

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e

Secretário Executivo

CONTRIBUIÇÕES PARA VIABILIZAR

SEU PRÓPRIO NEGÓCIO

Márcio Robério Contrigiani

Monografia apresentada ao Departamento de Economia,
Contabilidade, Administração e Secretário Executivo da
Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para
obtenção do Certificado de MBA – Gerência Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Edson Aparecida Araújo Querido de Oliveira

Taubaté - SP

1999

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e

Secretário Executivo

**CONTRIBUIÇÕES PARA VIABILIZAR
SEU PRÓPRIO NEGÓCIO**

Márcio Robério Contrigiani

Monografia apresentada ao Departamento de Economia,
Contabilidade, Administração e Secretário Executivo da
Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para
obtenção do Certificado de MBA – Gerência Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Edson Aparecida Araújo Querido de Oliveira

Taubaté - SP

1999

CONTRIGIANI, M.R. Contribuições para viabilizar
seu próprio negócio. Taubaté, 1999. 75p.
Monografia de Especialização em
Administração - Universidade de Taubaté.

COMISSÃO JULGADORA

Data:

Resultado:

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira

Assinatura _____

Prof. Dr. Antonio Pascoal Del'arco Junior

Assinatura _____

Prof. Dr. Francisco Cristovão Lourenço de Melo

Assinatura _____

Dedico este trabalho à minha família, que durante o decorrer do curso soube entender minha ausência nas horas em que deveria estar presente, me apoiando e incentivando a atingir meu objetivo.

À todo o grupo do 1º MBA Gerência Empresarial, pelos dois anos de convívio, nos quais estudamos e partilhamos bons e maus momentos, que frutificou numa grande, duradoura e sincera amizade

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela luz que sempre me direcionou durante minha vida.

À colega Lilian (1º MBA Finanças), pela ajuda para encontrar o título deste trabalho.

A todos aqueles, que direta ou indiretamente, possibilitaram a realização deste trabalho

Ao meu Orientador Professor Doutor Edson Aparecida Araújo Querido de Oliveira, por ter me dado o suporte necessário, mostrando-me o caminho certo para a elaboração deste trabalho.

SUMÁRIO

Listas	09
Resumo	12
1 Introdução	13
2 Quem é o empreendedor	15
2.1 Discussão dos resultados	18
3 Pré-requisitos para um empreendimento	25
4 “Práticas” para o sucesso de um empreendimento	31
4.1 As três etapas para o sucesso	31
4.2 Dez condições decisivas para o sucesso e sobrevivência	37
4.3 Administração Empresarial	39
4.4 Administração de Mercado	42
4.5 - Os sete hábitos muito eficazes	44
5 Empreendedores bem-sucedidos de São José dos Campos	54
5.1 MDG Consultores Associados	55
5.2 Franquia <i>McDonald's</i>	59

5.3 <i>Shopping</i> Colinas	64
6 Conclusão	70
7 Referências Bibliográficas	73
Abstract	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Motivos que levam ao próprio negócio	16
Tabela 2 - Atividades exercidas pelos futuros empreendedores	17
Tabela 3 - Faixa etária	17
Tabela 4 - Grau de instrução	18

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1 - Motivos que levam ao próprio negócio	19
Gráfico 2 - Atividades desenvolvidas por candidatos a empreendedores	20
Gráfico 3 - Faixa etária	21
Gráfico 4 - Grau de instrução	22
Gráfico 5 - Mortalidade das Empresas	24
Figura 1 - Esquema para a implementação de um negócio próprio	28
Figura 2 - Etapas da criação de um negócio	37

LISTA DE ABREVIATURAS

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

FAAP - Fundação Armando Álvares Penteado

C/P - Capacidade / Produção

RESUMO

“Contribuições para viabilizar o seu próprio negócio”, monografia desenvolvida através de pesquisa bibliográfica e informações obtidas junto ao SEBRAE- Serviço de Apoio às Pequenas e Micro Empresas - apresenta fatores que podem influenciar positiva ou negativamente na conduta do empreendimento, desde a sua idealização até a sua concretização, bem como algumas práticas ou técnicas adotadas por empreendedores e administradores bem-sucedidos, para superarem dificuldades e obstáculos. Não tivemos a pretensão de apresentar “fórmulas mágicas” para o sucesso, e sim propor contribuições para que o futuro empreendedor conheça alternativas que viabilizem seu negócio, partindo de relatos de experiências que deram certo e das que fracassaram.

Palavras-chave: negócio, empreendedor, sucesso, fracasso

1 INTRODUÇÃO

A monografia *Contribuições Para Viabilizar Seu Próprio Negócio*, tema que tem uma contribuição social ampla, pois visa principalmente os micros e pequenas empresas - que constituem a maioria das empresas do Brasil - tem como objetivo apresentar fatores que podem influenciar positiva ou negativamente na conduta do empreendimento, desde a sua idealização até a sua concretização.

Dada a pouca literatura específica que possa dar linhas de raciocínio direta, dificuldade que deverá servir de motivação para que outras pesquisas sobre o tema sejam elaboradas, este trabalho apresenta uma compilação de textos de vários administradores que desenvolveram algumas “práticas” ou “técnicas” para que seus “próprios negócios” dessem certo.

A monografia também apresenta um capítulo que relata experiências positivas ou negativas de empreendedores da região de São José dos Campos. Assim, foram utilizadas três entrevistas realizadas com empreendedores bem-sucedidos que foram apresentadas no Trabalho de Conclusão de Curso *“Meu Negócio Vai Dar Certo?” Aspectos da Iniciativa Empreendedora*, nas quais são relatadas suas experiências, apontando os obstáculos e como conseguiram superá-los.

Esta monografia não tem a pretensão de exaurir o tema, nem mesmo apresentar “fórmulas mágicas” para a pergunta “Será que isto vai dar certo?”, mas sim diminuir os anseios e elevar o grau de assertividade nas decisões comuns que são necessárias a cada etapa do novo empreendimento.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, que embora não específica foi imprescindível para o embasamento teórico; pesquisas do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas -, que forneceram índices que demonstram e comprovam aspectos importantes para o desenvolvimento da monografia. Entrevistas com empreendedores bem-sucedidos mostram que apesar das intempéries o êxito e o sucesso são possíveis.

Para atingir-se o objetivo proposto, a presente monografia divide-se em capítulos assim dispostos: I - Quem é o Empreendedor - mostra o perfil do candidato a empreendedor, conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - em 1997; II - Pré-requisitos para um empreendimento - apresenta as prováveis causas do fracasso de um empreendimento; III - “Práticas” para o sucesso de um empreendimento e IV - enfoca a opinião de administradores e empreendedores bem-sucedidos, depois de superarem dificuldades e obstáculos.

2 QUEM É O EMPREENDEDOR

Devido ao índice atual de desemprego no país ser um dos mais altos das últimas décadas, a população tem demonstrado grande entusiasmo pelo “negócio próprio”, sem patrão.

“Desde a década de 80, começaram a proliferar no Brasil pequenas empresas e microempresas, prestadores de serviços autônomos e o sistema de franchising, as franquias de marcas. Muitos profissionais passaram a vender o seu trabalho por hora ou por dia para diferentes empregadores” (MINARELLI, 1995:19)

Atualmente, 25% das recolocações no mercado de trabalho, ocorrem em alguma forma de negócio próprio, porém, a dúvida se dará certo surge desde a concepção da idéia.

Mas, qual é o perfil desse empreendedor? Quais os motivos que levariam alguém a se arriscar em tempos de crise, como a que se vem enfrentando?

O SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas -, com o objetivo de definir o perfil dos candidatos a empreendedores, bem como

conhecer suas necessidades, para melhor orientá-los, realizou em 1997 uma pesquisa em todo o território nacional, com 979 pessoas físicas, que resultou nos seguintes dados:

TABELA 1: MOTIVOS QUE LEVAM AO PRÓPRIO NEGÓCIO¹

Motivo	%
Disponibilidade de tempo	31,88
Disponibilidade de capital	11,61
Insatisfação no emprego	19,31
Demissão com recebimento de FGTS/indenização	04,87
Desemprego	12,90
Identificação de uma oportunidade de negócio	57,30
Incentivos governamentais	06,60
Algum programa de demissão voluntária	02,73
Outros	16,93

Outros aspectos pesquisados foram as atividades exercidas pelos candidatos a empreendedores e a faixa etária, ou seja, a idade do empreendedor durante o início do negócio. Estes aspectos foram pesquisados para se traçar o perfil do candidato a empreendedor. conforme mostra as tabelas 2 e 3 respectivamente:

TABELA 2 - ATIVIDADES EXERCIDAS PELOS FUTUROS
EMPREENDEDORES²

¹ Fonte: SEBRAE

² Fonte: SEBRAE

Atividade desenvolvida	%
funcionário público	10,44
funcionário de empresa privada	24,90
autônomo	28,20
estudante	04,40
vive de rendas	00,80
aposentado	03,70
dona de casa	05,05
desempregado	09,00
mercado informal	03,87
outra	09,63

TABELA 3 - FAIXA ETÁRIA³

Idade	%
18 - 24	18,34
25 - 29	19,01
30 - 39	35,13
40 - 49	18,93
acima de 50	08,33
não responderam	00,25

Outro item pesquisado foi o grau de instrução, que mostrou:

³ Fonte: SEBRAE

TABELA 4 - GRAU DE INSTRUÇÃO⁴

Grau de Instrução	%
analfabeto /	
1ª a 4ª série incompleta	01,60
1ª a 4ª série completa /	
5ª a 8ª incompleta	07,68
5ª a 8ª série completa /	
2º grau incompleto	16,03
2º grau completo /	
superior incompleto	43,06
superior completo	31,07
não responderam	00,56

Importante destacar-se que identificar uma oportunidade de negócio não significa que o empreendimento será bem sucedido. Alguns pré-requisitos são imprescindíveis para que a oportunidade não seja desperdiçada e o negócio seja um fracasso.

