasce de um estado de paixão e somente estudo profundo poderá indicar seu potencial verdadeiro.

Para isso, o empreendedor deve testar sua idéia, analisar o seu *timing* e os serviços que ela disponibilizará aos clientes, além de certificar-se de que sua experiência e seus conhecimentos são compatíveis com a área de atuação pretendida.

Há várias maneiras de obter-se novas idéias como o *brainstorming*, conversas e contatos, consultas, pesquisas, busca de atualização, participação em seminários, congressos e associações da área etc.

Os empreendedores-empregados devem ser estimulados em sua criatividade para que tenham idéias e possam transformá-las em oportunidades dentro da empresa.

Finalmente, o empreendedor precisa desenvolver sua capacidade de reconhecer as oportunidades quando estas se apresentam, seja de maneira explícita ou camufladas nas mais diversas situações. É preciso que ele identifique suas características e desenvolva um sentido intuitivo de percepção para que as oportunidades não escapem de suas mãos, pois, em geral, elas são únicas e não se repetem.

12

UNIDADE 2 – EMPREENDEDORISMO DE “A” A “Z”

MÓDULO 2 – BUSCANDO OPORTUNIDADES

1 - IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES



A predisposição para identificar oportunidades depende basicamente de observação.

O empreendedor é curioso e não se cansa de observar negócios, na constante procura de novas oportunidades, seja no caminho de casa, do trabalho, nas compras, nas férias, lendo revistas, jornais ou vendo televisão.

- Não basta esperar que a oportunidade apareça, é necessário identificá-la.
- Saber observar é fundamental para quem deseja ser empreendedor.

Buscar oportunidades de negócios é o oposto de aguardar que alguém apareça com as “dicas” ou sugestões de quais são os negócios do momento.

Buscar oportunidades de negócios é envolver-se inteiramente num processo de descoberta dos

melhores caminhos para a concretização de empreendimentos que tenham possibilidades de sucesso.

Oportunidades surgem inesperadamente, no decorrer do dia-a-dia das pessoas. Muitos negócios de sucesso são desenvolvidos a partir dessas oportunidades que, praticamente, batem à porta e imploram para ser identificadas e aproveitadas.

13

Os empreendedores em busca de novos negócios devem manter uma Postura pró-ativa, desenvolvendo um sistema orientador para a busca da oportunidade.

A predisposição para busca e criatividade, a fim de associar observações sobre os mais diversos tipos e formas de empreendimentos, permitirá ao empreendedor transformar uma simples oportunidade em próspero negócio.

Embora muitas pessoas tenham aptidão natural para identificar oportunidades, existem algumas “**fórmulas**” que podem ajudar no desenvolvimento dessa capacidade:

- Identificação de necessidades.
- Observação de deficiências.
- Observação de tendências.
- Derivação da ocupação atual.
- Procura de outras aplicações.
- Exploração de *hobbies*.
- Lançamento de moda.
- Imitação do sucesso alheio.

Postura pró-ativa - É a atitude de quem tem iniciativa; ir em busca de.

Identificação de necessidades

Em princípio, todo negócio atende necessidades de consumidores pela oferta de produtos ou serviços pelos quais eles estão dispostos a pagar. A procura e a identificação de necessidades não satisfeitas podem ser obtidas prestando atenção, por exemplo, às queixas das pessoas.

Observação de deficiência

Verificação dos pontos de um negócio, onde se podem introduzir melhorias.

Observação de tendências

O mundo sofre mudanças constantes, decorrentes da sucessão e superposição de tendências diversas. O entendimento dessas mudanças, incluindo os ciclos dos negócios, propicia a antecipação da tomada de decisões adequadas para enfrentá-las.

Derivação da ocupação atual

São oportunidades surgidas em decorrência da constatação e convicção de que, se o negócio lhe pertencesse, ele seria melhor.

Procura de outras aplicações

Oportunidades podem surgir pela transposição da solução encontrada para determinado problema, para outro problema em ambiente e condições diferentes.

Exploração de *hobbies*

Quando gostamos de fazer algo, é muito provável que haja outras pessoas que também gostem. A oportunidade, nesse caso, está no desenvolvimento de um serviço ou produto que satisfaça tal gosto. Essa é, sem dúvida, a forma mais agradável de desenvolver um negócio próprio. A dificuldade, no caso, é compatibilizar o tempo entre o negócio e o “*hobby*”.

Lançamento de moda

Desenvolver idéias que possam encantar grande número de consumidores. Esse tipo de empreendimento requer idéias originais e enfrenta altos riscos em decorrência dos ciclos de vida rápidos.

Imitação do sucesso alheio

Essa oportunidade de negócio requer observação e análise detalhada do negócio que se quer imitar. Deve-se identificar as razões do sucesso e, na medida do possível, introduzir melhorias que não existam no empreendimento original.

2 - CONCEITUANDO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

Como foi visto, a identificação de possíveis oportunidades de negócios com potencial de lucratividade, rentabilidade e crescimento requer habilidade, destreza e conhecimento.

Para definir-se **oportunidade de negócio**, é necessário separar e analisar as palavras-chaves que compõem o termo, ou seja, oportunidade e negócio.

A palavra **oportunidade** refere-se a uma circunstância, ocasião ou rumo de ação que, dado o seu caráter de adequabilidade e conveniência, vale a pena ser seguida e explorada.

Negócio pode ser conceituado dentro de amplo espectro de significados. Porém, para o empreendedor, o **negócio deve estar vinculado a um eixo tridimensional envolvendo clientes, necessidades e forma de atendimento dessas necessidades** dos clientes. Por exemplo, uma venda, ou o fechamento de um negócio, atende perfeitamente a esses três requisitos.

Portanto, a definição de negócio sempre considera os aspectos:

- Grupos de clientes atendidos;
- Funções executadas no atendimento aos clientes;
- Satisfação das necessidades por intermédio dos produtos e/ou serviços oferecidos com determinada tecnologia.

A oportunidade de negócio poderá ser mais bem entendida se analisada pelo seguinte diagrama:

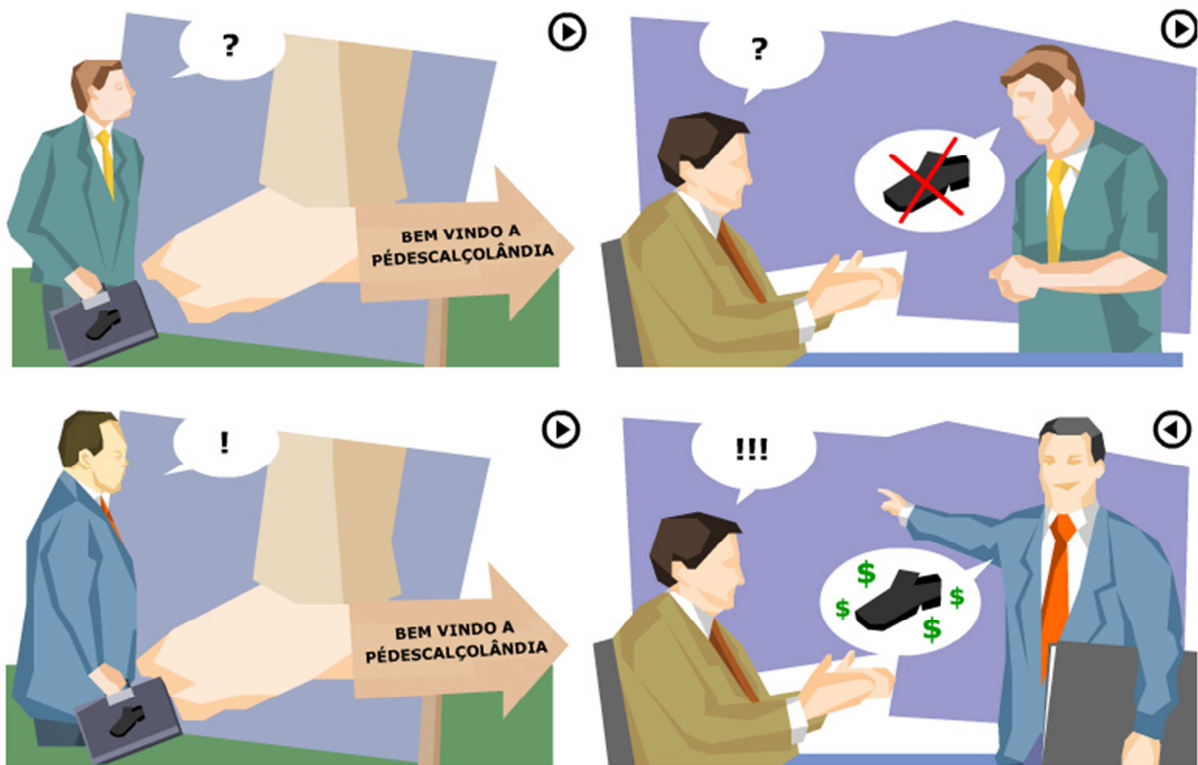


Definir ou conceituar o negócio é importante para o empreendedor pois permite que ele estabeleça os parâmetros balizadores com os quais precisa estar habituado.

A conceituação ajuda-o a aprimorar e aprofundar as facetas do negócio que está sendo concebido e lhe permite antever os caminhos de seu futuro desenvolvimento. A partir daí, podem surgir idéias novas

sobre o produto, aplicações, mercados ou mesmo diversificação, conforme o empreendedor mudar e ampliar os itens de conceituação do seu negócio.

Uma conceituação de oportunidade de negócio pode ser obtida pela soma dos conceitos de oportunidade e de negócio.



Uma forma interessante de avaliar a consistência do conceito de um negócio, é por meio da simulação de operações comerciais com clientes potenciais do negócio.

