

A122640-1

www.agazeta.com.br

A GAZETA ⁷⁵ ANOS

VITÓRIA (ES), DOMINGO, 14 DE DEZEMBRO DE 2003 - PROIBIDA A VENDA SEPARADAMENTE

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES
BIBLIOTECA

GESTÃO EMPRESARIAL

empreendedorismo

Conveniado FGV
MURAD
Consultoria e Treinamento



FAESA
EDUCAÇÃO SUPERIOR



6

Carta ao Leitor

Uma revolução silenciosa

“O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX.” (Timmons)

Não existem mais carreiras e profissões, temos que desenvolver nossos próprios conhecimentos para podermos sobreviver no mundo sem empregos. Além de nós mesmos termos de ser nossa própria empresa, ainda possuímos a opção de realmente montarmos nosso próprio negócio.

Vivemos em um momento onde está cada vez mais escasso o emprego estável e confortável.

Quando falamos de empreendedorismo, estamos falando da mola propulsora da economia atual. São as pequenas empresas que geram empregos e divisas e mantêm a economia aquecida nos dias de hoje. Quanto maior o número dessas empresas, mais chances o país possui de crescer e se tornar forte.

Você pode pensar que é muito difícil começar um empreendimento, que você não possui

recursos para tal. Mas isso está longe de ser verdade. Todos estão interessados em incentivar a iniciativa privada. Desde bancos até o governo possuem linhas de créditos e financiamentos para quem está interessado em empreender.

Mas só o dinheiro é suficiente? Claro que não. Milhares de empresas são abertas e algumas poucas alcançam sucesso. Estaremos lhe dando aqui ferramentas que irão ajudá-lo a encontrar esse tão desejado sucesso no mundo dos negócios. Boa sorte. E lembre-se que sorte é, segundo Anthony Robbins, "o encontro da preparação com a oportunidade".

Larissa Machado

Bacharel em Comunicação Social (UFES)

Mestranda na Middlesex University (Inglaterra)

Consultora sênior e sócia da TQM-Técnica de Qualidade e Marketing Ltda.

www.tqm.com.br

larissa@tqm.com.br

REGULAMENTO CONCURSO GESTÃO EMPRESARIAL

- 1- O Concurso Gestão Empresarial, do Jornal A Gazeta, é válido para todo o Estado do Espírito Santo, no período de 09 de novembro de 2003 a 04 de fevereiro de 2004.
- 2- O resultado com os 12 (doze) selecionados será divulgado no dia 23 de fevereiro de 2004.
- 3- O resultado dos ganhadores das bolsas parciais e integral será apresentado até o dia 18 de março de 2004.
- 4- Para concorrer, o interessado deverá desenvolver um artigo de no máximo 4 mil caracteres sobre um dos temas dos cadernos que serão publicados a cada domingo, de 09 de novembro de 2003 a 25 de janeiro de 2004.
- 5- Os temas dos cadernos são os seguintes: Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação, Logística, Liderança, Responsabilidade Social, Empreendedorismo, Gestão Ambiental, Gerenciamento de Clientes, Gestão de Custos, Critérios de Excelência, Gestão por Processos, Reengenharia.
- 6- Após a publicação de cada caderno, o participante terá até 10 dias para enviar o artigo referente ao tema da semana.
- 7- O artigo só poderá ser enviado pelo endereço eletrônico: www.gazetaonline.com.br/gestaoempresarial, após o preenchimento do cadastro e criação de usuário e senha. Se o leitor já for cadastrado, ele poderá enviar o artigo digitando só usuário e senha já criados.
- 8- Os leitores cadastrados no Gestão Empresarial 1 poderão utilizar o mesmo usuário e senha para o envio dos artigos do Gestão Empresarial 2.
- 9- O conteúdo acadêmico de cada fascículo será preparado pela TQM Consultoria, em parceria com o jornal A Gazeta.
- 10- A cada caderno, será selecionado o melhor artigo, eleito através de comissão julgadora formada por profissionais da Rede Gazeta, M.Murad/FGV, pela TQM Consultoria e outros.
- 11- O autor do artigo selecionado receberá automaticamente uma bolsa de estudos parcial da M.Murad/FGV de 25% em um dos seus cursos de MBA em Vitória-ES para 2004 e participará com os outros 11 (onze) selecionados da apresentação final. O vencedor da apresentação final receberá um upgrade da sua bolsa parcial para uma bolsa de estudos integral. As bolsas de estudos (integral e parciais) são pessoais e intransferíveis e deverão ser utilizadas no curso oferecido pela M.Murad/FGV em Vitória, durante o ano de 2004.
- 12- A apresentação final com os 12 (doze) selecionados acontecerá no Restaurante do 2º piso da Rede Gazeta entre os dias 1º e 10 de março de 2004 e contará com uma comissão julgadora formada por profissionais da Rede Gazeta, M.Murad/FGV, TQM Consultoria e outros profissionais da área de Educação. Para a apresentação final, os 12 selecionados deverão realizar apresentação oral e poderão utilizar recursos áudio-visuais.
- 13- Poderá concorrer a bolsas parciais e integral de estudos da M.Murad/FGV, o candidato que possuir curso superior completo ou em formação com o término em 2003.
- 14- A decisão do júri será sempre soberana, não cabendo recursos contra ela.
- 15- Não poderão participar funcionários da Rede Gazeta e respectivos pais, irmãos, filhos e cônjuges.
- 16- O ganhador autoriza, desde já, o uso de seu nome, imagem e som de voz em mídia impressa e eletrônica na comunicação do resultado, sem ônus para a empresa promotora.
- 17- Só poderão participar pessoas residentes no Estado do Espírito Santo.



A GAZETA 75

O que é empreendedorismo?

Empreendedorismo é uma livre tradução que se faz da palavra entrepreneurship, que por sua vez é derivada do francês *entreprendre*, que significa se comprometer a fazer algo ou começar algo. A palavra empreendedor no dicionário de língua portuguesa quer dizer pessoa que se aventura à realização de coisas difíceis ou fora do comum. No mundo dos negócios empreendedorismo abrange uma área de grande alcance e lida com outros temas além da criação de empresas:

- Geração do auto-emprego (trabalhador autônomo);
- Empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem);
- Intra-empreendedorismo (o empregado empreendedor);
- Políticas públicas (políticas governamentais para o setor);

Exemplos do que é um empreendedor:

- Indivíduo que cria uma empresa, qualquer que seja ela;
- Pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir ou de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores;
- Empregado que introduz inovações em uma organização, provocando o surgimento de valores adicionais.



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

Credibilidade e Excelência em Pós-Graduação - MBA

Pós-Graduação Lato-Sensu Especialização - MBA

Lançamentos 2004 da FGV Management em Vitória

Marketing

Gestão Empresarial

**Finanças, Auditoria e
Controladoria**

Gerência de Saúde

Logística Empresarial

**Comércio Exterior e
Negócios Internacionais**

Gerenciamento de Projetos

**Desenvolvimento e Gestão
de Pessoas**

**Direito Empresarial com
ênfase em Dir. Tributário**

PROMOÇÃO

Desconto especial para matrículas realizadas até 31/12/2003.



Consultoria e Treinamento

(27) 3225-4761

Rua Desembargador Sampaio, 193
Praia do Canto - Vitória - ES
fgv.vix@terra.com.br



Os interessados deverão solicitar matrícula através do site: www.mmurad.fgv.br

Formação e desenvolvimento da 'visão' do empreendedor

A teoria visionária de L. J. Fillion [1991] ajuda-nos a entender como se forma uma idéia de produto e quais são as condições para que ela surja. Ela diz que as pessoas motivadas a abrir uma empresa vão criando, no decorrer do tempo, baseadas na sua experiência, idéias de produtos. Tais idéias, a princípio, emergem em estado bruto e refletem ainda um sonho, uma vontade não muito definida. Ou seja, ainda não sofreram um processo de validação, podem ainda não ser um produto.

