

ALYSSON DA SILVA ROICE S OLIVEIRA
ANDRÉ LUÍS ROBINÉ DE SOUZA
ANNA CLARA MARTINS DO VAL
CONRADO CARNEIRO BICALHO
DANIEL TROPPIA PINHEIRO
DIEGO MELO

FELIPE DIAMANTINO FERREIRA
GABRIELLE DE CARVALHO MACIEL
HIAGO MIRANDA BRANQUINHO
JULIA D'AVILA ALEVATO SABINO
JÚLIA OLIVEIRA SILVA
JÚLIA CASTRO MENDES

LUCAS FAGUNDES
LUCCA BAHIA RIBEIRO
LUIZ FELIPE C NONATO
RAQUEL MACHADO CARNEIRO
RONDON MARQUES ROSA
SILAS HENRIQUE

PROVOCAÇÕES EMPREENDEADORAS

1 - EQUÍVOCOS EM
NOVOS NEGÓCIOS

organizado por
ANDRÉ LUÍS SILVA

Prefácio de Fernando Dofabela - autor de
"O segredo de Luisa" e fundador do
World Entrepreneurship Forum (Brasil)



André Luís Silva (org.)

Provocações Empreendedoras

1ª edição
2019



Copyright © 2019 por André Luís Silva (org.)

A Cia do eBook apoia os direitos autorais. Eles incentivam a criatividade, promovem a liberdade de expressão e criam uma cultura vibrante. Obrigado por comprar uma edição autorizada desta obra e por cumprir a lei de direitos autorais não reproduzindo ou distribuindo nenhuma parte dela sem autorização. Você está apoiando os autores e a Cia do eBook para que continuem a publicar novas obras.

Projeto editorial: Cia do eBook
Ilustrador: Mikhail Antunes de Lima
ISBN: 978-85-5585-238-1

EDITORA CIA DO EBOOK
Rua Ataliba Souza Silva, 311
Timburi/SP
Website: www.ciadoebook.com.br
Dúvidas ou sugestões: sac@ciadoebook.com.br

Dedicatória

Dedico este livro aos membros do Labor - Projeto de Extensão Universitária em Empreendedorismo e também aos convidados por terem aceitado o desafio de escrever este texto com tamanho profissionalismo.

É bom comemorar o sucesso, mas é mais importante prestar atenção às lições do fracasso.

Bill Gates

Prefácio

Fernando Dolabela, Ago19

Há quem diga que é o talento de contar histórias que nos faz humanos. Empreendedores contam a história do futuro. Como histórias geram emoção e são mais facilmente retidas na memória, elas constituem um excelente veículo para o aprendizado e incitam a criatividade uma vez que a imaginação do leitor o transforma em co-autor das narrativas.

O ensino formal extirpa a emoção das aulas e dos textos como excesso descartável. Empreendedores aprendem nas redes de pessoas, nos corredores de aprendizagem, que eu defino como conexões entre pessoas que acontecem nas brechas do mundo estruturado e constituem espaços de exercício da liberdade não sujeitos a controles. Nos corredores fluem emoções, conhecimentos, sonhos e conteúdos que não fazem parte dos currículos escolares e familiares. Livres de regras e hierarquias, nos corredores uma pessoa está mais próxima de um encontro livre com o diferente, com o não alinhado e com o próprio eu. Neles aprende quem quiser, o que quiser, na fonte que escolher, sem restrições ou avaliação de terceiros. Quem busca e filtra o conhecimento é o próprio indivíduo. A maior parte das nossas vidas se passa fora dos contextos formais. No entanto somos pouco preparados para aprender nos corredores onde riscos e ambigüidades exigem sagacidade, ousadia, flexibilidade. Pois bem, os corredores foram durante séculos a única escola de empreendedorismo. Mas que elementos constituem o saber empreendedor? São paixões, atitudes, aspirações, formas de ser e de se ver o mundo. Não podem ser traduzidos em padrões, muitas vezes se distanciam da lógica e sempre são impregnados pelos desejos, preferências e particularidades individuais. O saber empreendedor inclui a liberdade de se dizer: eu acho, eu quero, eu sigo os meus desejos, eu insisto. Ele se metamorfoseia ao passar pelo filtro da idiossincrasia, da diversidade personalíssima e da paixão de cada pessoa. Por isso não é replicável e não pode ser ensinado. Estamos começando a entender que o empreendedor que cria uma empresa, principalmente a de alta tecnologia, tem muito a aprender com outros grandes empreendedores, os artistas de todas as artes, cujo sucesso também depende da sua capacidade de inovar. Ao se deixar mover pela paixão, o empreendedor reunifica o ser humano fracionado pelo industrialismo em dois, um ser que trabalha e outro que se emociona. Para instigar pessoas a lhes ajudar a realizar seus sonhos empreendedores exercem a sua liderança contando a história do futuro que desejam. Essas histórias não são caracterizadas pela certeza, mas pela inabalável vontade de transforma-las em realidade. Nelas há algo diferente das estórias de mocinhos e vilões. O empreendedor não acha que o inferno são os outros, pelo contrário, ele sabe que trás dentro de si o germe do fracasso, o vilão poderoso que tenta vencer a todo custo. Mas sabe também que do topo do fracasso se vê o caminho para o sucesso. A aventura humana é mais fascinante quando fazemos uso das capacidades de assumir riscos, ousar, transformar inovando. Uma das grandes virtudes do livro *Provocações Empreendedoras* é convidar o leitor a aprender nos corredores.

Vários exemplos realçam a importância do erro no aprendizado empreendedor. A FailCon, uma espécie de Congresso do Fracasso, criado em San Francisco, Califórnia, reúne centenas de empreendedores que sobem ao palco para narrar os seus fracassos aos pares. Erros de outros têm custo zero. Em um hipotético discurso durante a cerimônia de graduação de alunos de engenharia e medicina, o venerando reitor aconselha: assim que iniciarem a sua vida profissional cometam a maior quantidade possível de erros. Quanto mais cedo errarem, e quanto maior for a frequência dos erros, melhor. Claro, seria um discurso inverossímil, inadequado. No entanto essa é a recomendação real feita aos alunos do curso de

empreendedorismo da Universidade Stanford que, por sua objetividade, é reproduzida mundo afora: “fail fast and frequently”. O sistema tradicional de ensino forma especialistas como médicos, advogados, professores, engenheiros, habilitando-os a usar conhecimentos científicos e práticas testadas. Eles recebem diplomas que garantem a sua proficiência. Apesar de especialistas e empreendedores terem como objetivo resolver problemas eles o fazem de forma diferente. Enquanto o especialista utiliza conhecimentos dominados o empreendedor resolve problemas inovando, tarefa que o obriga a trafegar por caminhos desconhecidos, em que os erros são inevitáveis e o recomeço é constante. O sucesso do empreendedor depende de sua capacidade de aprender com erros. Cirurgiões e engenheiros não podem errar. Por ter como objetivo a criação do futuro, poder-se-ia dizer que o empreendedor é um especialista naquilo que não existe. Como não há ciência sobre o futuro, não se pode definir com exatidão o saber necessário ao empreendedor, o que torna difícil a tarefa de se ensinar empreendedorismo. Empreendedores jamais receberão diplomas. Sim, os fracassos são uma fonte preciosa de aprendizagem dos empreendedores. Especialistas usam o currículo vitae para demonstrar a sua competência no desempenho de uma atividade. Tal tipo de currículo tem pouca serventia aos empreendedores porque descreve o passado e empreendedores se alimentam do futuro. Além disso não se pode confiar no currículo vitae convencional que relata sucessos e esconde os fracassos. Em algumas culturas o sucesso não precedido pelo fracasso recende a logro. Eu tenho o hábito de sugerir a empreendedores que façam dois outros tipos de currículos. O currículo do fracasso, essencial, fonte incomparável de ensinamentos. E o currículo do futuro, que mostra a natureza do sonho e revela a alma do autor. Ao receber o convite para prefaciar o livro “Provocações Empreendedoras”, escrito por estudantes do curso de extensão da UFOP, coordenados pelo professor André Luís Silva eu não poderia imaginar que estaria diante de um dos mais valiosos livros didáticos sobre empreendedorismo que já li, um presente valioso para quem deseja se preparar para abrir uma empresa ou que já possui o próprio negócio. Atenção professores de empreendedorismo, esse livro lhes é imprescindível. A sua leitura nos revela progressivamente o que o seu título anuncia: a provocação ousada e irreverente gerada pela junção de simplicidade e sabedoria. Esse pequeno livro de histórias convida o leitor a vivenciar as emoções e decisões dos personagens, exercitando a sua criatividade e protagonismo. Uma brilho em meio a tantas publicações perfunctórias. O segredo do livro é singelo: “Provocações empreendedoras” não pretende ensinar, mas faz com que os leitores aprendam. Esse livro adota a mesma estratégia que os empreendedores utilizam através dos séculos para lidar com a incerteza: aprender com erros e fracassos. O ensino de empreendedorismo existe timidamente no planeta há quatro décadas. O empreendedor age há milênios. O título se refere a provocações que têm origem nas atitudes, decisões e particularidades dos empreendedores descritos. Mas o próprio livro é, em si mesmo, uma ousada provocação empreendedora. Senão vejamos. O livro traz à tona a saga de empreendedores ouropretanos, garimpada habilmente do íntimo de pessoas comuns pelos alunos do curso de extensão da UFOP, uma universidade pública. Ora, a escolha do tema é provocativa porque grande parte da sociedade brasileira, universidades públicas à frente, considera o empreendedorismo um tema marginal (em pelo menos dois dos sentidos da palavra). A “provocação empreendedora” continua. O livro apresenta vinte histórias de pessoas que despertam o interesse acadêmico somente como item estatístico. Nenhum Zuckerberg, nenhum Barão de Mauá, nenhum Cláudio Manoel da Costa. Sob olhares embaçados, além de abordar vidas consideradas desinteressantes as narrativas se concentram em momentos desairosos: fracassos e erros. E mais, são histórias sem tratamento metodológico de pesquisa. Adiantaria dizer que empreender e viver se superpõem, são ações inseparáveis? Seria oportuno repetir que empreendedorismo não é e nunca será um tema acadêmico? Temo que não. A provocação continua: quem são os autores? O livro passa ao largo da hierarquia meritocrática da universidade uma vez que, apesar de ter sido coordenado por um Doutor, foi escrito por estudantes de extensão, discentes transitórios. Por fim o livro, insaciável

no seu impulso de romper paradigmas como fazem os empreendedores, põe-se também a magnificar as emoções, há séculos barradas na escola e na produção de parafusos, mas essencial à inovação. Tema acessório, abordagem não acadêmica, autores neófitos, atores desimportantes, conteúdos decepcionantes, emoção definidora do sucesso: sob a ótica convencional estão presentes os ingredientes que decretam um fiasco acadêmico-literário. No entanto as mentes abertas encontrarão no livro o método que os próprios empreendedores utilizam há séculos para aprender: as histórias e experiências dos pares.

Boa leitura

Sumário

[Capa](#)

[Folha de rosto](#)

[Página de créditos](#)

[Dedicatória](#)

[Epígrafe](#)

[Prefácio](#)

[Apresentação](#)

[Capítulo 1 - Imagens projetadas para o futuro](#)

[Capítulo 2 - O software de confeitaria](#)

[Capítulo 3 - Administrando planos profissionais](#)

[Capítulo 4 - Os três estudantes](#)

[Capítulo 5 - O escritório de arquitetura](#)

[Capítulo 6 - O bufeet Felicità](#)

[Capítulo 7 - O Restaurante da Ana](#)

[Capítulo 8 - Sacolão FruitOn](#)

[Capítulo 9 - Segurança em primeiro lugar](#)

[Capítulo 10 - Vende-se](#)

[Capítulo 11 - A cafeteria de Darlan](#)

[Capítulo 12 - O delivery de marmitex](#)

[Capítulo 13 - Ricardo e a fábrica de chocolate](#)

[Capítulo 14 - O carregador mágico](#)

[Capítulo 15 - Menos é mais](#)

[Capítulo 16 - A pizza da Mia Nonna](#)

[Capítulo 17 - O caso do amigo palheiro](#)

[Capítulo 18 - A propaganda de Allison](#)

[Capítulo 19 - O caso do restaurante de Elisa](#)

[Capítulo 20 - Os custos que ninguém vê](#)

[Os autores](#)

Apresentação

Saber fazer as coisas é assunto de muitos livros, mas não deste.

Em *Provocações Empreendedoras* pretendeu-se dar foco às ações que, por vezes, podem ser evitadas ou mesmo feitas de forma diferente.

Aprender com erros e tropeços foi o tema de cada um dos 20 capítulos. Ou seja, são histórias e narrativas no contexto de empreendedorismo onde a decisão tomada poderia ter sido outra.

Abordou-se, no primeiro capítulo, a cadencia em se planejar e executar uma empresa. Esta ação demanda tempo. Porém, o tempo necessário para abordar todas as variáveis envolvidas é menor do que aquele que se dispõe.

O capítulo dois tratou do quanto o apego a uma ideia fixa não ajuda em empreendimentos novos. Aliás, até atrapalha. Por vezes, é necessário fazer mudanças para atender novas práticas.

No capítulo seguinte, abordou-se o enquadramento tributário das empresas e o quanto isso representa mais (ou menos) impostos a serem pagos.

A divisão de responsabilidades entre sócios em empresas foi tratada nos capítulos quarto e cinco, bem como o quando esta divisão impacta nos negócios.

A gestão em novas empresas feitas por grupos familiares (juntamente com seus desentendimentos) foi tema do capítulo seis.

O capítulo sete abordou o quesito “local” e suas regras de locação do espaço, bem como o quanto isso interfere em um restaurante.

“Pesquisas de Mercado” e o desenrolar delas em empresa foi tratado em dois capítulos (oito e nove). Nele, o custo de (não) realizar uma pesquisa foi descrito e detalhado.

A prospecção de novos clientes em uma agencia de publicidade foi abordada no capítulo dez. Detalhou-se o quanto esta busca interfere em novos negócios.

Já no capítulo onze o tema foi a sazonalidade no consumo de uma cafeteria universitária.

Gerir pessoas dentro da empresa é uma atividade que não há como evitar. Além disso, quando esta não é feita de forma a atender os envolvidos, no geral tende a gerar resultados difíceis de serem geridos. Este item foi trabalhado nos capítulos doze e treze.

No capítulo quatorze foi discutido sobre concorrentes. A cautela em se estabelecer a relação correta com estas figuras é muito necessária. Isto é colocado, pois concorrência existe sim no contexto do empreendedorismo.

A forma como um produto é colocado nas propagandas diz do sucesso (ou fracasso) deste. A mudança na forma de comunicar deve ser resultado de um conhecimento real do público a que se destina o referido produto. O capítulo quinze tratou deste tema.

Aumentar e diminuir preços em produtos/serviços é uma questão muito relevante em negócios. A decisão mal feita gera resultados nem sempre tão comemorados. Este tema esteve presente no capítulo dezesseis.

No capítulo dezessete questionou-se sobre os fornecedores. A historia escrita tratou da decisão de se ter um ou vários fornecedores e o impacto que ela tem na empresa.

A gestão de capacidade de atendido foi tratada no capítulo dezoito. Debateu-se o quanto deve-se preocupar (ou não) com este poder de atendimento das demandas dos clientes.

Por fim, no capítulo dezenove, avaliou-se, avaliou-se o quanto a gestão financeira determina a sobrevivência (ou não) de uma empresa.

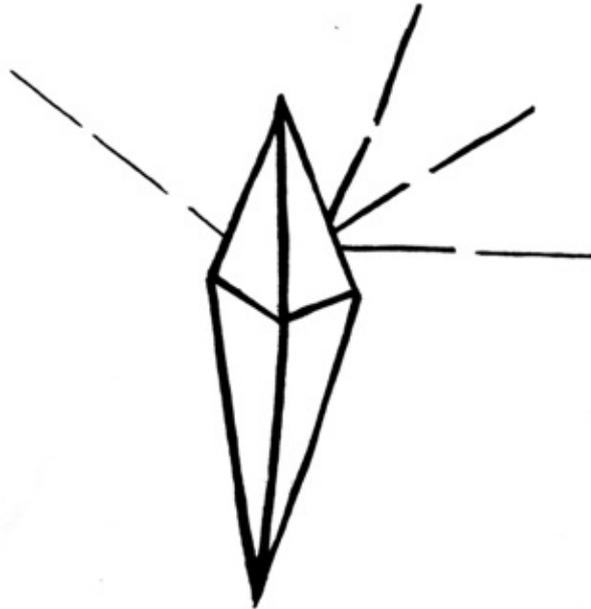
Por fim, no último capítulo, tratou-se de custo de depreciação de instrumentos de trabalho

e o quanto isso ajuda (ou atrapalha) nas decisões da empresa.

