

tecnológicas.

- Pesquisa e desenvolvimento de idéias e oportunidades.
- Comunicações eficientes.
- Conexão sob demanda com clientes e fornecedores.
- Alcance geográfico, acesso geral.

A Internet é um importante catalisador de negócios. Para entrar e atuar nessa nova mídia é necessário, porém, definir os objetivos que se quer atingir, conhecer o público-alvo, construir um *site* bem estruturado e constantemente atualizado e manter o que foi prometido ao consumidor.

O sucesso na utilização da Internet passa por dois pontos. Primeiro, a percepção de que o potencial comercial da Internet vai além da mera realização de vendas *on-line*. Segundo, o conhecimento de que o comércio eletrônico funciona diferentemente do tradicional, sendo, portanto, necessário o domínio do meio eletrônico.

Luísa já não conseguia imaginar como tinha podido viver até então sem conhecer tal mundo, aquelas coisas fascinantes. Nem sua família, nem suas amigas, muito menos seu noivo lhe tinham mostrado esse lado da vida. Nunca imaginara que a idéia de abrir uma empresa, uma simples idéia ainda, pudesse provocar tais transformações. Em seis meses, criara novo universo de relações, que, por sua vez, contribuíam para o aprimoramento dos seus planos de empresária. E era um círculo sem fim, uma vez que cada nova relação se tornava um trampolim para o conhecimento de outras pessoas, de mundos diferentes. Todas tendo algo a lhe dizer, alguma contribuição a dar.

Seguira outra sugestão do professor **e fizera algumas entrevistas com empresários**, apoiando-se no roteiro do material que ele lhe dera. Sempre que autorizada, gravava as entrevistas, para depois editá-las em seu computador. As leituras sobre planejamento de uma empresa ensinaram-lhe que tudo tinha que ser escrito, registrado, classificado.

## **...E FIZERA ALGUMAS ENTREVISTAS COM EMPRESÁRIOS...**

### **Entrevista com um empresário**

Sugere-se que a pessoa interessada em abrir um negócio conheça a experiência de outros empresários como forma de aprendizado, de aquisição de experiência. A entrevista é

um ótimo instrumento para isso. Ela surge como outra forma de preparação para a ação real, porque por meio dela se pode ter um discernimento mais profundo das razões, estratégias, abordagens e motivações do empreendedor para iniciar e manter um negócio. A entrevista permitirá o contato individualizado com um empresário no seu ambiente natural. Ao fazer a entrevista, o futuro empreendedor amplia sua rede de relações, além de obter valiosas dicas e informações sobre o mundo dos negócios.

Pode-se aprender muito e em pouco tempo se a entrevista for bem preparada. Você deve convidar um empreendedor que criou uma empresa e tenha tido sucesso. Embora não exista uma “fórmula certa” para estruturar a entrevista, o exemplo a seguir tem méritos, porque é cronológico e foi muito testado.

#### ***Pontos que devem ser esclarecidos ao entrevistado antes da entrevista***

- Explicar ao entrevistado que não serão abordados temas de natureza confidencial. O entrevistador compreenderá e respeitará a vontade do entrevistado caso haja perguntas que este não queira responder.
- Ao entrevistador interessa o exame de toda a documentação e informação disponível sobre a empresa.
- Não há intenção de julgar a forma como a empresa é administrada. O objetivo é tentar compreender as características da administração estratégica, bem como os modelos com os quais a empresa opera. A empresa é vista pelo entrevistador como um laboratório.
- A entrevista poderá durar cerca de três horas. Devem ser agendados e discutidos previamente com o empresário o horário, o local e outros requisitos necessários para que a entrevista seja conduzida sob condições favoráveis.
- Apesar de a entrevista exigir tempo considerável, não é tempo perdido: a maioria dos empresários acha a experiência estimulante, pois lhes permite revisar processos de sua administração estratégica.
- Talvez sejam necessários contatos com alguns empregados, para completar a compreensão do modelo de funcionamento da empresa. Nesse caso, solicitar alguns nomes ao entrevistado.
- Em certos casos será necessário passar alguns dias na empresa para fazer observações. Se isso for possível, será muito valioso.
- O entrevistado receberá uma cópia de todo o trabalho que resultar dessa entrevista.

#### ***Preparação para a entrevista***

- Identifique perguntas específicas que você gostaria de ver respondidas e as áreas gerais sobre as quais gostaria de ter informações. (Ver sugestão de entrevista adiante.)
- O uso de uma combinação de questões abertas — o modo como o empreendedor começou, o que aconteceu em seguida e assim por diante — e de questões fechadas — quais são seus objetivos, se tem sócios — irá ajudar a manter a entrevista focalizada e ainda permitirá comentários imprevistos e maior aprofundamento.

- Se a pessoa que está sendo entrevistada não se incomodar, o uso de um pequeno gravador durante a sessão pode ser de grande ajuda. Lembre-se também de que você provavelmente irá aprender mais se se comportar como um “ouvinte interessado”.

## **A entrevista, sugestão de roteiro**

### ***Origem***

1. Fale um pouco sobre suas origens, sua família, pais, tios, primos.

- Existe algum empresário em sua família?
- Você tem alguém como modelo?
- O que seus pais fazem?
- Você poderia falar um pouco sobre sua formação?
- Foi bom aluno? Gostava de estudar? Como você aprende mais?