O futuro empreendedor, para aprofundar-se em sua idéia (ou idéias) emergente, procura pessoas com quem possa obter informações para aprimorá-la, testá-la, verificar se é um bom negócio. Procura também ler sobre o assunto, participar de feiras, eventos. Ao obter tais informações, a pessoa vai alterando a sua idéia inicial, agregando novas características, mudando alguma coisa, descobrindo ou inventando novos processos de produção, distribuição ou vendas. E, ao modificar o produto, vai atrás de novas pessoas, livros, revistas, feiras etc. É um processo contínuo de conquistas de novas relações. E esse processo é circular, na medida em que tais relações irão contribuir para melhorar o produto, alterando-o e ... assim por diante.

Para Fillion, essas idéias iniciais são visões emergentes. Prosseguindo em sua busca, vai chegar um dia em que o empreendedor sente que encontrou a forma final do produto e já sabe para quem vai vendê-lo. Nesse momento, ele acaba de dar corpo à sua visão central, ou seja, tem um produto bem definido e sabe qual é o mercado para seu produto.

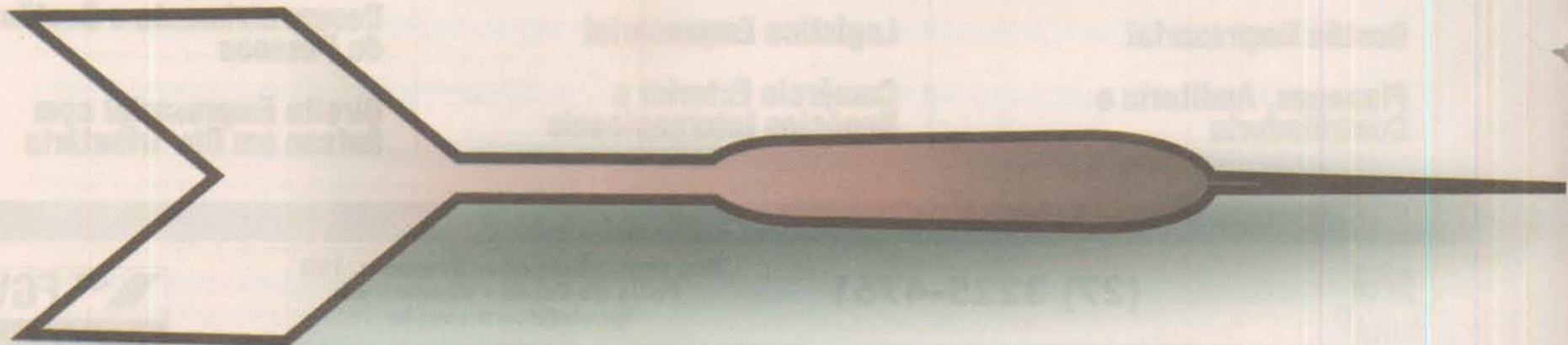
Esse é o processo de formação da visão. Visões emergentes levam a novas relações (nos níveis secundário e terciário) que, por sua vez, contribuem para aprimorar a visão emergente inicial (o produto). Novas relações são estabelecidas em função do novo produto, e assim por diante, até que seja atingida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

Mas para desenvolver o processo de formação da visão, o empreendedor tem que se apoiar em alguns elementos. O principal deles são as chamadas Relações. Mas tem ele que trabalhar intensamente, sempre voltado para os resultados. O alvo não é o trabalho em si, mas o resultado que dele advém. Fillion chama isso de Energia.

Deve o empreendedor ser uma pessoa com autonomia, autoconfiança, tem que acreditar que pode mudar as coisas, que é capaz de convencer as pessoas de que sua idéia é ótima e de que todos vão beneficiar-se dela. Enfim, deve saber persuadir terceiros a ajudarem-no a realizar o seu sonho. É o que Fillion chama de Liderança.

E, lógico, exige-se de tal pessoa Conhecimento do Setor em que vai atuar.

Por fim, Fillion fala da Visão Complementar, que trata da gerência da empresa, da organização e controle das diversas atividades administrativas, financeiras, de pessoal, etc. Através da visão complementar é que vai ser criada a estrutura para que o produto seja vendido aos clientes, da forma mais eficaz possível, gerando os resultados esperados: viabilidade, consolidação, crescimento, altos lucros.



QUALIDADES MAIS RELEVANTES A RECONHECER NUM EMPREENDEDOR

Focalização na obtenção dos resultados	A motivação do empreendedor orienta o seu comportamento até que o resultado pretendido seja obtido
Sentido de responsabilidade	O empreendedor prefere utilizar os seus próprios recursos do modo que considera mais adequado, para conseguir aquilo a que se propôs. Está disponível para colaborar com um grupo na medida em que está convencido de poder influir nos seus resultados
Preferência por riscos controlados	O empreendedor confia na obtenção dos resultados a que se propôs. Não é um jogador. Propõe-se, de um modo geral, alcançar objetivos que se pode atingir.
Percepção das probabilidades de êxito	A confiança e a segurança na obtenção do êxito é uma característica marcante da personalidade do empreendedor
Grande capacidade de trabalho	O empreendedor costuma ser uma pessoa que desenvolve grande atividade. Para si o importante é "fazer" e por isso, ocupa a maior parte do seu tempo resolvendo problemas
Orientação para o futuro	O empreendedor possui, em geral, uma visão, clara e objetiva, do futuro fixando os objetivos que pretende atingir procurando antecipar-se ao aproveitamento das oportunidades que lhe oferecem.
Facilidade de organização	O empreendedor demonstra uma particular habilidade para organizar o trabalho e as pessoas que colaboram consigo
Capacidade de inovação	O empreendedor possui, regra geral, capacidades que lhe permitem melhorar o produto ou o serviço e de criar produtos ou serviços novos
Facilidade de adaptação	O empreendedor possui a capacidade de se ajustar, fácil e rapidamente às mudanças que se produzem no seu meio ambiente
Perseverança	Além do que nos referimos até agora os empreendedores são pessoas que conseguem com êxito definir objetivos realistas, e são capazes de construir uma estratégia clara para conseguir

Identificando oportunidades

Podemos encontrar oportunidades de negócio em todos os lugares e sob as mais diversas formas, mas são exigidas predisposição e criatividade por parte do futuro empreendedor para identificá-las.

Predisposição consiste em tirar todo e qualquer proveito para observar negócios. Todas as pessoas se deparam diariamente com centenas de

empreendimentos, mas a grande maioria não enxerga além da superfície. Somente os verdadeiros empreendedores identificam as oportunidades atrás dessa superfície, seu funcionamento e os motivos para seu sucesso, mediocridade ou fracasso.

O empreendedor de sucesso é incansável na tarefa de observar negócios e a procura de

oportunidades é uma constante em sua rotina diária. Nenhum empreendedor já nasce sabendo como fazer isso, assim como em todas as áreas de conhecimento é necessário esforço e dedicação para desenvolver essa capacidade.

A criatividade não é, como muitas pessoas pensam, fruto de um dom que alguns possuem e outros não. Ela também é fruto de trabalho duro e experiência e

é derivada da observação, pelo empreendedor, de inúmeras empresas, da associação das idéias, sucessos e fracassos desses empreendedores. A criatividade vai permitir que o ser empreendedor faça associações a partir de suas observações e adote uma fórmula de sucesso de um tipo de negócio em um outro.