Essa simulação deverá ser a mais próxima possível de uma operação real, permitindo, portanto, avaliar a receptividade dos clientes ao produto/serviço em questão e suas possibilidades de enfrentar, no mercado, a concorrência de similares. Fornecerá, ainda, importantes subsídios para reformular aspectos negativos detectados.

Parâmetros balizadores - São princípios ou normas que delimitam e devem ser levados em conta na estruturação de um problema ou sistema.

3 - OPORTUNIDADES PASSO A PASSO

- **1º Passo** – Organização e equipe auxiliar.
- **2º Passo** – Motivação, concentração e avaliação dos recursos.
- **3º Passo** – Recursos humanos à disposição do empreendedor e seus sócios.
- **4º Passo** – Outros recursos necessários.
- **5º Passo** – A busca de nichos e cuidados a serem seguidos.

Organização e equipe auxiliar

O empreendedor deve se organizar para buscar oportunidades de negócios. Ao iniciar qualquer atividade, é imprescindível que exista uma preparação prévia para facilitar a execução de tarefas.

Se a empresa quiser entrar em um novo setor de atividades, ela deve, primeiro, organizar-se internamente, criar a infra-estrutura operacional necessária, estabelecer o que deverá ser feito, determinar os prazos cabíveis, definir e atribuir responsabilidades. Da mesma forma, o empreendedor deve estruturar-se para a atividade de busca de oportunidades, porém de forma diferente de uma empresa, uma vez que ele ainda não tem nada em mãos no momento em que parte para a busca.

O empreendedor deve definir se pretende conduzir o seu negócio sozinho ou em sociedade. Se pretender formar uma sociedade, o ideal para a busca de oportunidades é que os futuros sócios possam participar juntos do processo. Como nem sempre isso é possível, o empreendedor deverá levar em conta, pelo menos, o perfil psicológico do sócio ou sócios que pretende ter.

A formação de uma equipe de pessoas para participar da busca de oportunidades é idéia que requer alguns cuidados.

Convidam-se interessados direta ou indiretamente no negócio, colegas de trabalho ou mesmo outros empreendedores que estão montando ou já montaram seus negócios. **O número de participantes deve ser limitado em 5 pessoas, no máximo**, sendo aconselhável que todas possuam experiências e formações profissionais diferentes para melhor abordagem de idéias. O empreendedor assume o comando orientando as reuniões de trabalho e coordenando os processos de busca.

É de vital importância para o empreendedor entender que a organização para a busca de oportunidades é fator determinante para que a descoberta de negócios tenha maiores probabilidades de sucesso.

Motivação, concentração e avaliação de recursos

As chances de sucesso devem ser maximizadas, devendo ser analisados minuciosamente os fatores que motivaram o empreendedor a procurar a criação do seu negócio.

Para buscar oportunidades de negócio, o empreendedor deve **direcionar sua ação**,

escolhendo algumas áreas específicas de pesquisa, concentrando assim os esforços da equipe e não dispersando energias em áreas não compatíveis.

Os recursos disponíveis deverão ser avaliados pelo empreendedor para melhor **orientar o direcionamento estratégico** da busca de oportunidades de negócios.

Recursos humanos à disposição do empreendedor e seus sócios

Deve-se efetuar um levantamento dos recursos humanos disponíveis envolvendo:

- **Formação escolar** – O empreendedor será beneficiado se desenvolver suas atividades em área onde possui formação específica.
- **Habilidades** – Procurar compatibilizar as habilidades disponíveis em efetuar este ou aquele trabalho, quando da seleção das áreas de atuação.
- **Interesses** – Pessoas com firme interesse em desenvolver uma determinada área, seja porque gostariam de aprender sobre o ramo ou porque conseguem se ver efetuando aquela atividade, demonstram alto grau de energia positiva para o empreendimento.
- **Relacionamentos** – É o famoso “abre portas”, facilitando o acesso a informações e ajudando na compra e venda de produtos e/ou serviços.
- **Conhecimentos** – Os conhecimentos adquiridos por meio de leituras, cursos, viagens e estudos formam embasamento interessante para compor outros pontos fortes a considerar.
- **Experiências** – O conhecimento e a experiência em determinado ramo de atividade traz uma série de capacitações relacionadas ao ramo, tais como conhecimentos de “macetes”, entendimento de possível sazonalidade etc.

Outros recursos necessários

O empreendedor deve conhecer os recursos e capacidades que objetivamente tem nas mãos para abrir uma empresa. Esses recursos e capacidades são os fatores necessários básicos para levar a cabo qualquer empreendimento.

O empreendedor e seus possíveis sócios deverão analisar com quanto de cada recurso e capacitação poderão contar para o negócio, sendo os principais os seguintes:

- **Capital** – dinheiro, máquinas, instalações etc..
- **Capacidade Administrativa e Gerencial** – preferencialmente deve o empreendedor ser o administrador, se não, procurar pessoal devidamente qualificado.
- **Acesso à mão-de-obra** – se o negócio depender de mão-de-obra especializada.
- **Acesso a terrenos e imóveis** – determinar o espaço físico onde irá funcionar a empresa, sejam eles alugados ou próprios. Quanto mais fácil for o acesso, menor a dificuldade para buscar oportunidades compatíveis.
- **Tecnologias dominadas** – o domínio de uma tecnologia ou a facilidade de trânsito nos setores que a produzem e comercializam são imprescindíveis para os negócios com base tecnológica.

A busca de nichos e cuidados a serem seguidos

A busca de oportunidades deve levar em conta os objetivos, os pontos fortes e fracos, os recursos e a capacidade do empreendedor.

Esse conjunto de fatores tem a função de orientar a fase de consulta a fontes e balizar a equipe no seu esforço de busca de oportunidades.

O empreendedor deve sempre buscar um nicho, entendido como o local onde estão as oportunidades que melhor se adaptam a determinado empreendedor.

O nicho é um sub-setor do universo global de oportunidades. O empreendedor se aproveitará melhor de uma vantagem contida numa oportunidade se suas características particulares satisfazem, de forma mais eficaz que a sua concorrência potencial, aos requisitos do sucesso desta oportunidade.

17**4 - EVITANDO PROBLEMAS**

O primeiro problema a ser evitado refere-se a uma **atitude puramente emocional**, em relação à oportunidade de negócio. Isso impede uma visão crítica sobre sua real potencialidade e não permite desenvolver abertura apropriada aos comentários e sugestões de pessoas mais experientes e bem intencionadas.

O segundo, bastante comum, por mais estranho que pareça, diz respeito ao **baixo nível de conhecimento do mercado fim**, o que tornam diminutas as chances de sucesso do empreendimento.

Além desses, outros fatores de fracasso devem ser lembrados, embora menos freqüentes. São eles:

- subavaliação da demanda de capital e dos problemas técnicos;
- falta de diferenciação dos produtos em relação aos concorrentes;
- falta de obstáculos à entrada de concorrentes,
- desconhecimento dos aspectos legais envolvidos;
- escolha errada de sócios;
- localização inadequada do empreendimento.

18**RESUMO**

O empreendedor ou futuro empreendedor precisa aprender a reconhecer uma oportunidade de negócio. Para isso, o treino da observação é elemento fundamental; as oportunidades podem surgir onde e quando menos se espera.

Existem alguns itens que ajudam a reconhecer uma oportunidade, tais como: identificação de necessidades, observação de deficiências, observação de tendências, derivação da ocupação atual, procura de outras aplicações, exploração de hobbies, lançamento de moda, imitação do sucesso alheio.

A oportunidade de negócio abarca um grupo de clientes, as necessidades dos clientes e a tecnologia utilizada para satisfazer tais necessidades.

Uma oportunidade de negócio é circunstância, ocasião ou rumo de ação que, por apresentar caráter de adequabilidade e conveniência, vale a pena ser seguida e explorada com o objetivo de criar-se o núcleo de atividades de uma empresa, para o atendimento de necessidades de determinados clientes e com utilização de determinada tecnologia.

Alguns passos podem ser seguidos, quando se decide buscar uma oportunidade. Começa pela organização e constituição de uma equipe auxiliar, passando pelos fatores motivacionais, direcionamento e orientação da ação e avaliação dos recursos humanos e materiais à disposição do empreendedor e sua equipe ou sócios. Finaliza com busca de nichos que levem em conta os fatores analisados.

Na busca de oportunidades, deve-se evitar, principalmente, atitudes puramente emocionais e áreas em que o conhecimento do empreendedor seja muito baixo.

19

UNIDADE 2 – EMPREENDEDORISMO DE “A” A “Z”

MÓDULO 3 – FONTES DE OPORTUNIDADES

1 - TIPOS E LOCALIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES

Após encontrar o nicho no qual pesquisará as oportunidades, o empreendedor e sua equipe deverão agir de forma coordenada, norteando-se por princípios pré-determinados, dentro de um clima de consenso e convergência. O grupo deverá estar estruturado sobre bases homogêneas em ambiente propício para criar sinergia, buscando as oportunidades compatíveis com o perfil traçado.

Quanto aos tipos, as fontes de oportunidades podem ser:

- **Registradas:** informações escritas em listas publicadas na imprensa, sistema de licenciamentos, patentes, inventos, publicações e outros.
- **Não Registradas:** informações verbais de vendedores, fornecedores, clientes, pessoal de fábrica, do governo e outros.

Quanto à localização, as fontes de oportunidades podem estar:

- No ambiente interno da empresa.
- No ambiente externo, em nível nacional.
- No ambiente externo, em nível internacional.
- No ambiente futuro.