No mais... Boa leitura!!!

Imagens projetadas para o futuro

Autor: Rondon Marques Rosa



Escorado no balcão, Gregório olhou fixamente para o papel e depois para o horizonte que, naquela janela ampla, formava uma imagem de plena alegria. Sim, o futuro tinha aquele formato tridimensional da alegria. Assinou o documento de matrícula no curso de graduação em Artes Plásticas, sorriu aliviado e, de tão emocionado, pediu um abraço àquela senhora que o tinha atendido. Ao sair do prédio, parou mais uma vez, tirou um cristal do bolso, o colocou à frente dos olhos, fixou no infinito e se lembrou daquela tarde com seu amigo Robênio, quando foram investigar uma gruta à beira do rio na sua cidade natal.

Naquele dia, Gregório queria experimentar a lanterna nova que tinha recebido como presente de aniversário de seu pai. As três intensidades da luz produziam imagens diferenciadas e provocavam muita curiosidade nele. De repente, ao apontar para a lateral da gruta, Gregório percebeu uma imagem geométrica suspensa no ar. Os amigos ficaram intrigados com aquele objeto estranho e translúcido. Chegaram mais perto e perceberam que a incidência da luz da lanterna em um cristal é que provocada aquele efeito de holográfico.

Aquela experiência foi marcante para Gregório que passou a ter aquela rocha como companheira inseparável. O efeito daquela imagem era a materialização de seu futuro e, por isso, decidiu dedicar seus estudos na busca de como fazer daquele cristal um empreendimento lucrativo. Aos 17 anos começou a faculdade de Física. Queria muito entender como os fenômenos funcionavam e como ele poderia controlar as condições adequadas para que a projeção da imagem fosse possível. Aprendeu sobre a propriedade ondulatória da luz, sobre os efeitos do raio laser, sobre as faixas e os anéis concêntricos, e outros tantos conceitos. A reprodução daquela experiência de projeção de imagem se tornava cada vez mais real.

Quando estava terminando o curso de física, Gregório visitou novamente a sua cidade. Voltou naquela gruta e viu na entrada da fazenda uma placa de venda do local. Certo de que aquele era um sinal positivo, usou suas economias e, com o apoio de seus pais, comprou a propriedade. O lugar estava totalmente abandonado, o que fez com que ele tivesse muita

dificuldade para chegar até lá. A entrada havia desmoronado e a exploração exigiria o trabalho de um profissional experiente nessa área. Mesmo assim, ficou muito satisfeito com a situação, já que sua descoberta estava guardada e seria sua garantia de futuro.

Gregório não mostrava seu cristal da sorte para outras pessoas com temor de que a sua descoberta fosse roubada. Ao terminar o curso de Física, resolveu fazer também uma graduação em Geologia, para aprender mais sobre aquele tipo de rocha e como faria para explorar da melhor forma aquele recurso. Estudou sobre as sucessões sedimentares; sobre os aspectos estratigráficos, faciológicos, deposicionais e petrológicos; sobre os fósseis e as estruturas biogênicas; sobre a modelagem de processos geológicos e muito mais. Dedicou-se tanto que conseguiu terminar o curso em apenas quatro anos.

Agora, Gregório estava começando a última etapa de seu tão planejado processo de formação. A formação em Artes Plástica possibilitaria a ele o melhor domínio sobre a estética dos objetos formados pelo holograma. Imaginava diversas aplicações para o seu holograma: medicina, engenharia, arte, educação etc. As atividades de exploração já tinham começado e o protótipo do produto funcionava com grande qualidade. Até a marca do produto já tinha sido criada, Greg-Hologram, e era essa imagem que iluminava seu quarto à noite na luminária em forma de holograma.

Depois de algum tempo, os estudos no curso de Artes Plásticas seguiam tranquilos e, antes mesmo de terminar o curso, Gregório decidiu lançar seu produto. Organizou um grande evento para mostrar seu invento e convidou empresários, possíveis investidores e a imprensa. Saiu de casa naquela manhã com a confiança de efetivar a dedicação da maior parte de sua vida. Estava com trinta anos e tinha investido tudo que conseguiu economizar em seu projeto de projeção holográfica. Decidiu ir de táxi para checar os detalhes da apresentação e evitar qualquer inconveniente que lhe tirasse a tranquilidade.

Quando o carro parou em um semáforo, Gregório olhou para o lado e viu um outdoor com a propaganda de um novo produto holográfico chamado Rob-Hologram. Em segundos viu todos seus sonhos desmoronarem. Viu que tinha dezenas de mensagens no celular e, logo na primeira, leu que estava sendo acusado de plágio na criação de seu produto. Chegou ao local do evento angustiado pelas informações que leu e já percebeu que o lançamento seria um fracasso. Nem os investidores, nem os demais convidados compareceram.

Três meses depois, Gregório ainda tentava se recuperar do impacto do fracasso de seus projetos. Não foi possível criar o produto, pois seu concorrente já tinha ocupado grande parte do mercado e apresentava um crescimento de grandes proporções a cada mês. Para se sustentar e buscar uma nova oportunidade, se cadastrou em uma empresa de *headhunter*. Com a formação em três áreas diferentes imaginou que não seria difícil de conseguir um emprego. Confirmando a expectativa, recebeu logo no dia seguinte uma mensagem com a oportunidade perfeita para sua qualificação. O aviso indicava os documentos necessários para a vaga e o e-mail para enviar o formulário preenchido: presidente-robênio@rob-hologram.com.

Quando e quais ações poderiam ter sido feitas por Gregório para que sua empresa fosse criada?

Plano de Negócios

Empreender exige também uma dose de paixão pelo que se escolheu fazer, no entanto, o interesse pessoal não pode se sobrepor às etapas do planejamento necessárias para se montar um negócio.

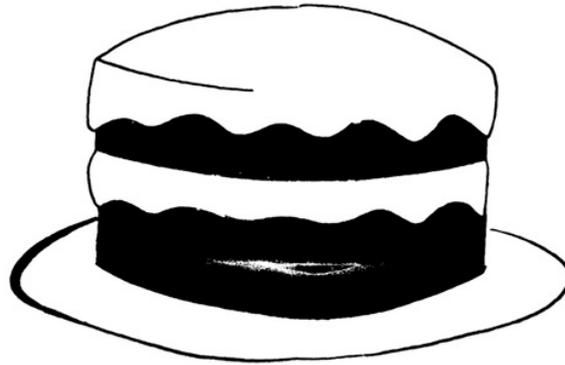
O plano de negócios é um instrumento importante do planejamento que auxilia na identificação do mercado, na definição do produto/serviço e na organização das atitudes do empreendedor.

O passo a passo precisa ser descrito de forma cuidadosa e planejada, buscando informações detalhadas sobre o mercado, os produtos/serviços oferecidos, os possíveis clientes, os concorrentes e os fornecedores. Devem ser identificados os pontos fortes e fracos do negócio com a identificação da viabilidade da ideia e o formato para a gestão da empresa.

Porém, como o planejamento toma muito tempo, é necessário verificar qual o momento certo para implementar a ideia, assim como identificar possíveis parceiros e/ou recursos disponíveis que possam dar agilidade ao processo.

O software de confeitaria

Autor: Conrado Carneiro Bicalho



Patrick, desde pequeno sempre estive em volta de números e projetos ligados a criação de objetos. Quando adolescente, sempre se deu muito bem nas matérias de matemática, física e química... Sabia que iria trabalhar com a parte de exatas. Além disso, sempre estive na confeitaria de sua mãe (Joana). Lá aprendia sempre como lidar com os números da empresa da mãe.

Passados alguns anos, Patrick entrou na universidade. Passou para o curso de Ciência da Computação. O curso tinha exatamente a formação que ele já gostava de fazer na adolescência. Iria estudar, matemática avançada, lógica matemática, programação de computadores... Além disso havia matérias que despertava a curiosidade de Patrick (engenharia de software, inteligência artificial, dentre outras).

Ao longo do tempo que estive na universidade, Patrick também estudou outros conteúdos. Começou fazendo a disciplina de empreendedorismo, onde estudou sobre plano de negócios, marketing, finanças, gestão... Depois da disciplina decidiu entrar para a empresa jr do curso. Lá, teve a oportunidade de negociar produtos, preços... Em sua gestão mudaram o planejamento de marketing da empresa jr.

Passado o tempo de universidade, e já formado Patrick se viu diante do seu primeiro desafio, agora já formado... Ele havia decidido criar sua própria empresa. Iria aliar o que havia aprendido na universidade (software, empreendedorismo, etc...), junto com o que havia aprendido na adolescência na confeitaria de sua mãe. Decidiu, então, criar uma empresa que desenvolveria softwares de gestão para confeitarias e padarias.

No papel, estava tudo definido: modelo de negócios, plano de marketing, especificação de todo o operacional. Ele havia estudado bastante e a ideia estava muito clara e definida. Para Patrick não havia mais dúvidas: a sua ideia era a receita para uma grande empresa de sucesso.

Em diversos momentos, em rodas de amigas de sua mãe (que eram também confeitarias), a ideia era duramente atacada. Mas ele a defendia com unhas e dentes. Não havia espaço para opiniões, estava certo de que o "público alvo" iria acolhê-la e adotá-la. Patrick achava as amigas de sua mãe eram pouco profissionais e não tinha conhecimentos para entender todas as possibilidades do novo software.

Certa vez, um amigo disse a ele uma frase de Steve Jobs: "as pessoas não sabem o que querem até que você mostre a elas..."

Essa frase caiu como uma luva! Reforçava ainda mais a ideia do rapaz. As pessoas estavam

criticando por não entenderem que precisam do software de gestão de confeitaria e padarias. Porém, na cabeça de Patrick isso já estava previsto no plano de marketing. Iria tudo dar certo, pensava ele.

Após mais planejamento e com o dinheiro que sua mãe havia lhe arrumado, Patrick finalmente abriu a empresa de software destinada a confeitarias e padarias.

As primeiras semanas de lançamento foi um tormento. Patrick não conseguia transmitir a essência da sua funcionalidade. Além da confeitaria mãe, não havia mais nenhum outro estabelecimento que aceitava o novo software. Os comerciantes e donos de padarias não viam utilidade e não reconheciam a importância do software.

Patrick começou a se questionar, onde é que estava errando. Alguma coisa havia passado batido no momento da definição do modelo de negócios e plano de marketing.

Nesse momento uma luz surgiu e as ideias começaram a ficar mais claras para Patrick. Ele havia falhado no plano de marketing!!! Era preciso rever toda a identidade visual e todos os meios de divulgação. Essa era a solução e precisava ser feita o quanto antes para garantir o sucesso da empresa.

Uma vez revisto todo o plano de marketing, ele precisou aumentar os investimentos em publicidade paga. Os custos estavam cada vez maiores e a empresa ainda não havia faturado 1 centavo sequer.

Somado a este cenário, sua mãe já não colocava mais dinheiro no projeto. Para fazer frente aos custos, Patrick se valeu de dinheiro emprestado de banco, cujo juro não eram pequenos. Mas, por haver a nova estratégia de comunicação, Patrick estava confiante. Ele se deu o prazo de 2 meses com essa nova estratégia, ela parecia perfeita e não havia mais espaço nem dinheiro para falhar.

Os dois meses se passaram...

Infelizmente as coisas não davam sinal que iria mudar. Sem nenhuma venda realizada, Patrick percebeu que talvez o problema não fosse somente no marketing. Mas... o tempo havia passado e já não tinha mais como continuar com a empresa.

O que Patrick poderia ter feito para que sua empresa não fosse fechada?

Mudar planos

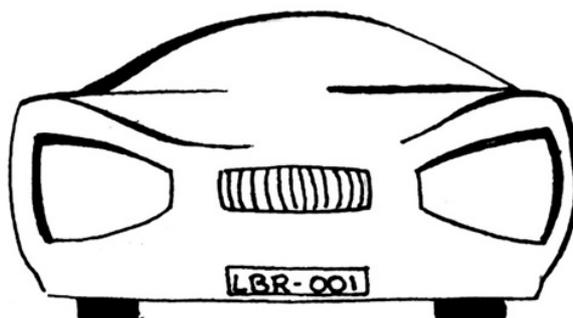
Empreender requer persistência e muita força de vontade. Porém, é prudente (e necessário) avaliar o quanto o público a que se destina o produto realmente irá adotar a solução proposta.

Há diferentes formas de avaliar o quanto uma ideia é (in)viável de ser tocada para frente. Mas, seja qual for a forma adotada, há de se fazer esta avaliação.

No caso de Patrick, os amigos e sua mãe deram sinais do quanto o software de gestão para confeitarias e padarias não daria certo. Mas estas informações não foram levadas em consideração.

Administrando planos profissionais

Autor: Alysson da Silva Roice Souza Oliveira



Dono de um excelente poder de persuasão e exímio vendedor, Athos Albuquerque era um rapaz de 25 anos que trabalhava como corretor de seguros em uma grande corretora. Athos tinha uma extensa carta de clientes e batia todas as metas propostas pela empresa. Apesar de ser bem-sucedido, era submetido a muita pressão, o que fazia com que ficasse insatisfeito no trabalho pelos horários rígidos e pela rotina desgastante no escritório. Recebia R\$8.000,00 de salário, mas sabia que merecia muito mais do que isso pela sua dedicação e produção. O proprietário da corretora ficava com a maior parte do lucro. Decidiu então, por ter uma clientela cativa, pedir demissão da empresa e trabalhar por conta própria.

Dessa forma, começou a trabalhar como profissional autônomo pessoa física. De antemão, não quis abrir uma empresa para não perder tempo e poder, dessa forma, dedicar-se mais à captação de clientes. Ficou muito animado, pois, já no primeiro mês, conseguiu uma comissão de R\$15.000,00, dobrando quase o seu ganho do antigo emprego.

Como os negócios estavam indo muito bem, decidiu comprar um carro de luxo de R\$150.000,00 para causar maior impacto quando fosse visitar seus clientes. Usou o acerto recebido na rescisão contratual para a entrada e financiou o restante em parcelas. Com a comissão mensal de R\$15.000,00, ele conseguiria pagar tranquilamente as parcelas no valor de R\$4.000,00 mensais.

Com o passar do tempo, Athos se viu também na necessidade de ter um escritório para atendimento a alguns clientes que preferiam ir ao seu local de trabalho. Isso acarretou gasto a mais com aluguel, além da despesa que assumira com o carro.

Contudo, ao verificar seus recebimentos, veio a decepção, pois havia sido descontado da comissão o valor de R\$3.298,85 a título de imposto de renda retido na fonte. Isso porque a alíquota para aqueles que recebem mais de R\$4.463,81 mensais, de acordo com a tabela do Imposto de Renda, é de 27,5%. Portanto, recebeu somente o valor líquido de R\$11.701,15. Desse valor, teria de subtrair a parcela de R\$4.000,00 mil, mais os gastos com seguro, manutenção e combustível. Somado a essas despesas, havia também o custo com o aluguel do escritório. Seus ganhos então ficaram bem menores do que quando trabalhava na corretora.

No mês seguinte, suas comissões ficaram em R\$12.000,00, e a situação piorou. No terceiro mês faturou R\$16.000,00 brutos, mas ainda faltava pagar os impostos e as despesas. Ao longo de um ano, seu faturamento bruto ficou na média de R\$15.000,00 mensais, enquanto que suas despesas (parcela do carro, manutenção, seguro, combustível e aluguel) ficavam em média R\$13.000,00 mensais. Temendo o futuro, Athos decidiu vender o carro, fechar o escritório e pedir emprego na corretora onde trabalhava anteriormente.

Que caminho poderia ter mudado a jornada de Athos?

Forma jurídica e enquadramento tributário

A forma jurídica da empresa e o enquadramento tributário são muito importantes, pois, dentre vários itens que eles afetam, estabelecem o quanto a empresa irá pagar de impostos.

Há diferentes formas jurídicas e diferentes tipos de enquadramentos tributários para a constituição de uma empresa. Os profissionais mais adequados para auxiliar nessa escolha/decisão são os contadores. Esse aconselhamento, nos primeiros momentos de vida da empresa, permite ao empreendedor contornar dificuldades futuras.

No caso da história, Athos optou por uma forma jurídica pouco aplicável no mercado de corretagem de seguros. Com o faturamento médio que tinha, Athos poderia ter aberto uma empresa no formato jurídico de Microempresário Individual, com a sistemática do Simples Nacional, cuja alíquota é de 6%, bem menor do que aquela que ele havia escolhido.