Fórmulas para identificar oportunidades

Observação de tendências

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

Além das tendências de ciclo vital único, há ciclos de negócios que se repetem em intervalos mais ou menos regulares. Esses ciclos são bastante conhecidos dos agricultores, que sabem que aos anos de alta de preço de seus produtos sempre se seguem os anos de baixa. Mas não é só a agricultura que tem ciclos de negócios. Eles existem, de uma forma ou de outra, em todos os ramos de atividade econômica como, por exemplo, a sazonalidade anual do negócio de brinquedo e sorvete, ou o efeito de retração ou aquecimento da economia sobre a indústria automobilística e a construção civil.

Todo empreendedor bem-sucedido acompanha atentamente as tendências e os ciclos de negócios que influenciam sua empresa, para aproveitar ao máximo o seu potencial e evitar surpresas. O dono de uma agência de publicidade, por exemplo, sabe que ele vai ter uma demanda maior na época do natal e uma grande baixa no verão. Ele precisa estar preparado para isso para que a alta de dezembro compense a baixa dos meses seguintes.

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 nos trazer novas oportunidades. Não raro, essas novas oportunidades tornam obsoletos negócios já existentes.

As oito fórmulas mais comuns para identificar oportunidades segundo Ronald Degen. São elas:

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

Observação de deficiências

Quase todo negócio pode ser aperfeiçoado. Esta constatação é que motiva muitos empreendedores a montar negócios semelhantes aos já existentes, embora mais aperfeiçoados. Sabem que um negócio "melhor" - aquele que oferece mais pelo mesmo preço, ou oferece o mesmo por menos - pode representar o sucesso em qualquer tipo de empreendimento, por mais que seu mercado seja saturado de concorrentes.

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.

Exemplos de oportunidade de negócios geradas pela observação de deficiências são as empresas que exploram restaurantes ou limpeza de escritórios de empresas, motivadas pela constatação da natural falta de habilidade destas de administrar atividades que nada têm a ver com seu ramo principal.

Identificação de necessidades

O conceito básico de qualquer negócio é que ele deva atender às necessidades dos consumidores, oferecendo algum produto ou serviço pelo qual eles estão dispostos a pagar. Dessa forma, o meio mais direto de se identificar uma oportunidade de negócio é procurar necessidades que não estão sendo satisfeitas e desenvolver produtos ou serviços para atendê-las, por um preço que os consumidores estejam dispostos a pagar.

A excessiva abrangência da identificação de necessidades, que engloba todos os tipos de negócios existentes ou a serem criados, levou os empreendedores mais experientes a procurar focalizar melhor sua procura de oportunidades. As fórmulas que apresentamos em seguida são tentativas desse tipo de focalização.

Derivação da ocupação atual

Como não poderia deixar de ser, a maioria das oportunidades de negócios que se apresenta para o pretendente a empreendedor está relacionada com sua 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 negócios é procurar outras aplicações para algum tipo de solução tecnológica, mercadológica, industrial, etc.

Alguns exemplos de oportunidades de negócio, criados a partir da busca de outras aplicações, são: comercialização de timers de cozinha para uso de cabeleireiros e a comercialização, em supermercados, de um tipo de terra, usado em fundição, como terra sanitária para gatos, baseada na constatação de que gatos são atraídos a fazer suas necessidades nesse tipo de terra. Foi a forma encontrada para compensar a queda da demanda, decorrente da recessão nas fundições, no início dos anos 80.

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.

Com algumas exceções, os negócios baseados em hobbies raramente se transformam em grandes empresas. As razões, quase sempre, não estão na falta de potencial de crescimento dos negócios, mas sim na falta de interesse dos empreendedores em expandi-los. É que eles querem compatibilizar o seu tempo entre o negócio e o hobby. Eles sabem que se as suas empresas crescerem muito, terão de romper esse equilíbrio em favor do trabalho, e é por esse motivo que preferem mantê-las pequenas.

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. O sucesso em um país pode ser transposto para outro e até repetido de tempos em tempos.

Lançar moda, porém, requer bem mais do empreendedor do que uma idéia original; requer grande perseverança para continuar, apesar de ouvir de amigos e familiares conselhos para que desista da idéia. Mas alguns não desistiram, e o tempo demonstrou que suas idéias não eram tão malucas como pareciam; eram brilhantes.

A originalidade de uma idéia tende a perturbar as pessoas; é algo que extrapola a rotina do dia-a-dia e, por isso, elas tendem a rejeitá-la. É a reação contra algo novo que vem perturbar a harmonia conhecida do cotidiano. Conta a história que um banqueiro, irado, exigiu que Graham Bell, o inventor do telefone, tirasse "aquele brinquedo" do seu escritório. Para esse banqueiro o telefone era uma idéia maluca que estava atrapalhando a sua rotina de trabalho no escritório.

Quando um produto ou serviço é muito original, tende-se a transformar-se num modismo, com grande sucesso inicial e rápido declínio de popularidade. Normalmente, o empreendedor que acertou com sua idéia, não está preparado para atender a grande demanda inicial, e, quando após muito esforço, consegue atendê-lo, é novamente surpreendido com seu rápido declínio. Por esse motivo, se não houver um bom planejamento, o sucesso pode rapidamente transformar-se em fracasso.

Imitação do sucesso alheio

Assim como lançar moda é um negócio de alto risco, em virtude da originalidade e da ausência de qualquer referência no mercado, imitar o sucesso alheio é a fórmula menos arriscada de iniciar um empreendimento próprio. Não por coincidência, é a fórmula mais adotada pela grande maioria dos empreendedores.

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.

Todo grande sucesso de uma empresa representa oportunidades de negócios para outros empreendedores, uma vez que o sucesso representa grande crescimento da demanda a que a empresa pioneira, na maioria das vezes, não está preparada para atender. Daí surge a oportunidade para outros empreendedores copiarem o sucesso e suprir a demanda não atendida pela empresa pioneira. Como no lançamento de um produto ou serviço novo não há lealdade por parte dos consumidores para uma determinada marca ou fornecedor, é fácil atraí-los para novos concorrentes. A motivação do comprador é conseguir satisfazer sua necessidade, e como geralmente a empresa pioneira não consegue fornecer em tempo, ele procura outro fornecedor.

Não é raro o fato de uma empresa, que tenha copiado o sucesso de outra, acabe dominando o mercado, sobretudo se a empresa pioneira não estava preparada para o rápido crescimento da demanda. A empresa seguidora tem a vantagem de entrar num negócio com menor risco e, por isso, pode arriscar um investimento maior, além de ter a vantagem de poder dimensionar melhor o mercado. Portanto, imitar o sucesso alheio pode ser um excelente negócio.

Fatores a serem considerados na escolha do seu negócio

Ciclo de vida do setor- expansão, estagnação ou retração

É mais fácil iniciar um negócio num setor em expansão do que num em estagnação ou retração. Isto por duas razões. Primeira: em setores em expansão os novos consumidores que estão entrando no mercado não têm tradição ou lealdade para com os fornecedores existentes. Portanto, é muito mais fácil atraí-los do que se eles tivessem hábitos arraigados, como acontece amiúde em setores tradicionais, normalmente em estagnação. Segunda: em setores em expansão, a demanda geralmente é maior do que a oferta, e os concorrentes estão mais preocupados em atender a essa demanda do que em combater um eventual novo concorrente. Já nos setores em estagnação, e sobretudo nos setores em retração, a concorrência é acirrada, e cada novo concorrente terá de enfrentar uma competição feroz.

Para iniciar um negócio em um setor em estagnação ou mesmo em retração, é preciso ter clara vantagem competitiva em relação aos outros concorrentes. Essa vantagem competitiva, normalmente, se resume em oferecer preço menor pelo mesmo produto ou um produto aperfeiçoado pelo mesmo preço.