2.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

⁴ Fonte: SEBRAE

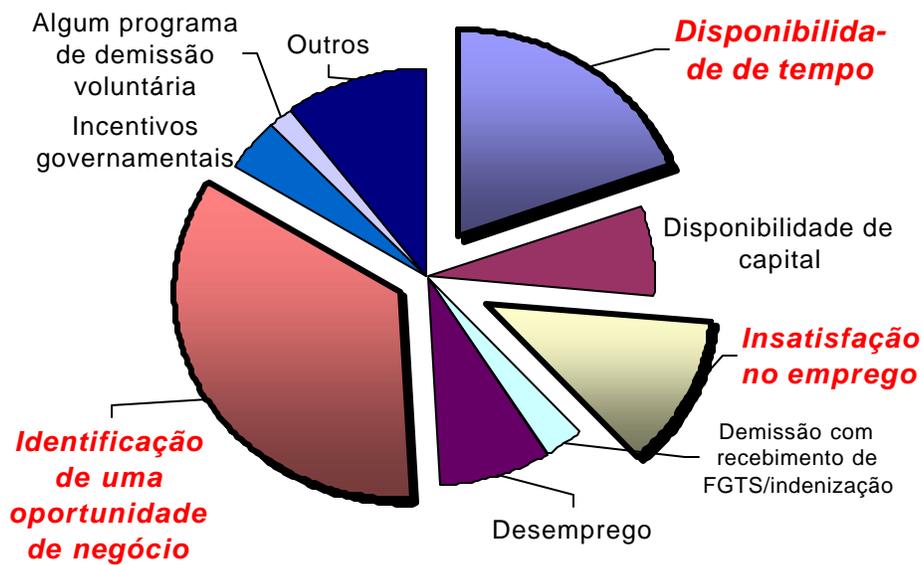


Gráfico 1 - Motivos que levam ao próprio negócio

Analisando-se o Gráfico 1, constata-se que os motivos que levam alguém a arriscar-se em tempos de crise são vários, no entanto, a oportunidade de negócios predomina (57,30%); ocupando o segundo lugar a disponibilidade de tempo (31,88%); a insatisfação no emprego, terceiro (19,31%); podemos concluir que as oportunidades levam os empreendedores a constituir sua empresa. Importante sugerir que para estes que “intuíram” um determinado tipo de negócio, não significa garantia de sucesso, mas sim estudos mais detalhados de sua viabilidade.

Embora a intuição seja um atributo cada vez mais procurado nos “executivos empreendedores”, veremos que ela sozinha, sem uma boa base de informações objetivas, quase sempre acaba levando um empreendimento ao fracasso.

Outro fator mostrado no gráfico 1 foi a disponibilidade de tempo, fator importantíssimo na constituição do negócio, visto que a burocracia demanda uma necessidade enorme do tempo deste empreendedor.

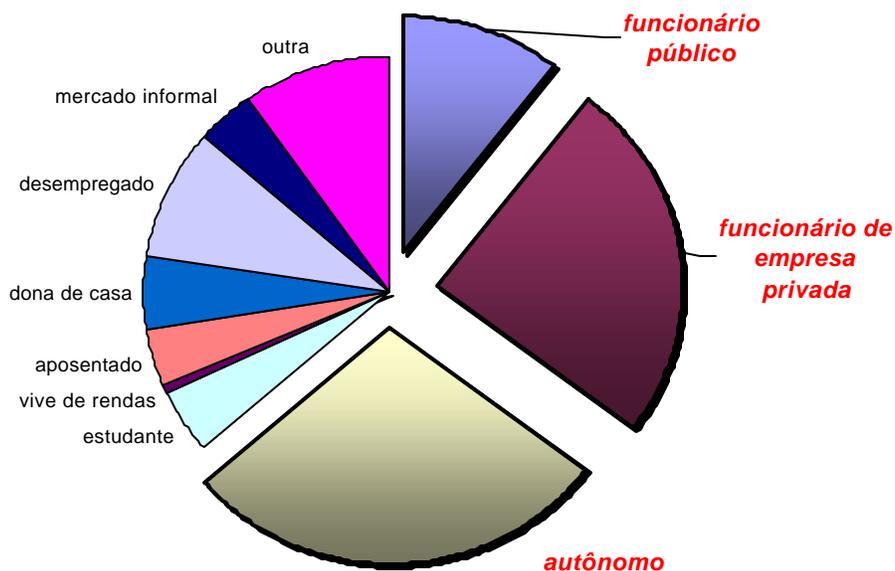


Gráfico 2 - Atividades desenvolvidas pelos candidatos a empreendedores

Como observado no Gráfico 1, o desemprego não é o principal motivo para se iniciar um novo empreendimento. O Gráfico 2 mostra as atividades exercidas pelos candidatos a empreendedores, sendo que a maioria (28,20%) é autônomo, seguido pelos funcionários de empresas privadas (24,90%), funcionários públicos (10,44%), outras atividades (9,63%), desempregados (9%), donas de casa (5,05%), estudantes (4,40%), mercado informal (3,87%), aposentados (3,70%), vivem de rendas (0,80%). O desemprego ocupa o 5º motivo para alguém arriscar-se num negócio próprio.

O resultado mostrou uma tendência esperada, pois a categoria autônoma é a que mais busca o sucesso no negócio próprio, enquanto funcionários das empresas privadas e públicas contam com o fator de segurança e garantia de salário, fator que

tem um grande peso na decisão de deixar o emprego para arriscar-se em um novo empreendimento.

É a natureza da experiência profissional prévia no mesmo ramo de negócio, no entanto, que parece exercer um impacto ainda mais significativo nas pessoas que buscam seu novo negócio, mais da metade dos entrevistados foram funcionários de empresas que atuam ou atuaram no mesmo segmento.

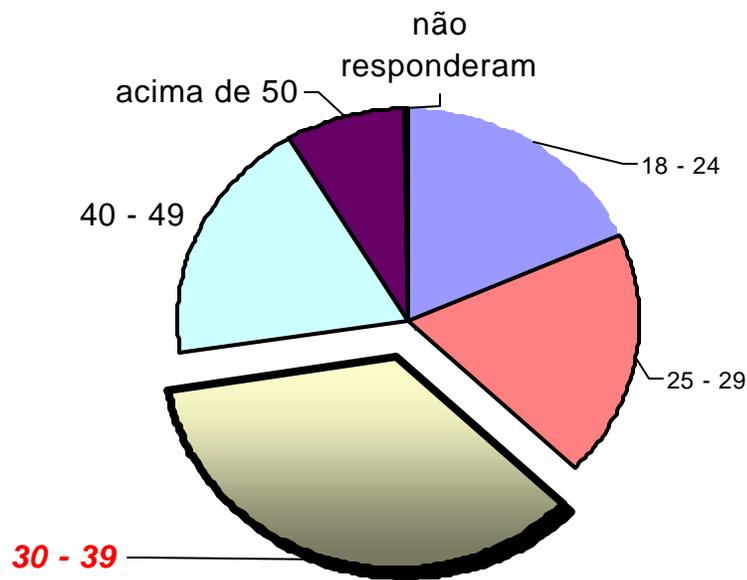


Gráfico 3 - Faixa etária

Conforme se observa no Gráfico 3, predomina a faixa etária de 30 a 39 anos (35,13%), seguida pela de 25 a 29 (19,01%); de 40 a 49 (18,93%); de 18 a 24 (18,34%); acima de 50 anos (8,33%).

No aspecto, faixa etária, DEGEN (1989:12-15), chama esta classificação de PERÍODO DE LIVRE ESCOLHA, segundo o autor todo potencial empreendedor esta sujeito a duas condições críticas que podem levá-lo a decidir por iniciar um negócio próprio ou demovê-lo dessa idéia. A primeira dessas condições seria como as pessoas se vêem preparadas para um dado empreendimento e a segunda, seria o numero de outros interesses e obrigações que elas vêem inibindo sua decisão. Essas duas condições estariam deslocadas no tempo e o período de livre escolha seria aquele em que as pessoas se sentiriam preparadas para um nova empreitada sem estarem por demais comprometidas com outros interesses e obrigações. Esse período se iniciaria por volta dos 28 anos e iria até por volta dos 35 anos de idade, reforçando o que foi apontado no gráfico 3 resultante da pesquisa do SEBRAE na tabela 3.

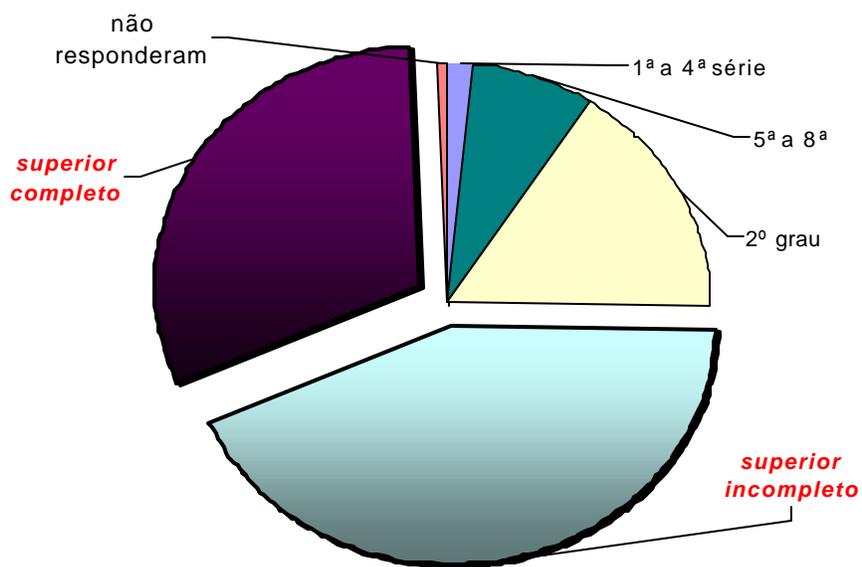


Gráfico 4 - Grau de instrução

O Gráfico 4 mostra que a maior parte dos que buscam um “negócio próprio” possuem o 2º grau completo e o superior incompleto (43,06%), seguidos pelos que têm superior completo (31,07%), pelos que cursaram da 5ª a 8ª série, mas que não concluíram o 2º grau (16,03%), pelos que têm da 1ª a 4ª série, mas não concluíram o 1º grau (7,68%), e finalmente, pelos analfabetos e os que não possuem nem mesmo até a 4ª série do 1º grau (1,60%).