Sinergia - Simultaneidade de forças concorrentes. É a social cooperação entre grupos ou pessoas que contribuem, inconscientemente, para constituição ou manutenção de determinada ordem ecológica, em defesa dos interesses individuais.

20

No ambiente interno da empresa, as oportunidades podem ser encontradas por intermédio de pesquisas:

- **nos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento:** utilizando-se de idéias surgidas que, muitas vezes, não podem ser implementadas;
- **de defeitos e falhas no processo produtivo:** quando surgem tais dificuldades, normalmente são suscitadas idéias criativas geradoras de oportunidades;
- **de melhoria da qualidade de produtos e serviços:** a busca da qualidade pode oferecer chances de implantação de negócios paralelos que contribuam para esse fim;
- **de melhoria dos ativos internos:** podem envolver instalações, imagens de marca, canais de distribuição, pontos de vendas, posição no mercado e outros;
- **de criação de sinergia:** a combinação de dois ou mais ativos gera benefício maior do que a soma das partes;
- **de “destipificação”:** processo que consiste em pensar a empresa em termos de seus componentes e não no todo. Esse processo permite a identificação de oportunidades de reorganização, implementação de setores ou desenvolvimento de novas áreas de ataques para melhorar o resultado do todo.

As oportunidades criadas no ambiente interno da empresa, muitas vezes, estão relacionadas a processos de terceirização.



No ambiente externo, em nível nacional, as oportunidades podem ser encontradas:

- **Pesquisando necessidades:** compreender necessidades não satisfeitas pelos fornecedores, em termos qualitativos ou quantitativos, principalmente na área de “marketing”;
- **Procurando deficiências:** verificar no ambiente externo como funcionam as empresas que atuam na área ou setor, “checando” se o funcionamento da empresa é adequado ou não;
- **Percebendo modismos:** “sensações do momento”, que podem oferecer possibilidades de retorno interessantes para aqueles que se dispõem a oferecê-las;
- **Analisando negócios de terceiros:** aprimorar modelos de negócios bem sucedidos em setores afins, por intermédio da imitação criativa;
- **Efetivando estudos de mercados:** verificar se o mercado está bem suprido, se o consumidor está satisfeito, se há nichos não atendidos;
- **Procurando associações profissionais:** buscar subsídios em associações ou sociedades que atuem na área ou setor de interesse e reúnem informações preciosas sobre o mercado específico;
- **Entrando em contato com agências de publicidade:** conversar com publicitários é enriquecedor, no sentido de sair do lugar comum e trabalhar idéias diferentes;
- **Verificando patentes e licenças disponíveis ou negociadas:** diversas patentes e licenças estão à venda ou simplesmente em doação, para quem quiser explorá-las;
- **Lendo revistas e jornais especializados:** existem publicações especializadas em determinados setores de negócios que podem fornecer informações valiosas para o empreendimento;
- **Freqüentando feiras nacionais:** local adequado para buscar idéias, podendo-se aprofundá-las por intermédio de diálogo com os expositores;
- **Fazendo visitas:** promover contato com antigos clientes, fornecedores, distribuidores e outros elementos atuantes no mercado.

No ambiente externo, em nível internacional, as oportunidades podem ser encontradas:

- Nas novidades trazidas do estrangeiro;
- Nas novidades levadas ao estrangeiro;
- Nas Câmaras de Comércio;
- Nos agentes do comércio exterior;
- Nos catálogos e publicações estrangeiros;
- Nas feiras internacionais.

No ambiente futuro, as oportunidades podem ser encontradas em decorrência de alterações de tendências e mudanças vinculadas:

- Ao inesperado;
- Às incongruências;
- Às mudanças demográficas;
- Às mudanças de percepção;
- Aos novos rumos do conhecimento;
- Ao surgimento de novas tecnologias.

2 - IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DAS MELHORES IDÉIAS DE OPORTUNIDADES

O contato com as fontes de oportunidades inspira e oferece ao empreendedor e sua equipe informações valiosas para a sua identificação.



A experiência mostra que o processo de identificação das oportunidades está relacionado à percepção. A exposição direta das fontes “abre a mente” dos pesquisadores de oportunidades para a percepção de idéias que são embriões potenciais de futuros negócios.

A compilação dessas idéias, ou seja, o registro das percepções dos diversos membros da equipe, permite que elas sejam organizadas com base em critérios e métodos preestabelecidos, de forma a dar-lhes embasamento e corpo. Criam-se assim as condições para avaliar a amplitude e a profundidade das idéias surgidas. A compilação, ou fase escrita do processo de identificação é, também, uma forma de

gerar e dar tratamento às idéias criativas objetivando extrair o máximo de cada uma.

Mas, qual delas é a melhor? Quais idéias são verdadeiras oportunidades?

As oportunidades com maior probabilidade de ser implantadas e geridas com sucesso pelo empreendedor são aquelas que:

- Conseguem unir a **satisfação** das características próprias **do empreendedor** – seus objetivos, pontos fortes e fracos, recursos e capacitações - com a **satisfação dos requisitos mercadológicos** potenciais referentes ao nicho de oportunidades;
- Satisfazem aos requisitos intrínsecos a qualquer novo negócio (aos chamados fatores críticos de sucesso de novos negócios).

24

Qualquer oportunidade deve ser analisada, pelo menos, sob os seguintes aspectos:

- Qual mercado ela atende?
- Qual o retorno econômico que ela proporcionará?
- Quais as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?
- Qual a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?
- Até que ponto vai o comprometimento do empreendedor com o negócio?

A propósito desse assunto, veja onde estão as melhores oportunidades no Brasil.

Onde estão as melhores oportunidades - Susana Naiditch
(Extraído de artigo publicado na Revista VOCÊ s.a./janeiro 2001)

De norte a sul, há mais de 20 áreas à espera de empreendedores. Confira, aqui, quais são elas:

Onde estão as melhores oportunidades



Procure identificar-se com a idéia e a oportunidade de negócio. Algumas perguntas cabem no caso do **comprometimento do empreendedor**: você está disposto a largar o emprego atual para encarar o desafio, mesmo sabendo que pode ficar anos sem receber uma remuneração compatível com a que recebia antes e os mesmos benefícios e regalias? Essa é a oportunidade da sua vida? Você se vê trabalhando nesse ramo de negócios e explorando essa oportunidade daqui a cinco, dez, ou quinze anos? Sua família o apoia nessa iniciativa?

No caso de você já ser empreendedor e a oportunidade significar mudança nos rumos de sua empresa: você já apresentou a idéia aos atuais clientes e fornecedores? Já discutiu com os demais membros da empresa? Você realmente acredita que essa oportunidade é a melhor opção?

Enfim, procure evitar que o entusiasmo sobressaia em relação à análise crítica do negócio.

De nada adianta identificar uma oportunidade e criar o protótipo de um produto, ou o mercado ser espetacular e promissor e o empreendedor ter desenvolvido o bom plano de negócios, se ele e sua **equipe** não estiverem à altura do negócio que está sendo criado. A experiência prévia no ramo conta muito; pode evitar muitos erros e gastos desnecessários, bem como agregar conhecimento singular ao negócio.

Outro fator que deve ser considerado é a formação da equipe. Se os membros da equipe tiverem formação eclética, multidisciplinar, será um grande diferencial, pois a equipe, nesse caso, estará sendo composta por perfis com habilidades complementares. Porém, de nada adianta a equipe ter todas essas características, se as pessoas estiverem no negócio, apenas atrás das compensações financeiras, sem paixão e orgulho pelo que estão fazendo.

Vantagens competitivas estão necessariamente ligadas a diferenciais que proporcionam ganho para o consumidor. Isso pode ocorrer por meio de um custo menor de produção, de estruturas enxutas, de criatividade no processo de obtenção do produto o que, ao final, levam a um produto ou serviço de menor custo e, conseqüentemente, de menor preço final. Nesse caso, o diferencial está sendo o menor custo. No entanto, a empresa pode deter conhecimento de mercado muito superior ao da concorrência. Isso lhe permite monitorar e controlar as tendências do mercado, antecipando-se aos competidores e sempre trazendo novidades que atendam aos anseios de seus consumidores, estabelecendo sua marca e fortalecendo sua presença na mente dos clientes.

É importante que se faça uma criteriosa análise das reais possibilidades de **retorno econômico** do empreendimento, pois não adianta simplesmente ser líder de mercado, se o retorno financeiro não compensar o esforço empreendido. Às vezes, é preferível ser segundo ou terceiro em um mercado que traga maior compensação financeira, do que ser líder em outro mercado com estrutura cara, altos custos de manutenção e pequenos lucros.

Os **mercados** de maior potencial são os mais atrativos para a criação de novos negócios. Eles possibilitam o crescimento rápido na participação do produto ou serviço e o estabelecimento de uma marca forte, já que há demanda por parte dos consumidores. Demais aspectos a serem considerados referem-se à concorrência, que em mercados em crescimento também está buscando seu espaço. Não há predominância de um ou outro concorrente. Há oportunidades para empresas criativas e bem planejadas atingirem o sucesso rapidamente.

25

- ATITUDES E SITUAÇÕES A SEREM EVITADAS

Nos textos sobre empreendedorismo, são muito freqüentes advertências e recomendações sobre circunstâncias e atitudes desfavoráveis ao bom desempenho do empreendedor. Algumas delas já foram apresentadas, mas confira, agora, mais colocações com esse enfoque:

- As armadilhas no caminho
- Os dez pecados capitais
- Os dez pecados capitais de quem naufragou
- O inferno

Para concluir e evitar exageros "empreendedorísticos", veja também este texto bem-humorado que circulou pela Internet, atribuído a Max Heringer.