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

Mudanças que estão ocorrendo no setor

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

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

Ainda segundo Ronald Degen precisamos levar em conta, durante o processo de coleta de informações para a tomada da decisão sobre em qual negócio investir, os seguintes fatores mais importantes:

- Sazonalidade;
- Efeitos da situação econômica;
- Controle governamental;
- Dependência de elementos de disponibilidade e custo incerto;
- Ciclo de vida do setor- expansão, estagnação ou retração;
- Lucratividade;
- Mudanças que estão ocorrendo no setor;
- Efeitos da evolução tecnológica;
- Grau de imunidade à concorrência;
- Atração pessoal; e
- Barreiras à entrada.

Cada oportunidade de negócio identificada terá avaliação diferente nos fatores, em função da visão, experiência e recursos de cada potencial empreendedor.

Sazonalidade

A maioria dos negócios tem algum tipo de sazonalidade nas suas vendas e lucros. Nos casos em que a sazonalidade for mais acentuada, o empreendedor precisa fazer algum tipo de ajuste no seu negócio para reduzir seus efeitos. Alguns possíveis ajustes são:

- Desenvolver outro negócio com sazonalidade complementar ao negócio principal;
- Utilizar pessoal temporário nos períodos de maior demanda para evitar ociosidade nos períodos de baixa;
- Produzir num ritmo constante, acumulando estoque nos períodos de baixa para os picos de demanda; e
- Abrir o negócio só na temporada de alta demanda e fechar na de baixa.

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

Efeitos da situação econômica

A grande maioria dos negócios é afetada negativamente pela recessão econômica, alguns mais, outros menos. Os produtos de consumo de baixo custo, por exemplo, tendem a ser menos afetados pela recessão econômica do que os de alto custo.

Algumas das medidas que o empreendedor pode tomar para reduzir esse efeito são as mesmas utilizadas para reduzir o efeito negativo da sazonalidade, descritas anteriormente. A elas podemos acrescentar:

- Planejar a retomada dos negócios para o início da recuperação econômica;
- Dimensionar o negócio para que ele possa operar eficientemente na recessão, e expandi-lo na retomada, através da utilização da capacidade de terceiros; e
- Manter bom relacionamento com os fornecedores na recessão para assegurar fornecimento na expansão.

Controle governamental

Negócios sob controle governamental dependem de decisões difíceis de prever o que os torna muito instáveis e pouco atrativos. Normalmente, esse tipo de negócio é muito vulnerável a mudanças imprevistas na sua regulamentação, em época de inflação elevada, de déficit da balança comercial ou de eleições.

Dependência de elementos de disponibilidade e custo incerto

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

Lucratividade

Historicamente, todos os negócios bem-sucedidos foram os que tiveram lucratividade acima da média de negócios semelhantes. Foi essa lucratividade que permitiu financiar o crescimento e a diversificação desses negócios. A lucratividade de um negócio é a medida direta do seu sucesso. Quanto maior a lucratividade, maior o sucesso. Portanto, o fator lucratividade deve ser decisivo para a escolha de um negócio próprio. Se a lucratividade do negócio considerado não for superior à média de negócios semelhantes, ele deve ser desprezado pelo futuro empreendedor.

Por outro lado, negócios com boa lucratividade tendem a atrair concorrentes. Se o empreendedor não tiver barreiras à entrada no negócio, capazes de proteger seu negócio e desencorajar esses concorrentes, eles podem provocar excesso de oferta e guerra de preços no setor.

A boa lucratividade de um negócio é, normalmente, consequência da inovação, da diferenciação e de barreiras à sua entrada, impostas pelo empreendedor para atrair consumidores e manter a concorrência à distância.

Atração pessoal

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

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

Na escolha de um negócio, o futuro empreendedor deve considerar suas qualidades e defeitos. O objetivo é encontrar um empreendimento onde suas qualidades vão ajudar no sucesso, e os defeitos não vão atrapalhar. Em alguns casos, a escolha do sócio certo pode compensar alguns desses defeitos.

Grau de imunidade à concorrência

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

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

O pequeno tamanho dos negócios em fase de iniciação, que representa desvantagem contra a concorrência estabelecida, pode ser

transformado pelo empreendedor criativo em vantagem, se ele souber explorar adequadamente a flexibilidade que esse pequeno tamanho lhe permite. Com sua flexibilidade, ele pode ser muito mais sensível às necessidades especiais de alguns grupos de clientes, a quem os grandes concorrentes não podem atender com sua produção massificada. É a clássica solução de procurar um nicho de mercado que os grandes não podem ou não têm interesse em atender.

Na avaliação da oportunidade de negócio que pretende desenvolver, o futuro empreendedor deve considerar o grau de imunidade à concorrência que o setor em que esse negócio está inserido lhe confere. Quanto maior o grau de imunidade, melhor sua posição. É importante tentar evitar negócios onde não há quase nenhum grau de imunidade contra a concorrência estabelecida.

Efeitos da evolução tecnológica

Muitas das melhores oportunidades de negócio resultam de efeitos da evolução tecnológica. As mudanças tecnológicas tendem a ser mais inesperadas do que mudanças demográficas, sociais e até políticas, e, por isso, tendem a ter maior impacto sobre os setores que ocorrem.

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

Barreiras à entrada

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

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

Esse caminho estreito é diferente para cada potencial empreendedor. Cada um acumula, ao longo do tempo, conhecimentos, relações, amigos, recursos e idéias que são só seus e diferem de todos os outros empreendedores. É justamente essa diferença que permite que cada um desenvolva seu próprio caminho. A habilidade do empreendedor está em descobrir quais desses conhecimentos, relações, amigos, recursos e idéias são tão diferentes que permitam percorrer um caminho só seu no desenvolvimento do seu

negócio; caminho que só com grande dificuldade pode ser imitado pelos outros empreendedores. Essas dificuldades são as barreiras à entrada no negócio.

Esses são alguns dos fatores responsáveis por essas barreiras:

- Capital para instalações, equipamentos, capital de giro e despesas iniciais;
- Conhecimento técnico, de marketing, financeiro e gerencial;
- Marketing decorrente de marcas, clientela estabelecida, canais de distribuição e imagem no mercado;
- Matérias-primas decorrentes da exclusividade da sua obtenção;
- Custos de produção baixos, devido à economia de escala ou a outra vantagem tecnológica;
- Legais decorrentes de licenças, contratos, patentes e marcas;
- Localização do ponto comercial, dos fornecedores e dos mercados.

A combinação desses fatores forma as barreiras à entrada em um negócio. Sem essas barreiras, os negócios terão concorrência crescente, até que a baixa lucratividade, decorrente do excesso de oferta e da guerra de preços, desencoraje a entrada de novos concorrentes.

Elaborando um plano de negócios

O primeiro passo para se elaborar um Plano de Negócio é identificar alguns aspectos relevantes que servirão como um guia para construir o Plano. É preciso responder as seguintes perguntas:

Não se pode pensar em abrir ou até mesmo manter uma empresa sem antes elaborar um bom Plano de Negócio.