Os três estudantes

Autor: André Luís Robine de Souza



Gabriel, João e Otávio eram amigos desde a faculdade. Estavam se formando na mesma época nos cursos de direito, engenharia civil e economia, respectivamente. O “pós-formatura” deprimia os três, pois o mercado de trabalho era incerto e nenhum deles possuía emprego em vista.

Gabriel estagiou em um escritório de advocacia. A vida era estressante e a perspectiva de crescimento era baixa. Era desestimulante pensar que em vinte anos ele seria a figura do seu chefe: um homem ranzinza e frustrado profissionalmente.

João era um jovem sonhador que cursou engenharia para agradar sua família. A crise no mercado da construção civil o desestimulava ainda mais a ingressar na área. Desde pequeno gostava muito de desenhar, e na adolescência fez curso na área de artes gráficas.

Otávio sempre amou a bolsa de valores e o livre mercado. Todavia, ao se matricular em uma universidade pública, encarou um curso com professores cujas ideologias iam ao revés das suas. Logo o jovem deixou a graduação de lado e procurou fazer especializações paralelas.

Os jovens tinham algo em comum. Amavam a noite. Toda quinta-feira se encontravam no mesmo bar para conversar e socializar com os demais alunos da faculdade. Em uma dessas noites, os universitários perceberam que os frequentadores do local usavam roupas parecidas. Inclusive havia dois colegas com camisetas iguais.

Nessa mesma noite, os rapazes tiveram o *insight* de criar uma empresa de camisetas com estampas personalizadas, que seriam vendidas em uma *e-store*. Eles estavam acostumados a criar e vender produtos para as associações esportivas das quais faziam parte e conheciam fornecedores com ótimos materiais e preços que viabilizavam o negócio.

Gabriel ficou responsável por fazer a pesquisa de mercado, além de procurar investidores para alavancar a empresa. João responsabilizou-se pelo *marketing*, que incluía a identidade visual, parcerias com empresas e a ativação em redes sociais. Já Otávio fora incumbido de cuidar de toda a questão jurídica (razão social e burocracias necessárias à abertura de um negócio).

Gabriel e Otávio tiveram dificuldades em executar suas tarefas inicialmente. Para atenuar

suas dificuldades, Gabriel usou o plano de negócios da empresa como tema do seu trabalho de conclusão de curso (TCC). Otávio precisou pesquisar mais profundamente em alguns livros para executar seus afazeres, uma vez que eram exigidos trabalhos contabilísticos. João, por estar acostumado a fazer artes por *hobby* e já ter habilidade com o uso de redes sociais, concluiu sua parte mais ligeiramente do que seus colegas.

O único desafio encontrado por João foi a escolha do nome da empresa. Ele acabou chegando no nome “Volca”, inspirado no nome do bar em que tiveram a ideia de criar a empresa, que era “Taberna Volcano”. Os amigos gostaram e decidiram que a logo da empresa seria uma montanha.

Após dois meses, os três colegas estavam com a empresa estabelecida. A venda estava caminhando devagar e apenas os amigos próximos eram clientes. Acontece que um amigo de um deles era primo de um jogador da seleção brasileira de futebol. O atleta viu uma camiseta produzida pelos rapazes, gostou e postou uma foto com ela em uma rede social.

Em poucos dias, as vendas aumentaram 800%. Era o empurrão que a empresa necessitava para fazer sucesso. Como o processo era todo *on-line* e terceirizado, Otávio e Gabriel precisavam, naquele instante, apenas verificar se as mercadorias estavam sendo produzidas de acordo com a demanda do *site*. Trabalhavam cerca de 3 horas diárias e conseguiam dar conta dos afazeres.

Com o aumento da demanda pelas camisetas, veio a necessidade de novas estampas e a busca por públicos diferentes. A pressão sobre João cresceu, pois o *design* havia ficado a cargo dele.

João disse aos amigos que precisava terceirizar parte das artes gráficas para cobrir a demanda de serviço. Porém, os *designers* contratados sempre erravam as artes e nunca cumpriam os prazos. Para minimizar os problemas, João sempre corrigia os erros dos terceirizados e passava doze horas diárias na frente do computador.

Os sócios entendiam que era “obrigação” de João mostrar mais serviço, uma vez que, no início da empresa, eles haviam dedicado mais tempo ao negócio. João concordava com a situação e sempre trabalhou sob essas condições.

Após alguns meses, a explosão de vendas da empresa diminuiu. E João ficou ainda mais pressionado. Hora trabalhava no *design* de novas estampas, hora nas redes sociais, para captar mais clientes. Porém, Gabriel e Otávio achavam que faltava mais propaganda para a empresa.

Em meio a todas as demandas e pressões, João pediu para sair da sociedade.

Mas o coração do negócio eram as artes produzidas por João. Ninguém conseguiu assumir seu posto e, em pouco tempo, a empresa já não se sustentava. Então, os sócios decidiram fechá-la.

O que poderia ter sido feito para evitar que a empresa fosse fechada?

Sócios e definição de responsabilidades

A organização de empresas em sociedade é uma realidade de muitas organizações (indústria, comércio, prestação de serviços e outras). Neste contexto, a definição das responsabilidades e atribuições é uma atividade que deve ser bem feita desde o início.

O primeiro passo é definir/mapear as responsabilidades e atribuições que a empresa

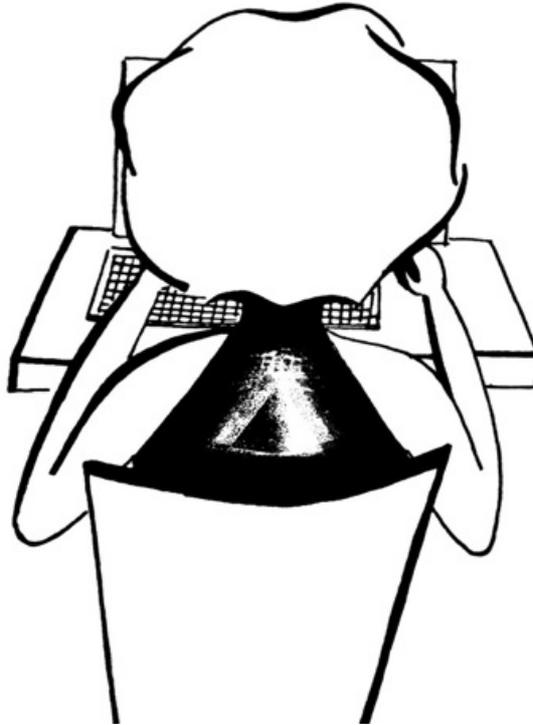
nascente irá demandar. Ou seja, há de se elencar as funções a serem realizadas. Feita a primeira etapa, deve-se indicar quem ficará responsável por cada uma das funções listadas.

Algumas características dos sócios devem ser levadas em consideração neste momento: formação e escolaridade, habilidades, *network*, disponibilidade e perfil. No que diz respeito à função em si, devem ser considerados: grau de dificuldade, recursos necessários, tempo de execução e número de vezes que será executada.

No caso desta história, a mensuração do tempo demandado e da frequência de execução de algumas funções não foi feita adequadamente.

O escritório de arquitetura

Autora: Julia D'Avila Alevato Sabino



Natália e Marina se conheceram ainda crianças. Seus pais, amigos de longa data, faziam tudo juntos e, com isso, a amizade das duas cresceu com o passar dos anos. Cresceram no mesmo bairro, estudaram no mesmo colégio e, por mais incrível que pareça, ingressaram juntas na universidade. Literalmente juntas. Faziam o mesmo curso. Eram da mesma sala. Compartilhavam o mesmo sonho: ser arquiteta.

Mudaram-se juntas para Uberlândia e passaram os cinco anos da faculdade vivendo juntas. Sempre se deram muito bem e a convivência era bastante tranquila.

No sexto período da faculdade resolveram participar de um projeto relacionado à formação e ao desenvolvimento de uma cultura empreendedora dentro da universidade. Elas fizeram parte do projeto, pois, na visão das duas, auxiliaria na criação de uma empresa ou negócio na área em que atuam.

Dentro do projeto aprenderam muito sobre *business* e sobre o processo de gestão de grandes e pequenas empresas.

As duas tinham muito interesse nessa área de negócios e empreendedorismo, mas Natália sempre se destacou mais na área das exatas e teve certeza de sua paixão pelos números quando se tornou gestora financeira da Empresa Júnior de seu curso. Já Marina, tinha como paixão as artes e a cenografia, sempre se destacando pela sua enorme criatividade e facilidade na elaboração de soluções para os projetos realizados na faculdade.

Os anos foram passando, a formatura se aproximando e elas decidiram que abririam juntas um escritório de arquitetura quando formassem. Acreditavam que o projeto de que participaram na faculdade foi de grande importância para o entendimento do processo de criação de uma empresa e, com isso, estariam à frente de seus concorrentes quando entrassem no mercado de

trabalho.

O tão esperado diploma estava muito próximo e as duas estavam muito felizes com a realização desse sonho. O dia da formatura foi muito especial, as famílias estavam reunidas e as duas amigas mais próximas do que nunca. A cerimônia foi linda e a festa completamente acima de tudo que elas imaginaram. Representou um grande marco na vida e no início da carreira das duas amigas.

Nem dois meses se passaram desde a formatura e elas já estavam muito ansiosas – como a maioria dos recém-formados – para a abertura do próprio negócio.

Com toda euforia e animação acabaram abrindo o escritório sem muito planejamento. Isso, apesar de todo aprendizado em empreendedorismo e sobre o jeito correto de começar o processo de abertura de uma empresa. Elas acreditaram que, pelo fato de serem muito amigas e terem muita intimidade uma com a outra, o negócio daria certo e cresceria muito com o passar do tempo.

Na verdade, não foi bem isso que aconteceu. Natália se dedicava exclusivamente à parte financeira, de relacionamento com os clientes e administrativa do escritório, uma vez que tinha mais aptidão para estes setores. Já a Marina, pensava, criava e executava todos os projetos sozinha.

Todo este cenário, somado à grande demanda de projetos que o escritório recebeu logo no início, acabaram por deixar Marina sobrecarregada.

Os clientes não ficaram satisfeitos com a demora e nem com os resultados apresentados. Mesmo assim, novos clientes chegavam, mas poucos eram bem atendidos.

Com esta jornada, e menos de seis meses de funcionamento, os clientes desapareceram. As contas não (aluguel do espaço onde trabalhavam, luz, despesas pessoais e outras).

Assim, com muitas dívidas, o escritório teve de ser fechado. O que era um sonho, se tornou um pesadelo, e aquela amizade tão grande parecia não estar mais tão forte.

O que deveria ter sido feito para que as duas amigas não tivessem de fechar o recém-aberto escritório de arquitetura?

Divisão de tarefas, delimitação de experiências dos empreendedores

Como o escritório foi aberto sem um correto plano de negócios, as amigas não tinham noção das reais demandas do serviço oferecido, se precisariam de funcionários e como seria realizada a divisão das tarefas e dos lucros, de forma a não sobrecarregar nenhuma das sócias. Como essa divisão de tarefas não foi feita, a Marina acabou sobrecarregada de tarefas e o escritório fechado.

Ao se criar uma empresa, é prudente realizar um plano de negócios contemplando diversos tópicos para garantir seu sucesso e crescimento. Um deles é a divisão de tarefas e delimitação das experiências/aptidões de cada empreendedor. Esta ação ajuda na harmonia entre as funções e assegura que nem um deles seja sobrecarregado.

Outro papel do plano de negócios é ajudar nas ações sobre a capacidade de atendimento. Ou seja, fazer previsões e levantamentos sobre o quanto deve-se atender e também quanto não atender.

O *bufeet Felicità*

Autor: Luiz Felipe Campelo Nonato



Fernando era um jovem recém-formado em Engenharia Mecânica e estava à procura de seu primeiro emprego. Porém, ele sempre quis empreender, e após meses na busca por um emprego, sem sucesso, decidiu investir nesse desejo antigo.

Para realizar essa tarefa, contou com a ajuda de Cláudia, sua namorada desde os tempos da graduação. Ela tinha se formado na mesma faculdade, no curso de Arquitetura, e também não conseguia encontrar um emprego.

A ideia surgiu quando os dois foram juntos à festa de casamento de um amigo dos tempos de escola do Fernando, em sua cidade natal, Curvelo (MG). Nessa festa, o *buffet* contratado não fez um bom serviço: a comida estava fria, o refrigerante estava quente e sem gás e, para completar, não serviram direito a mesa onde o casal estava sentado. Conversando com amigos dos recém-casados, Fernando e Cláudia descobriram que o *buffet* havia sido contratado por um altíssimo preço e vinha de uma cidade vizinha, pois em Curvelo não havia nenhum *buffet* que oferecesse comida mais sofisticada.

Na manhã seguinte ao casamento, Fernando e Cláudia decidiram pegar todas as suas economias e abrir um *buffet* para atender casamentos, formaturas e eventos na cidade. Assim nasceu a *Felicità*, uma empresa voltada para a realização de eventos de luxo. Os dois donos se complementavam, Cláudia era boa nas negociações e logo conseguiu o contato de várias pessoas para trabalhar como *freelancer* assim que surgisse o primeiro evento. Fernando ficou encarregado de montar o cardápio e fazer o plano de negócios da empresa.

Ambos trabalharam com maestria, e cerca de um mês depois já estavam fazendo seu

primeiro evento, uma comemoração dos 40 anos de casamento dos pais de um amigo de Fernando. Durante essa primeira festa, alguns problemas surgiram, um garçom faltou e a comida preparada parecia que não seria suficiente para o grande número de pessoas presentes. Mas o casal soube contornar o problema: Fernando saiu para comprar um pouco mais de ingredientes para que a cozinheira fizesse mais comida, enquanto Cláudia cuidou para que nenhuma pessoa ficasse sem ser servida adequadamente. Ao final, o evento foi um sucesso, bastante elogiado por todos.

Com o passar do tempo, o casal foi se aprimorando no assunto e o serviço oferecido foi ficando cada vez melhor. Cerca de um ano após o seu surgimento, a *Felicità* já era conhecida em toda a cidade e era sempre procurada para a realização de eventos, ao ponto de o casal não conseguir realizar todos os serviços que apareciam, tendo que escolher aqueles em que os clientes ofereciam um maior valor. Alguns funcionários foram contratados em definitivo, deixando de ser *freelancer* e ajudando o casal a realizar mais eventos. E foi assim que rapidamente Fernando e Cláudia se consolidaram no mercado.

Nos momentos em que o casal tinha um tempo livre, procurava realizar cursos para aprender melhores técnicas de gestão, aprimorar os serviços oferecidos e até mesmo para ajudar na elaboração de novidades no cardápio.

Após três anos de sucesso, a *Felicità* já realizava eventos em toda a região, levando alguns concorrentes a fechar as portas devido ao sucesso crescente da empresa.

Durante mais uma festa de casamento em que o *buffet* estava servindo, as cozinheiras contratadas simplesmente não apareceram e nenhuma outra contratada pelo casal estava disponível para realizar o serviço. No calor do momento, Fernando e Cláudia acabaram discutindo, Cláudia foi para casa e Fernando, apesar do esforço, não foi capaz de realizar o evento conforme o esperado.

No dia seguinte, na realização de uma festa de formatura, a sintonia entre o casal não estava boa e alguns erros que antes não aconteciam acabaram acontecendo. A partir desse momento, o clima começou a ficar ruim entre eles. Os dois passaram a brigar constantemente com o passar dos dias e dos eventos. Isso começou a refletir diretamente no serviço, e as reclamações foram aumentando a cada novo trabalho realizado – assim como as brigas do casal.

Foi então que, em uma festa de casamento em que estavam servindo o *buffet*, um fato inesperado aconteceu: Cláudia viu Fernando nos fundos do salão de festas beijando uma convidada... Ela fez o maior escândalo que aquele lugar já presenciou, mandou seus funcionários para casa e praticamente encerrou ali a festa de casamento. Os noivos, que não tinham culpa de nada, ficaram extremamente desapontados com a empresa e ameaçaram levar o caso para a justiça, já que o serviço não havia sido realizado conforme o combinado.

Em meio a toda essa confusão, Cláudia pediu o divórcio. Nem ela nem Fernando haviam se programado e pensado sobre o que aconteceria com a *Felicità* no caso da separação.

Essa questão não foi fácil de ser solucionada pelo casal, visto que, ao mesmo tempo em que gostavam da empresa, não queriam um ao o outro por perto mais. E, como os dois fundaram a empresa juntos, vivendo uma relação de amor, não conseguiram pensar, na época, que isso poderia acabar acontecendo. Não existia nada nos contratos feitos pelo casal que protegesse a empresa em uma situação como essa.

Após alguns dias e alguns eventos perdidos, o casal se reuniu e tomou a decisão de fechar a empresa, optando por dividir igualmente todos os ganhos e despesas gerados pelo seu fim.

