

GUIA RÁPIDO DO EMPREENDEDOR DESUCESSO



C. Fialho

GUIA RÁPIDO DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO

1ª edição

Goiânia

Social

2018

Sumário

Empreendedorismo.....	3
Objetivos	4
Mitos sobre o empreendedorismo	5
O comportamento do empreendedor	7
Gestão estratégica.....	9
A nova visão da gestão	10
Plano estratégico.....	12
Missão, visão e valores.....	13
Análise da concorrência e mercado	14
Fluxo de caixa.....	15
Dificuldades com o fluxo de caixa	16
Despesas administrativas	16
Despesas comerciais e de vendas	17
Despesas financeiras	17
Erros mais comuns no fluxo de caixa	19

Empreendedorismo

O empreendedorismo é um tema que ganhou projeção nos últimos anos, não apenas no Brasil, mas também no mundo. Sempre valorizado e apoiado por entidades como o Sebrae, no Brasil, o ato de empreender multiplicou-se com a entrada do universo digital no cotidiano das pessoas. Aspectos governamentais e regulatórios, como o advento das empresas “MEI”, ou a figura do Microempreendedor Individual, tornaram a abertura de negócios próprios formais algo simples e barato.

O empreendedor deixou de ser uma figura “regional” ou “local”, uma cara que assumia nas décadas de 1970 e 1980 no Brasil, e passou a ser visto como parte importante e valorizada do tecido social. Pequenas empresas, às vezes montadas a partir de casa, ganharam uma imagem diferente – amplificada por histórias célebres de empreendedores de todo o mundo, que construíram impérios a partir de negócios iniciados em suas garagens.

Nas universidades e nos círculos mais acadêmicos, o empreendedorismo virou uma disciplina oficial. Desde os conceitos iniciais de Schumpeter, em sua “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, até os recentes títulos, como “A Startup Enxuta”, de Eric Ries, ou o “Business Model Canvas”, de Alexander Osterwalder, o empreendedorismo foi sendo desenvolvido e adequado, ultimamente, às mudanças sociais e econômicas providas pela internet e pelas redes sociais.

O empreendedor tornou-se uma figura mais relacionada às competências individuais e características que são coincidentes nas pessoas que criam negócios: resiliência, confiança, flexibilidade, inteligência emocional e multidisciplinaridade. De qualquer modo, falaremos aqui de uma teoria mais abrangente do empreendedorismo – nem a visão das “startups” digitais e nem a antiga óptica do desenvolvimento regional – apenas o novo empreendedorismo em seus conceitos gerais.

Objetivos

As bases do empreendedorismo são fundamentais, mesmo nos primeiros passos da concepção de um novo negócio. Uma simples ideia pode ser algo positivo, mas na verdade é algo bastante distante da construção de um novo negócio em si. O empreendedorismo é hoje uma disciplina capaz de transformar pequenos lampejos e insights em modelos de negócio eficientes e promissores – capazes de levantar fundos e criar novas oportunidades a partir da sua execução.

Este breve livro trata dos conceitos primordiais do empreendedorismo em sua faceta mais moderna. Longe de penetrar em teorias e mais teorias, orientaremos a prática nas próximas páginas, com foco na abertura de pequenos negócios – principalmente empresas individuais, hoje conhecidas no Brasil como MEI – Microempreendedor Individual.

Mitos sobre o empreendedorismo

Visto como uma “jogada de risco” por alguns e com um olhar romântico por outros, o empreendedorismo é ainda cercado de mitos e conceitos distorcidos. Muitas empresas fracassam em razão da crença e orientação em pressuposições que são propagadas não por aqueles que de fato empreendem, mas por visões de terceiros em relação a como esse mercado funciona.

Embora haja pano para discussões intermináveis a respeito do assunto, de forma esquemática podemos derrubar alguns dos grandes mitos que são diariamente apresentados para aqueles que desejam empreender, mas são por diversas razões desencorajados ou desviados de sua determinação por suposições que, quando comparadas à realidade, não sobrevivem.

MITO

Empreendedores possuem uma qualidade inata

REALIDADE

Embora alguns talentos possam ser considerados inatos, a verdade é que a capacidade de reconhecer e aproveitar oportunidades – característica máxima do empreendedor – é algo proveniente da experiência, do know-how e de um senso de oportunidade muito mais desenvolvido pela observação.