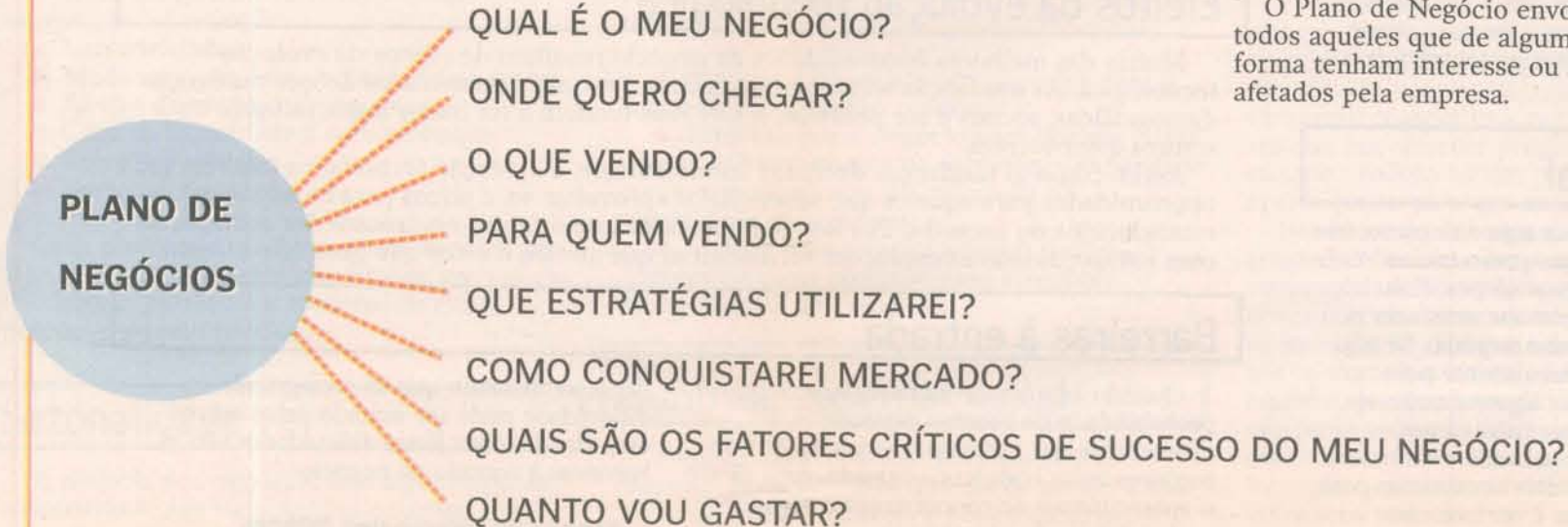
O mundo dos negócios pertence cada vez mais àqueles que sabem identificar as melhores oportunidades, ou seja, aos empreendedores, e estes

precisam pensar sobre vários fatores que influenciam e envolvem o seu negócio. Por isso a importância de um planejamento bem detalhado.

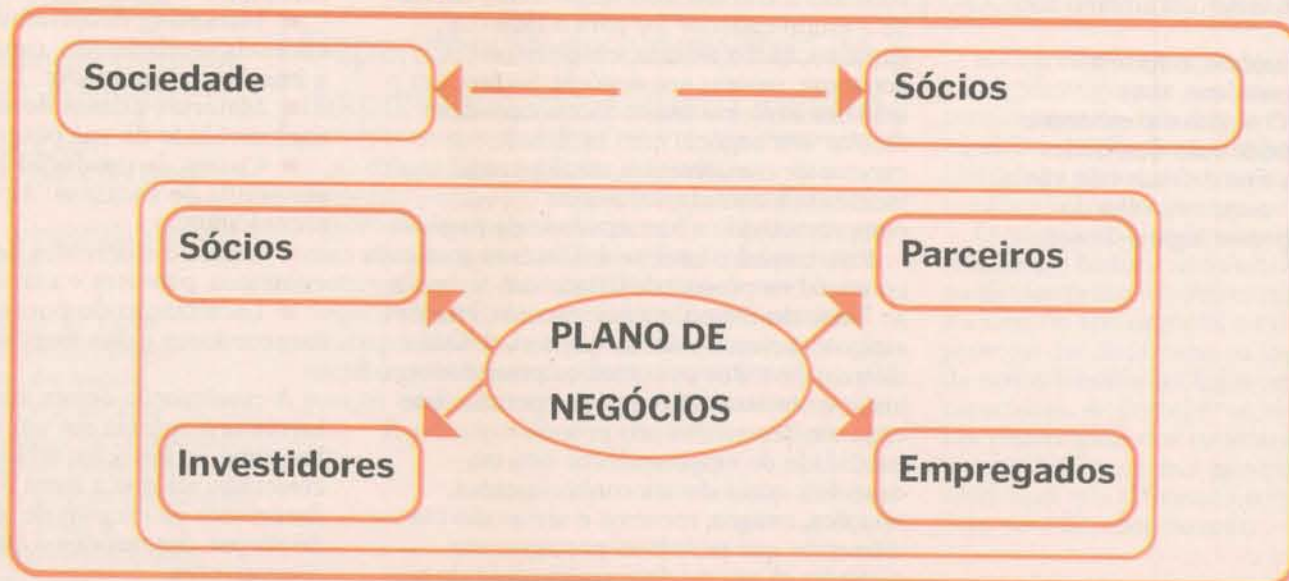
■ **Conceito:** Plano de Negócio é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

A empresa precisa, principalmente a já estabelecida, saber aonde vai e como chegar ao que se propôs, deve ter em mente que tem uma posição no mercado para defender e que seus funcionários têm famílias que dependem de seus empregos, e há ainda os investimentos de outras pessoas no empreendimento.

O Plano de Negócio envolve todos aqueles que de alguma forma tenham interesse ou sejam afetados pela empresa.



Quem lê o plano de negócio?



Trabalhando uma Oportunidade

Inicialmente, antes de começar a elaborar o Plano de Negócio, deve-se pensar em que consiste o negócio, qual é a oportunidade vislumbrada e como ela será aproveitada. O empreendedor deve saber identificar uma oportunidade de negócio, e, além disso, avaliar bem seus possíveis concorrentes, conseguindo chegar a uma decisão aceita sobre o local mais indicado para implantar seu negócio e os custos que terá.

Resumindo, deve trabalhar a oportunidade.

Estrutura do Plano de Negócios

A estrutura do Plano de Negócios contém:

- Sumário Executivo
- Produtos e Serviços
- Análise de Mercado
- Estratégia de Mercado
- Organização e Gerência de Negócio
- Planejamento Financeiro

Análise de Mercado

Ao fazer a análise de mercado a empresa vai verificar as melhores opções demonstrando que o empreendedor está atento às variáveis do mercado, o que despertara a atenção de investidores. A análise pode dar uma visão sobre as condições que a empresa tem para ingressar no mercado e sobre a conveniência de se investir nela.

Os itens que compõem a análise de mercado são:

- 1. Fazer projeções sobre o mercado: mercado total em unidade e em valor, desempenho recente do mercado e sua projeção.
- 2. Como o mercado pode ser segmentado? Quais os critérios de segmentação (nível econômico, tipo de negócio, tipos de necessidades de clientes, localização geográfica, por produtos, por padrões de compras identificados)?
- 3. Caracterize a concorrência em relação às fatias de mercado que detém.
- 4. Como é a forma de vender ou como fazer a distribuição dos produtos neste tipo de negócio: há vendedores atuando diretamente nos clientes; a venda é em lojas; é preciso agregar valor em forma de consultoria ou de serviços para vender o produto; a venda se produz por vendas; a venda é direta pela empresa ou é feita através de distribuidores?
- 5. Analise os aspectos em relação aos quais o mercado é mais sensível: se a preços, a prazo de entrega, ao prestígio da marca, às características do produto, ao suporte ao cliente, ao treinamento oferecido, à qualidade intrínseca do produto (não tem defeitos, tem um tempo médio entre falhas muito alto).
- 6. Analise a concorrência em relação a seus pontos fracos e fortes e faça a comparação com os de sua empresa. Considere os seguintes aspectos: produto, preço, canais de distribuição, reputação, gerência, posição financeira, tecnológica e segmento de mercado em que operam, dominam ou pelos quais não se interessam, o grau de segmentação do mercado e o nível de sua ocupação.
- 7. É necessário também avaliar o comportamento dos clientes: a marca do produto é mais importante?; o preço, a garantia, o prazo de entrega e o atendimento são mais importantes?; o cliente percebe a diferença na qualidade do produto?