Figura extraída do Caderno Especial Negócios, Coleção do EMPREENDEDOR, Folha de São Paulo, 22/09/2002.



Trecho extraído do artigo "Seja o seu patrão?", por Dalen Jacomino, publicado na revista VOCÊ s.a./ janeiro 2001.

Os dez pecados capitais

O site bizmove.com reuniu os erros fatais capazes de afundar qualquer negócio. Confira abaixo cada um deles e proteja-se:

1. Ficar preso demais a uma determinada idéia por muito tempo.
2. Reprimir seu espírito inquieto, criativo e dinâmico.
3. Ser excessivamente otimista em relação ao seu projeto. É preciso pesar os prós e os contras.
4. Ignorar o fluxo de caixa do negócio.
5. Não saber escolher o seu time.
6. Vislumbrar as diversas possibilidades do negócio sem considerar a realidade do mercado.
7. Preocupar-se somente em vender idéias, produtos ou projetos quando, muitas vezes, a saída está em ouvir seus clientes e entendê-los melhor.
8. Trabalhar com uma infra-estrutura capenga. A maioria dos empreendedores se dá bem quando conta com uma bela equipe de suporte.
9. Delegar demais. Como diz o velho ditado: "O olho do dono engorda o gado".
10. Desistir na primeira tentativa. Muitos empreendedores falham antes de chegar lá. O erro deve ser considerado parte do processo e não um motivo para o empreendedor tirar o time de campo.

Trecho extraído do artigo "E isso se ensina?", por David Cohen, publicado na revista VOCÊ s.a./ janeiro 2001.

As armadilhas no caminho

Allan Cohen, professor de Liderança, do Babson College, adverte para algumas armadilhas em que os empreendedores costumam cair:

- O empreendedor é, normalmente, alguém que se sente recompensado por perceber oportunidades que os outros não viram. Esse sentimento, porém, pode tornar difícil para ele compartilhar idéias.
- O empreendedor gosta de distinguir-se dos outros, sair do rebanho. Essa disposição pode dificultar a formação de equipes.
- O empreendedor é, normalmente, aquele que mais entende do negócio. Mas, quando a empresa cresce, ela precisa de pessoas que entendam mais do que o empreendedor em suas respectivas áreas. Nem sempre ele é psicologicamente capaz de contratar gente que entende mais do que ele. As empresas querem incentivar o surgimento de empreendedores internos, mas seu sistema de prêmios emite uma mensagem dúbia a seus funcionários: embora o melhor empreendedor seja aquele que utiliza o máximo de recursos dos outros, a maioria das empresas dá mais poder a quem controla os recursos, não a quem usa os dos outros.

(Texto e referências capturados na Internet por correio eletrônico)

Autor: Max Gehringer

Revista Exame/Ed. 772 7/agosto/2002)

Foi tudo muito rápido. O executivo bem-sucedido sentiu uma pontada no peito, vacilou, cambaleou, deu um gemido e apagou.

Quando voltou a abrir os olhos, viu-se diante de um imenso portal. Ainda meio zozado, atravessou-o e deu de cara com uma miríade de pessoas, todas vestindo cândidos camisolões e caminhando despreocupadas. Sem entender bem o que estava acontecendo, o executivo bem-sucedido abordou um dos passantes:

- Enfermeiro, eu preciso voltar urgente para meu escritório porque tenho um *meeting* importantíssimo. Aliás, acho que fui trazido para cá por engano, porque meu convênio médico é classe A e isto aqui está me parecendo mais um pronto-socorro. Onde é que nós estamos?

- No céu.

- No céu??

- É.

- Tipo assim, o céu, aquele? Com querubins voando e coisas do gênero? Que é isso amigo, você está com gozação?

- Certamente. Aqui todos vivemos em estado de gozo permanente.

Apesar das óbvias evidências (nenhuma poluição, todo mundo sorrindo, ninguém usando telefone celular), o executivo bem-sucedido custou um pouco a admitir que havia mesmo apitado na curva.

Tentou então o plano B: convencer o interlocutor, por meio das infalíveis Técnicas Avançadas de Negociação, de que aquela situação era inaceitável. Porque, ponderou, dali a uma semana ele iria receber o bônus anual, além de estar fortemente cotado para assumir a posição de vice-presidente na

empresa. E foi aí que o interlocutor sugeriu:

- Talvez seja melhor você conversar com Pedro, o síndico.
- É? E como é que eu marco uma audiência? Ele tem secretária?
- Não, não. Basta estalar os dedos e ele aparece.
- Assim? (...)
- Pois não?

O executivo bem-sucedido quase desaba da nuvem. À sua frente, imponente, segurando uma chave que mais parecia um martelo, estava o próprio Pedro. Mas o executivo havia feito um curso intensivo de *Approach* para Situações Inesperadas e reagiu rapidinho:

- Bom dia. Muito prazer. Belas sandálias. Eu sou um executivo bem-sucedido e...
- Executivo... Que palavra estranha. De que século você veio?
- Do 21. O distinto vai me dizer que não conhece o termo "executivo"?
- Já ouvi falar. Mas não é do meu tempo.

Foi então que o executivo bem-sucedido teve um insight. A máxima autoridade ali no paraíso aparentava ser um zero à esquerda em modernas técnicas de gestão empresarial. Logo, com seu brilhante currículo tecnocrático, o executivo poderia rapidamente assumir uma posição hierárquica, por assim dizer, celestial ali na organização.

- Sabe, meu caro Pedro, se você me permite, eu gostaria de lhe fazer uma proposta. Basta olhar para esse povo todo aí, só batendo papo e andando à toa, para perceber que aqui no Paraíso há enormes oportunidades para dar um upgrade na produtividade sistêmica.

- É mesmo?

- Pode acreditar, porque tenho PHD em reengenharia. Por exemplo, não vejo ninguém usando crachá. Como é que a gente sabe quem é quem aqui, e quem faz o quê?

- Ah, não sabemos.

- *Headcount*, então, não deve constar em nenhum versículo, correto?

- Hã?

- Entendeu o meu ponto? Sem controle, há dispersão. E dispersão gera desmotivação. Com o tempo, isto aqui vai acabar virando uma anarquia. Mas nós dois podemos consertar tudo isso rapidinho implementando um simples programa de targets individuais e avaliação de performance.

- Que interessante...

- Depois, mais no médio prazo, assim que os fundamentos estiverem sólidos e o pessoal começar a reclamar da pressão e a ficar estressado, a gente acalma a galera bolando um sistema de stock option, com uma campanha motivacional impactante, tipo "O céu é seu".

- Fantástico!

- É claro que, antes de mais nada, precisaríamos de uma hierarquização e de um organograma funcional, nada que dinâmicas de grupo e avaliações de perfis psicológicos não consigam resolver. Aí, contrataríamos uma consultoria especializada para nos ajudar a definir as estratégias operacionais e estabeleceríamos algumas metas factíveis de leverage, maximizando, dessa forma, o retorno do investimento do Grande Acionista... Ele existe, certo?

- Sobre todas as coisas.

- Ótimo. O passo seguinte seria partir para um downsizing progressivo, encontrar sinergias hi-tech, redigir manuais de procedimento, definir o *marketing mix* e investir no desenvolvimento de produtos alternativos de alto valor agregado. O mercado esotérico, por exemplo, me parece extremamente atrativo.

- Incrível!

- É obvio que, para conseguir tudo isso, nós dois teremos que nomear um board de altíssimo nível. Com um pacote de remuneração atraente, é claro. Coisa assim de salário de seis dígitos e todos os *fringe*

benefits e mordomias de praxe. Porque, agora falando de colega para colega, tenho certeza de que você vai concordar comigo, Pedro. O desafio que temos pela frente vai resultar em um *turnaround* radical.

- Impressionante!
- Isso significa que podemos partir para a implementação?
- Não. Significa que você terá um futuro brilhante se for trabalhar com o nosso concorrente. Porque você acaba de descrever, exatamente, como funciona o Inferno.

26

RESUMO

As fontes de oportunidades podem se apresentar sob duas modalidades: registradas e não registradas.

As fontes de oportunidades podem estar no ambiente interno da empresa, no ambiente externo, em nível nacional, no ambiente externo, em nível internacional ou no ambiente futuro.

A abertura de pensamento e a exposição às fontes de oportunidades levam o empreendedor a desenvolver a percepção necessária para identificação e seleção das melhores ideias. O empreendedor e sua equipe devem fazer o registro das ideias a serem analisadas e tratadas de acordo com critérios preestabelecidos, para aproveitamento máximo. Alguns aspectos que devem ser analisados nas oportunidades são: mercado a atender, retorno econômico possível, vantagens competitivas agregadas ao negócio, equipe de trabalho e envolvimento do empreendedor com a ideia.

É frequente o empreendedor deparar-se com circunstâncias que podem levá-lo ao insucesso. Estar informado sobre tais situações lhe facilitará o reconhecimento, quando estiver frente a uma delas, bem como evitará atitudes cujas consequências poderão ser desastrosas.

27

UNIDADE 2 – EMPREENDEDORISMO DE “A” A “Z”

MÓDULO 4 – CHECANDO AS OPORTUNIDADES

1 - TABELA DE PONTOS PARA CHECAGEM DOS PRINCÍPIOS NORTEADORES

Uma das formas de selecionar e checar oportunidades de negócio consiste no desenvolvimento de um processo de **avaliação das idéias**, tendo como referência os **princípios norteadores do empreendedor**.

Os princípios que orientam cada empreendedor **são estabelecidos** com base nos seus **objetivos**, nos **pontos fortes e fracos**, nos **recursos** e nas **capacitações**. Esses princípios constituem parâmetros para a avaliação das idéias.