O que poderia ter sido feito nessa situação para que a empresa não fosse fechada?

Gestão em empresas familiares

Abrir uma empresa familiar requer a capacidade de administrar um negócio e também prever possíveis quebras e problemas.

Como lidar com o empreendimento e possíveis reconfigurações familiares? A resposta a esta pergunta é fundamental para garantir a sobrevivência da empresa. Logo, é interessante criar regras entre as partes para que os negócios continuem mesmo com a nova configuração dos grupos familiares.

O Restaurante da Ana

Autor: Daniel Tropa Pinheiro



Ana, uma jovem de 23 anos, recém-formada no curso de gastronomia em Ouro Preto, decidiu dar um passo importante na sua vida profissional que estava (apenas) começando. Apesar de muito jovem, ela resolveu abrir um restaurante naquela cidade.

Ouro Preto, além de linda, aconchegante e importante na história do Brasil, é uma cidade muito visitada por turistas durante todo o ano.

Ana já tinha uma experiência em restaurante. Trabalhara como caixa em um conhecido e bem frequentado estabelecimento no centro histórico de Ouro Preto. Esse trabalho foi a grande inspiração para a escolha do novo empreendimento: seu restaurante serviria comida tipicamente mineira, pois era o que a grande maioria dos clientes procurava.

A jovem empreendedora buscou consolidar um plano de negócios e, determinada, partiu para escolha do ponto comercial. Depois de visitar alguns imóveis, decidira-se por um local em especial. Estava escolhido, só poderia ser ali. Um belo casarão, numa das ruas mais charmosas e visitadas da cidade. Nesse casarão já funcionara um restaurante e o dono estava passando o ponto. Ana começou a negociar e, enfim, chegaram a um acordo.

Ana, juntando tudo o que tinha de suas economias, contando com a ajuda de familiares e futuros fornecedores que acreditaram em sua ideia, fechou o negócio. O restaurante da Ana já tinha saído da imaginação, agora ele tinha endereço!

O restaurante começou a ser estruturado com foco em oferecer ao cliente a melhor experiência gastronômica possível. Para tanto, Ana buscou profissionais qualificados que pudessem auxiliá-la na sua nova jornada. Organizou a cozinha para que o serviço fluísse bem e sem atrasos. Treinou sua equipe, escolheu pessoalmente o mobiliário para que seus clientes se sentissem confortáveis. Ela se preocupou com a iluminação e com as músicas, com o design do cardápio e, principalmente, com a definição do que seria servido. Ela buscou sempre a melhor qualidade nos insumos e produtos utilizados.

Tudo correu muito bem e o restaurante logo se tornou uma referência na cidade. Todos queriam vivenciar a experiência prazerosa que o ambiente e os sabores daquele lugar proporcionavam. Ana era uma boa gestora e buscava não só acompanhar o mercado como também inovar.

Após alguns anos de funcionamento, algo que Ana jamais imaginava acontecer a surpreendeu!

Como em qualquer outro negócio que funcione em um ponto comercial alugado, Ana se viu

diante do pior momento após 5 anos de funcionamento do seu negócio. O ponto onde o seu restaurante funcionava fora colocado à venda e ela não tinha capital suficiente para comprá-lo. Talvez por inexperiência, Ana não foi favorecida pelo contrato de locação do imóvel e teve que encontrar um outro local para dar continuidade ao seu negócio, até então, de sucesso.

E agora? Como ou onde estaria esse outro ponto comercial? Ana procurou, mas nenhum lugar atendia suas expectativas. Ela acabou por alugar um novo espaço, e percebeu o quão determinante é a localização para o negócio. Ainda que com uma excelente reputação da marca, satisfação de cliente e considerável fatia do mercado, o ponto comercial atual não oferecia a mesma disponibilidade para estacionamento, o mesmo valor percebido de segurança e principalmente o fluxo de pessoas era muito distinto daquele ponto antigo, tanto para o turno do almoço quanto do jantar.

O impacto do novo local de funcionamento do restaurante da Ana foi da redução do número de clientes, redução dos eventos, perda de valor da marca, porém não houve redução do custo fixo. Tudo isso resultou não apenas em diminuição dos lucros para Ana, mas também em um grande aprendizado. Ana concluiu que a escolha do ponto comercial deve ser baseada em muita análise, mas também há que se ter um pouco de sorte.

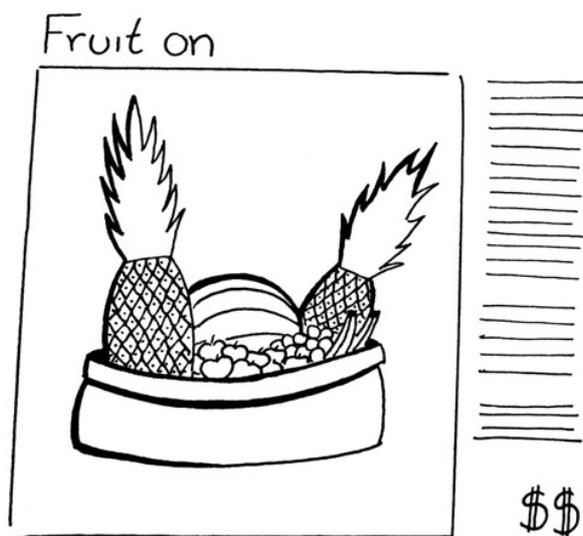
O que Ana poderia ter feito de diferente?

Escola do local de funcionamento

A escolha do local de funcionamento é muito importante. Esta escolha determinará o perfil de cliente, e também a quantidade destes no estabelecimento. Porém, feita a escolha do local, para abrir as portas do novo negócio, há de se definir muito bem regras de aluguel ou comprar para se ocupar o espaço. Na história narrada, a forma como se deu o contrato de aluguel fez com que o negócio fosse retirado do ponto inicial. Além disso, o outro espaço escolhido não ajudou o modelo de negócio escolhido.

Sacolão *FruitOn*

Autor: Lucca Bahia Ribeiro



Marcelo e Thiago são dois amigos e vizinhos de Londrina, Paraná, cidade com cerca de 500 mil habitantes. O primeiro, casado e pai de dois filhos, trabalha em um escritório de advocacia; o segundo, mais novo, havia saído da faculdade recentemente e estava cheio de inspiração para começar o seu próprio negócio.

Em pleno feriado de Santo Antônio, Marcelo e Thiago reencontraram-se numa festa junina do bairro e, papo vem, papo vai, discutiram sonhos e dinheiro. Os dois estavam cansados da atual situação do mercado de trabalho; o desemprego e os baixos salários desanimavam qualquer um.

Marcelo relatou que trabalhava o dia todo, chegava cansado a casa e não tinha tempo de curtir a família. O relacionamento com seus filhos e esposa estava abalado, o estresse pelo qual passava diariamente fazia-o descontar em seus familiares. Já Thiago não conseguia um emprego ou mesmo uma vaga em um programa *trainee*. A falta de experiência e a alta concorrência do mercado o impediam de conseguir um emprego. O desespero era presente em seu dia a dia. Após várias horas de desabafo, concluíram que a solução para os seus problemas estaria em serem donos de algo. Logo, marcaram uma reunião na casa de Marcelo para buscar alternativas e ideias para o iminente negócio.

Na data marcada, estavam os dois e Júlia, esposa de Marcelo, sentados na sala tomando cerveja e comendo petiscos, enquanto as crianças dormiam. Várias foram as ideias e os modelos de negócios possíveis. Entretanto, nada agradava-lhes por inteiro até que Júlia, ao ir preparar uma carne na cozinha, resmungou “Como eu odeio ir ao sacolão, sempre erro na escolha dos pimentões”.

Aquela palavra-chave foi a chama de que precisavam ter. Os dois, num ímpeto, começaram a estruturar um sacolão, cuja compra fosse rápida, eficiente e tivesse produtos de boa qualidade. Pensando na atual infraestrutura tecnológica e o poder da internet, chegaram à ideia de um sacolão *on-line*.

Essa ideia não poderia ser mais perfeita e fantástica. As pessoas não precisariam sair de casa para compras de hortaliças, frutas e legumes, estava tudo ali na palma da mão pelo

aplicativo no celular, abasteceriam a casa sem gastar muito tempo, e isso causaria também menos estresse.

Precisariam agora estruturar um modelo de sacolão *on-line* e nomeá-lo. O nome veio-lhes à mente como um passe de mágica: *FruitOn*. Agora já estava batizado.

Thiago estava a todo vapor, era o que mais se dedicava, pois não precisava conciliar o tempo com outra atividade, tinha dedicação exclusiva para esse negócio. Marcelo tentava conciliar o tempo no escritório com o novo empreendimento, mas isso acarretou mais estresse e reduziu ainda o tempo com a família, com quem passava a conviver somente nos domingos, durante algumas horas. Decidiu então abandonar a carreira de advogado, que não lhe fazia muito bem, e dedicar-se mais ao *FruitOn*.

Primeiramente, definiram que não investiriam em uma loja física que chamasse a atenção do público, optaram então por alugar um galpão afastado do centro, relativamente barato. Em segundo lugar, contratariam uma empresa de comunicação e *marketing* para a construção do *site*. O preço, inicialmente, assustou os dois amigos, mas julgaram essencial um *e-commerce* bem estruturado e chamativo. Além disso, mapearam uma grande lista de fornecedores e definiram uma ótima logística de entrega. Por último, construíram um excelente plano de negócios.

Com base em parâmetros conservadores, esperavam uma taxa de dez entregas por dia, e a previsão de retorno do valor investido seria de quatro meses. A partir de então, a empresa começaria a se concretizar, e seus objetivos poderiam ser alcançados. Os dois amigos estavam convictos de que seria necessário manter os pés no chão, a euforia poderia frustrar os dois.

Dois meses se passaram, o *site* acabava de ser concluído e o *marketing* nas redes sociais estava já sendo executado. Não era possível contar com um estoque de grande volume por conta da validade dos produtos, entretanto a quantidade necessária para um começo estava garantida.

Nas primeiras semanas, as vendas foram além do esperado. A novidade na cidade havia ganhado bastante força, e todos julgavam ótima a ideia de não precisarem ir ao sacolão, isso demandaria economia de tempo.

Entretanto, a partir do segundo mês, as vendas começaram a cair. O telefone já não tocava como antes, e os acessos no *site* não se convertiam em compras.

A princípio, acharam os inexperientes comerciantes ser normal essa situação. A ideia ganharia popularidade no começo, posteriormente as vendas cairiam e depois voltaria a se estabilizar. Infelizmente, Marcelo e Thiago pensaram equivocadamente, e os pedidos diminuía cada vez mais.

O negócio havia se tornado insustentável. Era necessária alguma ajuda externa. Dessa maneira, recorreram a uma empresa de consultoria que lhes aconselhou pesquisar o motivo de os clientes não retornarem às compras no *FruitOn*.

Com o apoio da empresa, os dois amigos organizaram uma rápida e informal pesquisa para entender melhor os seus clientes. Logo, chegaram à conclusão de que eles não estavam acertando na compra dos legumes, hortaliças e frutas e, então, preferiam ter o poder de escolhê-los *in loco*, assim assumiriam o próprio erro e evitariam apontar um culpado pelas más escolhas do produto.

Mesmo os amigos considerarem a sua mercadoria de boa qualidade, a população não respondeu satisfatoriamente à pesquisa para avaliar os produtos oferecidos. Alegava estar sendo prejudicada pela má escolha dos produtos pelos funcionários do sacolão.

Como eles não haviam investidos na parte física do estabelecimento, o lugar não era propício para ponto de venda e não estava preparado para receber os clientes, tornando-se inviável a transformação em um sacolão físico.

Sendo assim, os amigos fecharam o sacolão *on-line* e doaram toda a mercadoria para não se endividar cada vez mais.

Qual foi o erro dos dois amigos?

Pesquisa de mercado

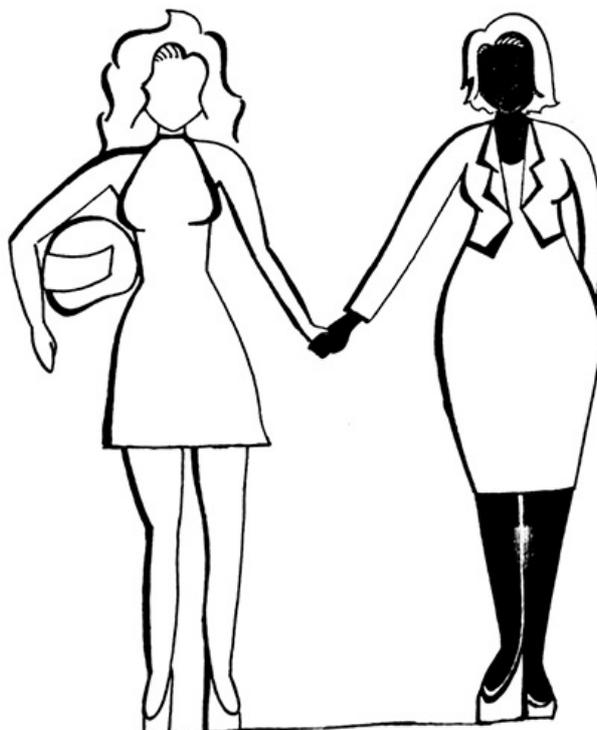
Pesquisa de mercado é a coleta de informações dos seus clientes, concorrentes e fornecedores, proporcionando dados consistentes em termos qualitativos ou quantitativos. Por meio dela, há como obter informações sobre os hábitos, as opiniões e o comportamento do público-alvo.

A pesquisa viabiliza mais eficiência quando se traçam planos e metas. Além disso, é usada como teste para novos empreendimentos, verificando a sua validade e viabilidade.

No caso da história narrada, a pesquisa de mercado iria validar a ideia do sacolão *on-line*.

Segurança em primeiro lugar

Autora: Raquel Machado Carneiro



Helena Tropa se formou em economia na mesma faculdade em que conheceu o amor de sua vida: Anna. Ao concluir seu curso em 2003, aos 24 anos, sentiu-se perdida, percebeu que sua área de formação não a agradava, tampouco era o que queria fazer pelo resto da vida. Então se viu obrigada a buscar alternativas. Foi desgastante e angustiante, mas resolveu trabalhar com o que tinha mais afinidade: motos.

A memória mais forte de sua infância era a do pai e sua relação de apego com sua *Harley-Davidson Shovelhead*. Ele lavava, polia e cuidava tanto que Helena achava que a moto era tão filha quanto ela. Foi a porta de entrada para se dar bem com seu pai, que sempre foi um homem mais fechado para as pessoas. Começou a perguntar, a aprender e a acompanhar seu pai nas horas passadas na garagem. Até que ganhou uma miniatura da mesma moto. A partir daí, começou uma coleção que levaria consigo ao longo da vida.

Muitas coisas lhe vieram à cabeça, mas só isso parecia certo. A conversa com Anna foi fácil, e decidiram investir em um novo negócio de venda para Helena. E como o investimento não poderia ser muito alto, ela optou por trabalhar com equipamentos para motos. Como? A partir de um empréstimo feito em nome do casal. Onde? Grande São Paulo.

Com o empréstimo feito e o local escolhido, Helena trabalhou em um plano de negócios. O carro-chefe do empreendimento seriam os capacetes, devido ao seu valor e procura.

Um capital inicial de 80 mil reais daria sustentação ao negócio por três meses, incluindo: o aluguel no centro de São Paulo, no valor de 3 mil; dois funcionários com salário de 1,5 mil; a reforma da loja por 3 mil; 40 mil em produtos e impostos; um gasto estimado em mil reais em contas mensais; um salário próprio estimado em 2 mil — o suficiente para pagar suas contas e se manter confortavelmente durante o mês; e 5 mil a serem investidos em *marketing*.

Todos esses gastos totalizavam 75 mil, tendo em vista que salários, contas e aluguel seriam multiplicados pelo número de meses. O dinheiro restante seria guardado para imprevistos e gastos não contabilizados.

O empreendimento foi um sucesso. Em alguns meses, foi possível pagar o empréstimo e manter uma margem confortável de vendas. O salário dos funcionários foi aumentado e eles receberam planos de saúde. Helena mantinha o negócio com prazer e prosperava.

Isso durou cinco anos. Até que Anna, que era engenheira, foi transferida para o interior do Alagoas. Helena se viu na posição de recomeçar, mas estava confiante: se conseguiu uma vez, com certeza faria de novo.

Ao longo dos anos, havia investido parte do seu dinheiro, que agora seria usado para iniciar o processo de reabertura da empresa. Manteve então seu fornecedor e começou os arranjos para a mudança de sede. Fez tudo à distância, pois queria chegar na nova cidade e já iniciar seu trabalho. Fez acordos, contratou empresas de reforma e *marketing*, entrou em contato com futuros funcionários e marcou a inauguração da loja.