Sumário Executivo

É um extrato competente e motivante do Plano de Negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e qual fatia desse mercado queremos obter? Tudo isso, sem explicar em detalhes, mas dito de maneira clara, objetiva e sucinta.

É colocado no início do plano, mas deve ser o último a ser feito. Deve conter:

- 1. Objetivo do Plano de Negócios.
- 2. A empresa ou o produto: a oportunidade que foi identificada, sua transformação em um negócio (empresa ou unidade de negócio).
- 3. O que será vendido, qual o mercado para os produtos da empresa e como será feita a abordagem a este mercado.
- 4. Qual a missão da empresa, a imagem que se pretende projetar dela, os fatores críticos de sucesso.
- 5. Um resumo de como o produto ou serviço será vendido, como vai se manter e como serão cumpridos os objetivos da empresa, isto é, como vai ser sua operação.
- 6. Que são os seus sócios e a estrutura de propriedade da empresa.
- 7. Quais os investimentos necessários para a empresa ou unidade de negócios se posicionar no mercado.
- 8. Quanto será necessário mensalmente para manter a empresa funcionando sem faturar.
- 9. Qual receita prevista e a forma como vai ser sua evolução.
- 10. Em que ponto a empresa passa a ter receitas capazes de cobrir suas despesas.
- 11. Quando os investidores irão recuperar os investimentos feitos e quais as perspectivas futuras do negócio.

Produtos e Serviços

Detalhamento dos produtos e serviços que a empresa vai vender. Compõe-se de:

- 1. Descrever, com clareza, cada um dos serviços e produtos que a empresa vende.
- 2. Descrever seu mercado e as principais necessidades detectadas com os clientes que poderão ser resolvidas com as soluções oferecidas pela empresa.
- 3. Quem são os competidores? Comparar sua solução, seus produtos e serviços com os oferecidos pelos competidos. Quais são os benefícios que fazem seus produtos e serviços serem mais vantajosos que os dos competidores?
- 4. Definir como vai ser o material usado para apoiar a venda de seus produtos e serviços
- 5. Analisar os custos para o fornecimento de seus produtos e serviços e os preços que podem ser praticados no mercado
- 6. Avaliar as margens que podem ser praticadas nas vendas de seus produtos e serviços.
- 7. Analisar a questão tecnológica envolvida com seus produtos e serviços: qual a tecnologia usada e o seu grau de atualidade e volatilidade; qual a proteção legal de seus produtos (direitos ou propriedade).
- 8. Definir a visão futura de seus serviços e produtos: como devem se desenvolver, qual a evolução das necessidades do mercado, de seus concorrentes, da demanda, de segmentos específicos do mercado, da própria tecnologia adotada.

Estratégia do Negócio

É a análise conjunta de diversas informações obtidas sobre o mercado, os serviços e os produtos oferecidos, as necessidades e preferências dos clientes. Com base nessas informações será possível identificar e avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios e estudar os pontos fortes e pontos fracos da empresa, permitindo que se estabeleça uma estratégia, que devesse ser seguida pela empresa.

A estratégia do negócio é composta por:

- 1. Quais os elementos do mercado em que vamos nos concentrar e por quê?
- 2. Há algum caso de sucesso?
- 3. É importante definir qual a oferta de produtos e serviços que sua empresa vai fazer: o que vai vender, a que preço, como vai ser o método de abordar os clientes, onde vai vender (território geográfico ou nicho ou segmento de mercado). Tudo isto, sempre com a preocupação de quais necessidades dos clientes vão ser atendidas.

■ 4. É necessário estabelecer quais os segmentos de mercado a serem trabalhados e a ordem de prioridade para atacá-los.

■ 5. É necessário que haja um conhecimento profundo dos concorrentes, seus argumentos de venda, seus pontos fortes e fracos e a posição comparativa entre nossas soluções e as dos concorrentes, inclusive respostas às objeções dos possíveis clientes.

■ 6. É necessário possuir uma estratégia de preços: listas de preços, modo de formar preços, descontos, formas de pagamento e créditos.

■ 7. Previsões de vendas necessitam ser feitas e sempre estarão sendo perseguidas.

■ 8. Devem ser analisadas e construídas alianças estratégicas.

■ 9. Um processo estabelecido para o atendimento a clientes, incluindo suporte técnico, pode se tornar um diferencial no mercado.

■ 10. Para a implementação do negócio devem ser descritas as etapas necessárias incluindo os responsáveis, as datas e o orçamento previstos para cada etapa.

Planejamento Financeiro

É o último passo do plano de negócios (na verdade o penúltimo, pois o último mesmo é sumário executivo), e serve para provar que o negócio realmente é vantajoso. Nele teremos informações de todas as despesas, desde aquelas que foram feitas para iniciar o negócio, construir sua base, até aquelas que estarão sendo feitas na fase operacional para mantê-lo vivo e com funcionamento regular de suas atividades de venda e produção.

Além das despesas teremos também as receitas obtidas com a venda de nossos produtos e serviços e vamos avaliar como fica o conjunto despesa-e-receitas e qual será o saldo que teremos. Depois, deve-se responder a algumas perguntas: a empresa é lucrativa? Depois de quanto tempo após a sua constituição? Quanto será necessário investir para que seja possível chegar ao ponto em que a empresa seja auto-sustentável? Essas questões deverão ser respondidas e muitas tabelas serão feitas, com muitas hipóteses e pressuposições.

A análise financeira deve conter:

■ 1. Pressupostos importantes para fazer os planos financeiros e as justificativas de adotá-los.

■ 2. Comparações entre o plano projetado e o desempenho de outras empresas da área ou de sua empresa em período anteriores.

■ 3. Cálculo do ponto de equilíbrio econômico-financeiro da empresa.

■ 4. Cálculo do custo de operar a empresa sem vender e sem produzir.

■ 5. Lucros e perdas projetadas, com base nos custos apurados e nas expectativas de receitas esperadas (Demonstração do Resultado do Exercício - DRE).

■ 6. Fluxo de Caixa - expresso por uma planilha que mostra como serão cobertas as despesas efetuadas e qual o valor das receitas esperado ao longo de determinado período de tempo.

■ 7. Projeção do balanço da empresa.

■ 8. Cálculo de indicadores tais como: margem bruta, lucro bruto, retorno de investimento, lucro por ação, tempo de recebimento após a venda, percentagem de inadimplência, índice de liquidez, etc.

FAÇA SUA AUTO-AVALIAÇÃO

Qualidades e Capacidades que precisa reunir. Avalie, recorrendo aos questionários seguintes, se você se conhece e se possui o ambiente e as condições necessárias para avançar e ser bem sucedido na sua iniciativa empresarial. Marque com um X o campo relativo à questão que mais se ajusta a si próprio. Responda objetivamente. Peça aos seus familiares e amigos mais próximos que preencham juntamente com você o mesmo questionário a fim de possa ter uma idéia do que os outros pensam a seu respeito.