O processo deverá responder à pergunta básica:

As idéias atendem aos princípios ou não?

A resposta a essa questão demanda uma série de etapas. A primeira delas é a **montagem de uma tabela de pontos** para avaliar os princípios norteadores. Observe a situação que será tomada como exemplo:

Um empreendedor, com oito anos de experiência adquirida no setor privado na área de produção, tem como objetivo independência pessoal e retorno financeiro maior que R\$2.500,00 por mês (sua remuneração atual como gerente de fábrica).

28

Para estabelecer-se um critério de **valoração qualitativa** para cada princípio norteador, definem-se **quatro categorias de avaliação** e atribuem-se pontos que variam de zero a três, conforme o princípio seja menos ou mais desejável.

Inicialmente, serão considerados os princípios norteadores referentes aos objetivos do empreendedor:

Independência pessoal e retorno financeiro superior a R\$ 2.500,00.

Aplicando-se o critério de valoração qualitativa para o **primeiro objetivo do empreendedor**, a **independência pessoal**, poderíamos determinar o seguinte:

Objetivo	Grau de Independência	Pontos
Independência Pessoal	Grande	3
	Mediana	2
	Pequena	1
	Nenhuma	0

Em relação ao **segundo objetivo**, o **retorno financeiro**, o desejo do empreendedor é conseguir, com o seu negócio, remuneração maior que R\$2.500,00 mensais, seu salário atual. Portanto, negócios que oferecem retorno menor que tal cifra não serão considerados atrativos; negócios que remunerarem em torno de R\$2.500,00 serão passíveis de observação e os que remuneram acima desse valor estarão dentro das metas.

Dependendo do que o empreendedor considerar bom e ótimo, podem ser estabelecidas mais duas hipóteses: podendo-se avaliar como bom R\$5.000,00/mês e, ótimo, R\$10.000,00/mês.

Checagem	Princípios Norteadores	Características do negócio	Pontos
Checagem com objetivos	1. Independência pessoal	Grande	3
		Mediana	2
		Pequena	1
		Nenhuma	0
	2. Retorno financeiro	Maior que R\$10.000,00	3
		Entre R\$5.000 e 10.000	2
		Entre R\$2.500 e 5.000	1
		Menor que R\$2.500/mês	0

29

O mesmo procedimento deverá ser utilizado para atribuir pontos aos princípios norteadores referentes aos **aspectos fortes e fracos do empreendedor**.

No exemplo considerado, o empreendedor deverá dar preferência aos negócios que possam aproveitar seus pontos fortes que são:

- formação em engenharia elétrica;
- relacionamentos no setor privado;
- experiências com equipamentos elétricos.

Em contrapartida, considerando seu pontos fracos, buscará negócios que não demandem muita habilidade em lidar com consumidores diretos.

Para pontuar esses princípios norteadores, toma-se como base o mesmo tipo de tabela, já apresentado, qualificando os itens mencionados:

- formação em engenharia elétrica;
- relacionamento com o setor privado;
- experiência com equipamentos elétricos;
- habilidade em lidar com consumidores diretos.

Veja a Tabela de pontos para os pontos fortes e fracos.

Checagem	Princípios Norteadores	Características do negócio	Pontos
Checagem com pontos forte e fracos	1. Formação em engenharia elétrica	Do ramo de engenharia elétrica Outras habilitações da engenharia Com afinidade com produtos elétricos Não emprega equipamentos	3 2 1 0
	2. Relacionamento com o setor privado	Dependência total Utilizado em muitas situações Pouco utilizado Não é utilizado	3 2 1 0
	3. Experiência com equipamentos elétricos	Utiliza periodicamente Utiliza secundariamente Tem alguma relação Não emprega equipamento	3 2 1 0
	4. Contato com consumidor direto	Não necessita Contatos esporádicos Contatos frequentes Contato diário	3 2 1 0

30

Finalmente, sob o ponto de vista dos princípios norteadores referentes aos **recursos e capacidades disponíveis**, pode-se assumir que serão apreciados os negócios que exijam capital oscilando entre mais de R\$50.000,00 e menos de R\$100.000,00 e que demandem capacidade gerencial mediana.

O montante de capital necessário para o início dos investimentos no negócio é aspecto importante e será considerado por faixas determinadas. Os negócios que exigirem maior volume de capital terão maiores dificuldades para ser implantados, ao contrário dos que necessitem de capital menor. Os negócios que demandem menor volume de capital receberão pontuação maior, podendo propiciar a formação de uma “**reserva técnica**” de capital para eventualidades ou futuras ampliações.

Veja a Tabela de pontos para os recursos e capacitações

Checagem	Princípios Norteadores	Características do negócio	Pontos
Checagem com recursos/ condições	1. Capital inicial	Abaixo de R\$50.000	3
		Entre R\$50 e 75.000	2
		Acima de R\$100.00	1
			0
	2. Capacidade gerencial requerida	Baixa	3
		Mediana	2
		Técnica	1
		Alta	0
	3. Base tecnológica	Nula	3
		Pouca dependência	2
		Média dependência	1
		Grande dependência	0

Todos os quesitos considerados importantes deverão ser avaliados por intermédio da tabela de pontuação.

31

Considerando-se os nove princípios norteadores levantados e os pontos a eles atribuídos, obtêm-se a seguinte **Tabela de pontos dos princípios norteadores**:

Checagem	Princípios Norteadores	Características do negócio	Pontos
Checagem com objetivos	1. Independência pessoal	Grande	3
		Mediana	2
		Pequena	1
		Nenhuma	0
	2. Retorno Financeiro	Maior que R\$10.000,00	3
		Entre R\$5.000 e 10.000	2
		Entre R\$2.500 e 5.000	1
		Menor que R\$2.500/ mês	0

Checagem com pontos fortes e fracos	3. Formação em engenharia elétrica	Do ramo de engenharia elétrica	3
		Outras habilitações da engenharia	2
		Com afinidades com produtos elétricos	1
		Não emprega equipamentos	0
	4. Relacionamento com o setor privado	Total	3
		Frequente	2
		Pouco frequente	1
		Nenhum	0
	5. Experiência com equipamentos elétricos	Utiliza periodicamente	3
		Utiliza secundariamente	2
		Tem alguma relação	1
		Não emprega equipamento	0
	6. Contato com o público consumidor	Não necessita contatos	3
		Contatos esporádicos	2
		Contatos freqüentes	1
		Contato direto	0
Checagem com recursos/condições	7. Capital Inicial	Abaixo de R\$50.000	3
		Entre R\$50 e 75.000	2
		Entre R\$75 e 100.000	1
		Acima de R\$ 100.000	0
	8. Capacidade gerencial requerida	Baixa capacidade	3
		Capacidade mediana	2
		Mais técnico	1
		Capacidade alta	0
	9. Base tecnológica	Grande dependência	3
		Média dependência	2
		Pouca dependência	1
		Nula	0

Estabelecidos os **princípios norteadores**, eles devem ser avaliados para **cada idéia de oportunidade**.

2 - ATRIBUIÇÃO DE PESOS AOS PRINCÍPIOS AVALIADOS

Esta é a segunda etapa do processo de checagem das idéias e consiste em atribuir pesos aos princípios norteadores, de acordo com sua importância. Os pesos por intermédio dos quais os princípios são ponderados também variam de 0 a 3 e são correlacionados com a importância relativa de cada princípio:

extremamente importante	peso 3
muito importante	peso 2
importante	peso 1
menos importante	peso 0

Retomando o exemplo anterior, o retorno financeiro pode ser considerado extremamente importante e receber **peso 3**, enquanto a formação em engenharia elétrica pode ser um princípio menos importante e receber **peso 1**. Completando o exemplo, veja como fica a tabela.

Tabela de pesos para cada princípio

Checagem	Princípios norteadores	Pesos
Objetivos	1. Independência pessoal	2
	2. Retorno financeiro	3
Pontos forte e fracos	3. Formação em engenharia elétrica	1
	4. Relacionamento com setor público e privado	2
	5. Experiência com equipamentos	2
	6. Habilidade em lidar com consumidores	1
Recursos e Capacitações	7. Capital inicial	3
	8. Capacidade Gerencial	2
	9. Base Tecnológica	2
	Total de Pesos	18

3 - CRITÉRIOS PARA DETERMINAÇÃO DOS PONTOS

A terceira etapa da checagem das idéias, em relação aos princípios norteadores, consiste na **determinação dos pontos para cada idéia de oportunidade em relação a cada princípio**.

É importante ter em mente que a atribuição de pontos e pesos deve ser feita a partir de **critérios** definidos pelo empreendedor e sua equipe de apoio.

Não há regras rígidas para serem seguidas, mas alguns cuidados podem ser tomados.

Lembre:

As avaliações, ponderações ou estabelecimento de pesos devem contemplar **todos** os princípios e **todas** as oportunidades.

Veja, agora, algumas **sugestões**, para que a atribuição dos pontos a cada idéia, em relação a cada princípio, seja efetivada com critério:

- Adotar espírito crítico para elaborar método simplificado destinado a julgar uma idéia de oportunidade, de forma rápida e econômica;
- Ter em mente que o **julgamento** feito por uma **equipe** é mais efetivo do que a avaliação realizada por uma só pessoa;
- Não despendar tempo demais em cada avaliação. Via de regra, o ganho percentual obtido não é proporcional ao tempo extra investido;
- Julgar **sempre** todas as idéias simultaneamente, em relação a um certo princípio. A análise comparativa permite que a distribuição de pontos fique mais equilibrada.

4 - TABELA DE AVALIAÇÕES DAS IDÉIAS

A **parte final da checagem** consiste na montagem da tabela contendo as avaliações de todas as idéias de oportunidades. Essa tabela fornecerá determinado número de pontos para cada idéia baseada em média ponderada.