Chegado o dia da mudança, tanto de casa quanto de sede, Helena estava animada. Gostava de desafios e, ao organizar e finalizar os últimos detalhes da loja, sentia-se pronta para a nova fase de sua vida.

Estava distraída no táxi, indo para o novo trabalho, vendo a paisagem da nova cidade, quando, de relance, viu um motociclista ultrapassar o carro sem capacete. Achou estranho, mas supôs que fosse um caso isolado. Descobriria depois que estava errada.

Trabalhou na loja durante dias sem grandes vendas. Alguns acessórios, adesivos, jaquetas, mas nenhum exemplar de seu carro-chefe. Começou a reparar nas ruas e então percebeu: não havia capacetes. Nenhum. Isso lhe tirou o sono, e fez com que desenvolvesse ansiedade.

Em uma de suas muitas noites sem sono, começou uma pesquisa que deveria ter sido feita antes. Não demorou para descobrir que naquela cidade era proibido o uso de capacetes por motociclistas. Tratava-se de uma medida judicial por motivo de segurança pública, já que a maioria dos criminosos usava o capacete para impedir a identificação.

Não conseguiu acreditar, seu empreendimento estava fadado ao fracasso, assim como todo o seu dinheiro que estava investido nele.

O que Helena fez de errado?

Pesquisa de mercado

Muitos empreendedores assumem uma visão geral de comércio, isso é, não consideram as individualidades de cada local ou de sua população. Quando isso acontece, o investimento se torna muito mais arriscado. Mas esse problema, apesar de comum, pode ser evitado com uma pesquisa de mercado. Isto é, deve-se buscar conhecer as demandas do público-alvo, assim como as limitações de um produto oferecido para um grupo específico de pessoas.

No caso de Helena, a pesquisa teria evitado a oferta de produtos que não eram procurados, o carro-chefe da loja seria outro e seu funcionamento poderia prosseguir com a mesma dinâmica que tinha em São Paulo.

Vende-se

Autor: Diego Melo



Finalmente os cartões estavam prontos. O formato era triangular, o destaque não parava por aí. O acabamento bem feito, o papel escolhido a dedo. Tudo para garantir que o cartão refletiria o nível e a qualidade de design que Rodrigues e Felipe queriam oferecer em seu *studio*, que finalmente vinha saindo do papel.

Dois jovens designers com carreiras brilhantes, portfólios reconhecidos, muita experiência e vontade de fazer algo diferente do que já existia. Amigos que se formaram na mesma faculdade, que dividiam um sonho em comum de criar um novo *studio* de design, que tivesse como principal diferencial a qualidade e o nível de suas entregas.

O *studio* estava pronto. As mesas pretas compradas combinavam com a decoração industrial preta e amarela que foi meticulosamente escolhida. Os iMacs já estavam devidamente posicionados. Parecia que, finalmente, tudo daria certo, e o grande sonho dos designers iria decolar.

O começo foi incrível! Os primeiros clientes, que eram alguns amigos e conhecidos, ficaram todos muito felizes com o resultado de seu trabalho. As indicações apareciam. Solicitações de orçamento chegavam nos e-mails e pelo site. Isso reconfortava o coração dos novos empreendedores! Era a confirmação de uma certeza que eles já tinham. Tudo iria dar certo.

Alguns meses se passaram e os orçamentos, que antes chegavam de forma automática, agora já não eram tão rotineiros. A maioria não se tornava cliente. Com o tempo, as certezas se transformavam em dúvidas e questionamentos. Era cada vez mais difícil entender o que estava acontecendo. Na cabeça dos dois, parecia que nada poderia dar errado.

No entanto, mesmo com a criação de um portfólio e com divulgações rotineiras na internet, os clientes não chegavam. Os projetos foram acabando e não surgiram outros novos. Os dois imaginavam que as pessoas não reconheciam o valor do trabalho deles. Tecnicamente, os dois formavam um time muito bom. Porém, não tinham alguém que fizesse o trabalho de prospecção de novos clientes.

Três meses se passaram e não conseguiram nenhum novo cliente. Resultado: os dois designers fecharam as portas.

O que os dois amigos poderiam ter feito para não terem que fechar as portas?

Prospecção de novos clientes

A busca por clientes inclui, primeiramente, conhecer bem seus produtos e serviços. Um exemplo desta ação é verificar quais modificações podem ser feitas e incorporadas! Na história, os designers poderiam ter pensado em adaptações de portfólio para diferentes mídias e clientes, por exemplo.

Além deste “olhar interno”, deve-se ter um ou vários perfis de clientes que demandem tais serviços. E, como dito, esta busca deve ocorrer, preferencialmente, de forma ativa. Os dois designers não fizeram esse dever de casa.

A cafeteria de Darlan

Autor: André Luís Silva



Darlan tinha 24 anos e terminara o curso de Administração de Empresas, em Mariana. Durante a graduação fizera a disciplina de empreendedorismo e participado da empresa jr do curso. Inclusive, chegou a ocupar o cargo de presidente. Além disso, foi representante dos estudantes em diferentes órgãos dentro da universidade (centro acadêmico, colegiado do curso, projeto de extensão etc.).

O seu estágio foi em uma incubadora de empresas, onde viu várias empresas sendo abertas. Quando terminou o curso, não tinha dúvidas: iria abrir uma empresa.

Darlan estruturou a ideia de uma cafeteria 24h, localizada próxima ao campus da universidade, em Mariana. A cafeteria teria web-free e os principais livros do curso para empréstimo/estudos.

Após realizar uma pesquisa de mercado, Darlan não teve dúvidas de que o negócio seria um sucesso. Darlan escolheu um espaço perto de uma das entradas da universidade, organizou as mesas para formar um ambiente de estudos e também de lanches, planejou o cardápio, contratou um funcionário e o treinou bem. Em um mês e meio a cafeteria foi aberta com web-free e tudo.

Começou com poucos clientes, mas Darlan investiu em redes sociais e também na promoção de pequenos eventos. Os cafés eram baratos, mas os lanches não. Mesmo assim, o empreendimento começava bem.

O café cresceu e ganhou fama em menos de 2 meses. Na véspera de provas finais do semestre (início de dezembro), o bar ficou lotados todos os dias.

Porém, as férias chegaram e a maioria dos estudantes voltou para suas casas. Darlan ficou quase sem clientes durante esse período. Vendeu apenas três cafés, em janeiro. Para piorar, em fevereiro, além da baixa nas vendas, seu estabelecimento fora roubado durante o carnaval.

Darlan não conseguiu dinheiro para comprar novos instrumentos. E, sem clientes, não conseguiu manter o café.

Quando as aulas na universidade voltaram, Darlan já não tinha mais o café.

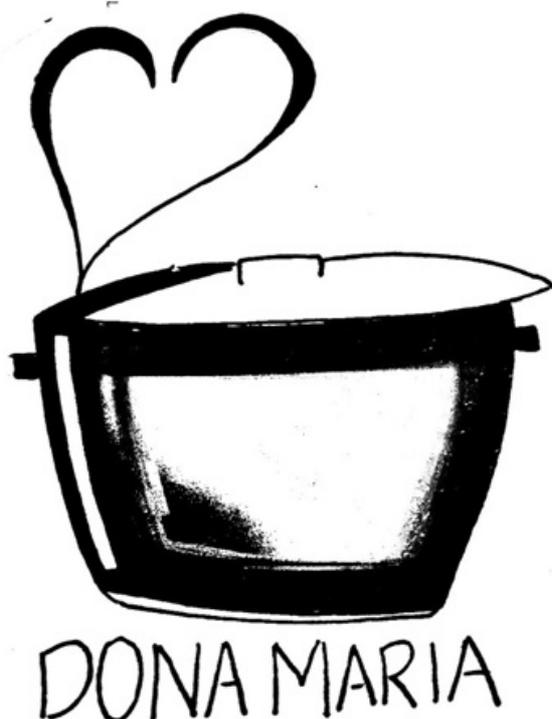
O que Darlan poderia ter feito de diferente?

Estudo de sazonalidades

As pesquisas de mercado devem incluir estudos de sazonalidade e quanto é consumido de produtos e serviços ao longo do tempo de funcionamento do novo empreendimento. Na história narrada, a pesquisa de mercado de Darlan não foi capaz de detectar tal sazonalidade, o que levou a cafeteria à falência.

O delivery de marmitex

Autora: Gabrielle de Carvalho Maciel



Dona Maria, uma senhora risonha e cheia de vida, sempre gostou de cozinhar. Aprendeu a arte de lidar com as panelas com a sua mãe por volta dos 8 anos de idade. Casou-se nova, com 18 anos, suas prendas domésticas resumiam em cozinhar, cuidar dos filhos e da casa. Isso fez com que ela, ao longo dos anos, aperfeiçoasse ainda mais a habilidade de cozinhar.

Com o passar do tempo, a saúde de seu marido apresentava sinais de enfermidade e, aos poucos, vinha se definhando. Além das preocupações com o estado de seu José, ela tinha de arranjar um jeito de pagar as contas da casa que não paravam de chegar e das despesas geridas pela faculdade de seus filhos que dependiam do dinheiro de seu marido.

José trabalhou por anos como pedreiro, prestando serviços autônomos, e, infelizmente, nunca tinha contribuído com o INSS.

Após dias de muita dor e sofrimento, José veio a falecer. O coração dele não resistiu a um procedimento cirúrgico pelo qual teve de passar. Dona Maria demonstrou ser forte todo o tempo, consolou os filhos e toda a família do marido e ainda tinha de pensar como iria sustentar a casa e os seus dois filhos até que se formassem na faculdade.

Após o enterro de seu marido, veio-lhe uma lembrança de seu pai. Ele tinha sido um dos principais comerciantes da cidade onde ela havia nascido e crescido. Por meio de uma pequena venda, conseguiu criar seus dez filhos. Dona Maria admirava o trabalho de seu pai, e todos daquela pequena cidade elogiavam não só o atendimento que recebiam naquela pequena vendinha, como também o bate-papo animado e despretensioso do sábio proprietário. Talvez seja esse o motivo de pessoas de outras cidades comprarem lá, para ter a oportunidade de

passar o tempo proseando com aquele senhor.

Detendo a sua atenção para as panelas que estavam em cima do fogão, Dona Maria teve uma brilhante ideia. Como todos a conheciam pela habilidade de cozinhar, ela pensou na possibilidade de vender marmitex na cidade onde vivia. Ligou para o filho mais novo para providenciar uma plaquinha com indicações de venda de marmitex e contato telefônico.

Ela correu até o primeiro supermercado e comprou as embalagens para esse empreendimento. Assim que chegou a casa, Dona Maria estava recebendo o telefonema de seu primeiro cliente. No entanto, precisava que fosse entregue em um bairro que ficava muito longe de sua casa e, como ainda não tinha entregadores, teve de recusar esse pedido. A notícia do fornecimento das quentinhas logo se alastrou... Curiosos com a novidade e também desejosos em ajudar a Dona Maria, os vizinhos do bairro fizeram fila para comprar os seus marmitex.

No fim do dia, Dona Maria contabilizou os ganhos com a venda das marmitas e pediu a ajuda de seus filhos para juntos estruturarem o novo negócio. Assim, os filhos se juntaram para fazer a divulgação em suas redes sociais, pagaram propagandas nas rádios locais e no jornal da cidade e contrataram um motoboy para ajudar Dona Maria nas entregas longínquas.

Só que a licença de afastamento da faculdade de seus filhos para o sepultamento do pai terminou, e eles precisavam voltar para a capital para finalizar os estudos e não podiam continuar auxiliando a mãe na venda das quentinhas. Como tudo estava indo muito bem, eles se dispuseram a ajudar a mãe com as divulgações do *delivery* de marmitex nas suas redes sociais e, assim, puderam viajar mais tranquilos e assegurados do pagamento da faculdade.

Esse empreendimento estava fazendo muito sucesso, tudo parecia um sonho, assim dizia Dona Maria. Em poucos meses, tinha levantado um excelente capital e conseguia produzir cada vez mais marmitex. Ela já havia, até mesmo, contratado uma ajudante de cozinha e estava planejando comprar um fogão industrial.

Com as possibilidades de ampliação do negócio, Dona Maria estava sempre muito ocupada e não tinha tempo nem para conversar com o entregador e a sua ajudante de cozinha. Assim que atendia a todos os pedidos diários de marmitex, ela saía às pressas para o mercado e comprava os produtos que iria precisar para o almoço seguinte. Também era de sua responsabilidade deixar as vasilhas limpas, as verduras lavadas e alguns alimentos já adiantados para o próximo dia.

Dona Maria não teve oportunidade de estudar e por isso não compreendia quando seus filhos falavam em se capacitar na área de gestão de pessoas. Dona Maria sempre achava que esses cursos eram em vão e tinham o intuito somente de tirar dinheiro das pessoas e que os negócios poderiam ser facilmente gerenciados por pessoas que têm amor pelo que fazem. E isso já deu para perceber que ela tinha de sobra.

Como as entregas só cresciam, o entregador já não estava conseguindo realizá-las em tempo hábil. Diante disso, os clientes insatisfeitos começaram a ligar com muita constância para reclamar de sua demora. Dessa forma, Dona Maria perdeu alguns clientes já fidelizados.

Alguns dias depois, o entregador apresentou-lhe o pedido de demissão. Ele alegava que estava sofrendo de estresse no trabalho e, devido ao número de marmitex que colocava na moto para evitar muitas viagens, ela ficava muito pesada e, por isso, havia desenvolvido graves problemas na coluna. Dona Maria não acreditava que essa simples atividade de entregar um determinado número de marmitex poderia estar causando mal ao motoqueiro. Para ela, era preferível crer que ele havia inventado desculpa para pedir demissão e poder receber o acerto de contas. Imediatamente, contratou outro entregador. E, para a sua surpresa, dois dias de contratado, o entregador pediu também demissão do cargo.

Ignorando o motivo das demissões, ela divulgou a vaga de entregador nas redes sociais, na rádio e no jornal da cidade sem êxito algum. Em conversa com as amigas, Dona Maria ficou sabendo que havia pessoas falando mal de seu empreendimento, dizendo que não era uma boa gestora, que seus colaboradores estavam muito sobrecarregados e, em momento algum, ela

teve sensibilidade para perceber isso. Isso a fez refletir e perceber o alto índice de rotatividade e recusa em aceitar o cargo de entregador. Era anormal esse tipo de comportamento num momento de crise em que o país se encontrava. A sua empresa ficou mal vista por todos da cidade. Será esse o fim do *delivery* de Dona Maria?

O que Dona Maria poderia ter feito para reduzir a rotatividade em seu *delivery*?

Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas tem como objetivo trabalhar os aspectos relacionados aos procedimentos que devem ser executados para que se tenha uma equipe de trabalho sinérgica, alinhada, comprometida com os objetivos do negócio, ou seja, que esta equipe seja capaz de realizar as suas atribuições com excelência e com qualidade de vida.

Logo, as empresas (em especial aquelas que estão sendo criadas) devem possuir o escopo das atividades e funções que são de responsabilidade de cada cargo. Deve elaborar um processo de recrutamento e seleção que atendam às demandas de cada função mapeada.

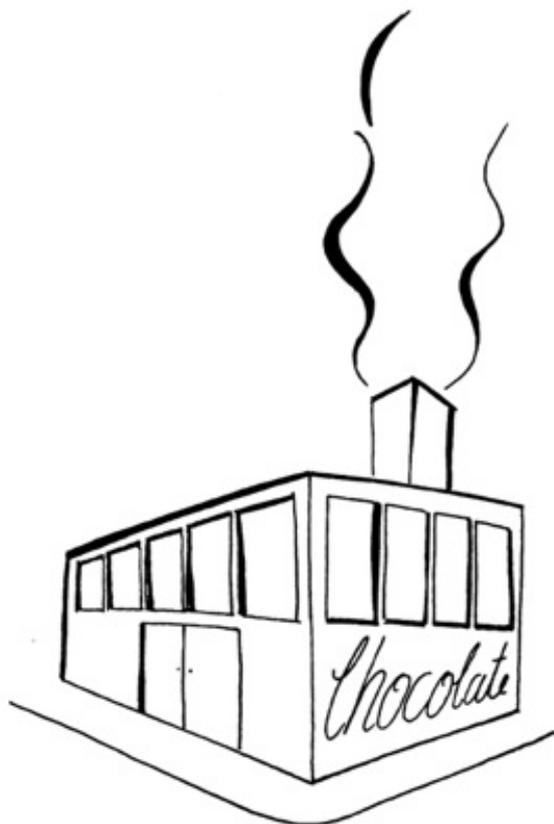
Outro ponto no contexto de Gestão de Pessoas refere-se aos treinamentos. Devem-se fornecer treinamentos e capacitações para os colaboradores, bem como coordenar os mecanismos de bonificação e reconhecimento.