1. É capaz de trabalhar durante várias horas seguidas?
2. É persistente?
3. O seu projeto é mais importante que o seu descanso ou a família?
4. Se o seu projeto o mobilizar por mais de 5 anos continuará a prosseguir-lo?
5. Apenas o sucesso financeiro do seu negócio lhe interessa?
6. Considera-se um sobrevivente?
7. Se enfrentar dificuldades consegue encontrar uma forma original de as ultrapassar?
8. Leva sempre até ao fim os projetos e tarefas em que está envolvido?
9. O problema constitui um desafio para você?
10. Conseguirá viver em situação de insegurança com seu emprego e finanças pessoais?
11. Possui auto-confiança?
12. Como você lida com o fracasso?
13. Aceita ser criticado?
14. Pede a opinião dos outros relativamente ao seu desempenho para se corrigir no futuro?
15. Acredita que o seu sucesso depende apenas de fatores externos?
16. Gosta de assumir a liderança das situações?
17. Considera ser sempre capaz de encontrar as pessoas certas para conseguir o que quer?
18. Consegue reconhecer quando precisa de auxílio?
19. Consegue identificar quais as decisões que são importantes e as que não são?
20. É capaz de delegar a outras pessoas?
21. Já correu riscos no passado?

	1	2	3	4
Sempre	Sempre	Freqüentemente	Às vezes	Raramente
Sempre	Sempre	Freqüentemente	Às vezes	Raramente
Mais importante	Mais importante	Bastante	Tão importante	Menos importante
Sim, facilmente	Sim, facilmente	Sim	Sim, com dificuldade	Não
Completamente	Completamente	Principalmente	Parcialmente	Não
Sempre	Sempre	Freqüentemente	Às vezes	Nunca
Sempre	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca
Sempre	Sempre	Normalmente	Às vezes	Nunca
Sempre	Sempre	Normalmente	Às vezes	Nunca
Sim, facilmente	Sim, facilmente	Sim	Sim, dificilmente	Não
Sim, sempre	Sim, sempre	Sim, às vezes	Raramente	Não
Aproveito para aprender	Aproveito para aprender	Com desapontamento	Uma derrota	Um desastre
Aceito, posso não concordar	Aceito, posso não concordar	Aceito sempre	Aceito, mas não gosto	Não aceito
Sempre	Sempre	Freqüentemente	Às vezes	Nunca
Discordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo	Concordo às vezes	Concordo sempre
Bastante	Bastante	Muito	Nem sempre	Não
Muito capaz	Muito capaz	Razoavelmente capaz	Nem sempre	Não
Sempre	Sempre	Freqüentemente	Às vezes	Não
Sim, sempre	Sim, sempre	Sim, freqüentemente	Sim, às vezes	Não
Sim, quando adequado	Sim, quando adequado	Sim, às vezes	Com dificuldade	Não
Sim, calculados	Sim, calculados	Sim, elevados	Sim, riscos baixos	Às vezes

Quando mais "X" colocar nas colunas 1 e 2 mais próximo estará de vir a ser bem sucedido como empresário.

Se colocou "X" predominante nas colunas 2 e 3, recomendo-lhe que pense duas vezes antes de avançar, pois o seu perfil apresenta algumas insuficiências.

Se por outro lado colocou a maioria dos "X" nas colunas 3 e 4 aconselho escolher uma melhor oportunidade.

Avalie os seus conhecimentos no domínio empresarial

Para além das qualidades pessoais, constitui geralmente uma ajuda importante quem disponha de, pelo menos, algum conhecimento e experiência de trabalho no setor ou área de atividade onde vai inserir-se a sua iniciativa empresarial.

Não é imprescindível, mas será bastante útil, conhecer o comportamento e regras de funcionamento reais do mercado, da concorrência, dos fornecedores, e da banca nesse setor de atividade.

É freqüente que o futuro empresário não disponha de todos os conhecimentos profissionais necessários. Se assim for, é importante que procure conseguir sócios que possam constituir um complemento dos conhecimentos que o promotor principal já dispõe. Ou então estude os tópicos em que tem deficiência ou contrate um profissional especializado, se puder pagar.

Por exemplo, se você possui conhecimento na área de marketing, tendo desempenhado funções, pode ser oportuno que um outro sócio provenha das áreas da investigação e desenvolvimento e um outro da área financeira.

Em qualquer caso é muito importante ter consciência das suas limitações, desde o início, e procurar compensá-las associando-se a outros parceiros.

O questionário que incluímos a seguir poderá ajudá-lo a conhecer aquilo que é capaz de fazer bem e o que faz mal ou menos bem

ÁREA FINANCEIRA	1	2	3
	Muitas vezes	Poucas vezes	Raramente
1. Já alguma vez lidou com livros de uma empresa?			
	Sim, várias vezes	Sim, poucas vezes	Nunca
2. Já alguma vez elaborou um orçamento?			
	Sim, várias vezes	Sim, poucas vezes	Nunca
3. Alguma vez negociou um crédito com um fornecedor?			
	Sim, várias vezes	Sim, poucas vezes	Nunca
4. Já trabalhou alguma vez com controle de crédito?			
	Sim	Não	
5. Sabe quando usar uma duplicata?			
	Sim	Não	
6. Sabe usar uma letra de crédito?			
	Sim	Não	
7. Sabe quando usar o "leasing"?			
	Sim	Não	
8. Sabe quando usar o "factoring"?			
	Relativamente boa	Muito reduzida	Nenhuma
9. Qual a sua experiência na determinação das necessidades de financiamento a médio e a longo prazo?			
	Sim	Pouco	Não
10. Conhece quais são as fontes de financiamento de médio e longo prazo?			
	Relativamente boa	Reduzida	Nenhuma
11. Qual a sua experiência na elaboração de um Plano de Negócios?			
	Relativamente boa	Reduzida	Nenhuma
12. Qual a sua experiência na apresentação e negociação de Planos de Negócios com entidades financiadoras?			

MARKETING	1	2	3
	Sim	Não	
1. Conhece as diferentes formas de estabelecer um preço?			
	Razoável	Pouca	Nenhuma
2. Qual é sua experiência na área de vendas?			
	Sim	Não	
3. Sabe analisar os diferentes setores de mercado?			
	Razoável	Pouca	Nenhuma
4. Qual é a sua experiência na identificação das necessidades correntes e latentes dos potenciais clientes?			
	Razoável	Pouca	Nenhuma
5. Qual a sua experiência na área da publicidade?			
	Razoável	Pouca	Nenhuma
6. Qual a sua experiência na área de relações públicas?			
	Razoável	Pouca	Nenhuma
7. Qual a sua experiência na área de distribuição do produto?			
	Sim	Não	
8. Possui experiência de elaboração de propostas de vendas?			

GESTÃO GERAL	1	2	3
	Razoável	Pouca	Nenhuma
1. Qual é a sua experiência no recrutamento de pessoal?			
	Razoável	Pouca	Nenhuma
2. Quais são seus conhecimentos sobre as leis trabalhistas?			
	Sim	Não	
3. Sabe como fixar objetivos e metas junto aos seus colaboradores?			
	Sim, várias vezes	Sim, poucas vezes	Nunca
4. Já alguma vez implementou sistemas de levantamento de informações?			
	Razoável	Pouca	Nenhuma
5. Qual a sua experiência em gestão de projetos?			

Quanto maior for o número de X nas colunas 1 e 2 maiores são as suas possibilidades de ser bem sucedido como empresário.

Estarão reunidas todas as condições para avançar?

Nesta altura o leitor já tem uma idéia do seu potencial como empreendedor e futuro empresário. Será que é suficiente? Deixe-me dizer-lhe que não. Às suas características pessoais e competências já confirmadas deverá agora verificar se estão reunidas outras condições determinantes para o sucesso do seu projeto empresarial.

A opinião da sua família é importante

É importante, para o sucesso do seu projeto pessoal futuro, que possa contar com ambiente favorável, particularmente no que diz respeito ao apoio que os seus familiares e amigos dispensam ao seu projeto e ao estímulo que lhe concede.