MITO

Qualquer um pode montar um negócio

REALIDADE

Embora legalmente qualquer um que esteja quites com suas obrigações fiscais possa abrir uma empresa, conduzir um negócio é algo além disso. A abertura de uma empresa é tão simplesmente um ato formal, mas mantê-la operando e gerando resultados é o que de fato caracteriza um empreendedor.

MITO

Empreendedores são apostadores

REALIDADE

A exposição a filmes e dramatizações a respeito da vida e carreira de grandes empresários criou uma visão romântica. Muitos veem o empreendedor como alguém que joga e aposta o tempo todo, mas em verdade seu cotidiano tem muito mais a ver com método e planejamento.

MITO

Empreendedores precisam ser jovens

REALIDADE

Há sim muitos empreendedores jovens nos dias de hoje, especialmente no segmento de tecnologia e internet. Contudo, grandes impérios foram construídos a partir de ideias de empreendedores já de meia-idade, ou mesmo aposentados, como é o caso da rede americana Kentucky Fried Chicken, ou da fabricante brasileira de motos Kasinsky.

MITO

Qualquer um com uma boa ideia consegue levantar capital

REALIDADE

São poucos os empreendedores que de fato conseguem linhas de crédito ou aportes apenas com a exposição de suas ideias para um novo negócio. Quanto maior o planejamento e o nível de execução do novo empreendimento, contudo, maiores são as chances de angariar fundos.

O comportamento do empreendedor

O empreendedor é, em suma, aquele capaz de criar oportunidades a partir daquilo que os demais veem como barreiras ou obstáculos. Maquiavel tem uma frase célebre a esse respeito: “empreendedores são aqueles que entendem que há uma pequena diferença entre obstáculos e oportunidades e são capazes de transformar ambos em vantagem.”

Na visão moderna de recursos humanos e psicologia, o empreendedor é um indivíduo que reúne uma certa configuração de competências e, desse modo, possui comportamentos em comum com outros empreendedores:

- Estabelecimento de metas e objetivos de forma concreta e realista. Define metas em longo prazo que sejam específicas e objetivas, além de possuir um fator de motivação pessoal. Em curto prazo, objetivos que possam ser acompanhados com métricas.
- Possui iniciativa e automotivação, executando tarefas antes mesmo que seja forçado a fazê-lo. Está sempre a procura de oportunidades e raramente deixa de agir quando identifica uma delas.
- Prima pela qualidade e eficiência, sempre buscando maneiras melhores e mais competentes de realizar suas tarefas e analisando a qualidade final dos seus resultados.
- O empreendedor acompanha e mede de forma sintomática sua própria evolução e o modo com que seus planos correm, usando os dados que apura para tomar novas decisões.
- Comprometimento com seus valores, suas metas e com as pessoas que o cercam na realização de seus planos.
- Persistência e resiliência, muitas vezes ao extremo do autossacrifício em favor da realização das metas estabelecidas.
- O empreendedor corre riscos, mas está longe de ser um jogador. Ele avalia alternativas e calcula os riscos associados a elas antes de agir e, quando decide assumir uma operação arriscada, geralmente já possui planos de contingência para o caso de falha.
- A busca intensa por informação é característica presente em qualquer empreendedor. Ele investiga o cenário em que atua, para identificar novas oportunidades, mesmo quando já aproveitou outras delas ao longo do percurso.

- O empreendedor é persuasivo e tem facilidade em relacionar-se no meio em que atua, sendo capaz de acumular um networking eficaz e reverter tais contatos em novas oportunidades para o seu negócio.
- O empreendedor é capaz de criar motivação em outros – sejam seus clientes, fornecedores, colaboradores ou mesmo parceiros. Sua energia é contagiante e suas convicções a respeito do próprio modelo de negócio acabam sendo ferramentas de venda e propagação da sua cultura empresarial.

Gestão estratégica

Gerir um negócio é o que, de fato, faz um empreendedor. A fase da “ideia” e da identificação da oportunidade representam apenas os passos iniciais para a construção do modelo planejado pelo empreendedor.