A pesquisa realizada pelo SEBRAE demonstrou que a maioria dos candidatos a empreendedores que buscam orientação em seus Balcões, são pessoas que possuem o colegial completo / superior incompleto (43,06%), na faixa etária dos 30 aos 39 anos (35,13%), autônomos (28,20%), que identificaram uma oportunidade de negócio (57,30%).

Como podemos observar nos resultados até então apresentados, nossos empreendedores possuem um perfil com potencial de sucesso para novos empreendimentos, ou seja, quase que em sua grande maioria possuem ou freqüentaram um curso superior (Gráfico 3), conseguiram ver uma oportunidade de negócio (Gráfico 1) e possuem em média mais de 15 anos de experiência profissional no mercado de trabalho (Gráfico 4). Apesar deste perfil as empresas no Brasil tem um índice de mortalidade alto com podemos observar no gráfico 5.

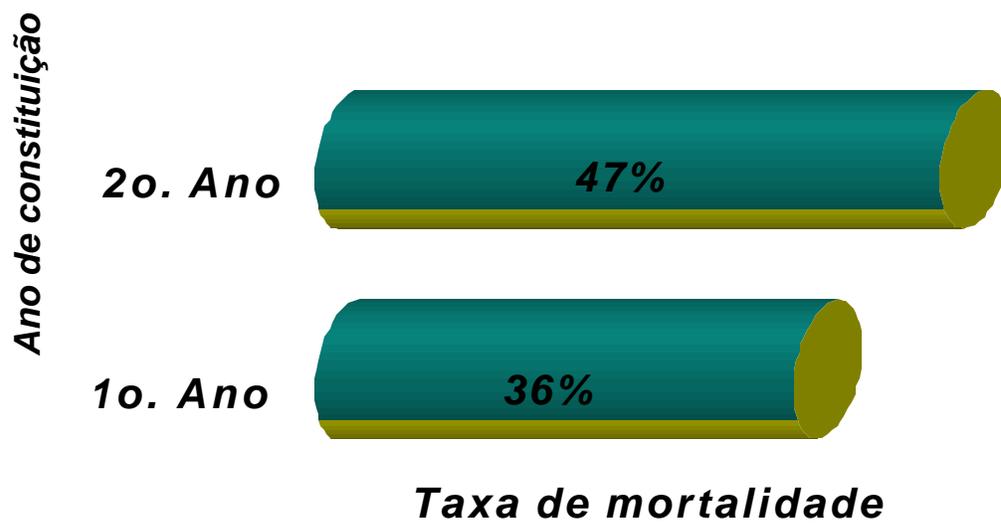


Gráfico 5 – Taxa de Mortalidade de Pequenas Empresas

3 PRÉ-REQUISITOS PARA UM EMPREENDIMENTO

Segundo RESNIK (1990:2): *“as recompensas de possuir o próprio negócio são incrivelmente atraentes. Muitos fazem fortuna. Há também a satisfação emocional de criar sua própria firma e controlar sua própria vida - sensação de independência, realização e orgulho pessoal. Para muitos empreendedores, desenvolver sua própria empresa significa dar um fim às frustrações de trabalhar em grandes organizações - rigidez burocrática, política e rotina enfadonha”*.

No entanto, o número de empreendimentos que fracassam, lamentavelmente, são bem maiores que os que são bem-sucedidos. Estima-se que cerca de 80% dos novos empreendimentos fecham suas portas nos primeiros dois anos de vida.

“O sucesso e o fracasso de uma pequena empresa não é um jogo estatístico. A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso. A má administração - e não a economia, a concorrência, a inconstância dos clientes ou o azar - é o fator que determina o fracasso”, segundo o autor.

Porém, um empreendimento pode estar fadado ao fracasso, antes mesmo de seu início.

DEGEN (1989:140-143), considera que um empreendimento está dividido em três etapas, Oportunidade de Negócio, Conceito do Negócio e Implementação, sendo a segunda delas a mais importante e que alguns pré-requisitos são imprescindíveis para que um empreendimento seja bem-sucedido. São des: conceito do negócio; conhecimento; contatos; recursos e encomendas. E os explica:

- **Conceito de negócio:** consiste na descrição da necessidade do grupo de clientes aos quais o futuro empreendedor pretende atender - com o seu produto ou serviço - que ele sabe fazer a um custo que esses clientes estão dispostos a pagar.

O conceito de negócio permite que o futuro empreendedor simule situações de compra com potenciais clientes, visando testar suas idéias e identificar os problemas com o futuro empreendimento, podendo solucioná-los ou, pelo menos, administrá-los, a fim de reduzir o risco do novo empreendimento.

- **Conhecimento:** consiste no domínio das noções básicas, necessárias para desenvolver o novo negócio, podendo complementá-las através de experiências de sócios ou colaboradores. Com frequência, um futuro empreendedor, que domina os aspectos técnicos se alia a um sócio que domine os aspectos comerciais, para desenvolver um novo empreendimento.

A aquisição de franquias possibilita ao futuro empreendedor receber todo o conhecimento necessário, através de treinamento e orientação operacional, pagando uma taxa inicial e uma porcentagem sobre as vendas.

- **Contatos:** todo negócio existe em função de clientes, fornecedores, empregados, sócios e investidores, e, ainda, precisa conviver com advogados, contadores, banqueiros, consultores, agências de publicidade e, sobretudo, concorrentes. Por isso é fundamental que o futuro empreendedor mantenha contatos com todos esses possíveis colaboradores, antes de iniciar o novo empreendimento.
- **Recursos:** são todos os potenciais, e envolvem capital, créditos e direitos (marcas, patentes e pontos comerciais) à disposição do futuro empreendedor. Quem não dispuser de todos os recursos para iniciar um novo empreendimento, não deve desanimar, porque é relativamente fácil obter crédito para iniciar um novo empreendimento, baseando-se numa boa idéia;

A maioria dos negócios bem-sucedidos, segundo Degen, foi iniciada por empreendedores carentes de recursos, que lutaram muito para conseguí-los. Por outro lado, há negócios que foram iniciados com todos os recursos necessários, e fracassaram.

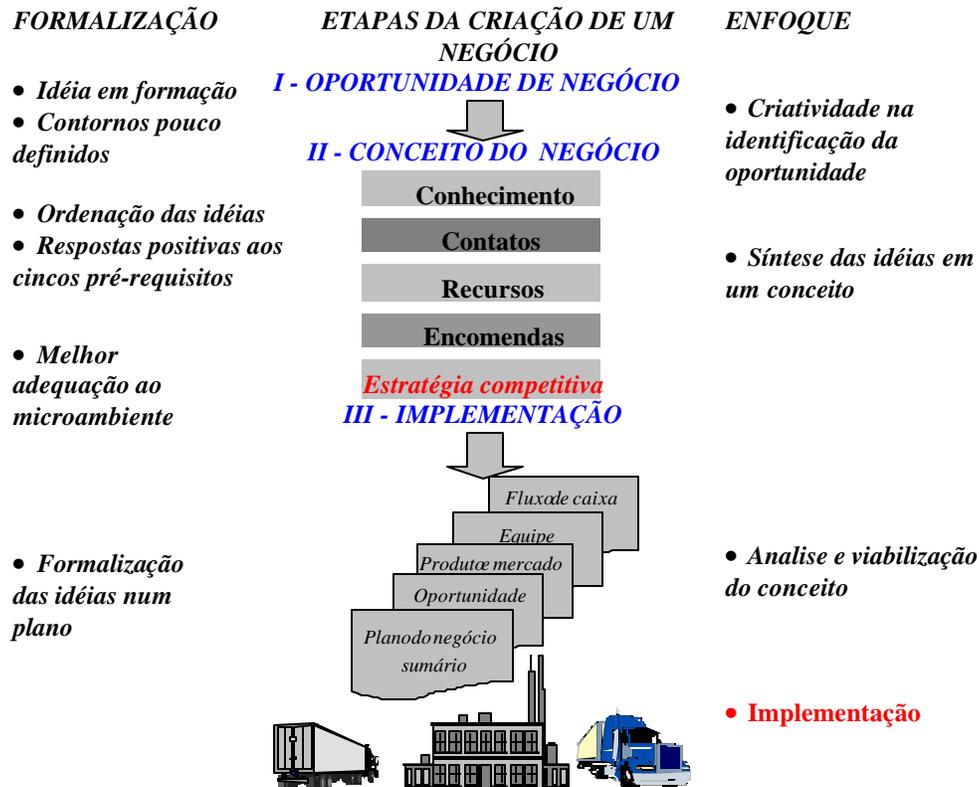
- **Encomendas:** não há atividade comercial sem clientes. Por isso, antes de se lançar num novo negócio, o futuro empreendedor precisa estar certo de que vai

contar com número de clientes necessário para realizar as vendas que viabilizarão a empresa. Essa certeza ou, pelo menos, uma boa indicação de que os clientes irão comprar, pode ser obtida através da simulação de situações de compra. Caso não

consiga atrair o número suficiente de clientes, deve rever o conceito de negócio, até conseguir uma forma que motive esses clientes, ou desistir do novo negócio. Se não há clientes para comprar, não adianta insistir.

Tendo as respostas positivas para os cinco pré-requisitos, pode-se completar as três etapas do ciclo de criação de um negócio próprio, que inicia com uma idéia, muitas vezes originada em uma oportunidade de negócio, partindo-se para o desenvolvimento do conceito do negócio, e finalmente, a implementação do empreendimento, que DEGEN (1989) assim esquematiza na figura 1.

Figura 1 - Esquema para a implementação de um negócio próprio



Após a implementação do empreendimento, a meta é fazê-lo dar certo. No entanto, ainda há alguns aspectos a serem considerados, como a formação e o aperfeiçoamento profissional, estar em dia com as novidades do mercado e da profissão, conhecer o mercado em que está inserindo o negócio, identificar seu público potencial, para vender o seu produto ou serviço. O empreendedor tem que ser polivalente.