A tabela de avaliação deverá ser aplicada a cada idéia de oportunidade. A comparação entre as médias ponderadas obtidas permitirá maior objetividade na escolha.

Após a distribuição de pontos, cada valor é multiplicado pelo peso correspondente ao princípio norteador. Assim, na tabela de avaliações, para cada idéia de oportunidade, há duas colunas, uma com pontos e outra com pontos multiplicados por pesos.

A média ponderada é obtida somando-se os pontos multiplicados pelos pesos e dividindo-se esta soma pela somatória dos pesos. Dessa forma, será obtida uma **Média Ponderada (MP)** para cada idéia de oportunidade.

$$MP = \frac{\text{pontos} \times \text{pesos}}{\sum \text{pesos}}$$

Concluindo o exemplo, para a elaboração final da Tabela de avaliação, foi utilizada:

- a) a primeira tabela de pontos, acrescida
- b) da tabela de pesos anterior, em que
- c) o somatório dos pesos atribuídos aos nove princípios norteadores considerados é igual a 18.

Para o exemplo dessa tabela, a média ponderada máxima possível é 3,0; resultante do cálculo supondo o maior valor possível para cada item.

Assim, a oportunidade "X", analisada no exemplo, alcançou a média ponderada igual a 1,9. Em relação à média máxima, que é 3,0, esse valor representa 63% dos requisitos dos princípios norteadores.

Em paralelo, outra oportunidade, "Y", poderá ser analisada e alcançar média ponderada igual a 0,7, preenchendo apenas 23% dos requisitos dos princípios norteadores.

Oportunidades com menos de 30% de preenchimento dos quesitos devem ser descartadas.

TABELA DE AVALIAÇÃO PARA A OPORTUNIDADE "X"				
Checação	Princípios Norteadores	Características do negócio	Pontos	Pontos x pesos
Checação com objetivos	1. Independência pessoal	Grande	3	2 x 2=4
		Mediana	2	
		Pequena	1	
		Nenhuma	0	
	2. Retorno Financeiro	Maior que R\$10.000,00	3	2 x 3 =6
		Entre R\$5.000 e 10.000	2	
		Entre R\$2.500 e 5.000	1	

		Menor que R\$2.500/ mês	0	
Checagem com pontos fortes e fracos	3. Formação em engenharia elétrica	Do ramo de engenharia elétrica Outras habilitações da engenharia Com afinidades com produtos elétricos Não emprega equipamentos	3 2 1 0	3 x 1 =3
	4. Relacionamento com o setor privado	Total Frequente Pouco frequente Nenhum	3 2 1 0	0 x 2 =0
	5. Experiência com equipamentos elétricos	Utiliza periodicamente Utiliza secundariamente Tem alguma relação Não emprega equipamento	3 2 1 0	3 x 2 =6
	6. Contato com consumidor direto	Não necessita contatos Contatos esporádicos Contatos freqüentes Contato direto	3 2 1 0	1 x 1 =1
Checagem com recursos / condições	7. Capital Inicial	Abaixo de R\$50.000 Entre R\$50 e 75.000 Entre R\$75 e 100.000 Acima de R\$ 100.000	3 2 1 0	2 x 3 =6
	8. Capacidade gerencial requerida	Baixa capacidade Capacidade mediana Mais técnico Capacidade alta	3 2 1 0	3 x 2 =6
	9. Base Tecnológica	Grande dependência Média dependência Pouca dependência Nula	3 2 1 0	1 x 2 =2
$\Sigma (\text{pontos} \times \text{pesos}) = 34 \qquad \Sigma \text{ pesos} = 18$ $\text{MP} = \frac{\text{pontos} \times \text{pesos}}{\text{total dos peso}} = \frac{34}{18} = 1,88$				

5 - OUTRAS CHECAGENS E ETAPA FINAL DA SELEÇÃO DE OPORTUNIDADES

Processos semelhantes ao que foi apresentado para a checagem dos princípios norteadores podem ser feitos para a checagem de outros aspectos das oportunidades em análise. Por exemplo, seguindo o mesmo procedimento de montagem de tabelas, pode-se fazer a **checagem com os fatores críticos de sucesso para um negócio**. Basicamente, esses fatores se inserem em 3 áreas de análise:

- as características do empreendedor;
- o ramo industrial em que se quer entrar e a sua estrutura;
- a estratégia para o novo negócio.

Para a realização da checagem, devem ser montadas tabelas com critérios semelhantes aos da checagem dos princípios norteadores apresentada anteriormente. Nesse caso, porém, não há necessidade de ponderar os valores por intermédio de pesos, pois cada requisito assume importância determinada. A atribuição de pontos deve ser feita julgando-se cada idéia de oportunidade, em relação à pontuação possível, variando de **0 a 3**.



Além da checagem com os fatores críticos de sucesso, é possível, também, fazer a **checagem com os nichos de mercado**.

Nesse caso, trata-se de avaliar se as idéias de oportunidade de negócio encontram respaldo na realidade de mercado; ou seja, se o potencial dessas idéias, em relação ao aproveitamento mercadológico, é sensível.

Tal checagem não substitui um estudo de mercado aprofundado para a oportunidade escolhida, objeto

de uma fase posterior de elaboração do Plano de Negócio. Busca-se, por meio de pesquisa simples, a resposta para a seguinte pergunta:

Há mercado para essa oportunidade de negócio?

Entre todas as checagens, essa é a que requer um pouco mais de cuidado e de investimento de tempo. Enquanto a checagem com fatores críticos de sucesso é mais rápida e depende em grande parte de julgamentos, a checagem com o nicho é mais demorada e implica na busca de dados objetivos. Por isso mesmo, ela é deixada para a última etapa, porque algumas idéias já terão sido descartadas, diminuindo o trabalho de avaliação e o custo associado.

Lembre-se que:

Para as verdadeiras grandes idéias, não há mercado a ser medido; há porém maior risco.

Da mesma forma que nas checagens anteriores, deve-se montar uma tabela de pontos e uma tabela de avaliações. Continuando os exemplos, as mudanças agora são que o número máximo de pontos aumentou para 4,0 (para permitir peso relativo maior e amplitude mais acentuada nas análises) e que não há descarte puro e simples após terceira checagem, mas sim a escolha final.

37

Após realizar as checagens, selecionar as melhores oportunidades é questão de soma.

O empreendedor pode decidir entre elaborar um plano de negócio para a oportunidade que obteve a maior soma de pontos ou para as duas ou três oportunidades melhor classificadas. Tudo depende do seu grau de confiança na solução apontada, do seu tempo para se aprofundar em planos detalhados para mais de uma opção, do seu interesse em desenvolver mais de um negócio.

A última fase é muito simples. Basta somar os pontos parciais de cada checagem, em relação às oportunidades que foram avaliadas. Se as 3 checagens foram realizadas, o maior número possível de pontos é 10,0.

Checagem com princípios norteadores	3,0
Checagem com fatores críticos de sucesso	3,0
Checagem com os nichos de mercado	4,0
Total de pontos	10,0

Assim, o número de pontos reflete também o grau percentual de cada oportunidade, em relação ao máximo enquadramento.

Resta acrescentar que o processo de busca e seleção de oportunidades não termina com a escolha da melhor opção. Para o empreendedor apenas ativa o espírito de **“busca constante”**.

Estar sempre atento para oportunidades é o melhor caminho para obter sucesso crescente no mundo empresarial e estender o horizonte de longo prazo para a continuidade e a sobrevivência dos empreendimentos.

O processo de busca e seleção de oportunidades imbui as pessoas de espírito inovador, pelas inúmeras informações conseguidas e pelas mudanças de postura para a compreensão de como ressaltar a percepção. O conhecimento dos principais requisitos para checagem das idéias prepara o cérebro para focar as áreas de melhor retorno.

Enfim, é possível dizer que o processo de busca e seleção prepara o empreendedor para evoluir, para gerenciar constantemente as oportunidades relevantes.

38

RESUMO

Em relação à checagem das oportunidades de negócio, foram apresentados os seguintes pontos importantes:

- A relevância da realização de checagens, para que a escolha das oportunidades não seja feita baseada somente na intuição;
- A checagem com o direcionamento estratégico por meio de princípios norteadores, a montagem das tabelas de pontos, de pesos e de avaliações;
- A atribuição de pontos para cada idéia e a relação entre investimento de tempo e aprimoramento do grau de certeza de uma avaliação;
- A checagem com fatores críticos de sucesso de novos negócios, ressaltando os pontos ligados à estratégia competitiva;
- A checagem com o nicho de oportunidades, verificando as idéias com a realidade de mercado e entendendo quais são os requisitos mercadológicos principais;
- Identificação de oportunidades selecionadas e, entre elas, a que apresenta melhores possibilidades.

UNIDADE 2 – EMPREENDEDORISMO DE “A” A “Z”

MÓDULO 5 – GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO

1 - IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL



A respeito do **Poder Estratégico**, Sun Tzu esclarece:

Para um comandante hábil, o impulso é como o arco pronto para disparar; o momento certo é como o arco que lança a flecha, com precisão mortal. Portanto, um grande guerreiro cria o impulso e, no momento certo, lança suas tropas contra o inimigo como pedras rolando montanha abaixo. Sua vitória é uma questão de oportunidade e momento.

A respeito das **Disposições Estratégicas**, Sun Tzu afirma:

Os elementos da estratégia são: primeiro, medir; segundo estimar; terceiro, calcular; quarto, comparar e quinto, a vitória. O terreno gera medidas. As estimativas se baseiam em medidas. Os cálculos, em estimativas. As comparações, em cálculos. E a vitória, em comparações. Por isso, um exército vitorioso combate seus oponentes como um peso-pesado contra um peso-leve, ou como um grande rio correndo através de uma estreita garganta. Não pode ser parado. O sucesso na guerra é questão de posicionamento.