Não distante dessa realidade, há o processo de remuneração aos colaboradores. E há de se mencionar que existem diferentes formas para isso.

Por fim, esses procedimentos, quando aplicados de maneira assertiva em qualquer negócio, geram satisfação no trabalho do colaborador, aumentos consideráveis na produção, diminuição do índice de rotatividade e, conseqüentemente, dos custos com recrutamento e seleção.

Ricardo e a fábrica de chocolate

Autor: Silas Henrique



Ricardo se formou em Direito e, logo que concluiu o curso, conseguiu um emprego na sua área de atuação. Inicialmente, ele ia feliz todos os dias para o trabalho, satisfeito com sua primeira conquista profissional assertiva.

Porém, com o passar do tempo, Ricardo já não sentia-se tão bem com seu trabalho. Toda sua percepção sobre o seu labor mudou. Passou a, todos os dias, acordar sem vontade de ir trabalhar. Quando chegava ao serviço, percebia que o ambiente estava “pesado” e que não suportava mais a situação.

Mas precisava ajudar sua família e pagar as contas, então mantinha-se no emprego. Dessa forma, acabava sempre se sentindo esgotado e sem coragem de procurar outro lugar, outras atividades, outra função. A cada dia sentia sua autoestima indo por “água abaixo”.

Certo dia, conversando com seu amigo de infância Júlio, Ricardo expôs todas as suas dificuldades referentes à sua situação no trabalho. Foi uma longa conversa. Júlio, após escutar tudo, indicou uma nova possibilidade: fazer um curso de empreendedorismo. Ricardo assim o fez!!!

No curso aprendeu inúmeras técnicas, planos, metodologias e estruturas voltadas para novos empreendimentos.

Feito o curso, Ricardo se empenhou na atividade de criar sua empresa. Seria uma fábrica de chocolates. Estudou o mercado, os clientes, os fornecedores e o maquinário. Desta forma, Ricardo abre a segunda fábrica de chocolates da sua região. Porém, com um grande diferencial:

o aparato tecnológico, que faz sua escala de produção superar a antiga fábrica que existia na sua cidade.

Além disto, contava com uma superestrutura e localização estratégica para atender clientes de diversas cidades ao seu arredor e até mesmo para outros estados.

No primeiro mês, sua equipe de colaboradores atuou muito bem, recebendo treinamentos para trabalhar com máquinas modernas e atingindo as metas de produção estimadas. Afinal, Ricardo possuía equipamentos que ajudavam bastante.

Mas nem tudo eram flores. Para que o plano desse certo, Ricardo precisou contrair dívidas.

Nos meses seguintes, ele dobrou as exigências e a intensidade do trabalho dos colaboradores para tentar dar fim às tais dívidas.

Com o passar do tempo, as fortes cobranças começaram a causar cada vez mais rotatividade de trabalhadores. Os novos funcionários não tinham treinamento para lidar com as novas tecnologias empregadas em sua fábrica. Para minimizar a situação, Ricardo contratava ex-funcionários da fábrica concorrente, acreditando que encontraria funcionários já qualificados. Porém, seu maquinário de última geração era diferente e os trabalhadores continuam necessitando de treinamento.

Com aproximadamente um ano de funcionamento, Ricardo se via perdido neste mundo novo que se abria a sua frente. Sem saber o que fazer e onde poupar, optou em investir no marketing para aumentar o potencial de venda. Deu certo! Ricardo conseguiu abrir novos mercados e ter mais clientes. Contudo, ele ainda tinha um problema: mesmo com o aumento da procura e com tanta tecnologia, a fábrica não dava conta de atender aos pedidos. A rotatividade de funcionários continuava.

Após três meses de muita procura pelo produto e já quase sem empregados, Ricardo decide pagar salários maiores e tentar reverter o problema com sua equipe. Mesmo assim, isto não mudou o cenário e a motivação dos funcionários continuava baixa, bem como o número de colaboradores.

Ricardo se viu com muitos pedidos, muitas dívidas (mais dívidas do que pedidos) e sem equipe. Assim, nosso novo empreendedor decidiu declarar falência, pois acreditou ter tentado todos os recursos à mão.

Ricardo se sentiu muito frustrado, pois tinha um grande arsenal industrial, ótima infraestrutura e localização. Mas a produção caiu, sua estratégia de aumentar salários não funcionou e o número de colaboradores não dava conta de todo o trabalho.

O que Ricardo poderia ter feito para manter a sua empresa?

Treinamento e desenvolvimento de pessoas.

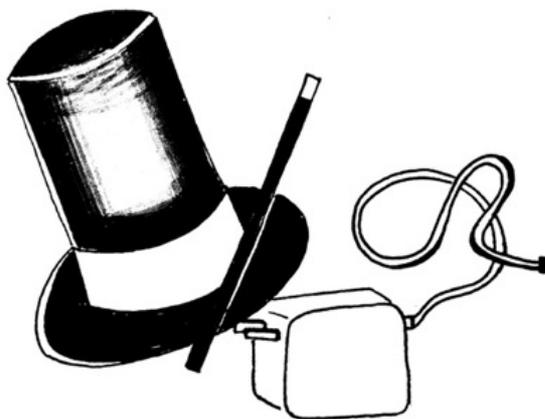
O capital mais importante em uma empresa são as pessoas. Investir em treinamento contínuo faz com que a corporação tenha uma cultura organizacional de excelência, além de revelar talentos. No caso que vimos, mesmo tendo funcionários que trabalharam na fábrica antiga, muitos deles não conseguiam lidar com a nova tecnologia que esta empresa tinha. É como entregar para uma secretária, que sempre trabalhou com máquinas datilográficas, um computador de última geração e não treiná-la/capacitá-la.

Além disto, é importante entender quais são os “sentidos do trabalho para os

colaboradores". A motivação dentro das organizações pode estar em diferentes esferas: financeira, dos relacionamentos, organizacional, hierárquica, dentre outros.

O carregador mágico

Autor: Hiago Miranda Branquinho



Gustavo era um brilhante estudante de Engenharia Elétrica. Além de suas notas serem invejáveis, se envolvia em projetos que ofereciam uma grande oportunidade de aprendizado. Um deles era relacionado ao desenvolvimento e manutenção de equipamentos eletrônicos. A empresa júnior da qual fazia parte prestava serviços a empresas maiores que precisavam de manutenção nos seus equipamentos, e, inicialmente, Gustavo era o responsável por executar essa parte técnica. Ele trabalhava duro. Era uma figura extremamente dedicada e carismática, e exatamente por isso obteve ótimos resultados: deixava os clientes muito satisfeitos e, por onde passava, inspirava as pessoas a fazer recomendações do seu trabalho.

Todos os dias ia até a empresa, pegava algumas das demandas definidas para execução e as encaixava em meio a suas obrigações na universidade. No entanto, essa rotina não o deixava satisfeito mais, pois ele tinha fome de aprender e de ser melhor a cada dia. Nesse momento, já sabia executar sua função com maestria. Queria um projeto que o desafiasse, algo que não fosse mecânico.

Certa vez, em uma de suas visitas a uma empresa parceira, aconteceu algo corriqueiro, mas que daquela vez lhe chamou a atenção. Como Gustavo era “o cara da manutenção eletrônica”, os funcionários sempre lhe pediam que consertasse os carregadores que estavam com problema. O jovem, carismático e solícito, sempre parava sua função para ajudar essas pessoas. Mas, daquela vez, ele ficou com isso na cabeça...

Num belo dia ensolarado, inspirado pelos raios de luz que entravam no seu quarto pela janela entreaberta, acordou motivado a trabalhar em um novo projeto. Decidiu que iria desenvolver um novo carregador usando peças de qualidade, que garantiriam sua durabilidade. Além disso, queria produzir um produto que carregasse os aparelhos duas vezes mais rápido que os já disponíveis no mercado.

Para começar, precisava definir muitas coisas a serem feitas, dentre elas montar a equipe que iria colocar tudo em prática. Então, foi atrás de dois amigos para ajudá-lo: Marcelo, que era ótimo vendedor (capaz de vender telescópio para cego) e possuía um ótimo *networking* na região, iria auxiliar no mapeamento dos clientes e fornecedores e Lucas, que era especialista em *marketing* digital, tornaria o produto conhecido e aumentaria as vendas.

A partir daí, iniciou o desenvolvimento do seu produto e, após alguns meses, finalmente

conseguiu produzir seu Carregador Mágico. Era realmente muito eficiente! Produzido com materiais de alta durabilidade, o carregador precisava de apenas um terço do tempo que os outros levavam para deixar os celulares com a máxima carga. A velocidade era muito acima da planejada. Ao mesmo tempo, Marcelo realizou um ótimo trabalho: fez uma parceria com um fornecedor que permitiria produzir o produto com um preço competitivo no mercado. Lucas também cumpriu muito bem sua parte, elaborou um planejamento impecável para o *marketing* do Carregador Mágico, tinha muito bem definido seu público-alvo e conseguiria fazer um trabalho eficaz por um valor abaixo da média.

Como era muito dedicado, Gustavo queria tudo perfeito. O próximo passo agora era fazer um planejamento financeiro e operacional da empresa. Nesse momento, trancou o curso, visto que precisaria de muito tempo livre para se envolver com seu projeto. Depois de muito trabalho, chegou ao valor de investimento inicial necessário para começar a produzir e vender seu produto. O capital veio de sua família, que possuía boa condição financeira. Após explicar tudo sobre seu plano de negócios, seu pai, extremamente orgulhoso do filho, que se tornaria um empresário como ele, rapidamente cuidou de providenciar o que precisava.

Finalmente chegou o grande dia. Gustavo e seus parceiros abriram as portas da empresa. Foi um sucesso! Todos queriam os carregadores que eles forneciam. Novos clientes surgiam todos os dias.

Foi então que ele decidiu que precisava ampliar a sua capacidade de produção. Contratou novos técnicos, comprou novos equipamentos, ampliou seus canais de venda e de logística de entrega dos produtos. Os negócios iam muito bem! Muito melhor do que Gustavo poderia imaginar.

Com o tempo, a empresa dos jovens empresários começou a ganhar visibilidade. Revistas de negócios queriam saber quem eram os ousados empreendedores que colocaram em prática uma ideia tão simples e rentável. Eles adoravam a atenção recebida, pois, além de ser um reconhecimento pelo trabalho duro colocado no projeto, era uma forma de *marketing* para a empresa. Como consequência, marcavam inúmeras entrevistas com jornalistas e investidores do ramo. Em casa, eram os heróis da família. Gustavo já havia devolvido o investimento de seu pai, com juros, enchendo o velho empresário de orgulho do filho, que, com apenas trinta anos, tinha aberto uma empresa de tanto sucesso.

Não tardou para que o produto começasse a despertar o interesse das empresas vendedoras de celular. Queriam descobrir quem eram os pequenos empresários que mordiam uma pequena fatia dos seus lucros na venda de carregadores. O lucro perdido era irrisório, considerando o tamanho das maiores empresas do mercado. No entanto, o conselho administrativo dessas companhias via que isso poderia vir a se tornar um problema. Bastava que Gustavo conseguisse fazer uma grande expansão dos seus negócios e tudo estaria perdido. E, de fato, a expansão era possível. Os amigos já estavam conseguindo a visibilidade necessária de investidores para tornar isso uma realidade.

Então, eis que o conselho das grandes empresas decidiu alterar a entrada dos carregadores dos seus dispositivos a cada lançamento da marca, além de fornecer uma boa garantia para os carregadores fornecidos e melhorar a velocidade de carga. Tudo isso como forma de parar a pequena empresa e, de quebra, diminuir o lucro dos seus concorrentes diretos.

Gustavo e seus parceiros adequaram sua produção a cada um dos celulares lançados, mas, mesmo assim, os clientes não queriam comprar um carregador novo que não fornecia grandes vantagens em relação aos que já vinham com o dispositivo comprado. Os pequenos empresários viram o seu empreendimento ir de um grande sucesso a um investimento morto, sem perspectiva. Seus funcionários começaram a ir trabalhar nas grandes empresas, que precisavam de pessoal para melhorar a qualidade dos seus produtos.

Foi então que Gustavo tomou uma decisão difícil: vender seus equipamentos para diminuir

o prejuízo causado nos últimos meses. Ao final, fechar as portas foi necessário, já que ele se via sem dinheiro e sem poder para enfrentar os concorrentes.

Quais ações Gustavo e seus parceiros poderiam ter feito para evitar o fechamento da empresa?

Análise de concorrentes

Quando se faz um plano de negócios, deve-se entender que não é prudente abrir uma empresa sem antes analisar os concorrentes. Saber se é capaz de trabalhar sob a pressão de uma concorrência agressiva é necessário.

Fazer um bom plano financeiro, um bom plano operacional, um *marketing* impecável e criar um ótimo *networking* é fundamental! No entanto, empreendimentos devem analisar seus concorrentes.

É necessário definir estratégias e prever ações para não ser rendido pelas grandes empresas. Deve-se até mesmo pensar em possíveis parcerias, abrindo-se para a possibilidade de trabalhar em conjunto com as mesmas empresas que podem quebrar o empreendimento. Dessa forma, pode-se evitar um grande prejuízo em dinheiro, tempo de capacitação e trabalho.

Menos é mais

Autora: Anna Clara Martins do Val



ernanda, formada em Ortodontia, sempre teve paixão pela moda, tal como sua avó, que foi modelo na adolescência.

F Um dia ela conheceu Miguel, cartunista e fotógrafo, que trabalhava com fotografia profissional para grandes marcas. Os dois se casaram e resolveram abrir um negócio próprio: uma loja de roupas, que usaria como *marketing* as imagens de Miguel.

Fundaram a loja no centro da cidade, no interior de São Paulo. Vendiam roupas variadas, focadas no público feminino e adulto. No começo, fizeram várias promoções e praticaram valores menores que o mercado concorrente para conseguir clientes, já que estavam em uma localização com várias lojas de departamento e de grandes marcas. Além disso, usavam as imagens de Miguel para mostrar os lançamentos e as roupas que estavam disponíveis para venda.

A loja foi ganhando clientes e, pela alta qualidade nos produtos, conseguiu se equiparar em vendas com as grandes lojas que a cercavam. Ou seja, ganhavam das concorrentes mesmo que estas fossem muito maiores e tivessem suas propagandas sendo transmitidas em meios como televisão aberta, internet, rádio e muito mais.

Miguel buscou especializar-se em *marketing* digital, enquanto Fernanda foi estudar moda. Eram novos, no auge dos seus 25 anos. Os dois se especializavam em outros assuntos enquanto eram donos de uma loja de sucesso na cidade.

De tanto sucesso, expandiram a loja para outros pontos da cidade, criando filiais. Abriram até mesmo em cidades vizinhas. Como continuavam usando as fotos de Miguel, que eram muito bem vistas, e sendo Fernanda a modelo, não tinham tantos gastos para sua proposta de *marketing*.

Quando se formaram, ficou difícil conciliar a loja, a produção das roupas, que Fernanda mesmo comandava, e as outras propostas de emprego que Miguel havia recebido.

Resolveram então que era melhor Fernanda parar de modelar, enquanto Miguel continuaria tirando as fotos, com a vantagem de que poderia melhorá-las por meio de programas e incluir outras figuras na propaganda.

E assim foi feito: contrataram uma modelo famosa. Miguel fez a sessão, editou as fotos e aplicou outros recursos a partir de programas de computador.

A propaganda estava linda! Fabulosa! Tudo para ser um sucesso. Mas não foi.

As clientes mais antigas da loja continuaram a comprar, pois já a conheciam. Porém, eles não conseguiram atingir novas clientes nas filiais das cidades vizinhas. Isso, porque as pessoas que tinham acesso à propaganda achavam que se tratava de uma loja de grife, e que seus produtos seriam muito mais caros do que os das grandes marcas.

Além disso, as clientes que ainda compravam na loja reclamaram que não viam mais alguém comum, como a Fernanda, nas propagandas. Elas não se identificavam mais! E disseram que a nova modelo dava ideia de que os preços seriam mais altos.

Fernanda e Miguel se decepcionaram, pois tiveram que fechar as filiais das outras cidades e não entendiam o que tinha acontecido.

O que poderiam ter feito Fernanda e Miguel para que as filiais não fossem fechadas?

Propagandas

Quando se pensa a propaganda e sua forma de divulgação, é preciso ter em mente qual tipo de produto está sendo ofertado e a quem se destina.