“A personalidade empreendedora transforma a condição mais insignificante numa excepcional oportunidade. O empreendedor é o visionário dentro de nós. O sonhador. A energia por trás de toda atividade humana. (...) O empreendedor vive no futuro, nunca no passado, raramente no presente. (...) É a personalidade criativa; sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia”, é o que nos ensina GERBER, (1996:31).

Porém, não deve permitir que o lado sonhador domine a situação, pois aspectos práticos, como o financeiro, precisam ser baseados em fatos e não em hipóteses, principalmente, numa economia como a nossa, embora a disposição para assumir riscos seja um atributo que acompanha o empreendedor.

Neste contexto, DEGEN (1989), afirma que: *“O empreendedor, por definição, tem de assumir riscos, e o seu sucesso está na sua capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade, e é preciso aprender a administrá-los. O empreendedor não é mal-sucedido nos seus negócios porque sofre revezes, mas porque não sabe superá-los”*.

É aí que entra o administrador, onde o empreendedor falha. *“Conhecer tudo sobre administração de empresas não é requisito indispensável para alguém abrir seu próprio negócio. Requisito é ter autocrítica para identificar suas falhas, os pontos que desconhece para gerenciar a empresa e, a partir daí, cercar-se, na medida do possível, de administradores ou gerentes para dar seqüência aos negócios”*, é o que recomenda CHÉR (1996:58).

O administrador não precisa obrigatoriamente ser alguém com formação acadêmica em administração de empresas, economia ou ciências contábeis, mas é imprescindível que conheça os instrumentos de administração, instrumentos contábeis e financeiros, de recursos humanos, de marketing, de produção e de informática. Saber adequar-se às situações é outro requisito indispensável e importante ao administrador/empreendedor, como verifi caremos no capítulo a seguir.

4 “PRÁTICAS” PARA O SUCESSO DE UM EMPREENDIMENTO

Não são “fórmulas mágicas” para que um negócio seja sucesso; são apenas práticas ou técnicas de empreendedores e/ou administradores que com elas superaram dificuldades e obstáculos profissionais. Conhecer um pouco de cada uma delas, poderá servir para evitar problemas antes da implementação de um negócio, ou mesmo solucioná-los, caso estejam ocorrendo.

4.1 AS TRÊS ETAPAS PARA O SUCESSO

DEGEN usa as mesmas etapas de criação de um negócio para identificar oportunidades de sucesso dentro de cada uma delas e criar um curto circuito criativo de um negócio (Figura 2).

Segundo DEGEN, *“o sucesso na criação de um negócio próprio depende basicamente do desenvolvimento, pelo empreendedor, de três etapas: identificar a oportunidade de negócio, desenvolver o conceito do negócio e implementar o empreendimento”* (1989:17-18).

4.1.1 Identificar oportunidades:

Exige predisposição - consiste em aproveitar todo e qualquer ensejo para observar negócios - e criatividade - que possibilitará que se adote a fórmula de sucesso - por parte do empreendedor para identificá-las. Degen descreve oito fórmulas para se identificar oportunidades. São elas:

- **Identificação de necessidades:** é prestar atenção às queixas das pessoas e tentar solucioná-las.
- **Observação de deficiências:** o empreendedor que procura identificar oportunidades de negócio utilizando esta abordagem escolhe um tipo de negócio e começa a estudá-lo com o objetivo de descobrir o que pode ser melhorado. Em seguida, analisa-se essas melhorias são realmente importantes para os consumidores, a ponto de induzi-los a trocar de fornecedor, e se há condições de introduzir essas melhorias a um custo que estão dispostos a pagar. Se a resposta for afirmativa, ele identificou uma real oportunidade de negócio.
- **Observação de tendências:** para identificar oportunidades de negócios através da observação de tendências, o empreendedor tem de compreender as tendências que influenciam o nosso dia-a-dia e tentar prever quais e quando vão ocorrer mudanças e como vão nos afetar. As mudanças acabam gerando novas tendências, que podem trazer novas oportunidades. Não raro, essas novas oportunidades tornam obsoletos negócios já existentes.

- **Derivação da ocupação atual:** são aquelas oportunidades derivadas da constatação e convicção de que, se o negócio lhe pertencesse, ele faria melhor. Como poucas ocupações não permitem essa derivação, o número de oportunidades de negócios é incalculável, já que cada negócio e cada função dentro do negócio podem representar uma oportunidade para um potencial empreendedor.
- **Procura de outras aplicações:** a idéia central dessa fórmula de identificar oportunidades de negócio é procurar outras aplicações para algum tipo de solução tecnológica, mercadológico, industrial etc..
- **Exploração de hobbies:** se gostamos de fazer algo, é muito provável que outros também gostem. A oportunidade de negócio está no desenvolvimento de um serviço ou produto que satisfaça este gosto. São raros os hobbies que não representam oportunidades. É, sem dúvida, a forma mais agradável de desenvolver um negócio próprio.
- **Lançamento de moda:** oportunidades de negócio, baseadas no lançamento de uma moda ou modismo, são encontradas quando se procuram idéias originais, que podem encantar grande número de consumidores. Normalmente, esse encanto é passageiro, e o empreendimento tem ciclo de vida rápido. Nem sempre estas idéias precisam ser originais. Lançar moda, porém, requer bem mais do empreendedor do que uma idéia original; requer grande perseverança para

continuar, apesar de ouvir, inúmeras vezes: “Desista, a idéia é maluca, não vai funcionar e você vai perder tudo”.

- **Imitação do sucesso alheio:** é a fórmula menos arriscada de iniciar um empreendimento próprio. Para ter êxito em imitar o sucesso alheio, o empreendedor deve observar e analisar muito bem o negócio, para identificar as razões do seu sucesso e, na medida do possível, introduzir melhorias no empreendimento original, a fim de se diferenciar dos concorrentes e não ser mais um dos muitos imitadores.

4.1.2 Desenvolver o conceito do negócio:

Inicia-se após o término da etapa de identificação de oportunidade de negócio, e compõe-se de quatro fases que são: desenvolver o conceito do negócio; identificar seus riscos; procurar experiências similares para avaliar e encontrar soluções para esses riscos; e, desenvolver medidas para reduzir os riscos.

- **Conceito do negócio:** deve definir a necessidade do grupo ou cliente a que se pretende atender, com algo (produto ou serviço) que sabe fazer, a um custo que esses clientes estão dispostos a pagar.
- **Identificação de riscos:** são problemas que representam riscos do negócio e precisam ser muito bem-compreendidos pelo futuro empreendedor, antes que ele inicie seu negócio próprio. É preciso ter soluções para todos os riscos, a fim de iniciar um negócio com certeza de sucesso. É preciso ter cuidado especial com

aqueles problemas que podem, de uma forma ou de outra, invalidar o conceito do negócio.

- **Procurar experiências similares:** uma das melhores fontes de pesquisa sobre os riscos de um negócio são as experiências similares, idéias e soluções de empreendedores veteranos no setor, isto é, como eles resolveram ou minimizaram os riscos de seus negócios.
- **Medidas para reduzir riscos:** a viabilidade de um conceito de negócio depende das respostas encontradas pelo futuro empreendedor para riscos identificados. A habilidade em identificá-los e encontrar as respostas é mais importante para o sucesso do empreendimento do que a própria identificação da oportunidade.

O conhecimento por parte do futuro empreendedor, dos riscos do negócio e das medidas para eliminá-los ou minimizá-los é a única forma de demonstrar a viabilidade e conseguir credibilidade de possíveis empregados, sócios, investidores, fornecedores e clientes.

4.1.3 Implementação de negócios:

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

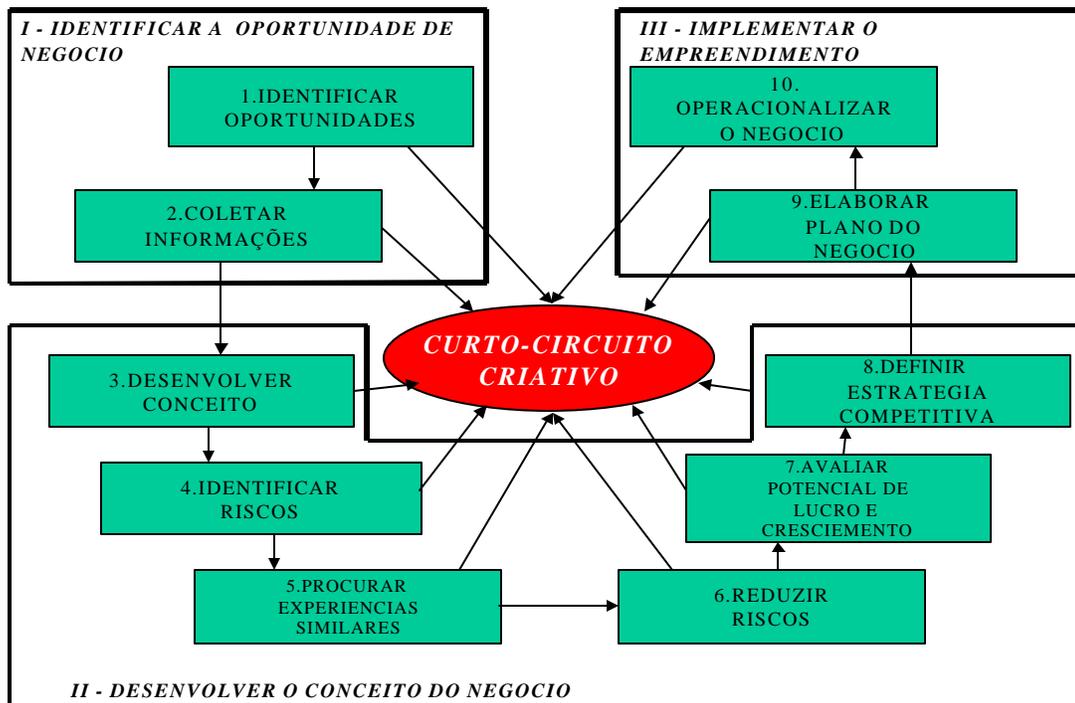
- Participação ou colaboração direta dada pelos sócios, empregados e investidores.