40

As citações anteriores dizem respeito aos grandes **guerreiros** da Antigüidade, mas podem ser recontextualizadas no mundo atual e dirigidas aos modernos guerreiros, que são os **empreendedores**. Eles travam uma batalha na busca do sucesso e, para vencê-la, precisam lançar mão de armas como o **gerenciamento estratégico**.

A **estratégia** estabelece os parâmetros para a organização, definindo em que negócio ela está e a maneira pela qual competirá. Um dos papéis importantes da estratégia é o de fornecer o direcionamento do negócio.

Estratégia é o tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização.

A estratégia pode ser decidida em termos explícitos e até mesmo ser documentada. Entretanto, mesmo que a organização não articule uma estratégia, não significa que não a possua.

Revela-se a estratégia de uma organização pelas decisões que toma e pelas ações que executa. Para muitas organizações, a estratégia revelada pode divergir da pretendida.



41

POR QUE É NECESSÁRIO TER UMA ESTRATÉGIA?

Uma estratégia é necessária porque a organização deve levar em consideração milhares de variáveis externas que a afetam e entre as quais deve escolher. Essas decisões são tomadas por muitas pessoas, sob condições de incerteza e de informações incompletas.

Somente pela existência de uma estratégia compreendida por todos é que uma organização poderá alcançar a coerência nas decisões que toma, por intermédio de diferentes membros organizacionais e através do tempo.

A estratégia funciona como um conjunto de diretrizes e regras que atendem à tomada de decisão cotidiana.

Por outro lado, a estratégia também pode ser vista como forma de **disciplina** sobre a administração.

A **administração das empresas**, em grande parte, gira em torno da solução de casos imediatos (ações de curto prazo para “apagar incêndios”), na forma de controle de interrupções inesperadas no processo administrativo.

Sob essas condições estressantes, é essencial a manutenção de uma perspectiva, com relação às metas de longo prazo e aos meios pelos quais a organização será guiada na direção dessas metas.



Os obstáculos devem ser superados sem perder de vista a meta final!

A existência de uma estratégia, seja ela articulada em termos explícitos, ou esteja implícita nas mentes dos administradores, pode fornecer um ponto de referência para a organização. Tal ponto de referência funcionaria como disciplina sobre a busca desenfreada das oportunidades empresariais (metas).

42

2 - DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A aplicação da estratégia às organizações empresariais está intimamente relacionada ao aumento da complexidade e da incerteza que as companhias enfrentam.

Podem ser identificados quatro estágios principais no desenvolvimento da estratégia empresarial.

- Planejamento financeiro.
- Planejamento corporativo.
- Análise setorial e posicionamento competitivo.
- Exploração da vantagem estratégica específica da empresa.

Planejamento corporativo

Os anos 60 viram o planejamento em moda entre as economias de mercado capitalistas. Nacionalmente, a política econômica girava em torno do uso de modelos macroeconômicos para prever ciclos econômicos e da aplicação das políticas keynesianas de gerenciamento da demanda, para corrigi-los. Já nas organizações, o planejamento também era conduzido pela previsão. Com base nas previsões de demanda de médio prazo, os planos corporativos eram elaborados e delineavam metas estratégicas, projetavam vendas e investimentos, identificando oportunidades para o desenvolvimento de novos mercados, produtos e negócios.

Análise setorial e posicionamento competitivo

Com a primeira crise do petróleo, viu-se o fracasso das previsões econômicas e dos planos nelas baseados, tanto os nacionais como os corporativos. O resultado foi uma mudança de enfoque. A estratégia passou a estar relacionada menos com o planejamento da corporação e mais com o posicionamento da empresa para produzir lucro. A análise dos fatores determinantes que torna o setor atrativo estava associada às estratégias corporativas projetadas para reposicionar as carteiras de negócios da empresa por intermédio de diversificação, despojamento (processo de venda de bens e propriedades) e redistribuição interna dos fluxos de caixa entre empresas. O posicionamento entre empresas específicas era baseado na análise de determinantes de rentabilidade relativa entre as indústrias.

Exploração da análise estratégica específica da empresa

O problema das estratégias baseadas nas análises setoriais e o posicionamento do mercado estimularam as empresas a adotar posicionamento similar. Na indústria petrolífera, a maioria das empresas se diversificou em carvão e minérios. Quanto aos serviços bancários, à corretagem de valores e aos seguros, as empresas líderes procuraram ser fornecedoras diversificadas de serviços financeiros. Nas indústrias siderúrgicas, petroquímica, naval e automobilística, as empresas batalharam pela liderança do *market share* e pelas supostas vantagens de lucro que tal liderança conferia. Em todos esses casos, qualquer rentabilidade inerente, que pudesse ter sido associada à estratégia recomendada, foi dissipada por meio do excesso de investimento e da intensa competição entre as empresas pelas posições estratégicas similares. O resultado foi um estímulo para que as empresas buscassem posições únicas de vantagem competitiva baseadas na exploração de seus recursos e de suas capacidades específicas. Um segundo resultado foi o reconhecimento de que, para sustentar a vantagem competitiva no decorrer do tempo, as estratégias das empresas precisam levar em conta a necessidade de atualizar e aumentar seus recursos e capacidades.

Planejamento financeiro

Durante os anos 50, o principal problema das grandes empresas era o da necessidade de controle sobre os negócios que aumentavam em tamanho e diversidade. O planejamento orçamentário, combinado com a aplicação da análise de DCF – *Discounted Cash Flow* (Fluxo de Caixa Descontado) às propostas de investimento, conseguiu estabelecer uma estrutura na qual as matrizes podiam exercer controle eficaz sobre suas atividades empresariais.

43

3 - ESTRATÉGIA, SUCESSO EMPRESARIAL E LUCRATIVIDADE

Princípio fundamental do estudo do gerenciamento estratégico:

Por meio da elaboração e da implementação de estratégias eficazes, é possível aumentar o desempenho empresarial.

A estratégia fornece estabilidade de direção e orientação coerente, enquanto permite a flexibilidade de adaptação às circunstâncias em mudança.

Características principais das estratégias bem sucedidas:

- Metas simples de longo prazo;
- Análise do ambiente competitivo;
- Avaliação objetiva dos recursos;
- Implementação eficaz.

A combinação dessas quatro características, em geral, está presente nas estratégias que se revelam eficazes.

Implementação eficaz

A mais brilhante das estratégias será inútil se não for implementada de maneira eficaz. Para executar a estratégia, a implementação eficaz exige o estabelecimento de liderança, uma estrutura organizacional e sistemas de gerenciamento que induzam ao comprometimento e coordenação de todos os empregados e à mobilização de recursos.

Análise do ambiente competitivo

É básico para o sucesso de uma organização a capacidade de identificação das necessidades comuns dos consumidores na sociedade.

Avaliação objetiva dos recursos

É o reconhecimento dos recursos básicos e das capacidades que possui. Isso inclui a reputação da organização e das marcas de seus produtos, a capacidade de motivar os funcionários, a eficiência na administração das relações com os fornecedores e a capacidade de administrar e controlar a qualidade.

Metas simples de longo prazo

A base para a estratégia de qualquer organização deve ser a clareza das metas. A menos que haja consenso e coerência com relação às metas, a estratégia será incapaz de fornecer estabilidade e unidade de direção.

As metas devem ser claras e coerentes em termos de responsabilidades para com acionistas, empregados e clientes.

44



A meta principal da estratégia é levar o empreendimento ao sucesso e, conseqüentemente, obter lucro.

O lucro é o resíduo que fica depois de cobrir todos os custos da empresa, sendo o ganho que reverte para os proprietários.

No caso da companhia de capital aberto, o valor de mercado das ações é o valor atual do retorno antecipado sobre elas. Portanto, se uma firma pretende agir visando os interesses de seus acionistas por meio da **maximização do patrimônio do acionista**, isso significa a maximização dos lucros no decorrer do tempo.

Existem duas fontes de lucratividade “superior”:

- 1) a empresa pode estar envolvida numa atividade que, devido à atratividade das circunstâncias, obtém retorno acima do nível competitivo;
- 2) qualquer que seja o nível de lucratividade no seu setor, a empresa pode obter um índice superior de retorno devido à vantagem competitiva que mantém, em relação aos seus concorrentes.

45

As fontes de rentabilidade correspondem intimamente às questões decisivas, que precisam ser respondidas para definir e descrever a estratégia da empresa.

A questão fundamental da empresa é:

- **“Como ganhamos dinheiro?”**. Desta questão decorrem outras duas:
 - **“Em que negócio estamos?”** (ou deveríamos estar?) e, dentro desse negócio,
 - **“Como estamos competindo?”** (ou como deveríamos estar?).

As respostas a essas perguntas definem os dois principais níveis de estratégia da empresa:

- Estratégia corporativa
- Estratégia empresarial

Referidos níveis de estratégia também correspondem à estrutura organizacional da corporação multiempresarial típica. A estratégia corporativa é de responsabilidade da matriz. A responsabilidade primária pela elaboração da estratégia empresarial é atribuída a cada uma das divisões. Finalmente, as estratégias empresariais são articuladas em detalhes e implementadas por meio de estratégias em nível funcional.

A estratégia empresarial refere-se aos meios pelos quais a empresa busca vantagem competitiva em cada um de seus negócios mais importantes.

A estratégia corporativa refere-se às decisões relativas aos negócios em que a empresa deve entrar ou sair, e a forma como deve distribuir os recursos entre os diferentes negócios em que está envolvida.