Uma vez tomada a decisão de se converter num futuro empresário sugiro-lhe que discuta a sua decisão com os seus familiares mais próximos.

Ponha-os a par da sua opinião e explique-lhes o desafio que todos terão que enfrentar no futuro.

Poder contar com o apoio incondicional da sua família é importante para a sua estabilidade emocional e a disponibilidade de todas as suas capacidades tão necessárias ao sucesso da sua iniciativa.

O questionário seguinte irá ajudá-lo a compreender o melhor impacto que o seu projeto poderá ter sobre a sua família e, portanto, o seu efeito de retorno sobre si próprio e o sucesso do seu projeto:

	1	2	3
1. Já discutiu com os seus familiares mais próximos a sua idéia de criar a sua própria empresa?	Sim, várias vezes	Poucas vezes	Nunca
2. A sua família está solidária com você e disposta a ajudá-lo se necessário?	Sim, incondicionalmente	Sim, com limites	Sim, com muitas reservas
3. A sua família aceita eventualmente de ver alterado, para pior, o seu estilo de vida?	Sim, com limite	Pouco	Difícilmente
4. Se precisar de hipotecar os seus bens para garantir um financiamento a sua família está consciente das implicações?	Sim	Sim, com algumas dúvidas	Pouco
5. A sua família é suficiente independente para o libertar de todos os compromissos fora do projeto?	Sim	Sim, com limites	Pouco
6. Algum elemento da sua família possui alguma forma de rendimento que possa garantir a sobrevivência no período de lançamento do seu projeto empresarial?	Sim	Sim, com limites	Pouco
7. Teve em conta a elaboração de um orçamento familiar para o período de, pelo menos, um ano, para assegurar que agüentaria o período inicial do seu projeto?	Sim	Pouco	

Teste a sua idéia

O questionário seguinte constitui uma boa oportunidade para um teste final à sua idéia de negócio antes de se envolver com formalidades e gastar dinheiro na constituição da sua empresa.

	Sim	Não	Não aplicável
1. A sua idéia de produto ou serviço está completamente definida?			
2. Efetuou algum estudo de mercado para sua idéia?			
3. Identificou algum segmento ou nicho de mercado para sua idéia?			
4. O segmento identificado é suficientemente grande para nele sustentar seu negócio?			
5. Estudou as características dos seus clientes?			
6. Identificou as vantagens e benefícios ainda não disponibilizados naquele segmento?			
7. Será capaz de disponibilizar um produto ou serviço que satisfaça tais expectativas?			
8. Conhece as diferenças entre o seu produto/serviço e os da concorrência?			
9. Consegue estimar o volume e quando ocorrerão as compras dos seus clientes?			
10. Tem idéia da forma como vai vender seu produto/serviço (venda direta, distribuidores, revendedores)?			
11. Fez alguma previsão realista da participação do mercado que pretende obter?			
12. O segmento do mercado onde pretende inserir o seu negócio está em expansão?			
13. Apresentou o seu produto / serviço a alguns dos seus potenciais clientes? Gostaram?			
14. Fez algum teste de vendas para confirmar a sua previsão?			
15. Já estabeleceu o preço de venda?			
16. Sabe como vai fabricar o produto ou prestar o serviço?			
17. É capaz de avançar um custo para obtenção do seu produto / serviço?			
18. Tem alguma idéia sobre os custos da estrutura que terá de implementar?			
19. Tem alguma idéia dos lucros que poderá obter e de quando isso poderá acontecer?			
20. O seu negócio possibilita viver dele?			
21. Vai necessitar de obter dinheiro emprestado? Será que o montante a pedir é realista?			
22. Já pensou sobre quais os riscosque são inerentes ao seu negócio?			

Quanto mais respostas positivas der, melhor será a sua percepção e melhores condições para que seja bem sucedido.

OS DEZ MANDAMENTOS DE UM EMPREENDEDOR DE SUCESSO *

1º Tenha Iniciativa e Curiosidade

Descobrir e transformando oportunidades em produtos ou negócios inovadores.

"Milhões viram a maçã cair, mas só Newton perguntou por quê".

Bernard M. Baruch - Conselheiro Presidencial de W.Wilson a D. Eisenhower

3º Calcule os Riscos

O empreendedor não está em busca de aventuras e sim de resultados.

"É preciso menos tempo para fazer algo da maneira certa do que explicar por que foi feito da maneira errada".

Henry Longfellow

5º Comprometa-se Com Seus Projetos

Dedicação e responsabilidade não são sacrifícios, mas investimentos.

"Não há atalhos para os lugares aos quais vale a pena chegar".

Beverly Sills

7º Estabeleça Metas

Desafios de curto, médio e longo prazo são a sua estrada. Boa viagem! "O real não está na saída e nem na chegada, está na travessia".

Guimarães Rosa

9º Desenvolva Seu Espírito de Liderança

Forme redes de contatos. Desperte e conquiste corações e mentes!

"A liderança existe quando há um movimento em direção a um objetivo".

Amyr Klink

2º Seja Persistente nas Metas e Flexível nas Estratégias

As estratégias mudam com as circunstâncias. Seja persistente, não teimoso.

"Nada está em nosso poder como a própria vontade".

Santo Agostinho

4º Persiga Sempre a Máxima Eficiência

Exceder padrões de qualidade com menores custos: este é o desafio.

"Só o melhor é o suficiente".

Autor ignorado

6º Estude o Mercado

Necessidades dos clientes, competência dos concorrentes e condições dos fornecedores: este é o seu universo. Conheça-o.

"O homem pode tanto quanto sabe".

Francis Bacon

8º Faça um Plano de Negócios

Planejar é projetar hoje aonde se quer chegar no futuro, enxergando o caminho a ser percorrido e seus obstáculos. É o sonho conseqüente.

"A velocidade só faz sentido quando você sabe aonde quer chegar".

Autor ignorado

10º Acredite em Você

Errar faz parte da natureza de qualquer ser humano. Fazer dos erros uma oportunidade para se tornar melhor, é da natureza do empreendedor. "Não é a montanha que conquistamos, mas a nós mesmos".

(Sir Edmund Hillary - o primeiro a escalar o Monte Everest)

* Fonte: Portal do Empreendedor

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANGS JR., David H. Guia Prático de Planejamento de Marketing. São Paulo: Editora Nobel, 1999

BERLE, Gustav ; KIRSCHNER, Paul. Plano de Negócios Instantâneo. Rio de Janeiro: Axcel Books, 1995

COSTA, Horácio ; RIBEIRO, Pedro Correia. Criação e Gestão de Micro e Pequenos Negócios. Editora Lidel, 1998

DOLABELA CHAGAS, Fernando Celso. O Segredo de Luisa, uma Idéia,

uma Paixão e um Plano de Negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999

HAGUE, Paul ; JACKSON, Peter. Faça sua Própria Pesquisa de Mercado. São Paulo: Editora Nobel, 1997

MCLAUGHLIN, Harold J. Como montar seu plano de negócios. Rio de Janeiro: Lexikon Editorial, 1997

PAVANI, Claudia ; DEUSTSCHER, Jo-

se Arnaldo ; LOPES, Santiago Maia. Plano de Negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Lexikon Editorial, 1997

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986

RIES, Al. Foco - Uma Questão de Vida ou Morte para sua Empresa. São Paulo: Makron Books, 1996

ROBERT, Michel. Estratégia - como em-

presas vencedoras dominam a concorrência. São Paulo: Negócio Editora, 1998

SALIM, César Simões ; HOCHMAM, Nelson ; RAMAL, Andréa Cecília ; RAMAL, Silvana Ana. Construindo Planos de Negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001

SVEIBY, Karl Erik. A Nova Riqueza das Organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998