- Apoio ou colaboração indireta dada pelas agências de publicidade, advogados, banqueiros, consultores e contadores, e;
- Contatos ou colaboração esporádica dada pelos amigos, concorrentes, clientes e fornecedores.

“Apesar de o desejo de independência, o não-compartilhar e o não-demonstrar fraqueza serem os maiores motivadores dos futuros empreendedores, há alguns bons motivos para procurar a colaboração de outros para iniciar um negócio. Essa colaboração pode ser necessária e vantajosa, devido à maior disponibilidade de recursos gerenciais, técnicos e financeiros para iniciar o empreendimento” (DEGEN, 1989:19-128).

Após as descrições das etapas de criação de um negócio, podemos entendê-la melhor utilizando-se de uma visualização gráfica conforme esquematiza a figura 2.

Figura 2 - Etapas da criação de um negócio próprio



4.2 DEZ CONDIÇÕES DECISIVAS PARA SUCESSO E SOBREVIVÊNCIA

Diz Resnik (1990:3) *“Uma boa administração é fator determinante da sobrevivência e sucesso”*, e apresenta as seguintes condições decisivas:

- Ser objetivo - Não há lugar para auto-ilusão quando se cria uma empresa. É essencial uma avaliação honesta e imparcial dos pontos fortes e fracos da companhia e de suas habilidades empresariais e administrativas.
- Manter tudo simples e focalizado - Nas pequenas empresas, o simples é eficiente. Concentre seus esforços e recursos onde o impacto e os lucros forem maiores.

- Proporcionar bens e serviços excelentes e distintivos que satisfaçam as necessidades e desejos de grupos seletos de clientes.
- Determinar como atingir e vender para seus clientes. Os planos de marketing facilitam esta tarefa.
- Criar, administrar e motivar uma equipe vencedora que faça o que você não pode fazer sozinho.
- Manter os registros e controles contábeis que você precisa usar para compreender e administrar a empresa. Contrate um bom contador formado, preocupado com as operações da firma.
- Nunca ficar sem disponibilidade de caixa. O dinheiro é o principal no mundo das pequenas empresas.
- Evitar as armadilhas do crescimento rápido. Administre a expansão da sua firma.
- Conhecer sua firma de trás para frente. É assim que você terá o alicerce de controlar a firma e aumentar os lucros.
- Planejar o futuro. Formule objetivos importantes, que imponham desafios, mas que sejam alcançáveis, e converta-os em atividades produtivas.

4.3 ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL

“Administração Empresarial é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente” (PETER & CERTO, 1993:6), que pode trazer os seguintes benefícios a um empreendimento: (1993:12)

- Indicar os problemas que podem surgir antes que o corram.
- Ajudar os administradores a serem genuinamente mais interessados na organização.
- Alertar a organização para as mudanças e permitir ações em resposta a mudanças.
- Identificar qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio.
- Melhorar a canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados.
- Permitir que os administradores tenham uma clara visão do negócio.
- Facilitar a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado.
- Oferecer uma visão objetiva dos problemas de administração.

- Minimizar os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas.
- Fornecer uma estrutura para revisar a execução do plano e controlar as atividades.
- Ajudar os administradores a relatar as principais decisões de forma mais efetiva e a estabelecer objetivos.
- Tornar mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades.
- Coordenar a execução das táticas que compõem o plano.
- Permitir a integração de todas as funções de marketing em um esforço combinado.
- Minimizar os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisão.
- Criar uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas.
- Permitir ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano.

Segundo PETER & CERTO (1993:13-18), a Administração Empresarial divide-se em cinco etapas básicas.

- **Análise do ambiente:** é o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras.
- **Estabelecer a diretriz organizacional:** ou seja, determinar a meta da organização. Dois são os indicadores: a missão organizacional que é a finalidade de uma organização ou a razão pela qual ela existe; e os objetivos organizacionais, ou as metas que a organização tem.
- **Formulação da estratégia:** traçar cursos alternativos para assegurar o sucesso da organização.
- **Implementação da estratégia organizacional:** colocar em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram das etapas anteriores ao processo de administração estratégica. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional.
- **Controle estratégico:** é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégico para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

4.4 - ADMINISTRAÇÃO DE MERCADO

Antes de iniciar-se um empreendimento, mesmo sendo ele uma micro ou pequena empresa, é imprescindível que se conheça o mercado, o público-alvo, os concorrentes, para que estratégias sejam traçadas. Neste contexto, a administração de mercado é um fator importante e indispensável.

“Administração de mercado é a análise, planejamento, implementação e controle de programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas com mercados-alvo de forma a alcançar os objetivos organizacionais” (KOTLER & ARMSTRONG, 1991:5)

Segundo os autores, a administração de marketing pode ser orientada por cinco filosofias que visam o sucesso organizacional:

- **Conceito de produção:** sustenta que os consumidores preferem os produtos fáceis de encontrar e que sejam muito baratos. A administração deveria, portanto, concentrar-se em melhorar a produção e eficiência da distribuição.
- **Conceito de produto:** defende a idéia de que os consumidores preferem os produtos que oferecem maior qualidade e desempenho, performance e recursos. Uma organização deveria, então, dirigir esforços para melhorar seus produtos.
- **Conceito de venda:** enfatiza que os consumidores não comprarão uma quantidade suficiente dos produtos de uma empresa a menos que esta dispenda um grande esforço em vendas e promoção.

- **Conceito de marketing:** postula que, para se alcançar os objetivos organizacionais, é necessário determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar as satisfações desejadas de maneira mais efetiva e eficiente do que seus concorrentes.
- **Conceito de marketing social:** pressupõe que a organização deveria, inicialmente, determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo, e em seguida proporcionar a satisfação desejada de maneira mais eficiente que seus concorrentes, de forma a manter ou melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade.

4.5 - OS SETE HÁBITOS MUITO EFICAZES

Stephen R. Covey, em sua obra *Os Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes*, estimula a mudança de paradigmas e a adoção de hábitos que “*constituem fatores poderosos em nossas vidas. Uma vez que representam padrões coerentes, e muitas vezes inconscientes, eles servem para exprimir nosso caráter no dia-a-dia, sendo responsável por nossa eficácia... ou ineficácia*” (COVEY, 1989:48).

Ao falar sobre a importância do hábito, Covey enfoca a qualidade do relacionamento humano, tendo como base o princípio do equilíbrio P/CP (produção/capacidade de produção), como ponto importante e fundamental quando aplicado aos seres humanos, tanto na vida pessoal, dizendo que “*A felicidade pode ser definida, pelo menos em parte, como o fruto da capacidade e do desejo de sacrificar o que queremos agora em função do que queremos futuramente*” (COVEY, 1989:50); quanto

na vida profissional, e lembra que “o princípio do CP diz para tratar sempre os funcionários do modo como deseja que eles tratem os fregueses mais importantes” (COVEY, 1989:62)

O autor apresenta os “*Sete Hábitos*” que podem fazer com que um empreendimento seja lucrativo e do empreendedor um homem de sucesso pessoal e profissional. São eles:

4.5.1 - Hábito 1 - Ser Proativo

(Princípios de Visão Pessoal): significa que temos a capacidade de subordinar os sentimentos aos valores; possuímos iniciativa e responsabilidade suficiente para fazer com que as coisas aconteçam.

A linguagem reativa, oposta à proativa, deriva de um paradigma básico do determinismo. Seu espírito consiste na transferência da responsabilidade.

Linguagem Reativa	Linguagem Proativa
Não há nada que eu possa fazer. Vamos procurar alternativas.	
Sou assim e pronto.	Posso tomar outra atitude.
Ela me deixa louco.	Posso controlar meus sentimentos.
Eles nunca vão aceitar isso.	Vou buscar uma apresentação eficaz.
Tenho de fazer isso.	Preciso achar a reação apropriada.
Não posso.	Eu escolho.
Eu preciso.	Eu prefiro.
Ah, se eu pudesse...	Eu vou fazer.

Fonte: Covey, *Os Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes*, p. 84

“O Hábito 1 se baseia nos quatro dons exclusivamente humanos: a imaginação, a consciência, a vontade soberana e a autoconsciência” (COVEY, 1989:159).

4.5.2 - Hábito 2 - Começar com o Objetivo na Mente

(Princípios de Liderança Pessoal): significa começar tendo uma compreensão clara do destino. Significa saber para onde você está seguindo, de modo a compreender melhor onde está agora, e dar os passos sempre na direção correta.

Podemos viver correndo, ser até muito *eficientes*, mas só seremos verdadeiramente *eficazes*, quando tivermos o objetivo na mente.

O Hábito 2 baseia-se em dois princípios de liderança pessoal, o que significa que a liderança é a primeira criação; e a administração, a segunda. A liderança determina o caminho, e a administração o grau de eficácia para seguir o caminho.

Princípios são verdades profundas, fundamentais, verdades clássicas, denominadores comuns genéricos. São linhas estreitamente interligadas, tecendo a vida com exatidão, consistência, beleza e força. Ao centrarmos nossas vidas em princípios corretos, criamos uma base sólida para o desenvolvimento dos quatro fatores que sustentam a vida.

O Círculo de Influência, no qual redigem nossos paradigmas mais básicos, as lentes que usamos para observar o mundo, podem provocar impactos significativos no grau de eficácia de todos os setores de nossas vidas, dependendo da forma como trabalhamos e expandimos nosso Círculo de Influência, pois o que estiver no centro de nossa vida, será a fonte de nossa segurança, orientação, sabedoria e poder.

“A Segurança representa o senso de valor, a identidade, a estabilidade emocional, o amor-próprio, a força pessoal básica ou a falta dela.