Assim, analisar e definir o foco e o tipo de propaganda, bem como o meio, os horários/datas e a forma de veiculá-la, é essencial para atingir o objetivo da empresa.

A pizza da *Mia Nonna*

Autor: André Luís Robine de Souza



Marcela Samparolli, como muitos brasileiros, era neta de imigrantes italianos. Em sua casa era comum ter massas das mais diversas qualidades. Todas eram feitas com o segredo de sua *nonna*, Dona Rosalina. O melhor dia da semana era quando todos se reuniam em volta do fogão a lenha e faziam muitas pizzas. A massa sempre ficava fina e crocante!

As pizzas aliviavam as tensões de Marcela, recém-formada em engenharia de produção, que estava com dificuldade para encontrar um emprego. O país se encontrava em recessão e as oportunidades de *trainee* praticamente não existiam mais. Após ir a São Paulo diversas vezes e ser recusada em todos os processos seletivos, Marcela decidiu procurar algo novo. Como ela morava no interior de Minas Gerais, a logística era complicada, as passagens eram caras e ela perdia muito tempo.

Das netas da *nonna* Rosalina, Marcela era a que mais se entusiasmava com a cozinha. Passava horas vendo a vó cozinhar. Inclusive seu temperamento ajudava: a *nonna* era explosiva

e Marcela era muito paciente. Dona Rosalina tinha 89 anos, era lúcida, e sempre contava sobre a viagem da Itália para o Brasil. Seu corpo, entretanto, já não respondia tão bem. Ela tinha dificuldades para abrir e misturar as massas, então Marcela passou a ser as suas mãos.

As pizzas viraram elo entre neta e avó. O barulho da massa crocante sendo mordida era ouvido por toda a casa — barulho que era sinônimo de felicidade! Marcela percebeu que, por mais que o dia estivesse ruim, uma pizza sempre poderia melhorá-lo.

D. Rosalina se foi, depois de tanto alegrar os familiares, e Marcela queria uma forma de homenageá-la. Em seu luto, teve a ideia de eternizar a matriarca. Apesar da tristeza, a jovem queria que todas as pessoas tivessem a felicidade de experimentar a massa da sua *nonna*. Logo começou a traçar os planos de uma empresa: a *Mia Nonna*.

As primeiras características foram definidas. Marcela queria uma pizza acessível e de rápida produção. Para tanto, inspirou-se em grandes redes de *fast food* e passou alguns dias trabalhando gratuitamente numa franquia de sanduíches.

Para baratear o processo, a moça utilizou todo o conhecimento adquirido na faculdade e criou uma metodologia de produção. Nessa metodologia, a pizza era o mais fiel possível à da sua *nonna*, pois eram utilizados maquinário industrial e linha de produção.

O passo seguinte foi definir um plano de *marketing*. Marcela contratou uma agência de publicidade para fazer a divulgação da empresa. Todas as artes eram supervisionadas pela moça.

Na parte das finanças, Marcela contou com a família. Dois tios foram os investidores do negócio. Sempre muito dedicada, ela traçou as metas de venda e o tempo que necessitaria para o retorno do investimento.

Passados alguns meses, com local estabelecido, Marcela abriu seu empreendimento. Inicialmente, o foco era apenas em *delivery*, pois os custos de operação eram reduzidos drasticamente. No primeiro dia de operação, o telefone não parou de tocar. Foram mais de 300 entregas. No primeiro mês, o empreendimento já deu sinal de sucesso. Nas suas planilhas, Marcela percebeu que conseguiria reaver o investimento em um tempo menor que o previsto.

Contudo, os primeiros empecilhos vieram quando os funcionários, frustrados por falta de perspectiva de crescimento na empresa, pediram demissão. E era caro treinar o pessoal novo, como também pagar os encargos trabalhistas dos demitidos.

Passados quatro meses, a jovem Samparolli foi surpreendida. Seu modelo de negócio havia sido copiado por outras pessoas. Já eram três as empresas que funcionavam de forma semelhante a seu negócio. Em pouco tempo, a clientela se dividiu e os lucros diminuíram. Foi frustrante ter seu negócio copiado. Inclusive a principal concorrente era uma empresa de um antigo funcionário da *Mia Nonna*.

Marcela, desesperada com a concorrência, resolveu tomar medidas drásticas. Baixou em 20% o valor do seu produto para reconquistar sua clientela. A meta era diminuir os lucros dos concorrentes até que eles falissem e, em seguida, retornar ao preço normal.

Um mês após a diminuição do valor, Marcela percebeu que o número de clientes havia aumentado, porém menos do que ela esperava, de forma que o lucro total havia sido menor do que no mês anterior, mesmo tendo vendido mais. Assim, a jovem resolveu tomar mais uma medida: diminuiu a qualidade da pizza, reduzindo o recheio em dez por cento, para melhorar os lucros.

De imediato, os lucros melhoraram. Entretanto, os clientes logo perceberam que as pizzas já não eram tão recheadas como antes. A empresa passava pouca confiança, devido a tantas mudanças, e o negócio decaiu nos meses seguintes, até que Marcela precisou fechar o empreendimento.

Marcela voltou a tentar processos *trainee*. A famosa pizza da *Mia Nonna* agora só pode ser degustada quando a jovem reúne amigos e familiares em volta do fogão.

O que Marcela poderia ter feito para que a *Mia Nonna* não fosse fechada?

Quanto vale seu produto?

Conhecer os custos e despesas de um produto é essencial. O risco ao adotar uma política de baixo preço é ter prejuízo mesmo com boas vendas. Isso ocorre quando o faturamento se torna insuficiente para cobrir todos os custos e despesas. Neste caso, o gestor é enganado pelo volume de clientes, porque sua margem de lucro está tão achatada que a empresa desanda e, como consequência, acumula dívidas e não sai do vermelho.

Definir uma margem de lucro líquido com a venda de um produto é uma questão importante. Isto porque o valor obtido não pode ser suficiente apenas para cobrir seu custeio, mas também deve garantir que o negócio sobreviva.

O caso do amigo palheiro

Autor: Lucas Fagundes



osé, 54 anos, tinha o hábito de, depois do almoço, descansar em sua cadeira preferida que ficava na varanda de sua casa, curtindo a aposentadoria. O engenheiro gostava de acender um

J cigarro de palha, “palheiro” era o nome a que ele se referia. Tinha esse costume desde novo, hábito nem um pouco saudável, mas que lhe proporcionava momento prazeroso enquanto fazia digestão.

Num certo dia, José, cansado dos dias monótonos ofertados pela aposentadoria, pensou em abrir um negócio. Tinha de ser algo para passar o tempo e complementar a sua renda. José não tinha ideia do que faria, que produto seria ou em que ramo atuaria. Tinha de empreender em algo que ele conhecia bem, algo que pudesse transformar sua vida.

José então estudou o mercado e decidiu abrir uma empresa de cigarros de palha artesanal. Queria criar uma marca que deixasse forte impressão, com alta qualidade e a preço acessível.

Pensou em comprar de fornecedores o fumo, a palha e as embalagens. A empresa, então, cuidaria do processo de enrolamento dos cigarros, empacotamento, *marketing* e vendas. José começou a elaborar o seu plano de negócio empolgado, já imaginava a sua marca sendo vendida nas padarias e nos bares da cidade.

Enquanto realizava o estudo de fornecedores, José se lembrou de Adalberto, um amigo de infância, que possuía uma fazenda e plantava alguns pés de tabaco em sua propriedade. Ele plantava para consumo próprio e conhecia muito bem todo o processo de plantio, secagem e cura do fumo. “Um fumo de excelente qualidade”, deduzia José. Então teve a iniciativa de ligar para o seu amigo e agendar uma reunião.

Adalberto gostou da ideia e ambos entraram em um acordo. José investiria na produção de tabaco do amigo, enquanto Adalberto cuidaria do plantio. Para José, não poderia existir fornecedor melhor que seu amigo, afinal a relação vinha de décadas, e ele tinha a matéria-prima a custo baixíssimo para fabricar o seu produto.

Quando a sua empresa iniciou as vendas, a aceitação foi a melhor possível no mercado. Depois de três meses, sua marca já era conhecida em toda a região, e era necessário trabalhar cada vez mais para suprir as demandas. Nos meses seguintes, não havia concorrência para o seu produto, afinal o seu cigarro tinha qualidade de fumo que nenhum outro tinha, e seu preço era o mais acessível para o cliente.

Tudo ia de vento em popa até o momento em que José recebe uma ligação de um número desconhecido. Era Marilene, esposa de Adalberto, que, com voz de choro, relata o sério problema de saúde por que passava o seu esposo. José rapidamente vai ao encontro de seu amigo. Chegando lá, Adalberto, deitado em uma cama de hospital, pediu-lhe desculpas por não poder mais continuar a parceria. Fazia dias que havia se submetido a um exame que constatou câncer de pulmão. Adalberto tinha só alguns dias de vida. Na manhã seguinte, veio a falecer com o amigo segurando-lhe a mão.

A morte do melhor amigo parceiro abalou muito José. A empresa já não lhe dava muito prazer, pois Adalberto era seu único e exclusivo fornecedor. Não conhecia nenhum outro e também não confiava em outro sócio com a mesma experiência de Adalberto. Contudo, o empreendedor tentou procurar por outros fornecedores sem êxito, nenhum poderia lhe fornecer custo tão baixo e com a qualidade do fumo que estava habituado a receber.

Parecia um beco sem saída, tinha custeado a produção de meses, achava impossível ter o retorno imediato. Decidiu então fazer nova tentativa, contratando alguém para substituir a mão de obra do amigo. O novo funcionário conhecia muito sobre plantações, mas nunca tinha trabalhado com tabaco. José achou que isso não apresentaria problemas futuros, mas, nos meses seguintes, as vendas começaram a cair drasticamente. Decidiu ir pessoalmente ao mercado para descobrir o motivo da repulsa de seu produto. Alegavam que a qualidade do produto tinha piorado muito e que a marca possuía versões falsificadas.

O produto começou a encalhar no estoque, José buscou outras tentativas, tudo em vão, era tarde demais, os custos de produção estavam altíssimos, e ele não tinha mais condição de pagar novos carregamentos de fornecedores caros. A empresa então veio à falência.

José se viu desanimado, pois, além de perder seu amigo e parceiro nos negócios, a empresa

já não lhe dava mais sustentação financeira.

Que ação poderia ter sido feita para evitar o fechamento da empresa de José?

Estudo e análise dos fornecedores

Fazer um estudo detalhado dos fornecedores é imprescindível para o êxito nesse ramo de negócio. Fornecedores são todos os que irão fornecer matérias-primas e equipamentos para a produção ou venda de bens e serviços.

Primeiramente, para quem pretende abrir um negócio, tem de fazer um levantamento de fornecedores de equipamentos, móveis, matéria-prima, serviços e tudo o que é considerado insumo para o produto ou serviço.

Após esse primeiro passo, deve-se manter um catálogo atualizado das informações dos possíveis fornecedores, tais como contato, preço, qualidade, formas de pagamento e prazo de entrega.

Essas informações são úteis para determinar as despesas iniciais do negócio e dar uma visão melhor de como os fornecedores atuam. Um bom estudo de fornecedores é indispensável para o êxito e continuidade do negócio.

A propaganda de Allison

Autor: Felipe Diamantino Ferreira



Nas últimas décadas, o mercado de *marketing* tem sofrido inúmeras e enormes transformações. Novas tendências, planos e estratégias surgem a cada momento. Com isso, há uma crescente necessidade de atualização por parte de estudantes, profissionais, agências e empresas. O trabalho e o estudo nesse meio ganham, então, fundamental importância para potencializar o aproveitamento de oportunidades e os impactos de uma inovação no mercado.

Vindo de uma família de classe média do interior de Minas Gerais, Allison Amorim era um jovem de vinte e poucos anos que via no *marketing* uma forma de se divertir através de artes criativas. Durante a infância, passava parte do seu tempo desenhando, colorindo e modificando desenhos originais, em busca de criar imagens que realmente representassem suas ideias. De personalidade forte, Allison era bastante criativo e aberto a mudanças. Era também comunicativo e sempre motivado a grandes desafios.

Pouco antes de atingir a maioridade, Allison se mudou para Belo Horizonte para cursar Engenharia Elétrica, um antigo sonho de seu pai. Tinha uma ótima capacidade comunicativa e excelente relação de amizade com diversos alunos, professores e funcionários da universidade. No início da graduação, o jovem conciliava os estudos com uma vida social que lhe dava a oportunidade de conversar com os colegas sobre seus demais interesses. Um desses colegas, Carlos, havia criado uma pequena festa com o objetivo de trazer diversão, música boa e, claro, ganhar um dinheiro extra para custear parte de suas despesas. A festa precisava de uma propaganda, uma arte que transmitisse a todos a sua proposta. Allison gostou muito da ideia e propôs fazer o trabalho de imagem e *marketing* para Carlos. Foi divertido e os resultados foram ótimos. Carlos vendeu muitos ingressos e atribuiu parte de seu sucesso ao trabalho original de

seu amigo.

Percebendo que também poderia ganhar algum dinheiro com algo que gostava muito de fazer, Allison, com seu conhecimento e criatividade, decidiu investir nessa oportunidade. Passou a trocar horas de estudos na área de engenharia para aperfeiçoar suas habilidades. Estudava técnicas, assistia a vídeos e aulas, fazia cursos e aprendia a usar novos *softwares* para desenvolvimento de artes. Nos primeiros três meses, estudou com a maior dedicação possível e fez pequenos trabalhos. Iniciou, por conta própria, um projeto de inovação e crescimento da marca da festa de seu amigo.

O resultado foi fantástico. A marca de Carlos ganhava muitos seguidores nas redes sociais, as vendas alavancaram e Allison ganhou enorme reconhecimento. Com seis meses, ele era a pessoa procurada para fazer a arte de 90% das festas organizadas em sua faculdade, e sua visibilidade crescia também em outros pontos da cidade. Sua marca era conhecida e estava lhe proporcionando estabilidade financeira e crescimento pessoal.

Com o passar do tempo, Allison foi aperfeiçoando as técnicas que utilizava. Fez um curso de especialização de um *software* que utilizava para garantir maior detalhamento e alta qualidade às suas artes. Também investiu em produção de pequenos vídeos e artes em 3D. Aprendeu conceitos e técnicas de fotografia para ampliar sua percepção artística. Com isso, encontrava inspirações diárias para seus projetos.

Em contrapartida ao crescimento de seu microempreendimento, seu tempo de dedicação às disciplinas na faculdade diminuíram drasticamente e seu atraso para a conclusão do curso já era uma realidade. Seu tempo livre também era todo revertido em trabalho, o que lhe trazia certa satisfação e realização pessoal, afinal, em seu primeiro ano e atividade, havia ganhado muito mais dinheiro do que poderia prever. Os pedidos por serviços de mudança de imagem não paravam de chegar. Então, o jovem investiu no *marketing* digital de sua própria marca e abriu seu leque de atendimento para restaurantes, bares e pequenos comércios.

Passados 18 meses desde o início de sua atividade, Allison tinha o tempo completamente tomado pelos serviços. Passou a ter que ficar mais tempo acordado trabalhando, inclusive em finais de semana e feriados, para que pudesse atender as expectativas e os prazos combinados na contratação dos serviços. Mesmo trabalhando sozinho e já sobrecarregado, o jovem não parava de aceitar pedidos. Motivado a vencer grandes desafios, acreditava que o trabalho excessivo lhe traria maior sucesso e retorno financeiro.

Após dois anos de trabalho, Allison já assumia ter deixado o curso de Engenharia Elétrica praticamente de lado, ainda que não tivesse de fato desistido. Havia contribuído para o aumento da procura e das vendas de diversas pequenas empresas, porém, o tempo escasso passou a afetar mais do que seu curso de engenharia: ele já não conseguia atender seus clientes com a mesma eficiência de antes. Como havia muita demanda e pouco tempo, não podia mais se dedicar tanto à originalidade e distinção entre os produtos de diferentes marcas. Os materiais passaram a ficar repetitivos, desagradando os clientes por dois motivos principais: falta de criatividade para diferenciação e descumprimento do prazo.

Vendo que estava decaindo com o tempo em um mercado competitivo, o jovem empreendedor recorreu a mais um projeto com seu mais fiel cliente, o amigo Carlos, que foi seu maior incentivador a investir no ramo. A essa altura, a relação de amizade e de serviços entre eles também já estava impactada, pois Allison não havia cumprido o prazo de entrega dos dois últimos trabalhos para o amigo. Assim mesmo, acreditou que aceitar novos projetos e desafios poderia ser a solução para reerguer sua marca e pediu uma nova oportunidade a antigos clientes.