Administração estratégica é o conjunto de opções, diretrizes e valores que seus líderes determinam para a empresa ter um desenvolvimento ao longo prazo. Sem uma administração desse caráter, empreendedores basicamente reagem a eventos que ocorrem no dia a dia da empresa – e isso é extremamente negativo. Sem capacidade de formular decisões a longo prazo e sem conseguir antecipar os movimentos do mercado, da concorrência e dos próprios negócios, entra-se num espiral de problemas que, fatalmente, terminam no fechamento da empresa.

A Era da Informação tornou a gestão baseada na mera extrapolação de eventos do passado algo pouco efetivo. Modelos “prontos” de administração tornaram-se cada vez mais obsoletos e, hoje em dia, é preciso acompanhar um volume imenso de informação para garantir o sucesso do planejamento, mesmo em uma empresa pequena.

A Crise do Petróleo dos anos 1970 mudou completamente a forma com que empresários tomavam decisões e isso apenas acentuou-se mais nas décadas seguintes, primeiro com a grande revolução do mercado financeiro, nos anos 80 e 90, e em seguida com a entrada em cena da internet e da gestão inteligente. Construir planos “plurianuais” estáticos tornou-se algo dispensável – os novos modelos evoluíam e sofriam mudanças dia a dia, hora a hora, minuto a minuto.

Fatores como a sustentabilidade, a gestão de recursos humanos, a gestão da qualidade e a tecnologia da informação deixaram de ser preocupações de grandes corporações e passaram também a pautar o cotidiano das decisões do pequeno empreendedor. Hoje, mesmo o empresário individual precisa estar ciente de que uma série de grupos capazes de influir em sua criação de valor.

A nova visão da gestão

Criação de valor é o conceito chave por detrás da nova gestão empresarial. Para conduzir os negócios com base nesse conceito, o microempreendedor, tanto quanto o grande empresário, precisa atentar suas decisões em vários grupos distintos:

- Os colaboradores - É preciso um compromisso com os colaboradores, no sentido de lhes dar espaço para o desenvolvimento pessoal e profissional, explorando melhor o seu potencial produtivo;
- Os clientes - Colaboradores capacitados e preparados tendem a se comprometer com a satisfação do cliente e do seu consumidor;
- Os fornecedores - Clientes regulares e em expansão sugerem formar alianças com fornecedores estratégicos e confiáveis;
- A comunidade - A reputação de uma empresa sólida, sustentável econômica e financeiramente, cria oportunidades para a comunidade e bem-estar social;
- Os investidores/acionistas - Se a empresa consegue atender todos os seus stakeholders anteriores, potencializa a confiança de investidores.

A passagem da gestão da era da produção em massa para a era da eficiência econômica, pautada pelas crises dos anos 60 e 70 e do período pós Segunda Guerra Mundial criou mudanças importantes nas grandes organizações, mas foi o advento da qualidade e a posterior economia da informação que modificaram o contexto de gestão mesmo para o pequeno empreendedor.

O empreendedorismo de pequena escala é tido, geralmente, como modelo principal no caso de microempreendedores, os chamados MEI no Brasil. Para o especialista americano Steve Blank, esse modelo se refere ao tradicional pequeno negócio. Ele cita o modelo adotado até hoje por muitos imigrantes, que chegam a diversos países em todo o mundo. No Brasil, essa foi a iniciativa de portugueses, espanhóis e italianos, além de outros povos, que iniciaram empreendimentos em um país estranho, geralmente na área comercial ou de serviços, contando apenas com suas próprias economias, algum pouco que podiam tomar emprestado e sua força de trabalho. Nesse

negócio, a definição de “bem-sucedido” significa o sustento dos próprios empreendedores, e quando as coisas não vão bem, eles se adaptam e trabalham duro para reverter o problema. A grande maioria dos empreendedores funciona desse modo. O modelo é simples: um impulso empreendedor inicial que culmina em uma empresa sustentável e sempre mantida por seus fundadores, e mantendo-os.

O novo modelo de gestão empreendedora, contudo, vai um pouco além disso. Aqui conhecemos o modelo do negócio escalável – empresas que podem ter seu modelo de negócio repetido indefinidamente, replicado, aplicado em outros contextos e mercados e propagar, assim, sua pegada e seu raio de ação.