“A Orientação representa a fonte do rumo na vida. Incluída em seu mapa, o quadro interno de referências interpreta para você o que acontece no mundo. São padrões, princípios ou critérios implícitos que governam a tomada cotidiana de decisões e atitudes.

“A Sabedoria é sua perspectiva de vida, o senso de equilíbrio, a compreensão de como várias partes e princípios se aplicam e relacionam com outros. Ela envolve o julgamento, o discernimento, a compreensão. É integridade, um todo integrado.

“O Poder é a faculdade ou capacidade para agir, a força e a potência para conquistar algo. É a energia vital para se fazer escolhas e tomar decisões. Ele também inclui a capacidade para superar hábitos profundamente arraigados e cultivar outros mais nobres, mais eficazes” (COVEY, 1989:117-118).

“O Hábito 2 consiste na criação inicial ou mental. Ele se baseia na imaginação - capacidade para vislumbrar, ver o potencial, criar com a mente aquilo que não podemos ver com os olhos no momento; e na consciência - a capacidade de detectar nosso caráter

único e a orientação pessoal, moral e ética dentro das quais podemos atingir o objetivo com alegria. É o contato mais profundo com nosso paradigma e valores básicos, e a visão daquilo que poderemos nos tornar” (COVEY, 1989:159-160).

4.5.3 - Hábito 3 - Primeiro o Mais Importante

(Princípios de Administração Pessoal): diz Goethe *“As coisas mais importantes nunca devem ficar à mercê das menos importantes”.*

“O Hábito 3 é a segunda criação, a elaboração física. É a realização, a transformação em realidade, a emergência natural dos Hábitos 1 e 2. É o exercício da vontade soberana para que a pessoa se torne centrada nos princípios. É uma atuação no dia-a-dia, a cada segundo” (COVEY, 1989:160).

É o “fazer primeiro o mais importante” que faz uma administração eficaz. Nisto reside a diferença entre liderança e administração: a primeira determina o que é “mais importante”, enquanto que a segunda coloca o mais importante em primeiro lugar, prioriza a importância, no dia-a-dia. Administração é disciplina, vontade de fazer direito.

“A pessoa bem-sucedida tem o hábito de fazer coisas que os fracassados não gostam de fazer. Elas não gostam de fazê-las, tampouco. Mas sua contrariedade se subordina à força de seus propósitos” (GRAY, in COVEY, 1989:162).

4.5.4 - Hábito 4 - Pense em Vencer/Vencer:

(Princípios de Liderança Interpessoal). Ele envolve o exercício de cada um dos diversos dons humanos - autoconsciência, imaginação, consciência e vontade soberana - no relacionamento com os outros. Implica aprendizado mútuo, influência mútua e benefícios mútuos.

Este hábito inclui princípios de liderança interpessoal. A liderança interpessoal eficaz exige visão, iniciativa proativa, segurança, orientação, sabedoria e poder que derivam de uma liderança pessoal centrada nos princípios.

4.5.5 - Hábito 5 - Procure Primeiro Compreender, Depois Ser Compreendido

(Princípios de Comunicação Empática): Este princípio é a chave para a comunicação interpessoal eficaz.

“Tentar primeiro compreender” implica uma mudança profunda no paradigma, pois, geralmente, estamos habituados a “escutar”, ou a fingir que escutamos. Quando o autor fala em atenção empática, refere-se à atenção com a finalidade de *compreender*, ou seja, realmente compreender.

Importante diferenciar-se empatia de solidariedade. Solidariedade significa concordar, uma forma de julgamento, enquanto que na atenção empática se escuta com os ouvidos, mas também, ouve com o coração e com os olhos, ou seja, prestamos atenção, compreendemos quem nos fala.

“A atenção empática é poderosa porque lhe dá informações precisas para trabalhar. Em vez de projetar sua própria autobiografia e presumir pensamentos, sentimentos, motivos e interpretações, você lida com a realidade interna da outra pessoa, o que está no coração e na mente dela. Ouve para compreender. Concentra-se em receber a comunicação mais profunda do outro ser humano” (COVEY, 1989:266).

... depois ser compreendido, esta é a outra parte do Hábito 5. Quando se consegue expor as idéias com clareza, objetividade, usando imagens claras, e, mais importante, dentro de um contexto - da profunda compreensão dos paradigmas e preocupações dos outros, aumenta-se significativamente a credibilidade das próprias idéias.

“Nos negócios, você deve dedicar algum tempo a ouvir seus empregados, um a um. Ouça seus problemas, tente entendê-los. Implante um registro dos problemas pessoais, ou arquivo de informações em sua empresa, para obter dados confiáveis, precisos, em todos os níveis: dos fregueses, fornecedores e empregados. Torne o elemento humano tão importante quanto o financeiro ou o técnico. Você economiza bastante tempo, energia e dinheiro quando investe nos recursos humanos de qualquer empresa, em todos os níveis. Quando você ouve, aprende. E também dá às pessoas que trabalham a seu lado o ar psicológico de que precisam. Você inspira uma lealdade que vai além das exigências burocráticas e físicas do emprego” (COVEY, 1989:286-287).

4.5.6 - Hábito 6 - Sinergizar

(Princípios de Cooperação Criativa) - Sinergia é a essência da liderança baseada em princípios. Ela catalisa, unifica e libera os poderes existentes dentro das pessoas. Sinergia significa que o todo é maior do que a soma das partes. Que a relação estabelecida entre as partes é, em si e por si, também uma parte. Não apenas é uma parte, e sim a parte mais catalítica, mais poderosa, mais unificadora e mais excitante.

A sinergia está em toda parte, na natureza. O desafio está em aplicar os princípios da cooperação criativa em nossas relações sociais, porém, quando se experimenta a sinergia real, descobre-se possibilidades de criar e recriar experiências, de ser capazes de abrir as mentes.

Diz COVEY (1989:314) *“Quando você só vê duas alternativas - a sua e a “errada” - , pode procurar uma terceira, sinérgica. Quase sempre há uma terceira alternativa, e, se você trabalhar com uma filosofia de Vencer/Vencer e realmente procurar compreender, normalmente conseguirá encontrar uma solução que será melhor para todos os envolvidos”*.

4.5.7 - Hábito 7 - Afinando o Instrumento

(Princípios de auto-renovação equilibrada): que representa a CP pessoal. Preserva e melhora seu bem mais precioso - você mesmo, pois renova as quatro dimensões de sua natureza:

- **física:** trata de cuidar eficazmente do corpo físico, através de exercício, nutrição, cuidados com o estresse.
- **espiritual:** é o centro, o íntimo, seu comprometimento com o sistema de valores. Trata-se de uma área muito pessoal da vida, de importância suprema. Ela nutre-se das fontes que o inspiram e levam, vinculando-o às verdades eternas de toda a humanidade. Cada pessoa faz isso de forma diferente, através da clareza de valores e envolvimento, estudo e meditação.
- **mental:** grande parte de nosso desenvolvimento mental e aprimoramento da disciplina vem da educação formal. Mas assim que deixamos a disciplina externa da escola, muitos de nós permitem que as mentes se atrofiem. Várias são as formas de instruir e expandir a mente: leitura, visualização, planejamento e escrita.
- **social/emocional:** ambas as dimensões estão vinculadas porque nossa vida emocional é principal, mas não exclusivamente, desenvolvida no relacionamento com os outros, e através dele se manifesta. Renovar a dimensão social/emocional não exige tempo, pelo menos não no sentido que a renovação das outras dimensões exige. Podemos conseguir isso através da ajuda, empatia, sinergia, segurança interna.

“A renovação é o princípio - e o processo - que nos dá a força necessária para nos movermos em uma espiral ascendente de crescimento e mudança, de melhoria contínua.

“Assim como a educação dos músculos e nervos é vital para a excelência atlética, e a educação da mente vital para o estudioso, a educação da consciência é vital para a pessoa verdadeiramente proativa, altamente eficaz. Treinar e educar a consciência, contudo, exige uma concentração imensa, muita disciplina equilibrada, uma vida honesta coerente. Exige dedicação regular à literatura de inspiração, pensamentos nobres e, acima de tudo, a vida em harmonia com sua pequena voz” (COVEY, 1989:337).

5 - EMPREENDEDORES BEM-SUCEDIDOS DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

Romeu Magalhães do Vale e Nelson Pereira Alvim Júnior, no Trabalho de Conclusão de Curso intitulado *“Meu Negócio Vai Dar Certo?” Aspectos da Iniciativa Empreendedora*, apresentaram três entrevistas realizadas com empreendedores bem-sucedidos de São José dos Campos, que mostram as causas do sucesso de suas empresas, e que transcrevemos a seguir, objetivando demonstrar que para cada situação há uma solução.

Os estudos de casos foram feitos através de um questionário dividido nas seguintes fases:

- **Descrição do Negócio:** Segundo seu empreendedor.
- **Fase de empreendimento:** Como surgiu a oportunidade.
- **Fase inicial do empreendimento:** O empreendedor relata como o negócio passou a criar vida.

- **A alavancagem:** Segundo o empreendedor como seu negocio decolou
- **Fatores de sucesso:** Os motivos que o segundo o empreendedor o negocio se viabilizou.

5.1 – (Caso 1) MDG Consultores Associados

5.1.1 - Descrição do negócio

A MDG Consultores Associados foi criada com o objetivo de atuar na área de consultoria de remuneração e treinamento. Atualmente, é representante da FAAP - Fundação Armando Álvares Penteado - no Vale do Paraíba, oferecendo cursos de pós-graduação *lato sensu* daquela entidade e, ainda, cursos de curta duração criados pela própria MDG e ministrados por seus docentes.

5.1.2 - Fase de empreendimento

Os empreendedores da MDG Consultores Associados, Carlos de Grande e Cristina Marques de Grande, são formados em administração de empresas e ambos trabalhavam em áreas correlatas à deste empreendimento.

Carlos de Grande tinha uma consultoria que atuava na área de remuneração, prestando serviços a grandes empresas na implantação de setores de cargos e salários, e Cristina Marques de Grande trabalhou na área de treinamento do setor hoteleiro.