### ***Conceito de si***

2. Como você se vê como pessoa?

- A seu ver, quais as características pessoais mais importantes para a sua empresa?

### ***Visão***

3. Como surgiu a idéia de ser empreendedor?

4. Como é que sua empresa começou?

- Você pensou sobre isso por muito tempo antes de realmente começar o negócio? Já havia considerado a possibilidade de abrir um negócio como opção de vida?
- Conte-nos sobre seus primeiros tempos.

### ***O trabalho como empreendedor***

5. Como você identifica oportunidades?

6. Como você aprende hoje? Tem um método próprio?

7. Tem um sistema próprio para a solução de problemas?

8. Como lida com o fracasso?

9. Qual é o seu trabalho na empresa?

- Quais são as áreas nas quais você gosta de se concentrar?
- Você se envolve com a rotina, com as operações do dia-a-dia? Você tem quantas pessoas que se reportam a você? Você delega?
- Você tem parceiros no negócio?
- Você é membro de grupos/conselhos de outras companhias?
- Você tem secretária?

10. Como você obtém informação sobre o que está acontecendo na empresa e como controla as coisas?

11. Qual o percentual de solução representado pela tecnologia do produto em termos do su-

cesso da sua empresa?

### **Energia**

12. Quantas horas você trabalha por dia? Trabalha aos sábados, aos domingos?

- Você tira férias?
- Você pensa em se aposentar?

### **Relações**

13. Que importância dá às relações internas e externas na empresa?

- E qual a importância das relações externas para você? Quais contatos são mais importantes: fornecedores, clientes, pessoas de influência?

### **Liderança**

14. Como você consegue que as pessoas aceitem realizar o seu sonho?

15. Como descreveria a si próprio como líder da sua companhia?

- Explique como sua equipe se desenvolveu.
- Quais métodos você desenvolveu para encorajar as pessoas a serem mais criativas?
- O que é diferente na maneira como você comanda seus negócios?
- Para onde direciona seus esforços ao comandar a empresa?
- Você vê as coisas de forma diferente ou mudou seu estilo de gerenciamento desde que fundou sua empresa?
- O que lhe dá mais satisfação ao comandar uma empresa?
- O que pensa sobre o poder como instrumento de comando?

### **Criatividade e imaginação**

16. O que acha do erro? Como trata os colaboradores que erram? A seu ver, sua empresa erra muito?

17. O que lhe dá mais prazer no processo de empreender? O que o torna criativo?

18. O quanto você diria que a imaginação é importante para o sucesso?

19. O que é intuição para você? Qual a importância da intuição no seu negócio?

20. Como você lida com a incerteza e com a ambigüidade?

### **A empresa**

21. Qual o fator mais importante para o sucesso da sua empresa?

22. Quais são as principais potencialidades e fraquezas de sua empresa?

23. Você utiliza consultores e outros profissionais — advogados, por exemplo?

24. Que critérios usa na seleção de pessoal?

25. Fale de seu sistema de gestão. Ele tem por base alguma ideologia?

26. Você tem descrição escrita dos trabalhos e políticas da empresa?

27. Você estabelece metas?

28. Qual é a posição de mercado dos seus produtos/serviços?

29. Quais argumentos você utiliza para persuadir os clientes a comprar seus produtos?

#### **Encerramento**

30. O que você diria a alguém que está pensando em iniciar um negócio?

31. Você gostaria de dizer algo que nós não tenhamos abordado?

Muito obrigado pelo tempo que me foi concedido. Espero que esta entrevista não tenha sido totalmente inútil para você e que tenha sido um momento de reflexão.

*Filion (1991), Timmons (1994)*

Luísa coletava dados com vistas à elaboração do seu Plano de Negócios, adotando o modelo apresentado pelo professor Pedro. Por indicação dele, comprara o *software MakeMoney*, logo percebendo que era ótima ferramenta para desenvolver gradativamente seu planejamento. O *software* permitia-lhe trabalhar em qualquer ponto do plano, sem perder a visão do conjunto. Assim, ao conseguir a especificação e o preço de um equipamento, podia lançá-los já na planilha de investimentos e fazer comentários livres. Ao conhecer um concorrente, recorria ao *MakeMoney* para registrar suas características, pontos fracos, pontos fortes.

Por esse motivo, na rotina diária de Luísa, o *MakeMoney* era instrumento básico. A primeira coisa que fazia, pela manhã, era chamar o *software* na tela do computador e verificar o que já tinha sido feito, o que poderia ser atualizado ou acrescentado aos dados e informações obtidos no dia anterior.

Nesses seis meses, as idéias de Luísa sobre a *Goiabadas Maria Amália* alteraram-se inúmeras vezes. Mas agora, com os conhecimentos sobre as técnicas de Plano de Negócios, percebia que **as alterações eram evolutivas**, e não caóticas, agregando novos valores a cada mudança..

Provocavam, sim, alguma ansiedade e estresse, mas ambos positivos e até necessários. Era algo distante das aflições e decepções que antes ocorriam a cada engano, a cada tropeço. As mudanças não mais lhe provocavam desânimo, uma vez que eram feitas com fundamento em informações, dados, pesquisas. Luísa começara a aprender com os próprios erros. Percebia que o importante era gerar resultados, conclusões e testá-los. Além da definição do produto, que no caso envolvia sabor, processo de fabricação, equipamentos e pessoal necessário, trabalhara também na