A sobrecarga foi inevitável. O projeto com seu amigo produtor de festas, em conjunto com os demais, fez com que Allison conseguisse cumprir apenas 15% dos serviços dentro do prazo naquele mês, o trigésimo desde o início de sua carreira. A essa altura, sua marca estava muito exposta e o crescimento e desenvolvimento dos empreendimentos de clientes que confiaram no

rapaz haviam sido afetados por esse resultado negativo. Foi a gota d'água para muitos de seus parceiros.

Depois de três meses, trinta desde o início de seu empolgante projeto, os pedidos chegaram a quase zero. Vários de seus clientes passaram a trabalhar com outros profissionais da área que, apesar de não garantirem a criatividade diferenciada que o rapaz trazia, conseguiam atender a demanda dentro dos prazos pré-estabelecidos. A crescente falta de projetos e trabalhos, juntamente com o curto prazo para conclusão de sua graduação e a pressão familiar fizeram com que Allison Amorim desistisse de dar continuidade ao seu negócio e interrompesse o sonho de trabalhar com aquilo que mais lhe trazia empolgação e paixão profissionalmente.

Quais atitudes Allison poderia ter tomado para evitar o fechamento de seu microempreendimento e a desistência de seus sonhos?

Gestão da capacidade produtiva

Empresas (em especial aquelas que estão iniciando suas atividades) possuem uma capacidade de atendimento, seja esse atendimento de serviços ou produtos. A mensuração dessa capacidade serve para determinar quantos e quais pedidos dos clientes podem ser atendidos. Essa mensuração serve também para verificar quando e quanto aumentar ou diminuir sua capacidade de atendimento. No caso descrito na história de Allison, não foi medida (e muito menos gerida) a sua capacidade de atendimento. Esse fato resultou em uma clientela insatisfeita com o seu trabalho.

O caso do restaurante de Elisa

Autora: Júlia Oliveira Silva



Elisa era uma mulher no auge dos seus 30 anos, formada havia cinco em Jornalismo. Mudou-se muito nova para São Paulo a fim de estudar, porém, sempre sonhou em retornar a suas origens em Ouro Preto, Minas Gerais. Era recém-casada com Pablo, que conheceu ainda no início da faculdade. Ele era estudante do curso de Música e a encantou com suas canções.

Elisa sempre soube que sua maior paixão era a culinária. Amava cozinhar desde a infância – teve seu primeiro contato com a cozinha através de sua bisavó, que era uma confeitaria de mão cheia –, mas nunca pensou que seu *hobby* poderia se tornar fonte de renda.

Ela possuía emprego fixo em um jornal de São Paulo. Entretanto, sentia-se infeliz e percebia que não seria possível haver maior crescimento pessoal no que fazia. Via-se em uma rotina estressante de pegar trânsito todos os dias para chegar ao trabalho e voltar para casa.

Essa realidade já era insustentável, e ela sabia que o motivo era o fato de morar em uma capital. Ela também sabia que isso estava afetando sua relação com o marido, pois passava pouco tempo em casa. Foi assim que chegou o momento em que ela decidiu que aquilo não fazia mais sentido em sua vida e decidiu pedir demissão. Na época, seu marido estava desempregado e ambos sabiam que o dinheiro que possuíam guardado não seria suficiente por muito tempo.

Devido ao aperto, Elisa teve uma ideia: investir nas habilidades culinárias e abrir um restaurante. Por ter o desejo de retornar a Minas Gerais, pensou que a melhor maneira de fazer isso naquele momento seria abrindo um restaurante de culinária mineira em São Paulo. Então,

após fazer uma pesquisa de mercado, o casal entendeu que havia mercado para o restaurante com aquele tipo de culinária na cidade.

Elisa e seu marido, como já dito, tinham um dinheiro guardado para investir. Além disso, haviam encontrado um ponto ideal para abrir o restaurante perto da casa onde moravam. Ela contratou pessoal para auxiliar na cozinha, dois garçons e um responsável pelo caixa, elaborou estratégias de promoção e vendas e seus conhecimentos em imprensa a ajudaram a divulgar o local. O restaurante foi aberto com sucesso.

Passou-se um ano e o negócio estava indo muito bem. Os lucros eram razoáveis e, com isso, Elisa pôde trocar o antigo carro por um modelo mais novo e moderno. Ela e o marido também puderam fazer uma viagem internacional para comemorar as conquistas e aperfeiçoar seu talento culinário. Eles passaram um mês na Europa fazendo um *tour* culinário, provando diversos pratos e desenvolvendo habilidades novas. Estavam mantendo um bom padrão de vida.

Após retornarem de viagem, no entanto, as coisas começaram a apertar. Ela percebeu que, com o crescimento do restaurante, precisaria fazer algumas reformas no local e investir em novos equipamentos, além de contratar mais pessoal para atender a crescente demanda.

Porém, surgiram alguns imprevistos no caminho: seu marido ficou doente e precisou ser internado às pressas. As despesas ficaram altíssimas. Além disso, ela ainda nem tinha terminado de pagar as parcelas do carro novo, muito menos as da viagem internacional. Fora que alguns equipamentos da cozinha precisavam de manutenção urgente. Os gastos haviam sido altos.

Como se não bastasse tantos problemas, o principal ajudante de Elisa na cozinha havia pedido um aumento para se manter trabalhando no restaurante. Ela percebeu que não teria dinheiro suficiente para pagar suas dívidas, para dar aumento para o funcionário e muito menos para a expansão do negócio.

Nesse ponto, ela se questionou se sua empresa estava de fato crescendo ou apenas se endividando... Então, decidiu pedir um empréstimo ao banco a fim de tentar quitar suas dívidas e conseguir manter seu negócio.

Passaram-se seis meses e o empréstimo de nada adiantou, Elisa só se afundava ainda mais em suas dívidas. Ela acabou indo à falência e sua única opção foi passar o ponto do restaurante e vender os equipamentos que lhe restavam...

O que Elisa deveria ter feito para evitar a falência e o fechamento do restaurante?

Gestão financeira

Muitos empreendimentos tendem ao insucesso, pois o empresário pensa que, por ser o dono, todo o dinheiro envolvido no negócio é seu e, dessa forma, acaba perdendo o controle sobre as finanças.

Ao abrir um novo negócio, uma ação de grande responsabilidade é a Gestão Financeira. Nela, deve-se observar as receitas e despesas da empresa e separá-las das contas pessoais. É muito arriscado misturar finanças pessoais e empresariais. Isso torna praticamente impossível realizar análises e fazer a gestão do dinheiro.

Para evitar dificuldades financeiras é necessário separar as contas que a empresa deve honrar das contas pessoais. Além disso, é importante definir um salário fixo para o dono da

empresa, o chamado *pró-labore*. Isso evita os problemas do cenário descrito na história de Elisa.

Os custos que ninguém vê

Autora: Júlia Castro Mendes



Há poucos anos, um certo engenheiro civil se cansou de trabalhar de cidade em cidade, “no trecho”, e abriu uma pequena empresa de construção de residências padrão médio/alto na região metropolitana de Belo Horizonte. Focava principalmente em condomínios fechados, que normalmente ficam longe da área de comércio da cidade.

Começou pequeno com 3 funcionários fixos. No final do 2º ano ele já tinha 12 regularizados. Normalmente eles entregavam uma casa por ano e a procura pelo serviço deles estava estável.

O engenheiro tirava o seu pró-labore, e a construtora normalmente tinha lucros líquidos da ordem de 5-10% do valor da edificação, o que é comum para o setor.

Residências unifamiliares de padrão médio a alto normalmente custam cerca de R\$ 2500 - 3000 por m² (desprezando-se o custo do terreno), com um tamanho médio de 150 a 250 m². Com os lucros, o engenheiro buscava aos poucos comprar equipamentos de construção que antes ele alugava (como betoneira, mangote vibratório, guincho, andaimes, etc.).

No 2º ano da empresa, o engenheiro consumiu todo o lucro comprando uma picape Saveiro 1.6 0km 2014 para poder ir buscar materiais de construção nos fornecedores. O cronograma das construções nunca estava atualizado, dificilmente as solicitações de compras eram feitas em tempo hábil e, como resultado, era comum faltar material na obra bem no dia do serviço. Dessa forma, com a picape, o estagiário ou o encarregado poderiam ir buscar imediatamente o material faltante na cidade. Nunca ninguém da construtora pensou em melhorar o planejamento ou a logística da obra para que faltasse menos coisas. Afinal, todos “faziam desse jeito há 20 anos”. O engenheiro colou um adesivo com a logo da empresa na lateral da picape e ficou cheio de orgulho.

Em uma certa segunda-feira após jogo do Brasileirão, o estagiário bateu a Saveiro. O mestre de obras também, em outra ocasião. Sem contar que a picape vivia carregando material acima da sua capacidade, porque faltava muita coisa na obra.

Passaram-se 4 anos e a picape já não atendia à demanda. Demorava para ligar, quando ligava. Às vezes parava na estrada com o motor fervendo. Às vezes parava sem motivo algum.

“Não há problema”, pensou o engenheiro. “Essa picape custou R\$ 50.200 e só rodou dentro da cidade. Podemos dar essa de entrada e comprar outra mais nova”. Ao chegar nas lojas de usados, dois sustos. Primeiro com o valor da tabela FIPE da Saveiro em 2019, R\$ 33.562, que o engenheiro havia esquecido de acompanhar. Em segundo lugar com o valor máximo oferecido pelos revendedores, R\$ 23.500, devido ao mau estado do automóvel.

Para piorar a situação, naquele ano esgotou-se a vida útil da betoneira (R\$ 4.000) e dos mangotes de vibrar concreto (2 x R\$ 2.200). Além disso, devido a um problema nas instalações elétricas provisórias do canteiro, a serra da carpintaria também precisou ser substituída (R\$ 2.500).

Como resultado, o engenheiro não conseguiu renovar a picape. A picape velha de guerra o deixou na mão várias vezes, atrapalhando a entrega de materiais e atrasando a chegada de seu encarregado na obra. A qualidade da edificação que ele construía ficou prejudicada e o engenheiro foi legalmente forçado a realizar vários retrabalhos dentro do prazo de garantia da residência.

Os custos não-considerados estrangularam o fluxo de caixa do engenheiro. A relativa juventude e “imaturidade financeira” da empresa pesaram nesse momento, pois não havia um grande montante reservado para substituição de equipamentos ou períodos de crise. Infelizmente, após fazer as contas, o engenheiro teve que dispensar seus funcionários, vender as máquinas e fechar as portas. Hoje ele voltou a trabalhar em grandes empresas de construção, no trecho.

Que considerações e medidas o engenheiro deveria ter feito para que não fosse surpreendido pelos custos acumulados naquele ano?

Custo da depreciação

Um ativo imobilizado é um bem de uma empresa que tem como função a manutenção das suas atividades, sendo utilizado por mais de um exercício. São exemplos de ativos imobilizados: máquinas, veículos, móveis e imóveis. A depreciação é o custo da obsolescência dos ativos imobilizados, proveniente da obsolescência natural (esgotamento da vida útil), obsolescência técnica (envelhecimento da tecnologia) ou desgaste com uso na produção.

O empreendedor precisa compreender a perda de valor dos seus ativos imobilizados e registrar essa depreciação na contabilidade da empresa. É imprescindível aprender a calcular a depreciação dos bens e ter uma reserva financeira destinada à sua substituição.

Por fim, nosso engenheiro poderia pesquisar de modo aprofundado as vantagens de alugar equipamentos ou comprar de segunda mão. Essas estratégias reduziriam o impacto financeiro do grande volume de compras naquele ano e o conseqüente sufocamento do caixa da construtora.

ORGANIZADOR

André Luís Silva possui graduação em Ciência da Computação pela UFV, mestrado em Engenharia de Produção pela UFMG e doutorado em Engenharia Elétrica pela UFMG com doutorado sanduíche na Université de Montreal (Canadá). Trabalha atualmente com empreendedorismo e é coordenador do Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo LABOR.

AUTORES DOS CAPÍTULOS

Alysson da Silva Roice Souza Oliveira é graduando em Engenharia Civil na UFOP. Foi estagiário na Secretaria de obras da Prefeitura Municipal de Itumbiara. Atualmente Presidente no Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo LABOR.

André Luís Robine de Souza graduando em Engenharia Civil na UFOP. Fora presidente do Diretório Central dos Estudantes. Estagiou na CBM/SA na área de infraestrutura e produção civil. Atualmente é membro no Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo LABOR.

Anna Clara Martins do Val é graduanda em Arquitetura e Urbanismo pela UFOP. Faz o marketing digital da Ouro Preto Esmalteria; é Gerente de Relações Internas na Associação das Repúblicas Reunidas de Ouro Preto (ARROP); e faz parte do time do Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo LABOR

Conrado Carneiro Bicalho é formado em Ciência da Computação na UFOP. Foi agente de inovação do governo do estado de Minas Gerais. Atualmente é mentor em projetos de empreendedorismo e sócio fundador da empresa USEMOBILE.

Daniel Tropia Pinheiro é formado em Administração na FAI C. Fez Pós-Graduação de Marketing e Mercados na Fundação Dom Cabral. Atualmente é sócio fundador e gerente administrativos do O Passo Bar e Restaurante, Café Gerais, LR Culinária e Tropea Cantina e armazém.

Diego Melo estudou marketing e design. Atualmente é designer, empresário e consultor de imagem. Também trabalha com tecnologia e marketing para transformar empresas e pessoas.

Felipe Diamantino Ferreira fez curso técnico de Química Industrial no CEFET/MG e atualmente é graduando em Engenharia de Minas na UFOP. MBA Jr. em Engenharia de Gestão no IEG. Atualmente é Diretor de Projetos da Sociedade de Geofísica Aplicada da UFOP e membro do Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo LABOR.

Gabrielle de Carvalho Maciel é graduanda em Engenharia de Produção na UFOP. Participou da Central das Empresas Juniores da UFSJ (CENJE). Atuou e atua no Crea Jr-MG e Crea Jr-Nacional. Fez parte do Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo LABOR e atualmente é facilitadora do Liderança na Prática da Fundação Estudar.

Hiago Miranda Branquinho é graduando em Engenharia Civil na UFOP. Atualmente é bolsista do programa Startup Universitário do governo de Minas Gerais. Também é diretor no Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo LABOR.

Julia D'Avila Alevato Sabino é estudante de graduação em Arquitetura e Urbanismo na UFOP. Atualmente faz parte do Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo LABOR.

Júlia Oliveira Silva fez curso técnico em informática pelo IFMG (2015) e atualmente é estudante de graduação em Arquitetura e Urbanismo na UFOP. Faz parte do Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo LABOR onde exerce o cargo de diretora de marketing.

Júlia Castro Mendes é doutoranda e mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Ouro Preto. Atualmente é pesquisadora na área de reaproveitamento de resíduos sólidos e sustentabilidade na construção civil; professora na UFOP, área de materiais de construção civil e patologias em edificações; e professora orientadora do Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo LABOR.

Lucas Fagundes é formado em Engenharia de Produção na UFOP. Foi monitor da disciplina de Empreendedorismo e estagiário no Núcleo de Tecnologia de Informação na UFOP. Também fez parte do Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo LABOR. Atualmente é sócio fundador da empresa FIND-TATOO.

Lucca Bahia Ribeiro é estudante de Engenharia de Produção na UFOP. Fez parte da Empresa Jr Projet e atualmente faz parte do Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo LABOR.

Luiz Felipe Campelo Nonato é estudante de Engenharia de Produção na UFOP. Membro da equipe Inconfidentes Baja, e atualmente ocupa o cargo de diretor de marketing. Faz parte do Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo LABOR onde exerce o cargo de Diretor Financeiro. Também trabalha como monitor da disciplina de Empreendedorismo na universidade.

Raquel Machado Carneiro é graduanda em Arquitetura e Urbanismo na UFOP. Trabalha com desenhos e ilustrações e atualmente faz parte do Projeto de Extensão Universitária sobre Empreendedorismo LABOR, onde é Diretora de Gestão de Pessoas.

Rondon Marques Rosa é doutorando em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social pela UFRJ; mestrado em Educação pela UFOP, graduação em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo, especialização em Comunicação: Novas Tecnologias e Hipermídia e em Língua Portuguesa: leitura e produção de textos, pelo UNI-BH. Docente credenciado ao curso de Jornalismo da UFOP, pesquisa os efeitos e potência da relação entre os Campos da Comunicação e da Educação.

Silas Henrique fez MBA em Liderança para Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Parana. Coaching Master Mind em Vendas. Palestrante formado Instituto Gente/ Roberto Shinyashiki. Mágico Profissional pelo CECAM Centro Cultural de Arte Mágica. Estudou história da mágica no Musée de La Magie em Paris. Atualmente ministra diversos projetos no setor corporativo e educacional.