A criação da MDG foi estimulada pela maturidade profissional de seus empreendedores que perceberam a oportunidade de dirigirem seu próprio negócio.

Nesta fase, não houve nenhuma pesquisa de mercado ou plano de viabilidade de negócios, basicamente a MDG mantinha-se na área de remuneração e estudava novos projetos.

5.1.3 - Fase inicial do empreendimento

A MDG iniciou suas operações baseada na prestação de serviços da área de remuneração, mas com o advento do plano real a demanda de consultas entrou em declínio.

Surgiu a oportunidade de desenvolver um curso na área de hotelaria, requisitado pela agência SEBRAE da região, e que era, basicamente, a experiência profissional de Cristina Marques.

A MDG redirecionou o rumo de sua atuação no mercado, desenvolveu o curso e aplicou o treinamento em cidades da região obtendo 97% de aceitação dos clientes.

Nova oportunidade de aplicação do curso ocorreu por ocasião da chegada da regata mundial WHITBREAD no Brasil, mais precisamente em São Sebastião, onde foi necessário o treinamento do parque hoteleiro.

Desta vez, o trabalho bem executado chamou a atenção de Victor Mirshawka, diretor cultural da FAAP, que fora o convidado especial para a palestra de conscientização do evento.

Desta maneira, a FAAP solicitou a MDG um curso em hotelaria, com nível de pós-graduação *lato-sensu*, para ser realizado em São José dos Campos.

5.1.4 - Fase da alavancagem

Os empreendedores fizeram o estudo econômico e se lançaram no projeto do curso de pós-graduação.

Parte da estratégia era buscar parcerias para viabilizar o negócio. Então, o primeiro parceiro foi o SEBRAE, que auxiliou na formatação pedagógica do curso. A MDG fez outro parceiro no projeto, este, para sediar o curso: o Hotel Urupema.

Os empreendedores fizeram o *marketing* do curso na região utilizando a técnica de primeiro criarem a expectativa de que haveria, em breve, um curso de formação de gerentes de hotéis em São José dos Campos para, em seguida, fazerem o corpo a corpo dos clientes potenciais, os profissionais do setor hoteleiro.

O curso foi um sucesso e aconteceu a parceria MDG/FAAP para novos cursos de pós-graduação em São José dos Campos.

5.1.5 - Fatores de sucesso, segundo os empreendedores

Os empreendedores da MDG Consultores Associados atribuem como fatores de sucesso, os seguintes itens:

- **Atenção ao cliente:** *“Se você não cuidar bem do seu aluno hoje, fatalmente você não terá aluno no ano que vem”.*
- **Atenção ao mercado:** *“... depois que verificamos que a estabilidade da moeda era uma realidade e que as consultas baixaram tremendamente, então, era a hora de mudar”.*
- **Pensar grande e começar pequeno:** *“Você deve crescer paulatinamente, crescer com base, se crescer desordenadamente você está fora do mercado”.*
- **Disposição para o trabalho:** *“O empreendedor tem de ser capaz de abrir mão de privilégios pessoais”.*
- **Sorte:** *“É preciso ter a ponta de sorte que tivemos, como chamar a pessoa certa para dar aquela palestra e dessa pessoa simpatizar com você, apostar em você”.*

5.2 – (Caso 2) Franquia McDONALD's

5.2.1 - Introdução

A rede *McDonald's* instalou-se em São José dos Campos em 1986 com a inauguração do *CenterVale Shopping*. Desde então, a região passou a familiarizar-se com o *fast food* mais famoso do mundo.

Alguns anos mais tarde estaria abrindo sua primeira loja franqueada da rede no centro velho comercial da cidade, local de grande circulação de pessoas.

O empreendedor da primeira franquia *McDonald's*, atualmente, é o único franqueado regional da rede em todo o País. A região coberta por esta franquia regional vem desde Mogi das Cruzes até a divisa com o Estado do Rio de Janeiro, Campos do Jordão e Litoral Norte (de Bertioga até Parati).

São seis lojas com nove pontos de vendas, incluindo os quiosques *McDonald's*, 500 funcionários envolvidos no negócio.

5.2.2 - Fase de empreendimento

O empreendedor, que prefere não ser identificado, é formado em engenharia mecânica e trabalhou muitos anos numa indústria de aviação da região, onde chefiava um departamento de projetos.

Por ocasião de um grande plano de demissão de empregados, no qual estava encarregado de demitir colegas com os quais trabalhou por tanto tempo, resolveu que era hora de sair da empresa e tentar o negócio próprio.

Na avaliação das oportunidades de negócios que fez chegou a conclusão que deveria tentar uma das seguintes áreas: jogos, combustíveis e alimentação.

Após insucessos com iniciativas nas áreas de jogos e combustíveis aproveitou uma feira de franquias e se inscreveu como candidato para a franquia *McDonald's*.

Depois de longo processo de avaliação e seleção no *McDonald's* e pesquisas de mercado para verificar a viabilidade do negócio, este empreendedor é financiado com dois milhões de dólares para a construção da primeira loja franqueada em São José dos Campos.

Este passo inicial cedido pelo franqueador é considerado pelo franqueado como a base da relação desta franquia onde o maior valor envolvido é a confiança.

5.2.3 - Fase inicial do empreendimento

O início de operação da loja encontra a cidade de São José dos Campos com um índice de 30% de desemprego, a concorrência do centro comercial da cidade com preços muito inferiores aos praticados na nova loja *McDonald's* e que lançava, na época, a comida por quilo com pagamento no final do mês.

Verificou-se que o método de pesquisa de mercado utilizado pelo *McDonald's* não era adequado à cultura de cidades do interior do Estado. Apesar de inúmeras iniciativas do empreendedor para elevar as vendas, a loja fechou.

Este foi o único caso no mundo em que uma loja *McDonald's* fechava por motivo de vendas.

O empreendedor não se abateu e procurou a presidência do *McDonald's* para resolver a situação do investimento ali feito e após várias negociações, feitas no Brasil e nos Estados Unidos, foi cedida a ele a loja do *CenterVale Shopping*, que era administrada pela rede.

Mais uma vez estava reafirmada uma relação, entre franqueador e franqueado, de confiança e comprometimento.

5.2.4 - Fase da alavancagem

À partir da loja *McDonald's*, instalada em um *shopping center*, o empreendedor estabeleceu uma política agressiva de redução de custos elevando as vendas e tratando de uma política de pessoal baseada no ganha-ganha.

Desenvolveu os quiosques *McDonald's* e as unidades móveis *McDonald's*.

Os resultados obtidos com o desempenho da loja, mais as iniciativas inovadoras de quiosques e unidades móveis permitiram-lhe obter a concessão da franquia regional.

Atualmente, é este empreendedor quem constrói suas próprias lojas e detém o recorde mundial de construção e venda do primeiro *hamburger* - que é de um mês.

Além de já ter recebido prêmio internacional de desempenho operacional em concurso mundial promovido pelo *McDonald's* americano. Também faz parte do conselho do *McDonald's*, auxiliando no desenvolvimento de métodos de pesquisa e na iniciação de novos franqueados.

5.2.5 - Fatores de sucesso, segundo o empreendedor

Este empreendedor atribui como fatores de sucesso os seguintes itens:

- **Honestidade:** *“... já perdi muito dinheiro em negócios e nem por isso deixei de ser honesto e com isso tenho meu nome respeitado no mercado”.*
- **Objetivo:** *“E a segunda coisa é ter um objetivo, no meu caso era ter um negócio”.*
- **Perseverança:** *“O fato é que as pessoas não têm paciência. Elas pensam que não vale a pena depreciar sua vida social por causa de um negócio. A persistência é muito importante”.*
- **Preparo:** *“Acho que é imprescindível você ter um treinamento sobre como ser empresário, não sei se existe isso; acho que não, mas seria algo que te treinasse sobre todas as arapucas que existem para você iniciar um negócio”.*
- **Trabalho pelo trabalho:** *“Acredito que o motivo principal numa atividade não deve ser o dinheiro em si, mas o trabalho pelo trabalho”.*

- **Dividir para ganhar:** *“Evidente que não gosto de perder dinheiro, mas é preciso pensar naqueles que colaboram com você. A maioria das pessoas que estão trabalhando hoje estão comigo desde o início, perdi muito pouca gente”.*

5.2.6 – Conclusão

O caso do *Mc Donalds* foi uma historia de sucesso devido seu empreendedor ser perseverante, ou seja, não desistiu no seu primeiro fracasso. Após a avaliação do fracasso , observou-se que o próprio franqueador havia feito um planejamento errado do empreendimento, ou seja, uma loja no centro da cidade com pequeno estacionamento não poderia atrair muitos consumidores para a loja. Sendo assim uma outra oportunidade foi dada e sucesso conseguido.

5.3 - SHOPPING COLINAS

5.3.1 - Introdução

O *Shopping Colinas* é o mais recente empreendimento de São José dos Campos. Foi um empreendimento de 55 milhões de dólares para desenvolver um *shopping* com um diferencial de mercado baseado no lazer e entretenimento aliado a compras.

Seu empreendedor é um mega-empresário do Rio de Janeiro, mas que conhece bem a região do Vale do Paraíba.

Infelizmente, não foi possível conversar diretamente com esta pessoa, mas fomos muito bem recebidos pelo vice-presidente de *marketing*, o Sr. Pasquarelli Jr., que participou dos momentos iniciais da operação do *shopping* e, hoje, liderando as ações administrativas, juntamente com sua equipe, tem revolucionado a maneira de fazer *marketing* na região e tem conseguido aumentar a posição de mercado deste *shopping* em meio a concorrência de outros três grandes *shoppings* da cidade.

5.3.2 - Fase de empreendimento

Este *shopping* foi um projeto que iniciou há 12 anos e que foi retomado há três anos e partiu de uma pesquisa no Vale do Paraíba que apontava para uma grande carência de lazer e entretenimento, ou seja, ir a um bom teatro, um cinema confortável, uma boa academia. Isto passa por um conceito moderno de *shopping* que é aliar compras com entretenimento e lazer.