4 - GERENCIAMENTO DA ESTRATÉGIA

O gerenciamento estratégico refere-se não só à elaboração de estratégias vencedoras; é também intimamente envolvido com sua implementação.

Embora o gerenciamento estratégico esteja tradicionalmente associado ao trabalho de administradores de primeiro escalão, as estratégias mais eficazes são aquelas que permeiam toda a organização e tornam-se parte integrante de sua cultura.

Estratégias eficazes não resultam apenas da “intuição empresarial”, do conhecimento íntimo de uma empresa específica e do negócio no qual ela opera.

Estratégias eficazes refletem princípios gerais.

Existem conceitos e técnicas que trazem ordem e eficácia ao processo de elaboração da estratégia. Eles podem oferecer uma percepção esclarecedora das fontes de sucesso em diferentes negócios e os pontos positivos e negativos de empresas diferentes.

A necessidade de uma abordagem analítica para elaboração de estratégias, com base num profundo conhecimento e compreensão da empresa e de seu ambiente, é destacada pelo aumento dos desafios que os gerentes enfrentam, tais como:

- **o aumento da concorrência**, que tende a intensificar-se à medida em que a economia mundial se contrai e as companhias buscam cada vez mais novas fronteiras para o seu setor;
- **as questões ambientais, sociais, políticas e éticas**, dotadas de novos critérios e restrições e que acrescentam complexidade à tomada de decisões.

O resultado é que os gerentes estão, constantemente, diante de dilemas que devem ser resolvidos.

A existência de uma estratégia básica, segura e bem articulada, desempenha papel cada vez mais importante para os rumos das empresas. Elas precisam, cada vez mais, ter simbolismo, ser humanizadas e vivas, agindo com duplo planejamento - hoje para amanhã - e com a integração de todos os seus segmentos.

A proposta que será apresentada a seguir diz respeito à ação. Não se trata de um conjunto de soluções para problemas empresariais e sim de uma estrutura de análise organizada, objetiva e projetada para promover o sucesso empresarial num ambiente dinâmico.

Sequência de gerenciamento estratégico MOST:

Mission - Missão

Objective - Objetivo

Strategy - Estratégia

Tactic - Tática

A sequência MOST envolve um processo de aumento do grau de especificação. Ela começa com metas organizacionais globais, articula essas metas numa forma orientada para a ação, identifica a estratégia e o objetivo que essa estratégia procura alcançar e, finalmente, especifica a tática adequada.

Missão	Objetivo	Estratégia	Tática
Descrição	Ambição da empresa	Distribuição de recursos	Ação
Atitude	Padrão de medição de desempenho	Criação da vantagem competitiva	Manobra de batalha

Embora a declaração de missão cubra metas de identidade, direção e desempenho básico, essas diretrizes são tipicamente qualitativas e sem vínculo com o tempo.

O delineamento de **objetivos** implica a tradução da declaração de missão para alvos organizacionais mais precisos. Os objetivos enfocam o desempenho, especialmente o desempenho mensurável. Portanto, enquanto a declaração de missão incorpora a filosofia, o conceito e as ambições do negócio, os objetivos da organização tendem a ser quantitativos.

As **vantagens do estabelecimento de objetivos específicos, mensuráveis e relacionados a períodos de tempo específicos** incluem:

- Os objetivos atuam como alvos que “esticam” a organização. Para que um objetivo aumente o desempenho, ele deve promover o comprometimento de todos os membros da organização, estabelecendo um alvo significativamente além do nível de desempenho atual; mas o desempenho visado deve ser exequível.
 - Os objetivos podem reduzir conflitos e facilitar os intercâmbios e compromissos entre os objetivos secundários. Assim, o estabelecimento de metas claras de rentabilidade, em termos de retorno sobre o patrimônio líquido e retorno sobre o capital empregado, proporciona um centro de atenções para a solução de questões controversas, tais como o despojamento de uma divisão que tenha mau desempenho, o nível apropriado dos gastos e a adequação de um empreendimento com grande ampliação da capacidade. De maneira similar, os objetivos corporativos claros podem proporcionar um critério de desempenho global, em relação ao qual substituições e compromissos podem ser feitos entre desejos conflitantes de eficiência e a segurança do emprego, entre gastos com *marketing* e contenção de custos e entre crescimento por aquisição e o índice de endividamento.
- Ao estabelecer objetivos, a organização elabora métodos mensuráveis para o cumprimento de

sua missão. Estabelecidos os métodos, os objetivos também fornecem uma escala de monitoramento de desempenho. Além disso, oferecem um elo de comunicação por toda a organização. O processo de estabelecimento de objetivos pode provocar um diálogo que resulta em todos estarem mais bem informados a respeito das várias divisões, dos departamentos e das funções da companhia e do potencial para a melhoria do desempenho.

A **estratégia** identifica as abordagens a serem utilizadas para se alcançarem os objetivos.

A estratégia da empresa deve responder às perguntas básicas, já mencionadas anteriormente:

- Em que negócio estamos?
- Como competiremos dentro desse negócio?
- Por quais meios nossa estratégia será implementada?

As decisões estratégicas fundamentais referem-se aos recursos da empresa. Enquanto os pronunciamentos da alta administração ou a carta do presidente para os acionistas articulam a **estratégia pretendida**, o guia mais seguro para a **estratégia emergente** são as ações da empresa quanto ao emprego dos recursos. Tais ações referem-se a:

- distribuição de investimento por área de negócios, por região e por projeto;
- aquisições e despojamentos que a empresa tenha feito;
- gastos com publicidade, fábricas e equipamentos;
- tipos de gerentes que estão sendo contratados e a sua colocação na companhia.

Tática é a ação, procedimento e manobra – conjunto de elementos que entram nas batalhas competitivas vencedoras. As decisões táticas referem-se a toda variedade de decisões funcionais cotidianas que os gerentes tomam na organização.

Em termos de gerenciamento estratégico, o importante, no final, é saber até que ponto essas decisões táticas envolvem a definição e a implementação da estratégia. A elaboração da estratégia é, em si mesma, uma atividade abstrata e, no final, sem sentido. Se a estratégia deve atingir o propósito de produzir um desempenho superior, irá então resultar em ação. O importante aqui é o elo entre a elaboração da estratégia e sua implementação, por meio de decisões e ações táticas de cada membro da organização. Esse elo é fornecido pelos mecanismos de coordenação e controle da empresa.

É essencial que seja reconhecido o papel decisivo dos processos de implementação, inclusive o papel da administração de recursos humanos na forma de incentivos, treinamento e processos de socialização, sistemas de informação e comunicação e sistemas de controle estratégico, financeiro e operacional.

A **missão** articula o que a empresa é e o que procura alcançar.

A missão não é um conceito, mas uma **declaração**: a declaração de missão de uma empresa fornece a **enunciação das metas gerais para os temas principais da sua estratégia**, assim como representa a declaração mais ampla dessa estratégia. Por ser considerada uma declaração de identidade e de direção de longo prazo da empresa, é importante que a missão proporcione orientação enquanto não restringir a oportunidade e a flexibilidade.

A principal finalidade de uma declaração de missão é a **comunicação**. Na medida em que uma das principais finalidades da estratégia é a criação de consenso dentro da organização, quanto à orientação geral que ela vai obedecer e quanto ao que está procurando alcançar, **a declaração de missão pode ser vista como uma base para o entendimento comum**.

Entretanto, a experiência de praticamente todas as empresas que têm adotado declarações de missão indica que **o valor principal de uma declaração de missão, como veículo de facilitação de consenso, não está na transmissão da declaração, mas na sua elaboração**.

Para muitas empresas, a tarefa de elaborar uma declaração de missão envolve processo de comunicação e debate aberto e intenso, que demonstra ser um mecanismo poderoso para se atingir consenso em relação às suas metas, aos seus valores e à sua identidade.

48

RESUMO

O empreendedor deve estar preparado para desenvolver seu negócio e gerenciá-lo de forma estratégica. A estratégia é fundamental para que a organização funcione de forma unificada, com ações e decisões coerentes, umas com as outras e com as metas do empreendimento.

Os quatro estágios do desenvolvimento estratégico empresarial são: planejamento financeiro, com o estabelecimento de uma estrutura na qual as matrizes exercem controle eficaz sobre suas atividades empresariais; planejamento corporativo, conduzido pela previsão e delineamento de metas estratégicas; análise setorial e posicionamento competitivo visando produzir lucro; exploração da vantagem estratégica específica da empresa, levando em conta a necessidade de atualizar e aumentar seus recursos e capacidades.

Dentre as características das estratégias bem sucedidas, destacam-se como principais: traçar metas de longo prazo simples, consensuais, claras e coerentes; análise do ambiente competitivo pela identificação das necessidades comuns dos consumidores; avaliação objetiva dos recursos humanos e de controle dos produtos e, finalmente, implementação eficaz que exige liderança, estrutura organizacional e sistemas

de gerenciamento que induzam ao envolvimento de todos os empregados à mobilização de recursos.

O lucro, consequência final da estratégia bem sucedida, é o ganho que reverte para o empreendedor depois de cobertos todos os custos da empresa. Depende do ramo da atividade e da vantagem competitiva do empreendimento.

O gerenciamento estratégico refere-se não só à elaboração de estratégias corporativas e empresariais vencedoras, mas também está intimamente relacionado com sua implementação. Estratégias eficazes refletem princípios gerais.

Uma estrutura de análise organizada, objetiva e projetada para promover o sucesso empresarial num ambiente dinâmico é a sequência de gerenciamento estratégico MOST (Missão, Objetivo, Estratégia e Tática).