O Colinas vem dando tão certo que, na fase inicial, antes da inauguração, o projeto teve que ser modificado. Era para ter 25,2 mil metros de área construída e foi ampliado para 35,5 mil metros, sendo 25 mil de ABL (área bruta locada), que é o espaço comercial para lojas.

São 160 lojas com 3.000 empregos diretos e indiretos, 2.700 vagas de estacionamento, 12 cinemas, um teatro, recebe um público de 500 mil pessoas por mês e a área total do *shopping* é de 90 mil metros quadrados.

E aí entra, de novo, o conceito do diferencial de mercado, pois existe um projeto de construção de um hotel integrado ao *shopping*. Isto também partiu de uma grande pesquisa que apontava para uma grande carência de hotéis na região.

A associação comercial de São José dos Campos tem uma pesquisa que diz que cerca de 5.000 pessoas por mês vêm à cidade e tem dificuldade de hospedagem. O projeto, pioneiro no País, é mais uma iniciativa do empreendedor que busca associar entretenimento e lazer com negócios, potencializando o desempenho do *Shopping Colinas*.

5.3.3 - Fase inicial do empreendimento

A fase inicial do empreendimento seguiu a estratégia de negócios do empreendedor com a elaboração de um *mix* (composição de lojas) que atingisse todas as classes sociais e ancorado por um conjunto de lojas focado no lazer e entretenimento.

Destaca-se nesta fase a habilidade do empreendedor em conseguir grandes contratos que atendiam o foco do negócio como a rede multiplex de 12 salas de cinema da empresa americana *Cinemark*, o primeiro investimento da rede no Brasil; a academia de ginástica Companhia Athética que inaugurou sua segunda academia no interior do Estado e a primeira no Vale do Paraíba e Litoral Norte, numa área de 3.500 metros quadrados, e ainda, o primeiro *Playland* do Vale do Paraíba, que é a versão do *PlayCenter* para parques de diversões *in-door*.

Outras âncoras para área de compras foram o Paes Mendonça, primeira loja no Vale do Paraíba, Lojas Marisa e Lojas Brasileiras.

Entre outras atrações inéditas na região e realizadas nesta fase, destacam-se uma exposição de arte Di Cavalcanti e Portinari avaliada em 10 milhões de dólares.

5.3.4 - Fase da alavancagem

Apesar da inauguração de um *shopping* com grandes novidades a média de público mostrava sinais de estagnação no terceiro mês de operação.

A equipe administrativa identifica o problema como sendo a resistência do público com uma imagem elitista do *shopping*.

Então, o *Shopping* Colinas lança o “Colinas *Fashion*”, um grande desfile de modas que reuniu modelos de renome nacional e atraiu um público que superou a expectativa dos organizadores.

À partir deste evento, considerado como a segunda inauguração do *Shopping* Colinas, a frequência do público passa a atingir 500 mil pessoas/mês, considerada uma média excelente para a região.

Outras iniciativas de *marketing* reforçam a empatia do *shopping* com o público joseense, quando é utilizado o *marketing* institucional, ou seja, a promoção de serviços

de utilidade pública, como um período gratuito de exames de osteoporose e a promoção de um evento musical denominado “Música na Cidade”.

O resultado de todo o trabalho desenvolvido pela equipe administrativa, com total apoio e suporte do empreendedor, é a conquista do espaço comercial na cidade com apenas 10 meses de operação.

5.3.5 - Fatores de sucesso, segundo o empreendedor

- **Foco no mercado:** *“Desde que iniciamos, o CenterVale se mexeu, o Vale Desconto se mexeu e nós estamos nos mexendo. Estamos como os “escravos de Jó”.*
- **Foco nos clientes:** *“A maior ameaça para este tipo de negócio é ficar longe do público e dos lojistas.*
- **Criatividade:** *“A nossa promoção de Natal estava indefinida até setembro, o fundo de promoção não estava muito bom, pensávamos em sortear um carro, um BMW. Mas, abandonamos a idéia porque carro já não é mais o objeto de desejo das pessoas, principalmente do interior. Então tivemos a idéia de sortear uma casa num condomínio fechado, este ao nosso lado, o melhor da cidade. E o slogan era: “Queremos você do nosso lado”. Foi um sucesso!”*
- **Ambiente de confiança e respeito:** *“... num empreendimento deste porte, o empreendedor dá total liberdade, com total responsabilidade e diz que você tem total*

direito de errar, mas que vamos tocar o negócio juntos. Então, é uma visão muito diferente de tocar negócios”.

5.3.6 – Conclusão

O baixo índice de frequência no início do empreendimento deu-se devido ao seu requinte, o que fez por inibir certa camada da sociedade. Atualmente o Shopping tem um alto grau de frequência e a barreira do requinte foi quebrada, o Hipermercado Paes Mendonça que recentemente fechou suas portas , teve seu fechamento devido ter sido adquirido por outro Grupo e não pelo fato de estar localizado no Colinas.

O empreendimento atingiu plenamente o objetivo inicial do negócio que era de ser um centro de entretenimento com alternativa de compras.

CONCLUSÃO

Como foi dito na Introdução, este trabalho não objetiva exaurir o tema, mas sim, apresentar opiniões de administradores bem-sucedidos, inclusive relatos de experiências para que se constate que não é somente teoria, que a prática pode ser coerente com a teoria, e dar bom resultado.

Na compilação de textos, nas quais constam as devidas referências, tem-se o início para novas pesquisas, e um “manual” para que os candidatos a empreendedores possam lançar mão, analisar e “abrir seus negócios próprios” com uma margem mínima de erros, para que o fracasso possa ser evitado.

O desemprego que vem afligindo os que já o vivenciam, bem como os que estão empregados, tem feito que muitos invistam o pouco que lhes resta na tentativa de ter seu ganha-pão honestamente, mas, o que se tem visto, é que a grande maioria perde tudo, e o que lhes sobra é a decepção, a frustração e uma dívida maior do que a que tinham.

No entanto, desânimo não deve fazer parte do vocabulário do empreendedor. Deve ser proativo, otimista, confiante, cauteloso, perseverante, sensível ao mercado e

aos prováveis clientes, honesto, criativo, enfim, procurar adequar suas necessidades a um tipo de empreendimento que ele conheça, para que o “desconhecido” não seja mais um obstáculo a ser superado.

Independentemente do tipo de negócio, o candidato a empreendedor não deve jamais deixar de considerar seus conhecimentos sobre o negócio pretendido, o público-alvo, o capital que dispõe - pois os juros bancários estão pela hora da morte -, o mercado, os envolvidos no empreendimento, enfim, antes de implementar uma empresa, seja ela do tamanho que for, os pré-requisitos mencionados por Ronald Degen não podem ser desconsiderados, pois são importantíssimos para que um negócio não seja criado fadado ao fracasso.

Necessário se faz destacar que num negócio próprio, o empreendedor, muitas vezes, tem que se sacrificar, bem como sua família, no início, para que no futuro possam beneficiar-se dos lucros, pois “*é o olho do dono que engorda o gado*”, diz o ditado popular.

Fórmulas mágicas, bibliografia específica que ensine os passos para que um empreendimento seja bem-sucedido não existe. O que todo empreendedor deve saber é que dificuldades haverão, que muito se tem que trabalhar, e que toda ajuda é necessária e bem-vinda, e nem isso é garantia de sucesso, de felicidade que, “*pode ser definida, pelo menos em parte, como o fruto da capacidade e do desejo de sacrificar o que queremos agora em função do que queremos futuramente*” (COVEY, 1989:50). Este preceito deve ser considerado pelo empreendedor que terá muito o que sacrificar no presente, para que seu futuro seja venturoso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 CERTO, Samuel C.. & PETER, J. Paul. Administração Estratégica Planejamento e Implantação da Estratégia. Tradução de Flávio Deni Steffen, São Paulo: MAKRON Boos, 1993.
- 2 CHÉR, Rogério. Abrindo com sucesso o próprio negócio: fundamento e prática para o empreendedor brasileiro. São Paulo: Maltese, 1996.
- 3 COVEY, Stephen R.. Os 7 Hábitos das Pessoas Muito Eficazes. Tradução de Celso Nogueira. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1989.
- 4 DEGEN, Ronald Jean com a colaboração de MELLO, Álvaro Augusto Araújo. O Empreendedor - Fundamentos da Iniciativa Empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- 5 GERBER, Michael E.. O mito do empreendedor revisitado: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido. Tradução de Gunter Altmann, 1ª edição, São Paulo: Saraiva, 1996.

- 6 KOTLER, Philip. & ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing.
Tradução de Alexandre S. Martins, 5ª edição, Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1991.
- 7 MINARELLI, José Augusto. Empregabilidade - o caminho das pedras. 4ª edição, São Paulo: Gente, 1995.
- 8 RESNIK, Paul. A Bíblia da Pequena Empresa - como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser bem-sucedido. Tradução Maria Cláudia Oliveira Santos, São Paulo: McGraw-Hill, MAKRON Books, 1990.
- 9 SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 19ª edição, São Paulo: Cortez, 1997.
- 10 SONDA GEM Balcão SEBRAE - A voz e a vez dos pequenos empresários. Ed. Sebrae, 1997, vol. 6, n. 6, 29p.
- 11 VALE, Romeu Magalhães do. & ALVIM JR., Nelson Pereira. "Meu negócio Vai Dar Certo?" - aspectos da iniciativa empreendedora (Trabalho de Conclusão de Curso), São José dos Campos: FAAP, mar/1998.

ABSTRACT

"Contributions to make possible your own business", monograph developed through bibliographical researches and information obtained SEBRAE - Service of Support the Small and Micro Business - this monograph presents factors that can influence positive or negatively in the conduct of the enterprise, since start until conclusion, as well as some practice or techniques uses by successful enterprising, for their difficulties and obstacles. We didn't have pretension to present "magic receipts" for the success, but our propose is to give for futures enterprising knowledge to see administration alternatives that make possible their business, showing reports of experiences that gave right and others that failed.

Key-words: business, enterprising, success, failure