Atingir tais objetivos é algo que não mais exige apenas o modelo de gestão “familiar” dos tradicionais pequenos negócios. O empreendedor precisa manter-se sempre atento a oportunidades em todas as frentes, mas ainda assim garantir que o dia a dia dos negócios produza resultados e lucros que possam mantê-lo e financiar novos negócios, estruturas e decisões.

Plano estratégico

Em primeiro lugar, um plano estratégico no mundo de hoje não é um documento estático. Ele precisa ser constantemente ajustado e aprimorado, conforme novas oportunidades e barreiras se apresentem. Ainda assim, o plano inicial de qualquer negócio precisa possuir e caminhar em três pilares fundamentais:

1. O que a empresa quer ser e o que deseja atingir
2. Quais as vantagens competitivas nas quais o empreendedor acredita e que pode usar em seu favor
3. Que públicos a empresa busca atingir e como

Um plano só é bom o bastante quando possui tarefas, prazos e objetivos mensuráveis. Para tudo o que é estabelecido num plano estratégico, deve haver sempre uma data limite, uma definição de quais são as tarefas envolvidas em cada meta (e quem irá desempenhá-las) e também uma forma de medir qual foi o nível de eficácia de cada tarefa e sucesso de cada meta, uma vez que tenha sido cumprida.

Missão, visão e valores

A missão é tida como o detalhamento da razão de ser da empresa, ou seja, é o porquê da empresa. Muitos empresários simplesmente apresentam em seus websites descrições a respeito dos produtos e serviços oferecidos pelo negócio – isso não é uma missão.

A missão é o propósito da empresa, a razão inicial pela qual o empreendedor decidiu aplicar seu tempo e recursos no desenvolvimento de um negócio com essas características e nessa área.

A visão, por sua vez, é o norte da empresa. O empreendedor utiliza a visão para que não perca, ao longo do caminho, a imagem daquilo que de fato pretende atingir. O professor de empreendedorismo Louis Jacques Fillion define visão como "a imagem projetada no futuro do espaço de mercado futuro a ser ocupado pelos produtos e o tipo de organização necessária para se alcançar isso".

Os valores, finalmente, são as crenças e limites que a organização possui, para cumprir sua missão e perseguir sua visão. Tem a ver com a convicção que os próprios indivíduos que compõem o negócio compartilham, sejam eles fundadores ou colaboradores. O empreendedor, na gestão estratégica moderna, é o ponto de partida dos valores fundamentais do negócio, que com o crescimento da organização acabam por evoluir para uma cultura empresarial completa.

Análise da concorrência e mercado

Um empreendedor, ainda em seu plano estratégico, não pode fechar os olhos ao que o cerca. O ambiente no qual o negócio irá operar, a concorrência que ele irá enfrentar e as características do mercado no qual irá atuar.

A ferramenta mais frequente para esse tipo de análise é o chamado SWOT. A Análise SWOT ou Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) (em português) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional.

A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

O mecanismo é simples – num quadro relacionamento as Forças da empresa em relação aos concorrentes e ao mercado, suas Fraquezas, assim como listamos quais as Oportunidades que podem ser encontradas, e também as Ameaças. Sempre lembrando que, ao analisar concorrência e mercados, não podemos fechar os olhos a:

- Produtos piratas e informais
- Tamanho e poder de negociação de fornecedores
- Ritmo de entrada de novos concorrentes
- Poder de compra e negociação do cliente
- Nível de rivalidade e concorrência entre negócios similares
- Sucedâneos, ou seja, produtos e serviços que não necessariamente são os mesmos, mas podem ser usados para o mesmo fim

Fluxo de caixa

O planejamento estratégico é fundamental, mas talvez o melhor amigo do microempreendedor seja um bom e consistente Fluxo de Caixa. Pois é, todos já ouviram por alto a respeito, mas a verdade é que poucos empresários mantêm um fluxo de caixa saudável, o que leva a problemas que atuam em cascata e culminam no fechamento de muitas empresas.

O fluxo de caixa é algo necessário para empresas de qualquer porte, mesmo individuais. Um fluxo de caixa perfeito é aquele que leva dedicação e disciplina dos empresários. O primeiro passo é separar as saídas de dinheiro em pelo menos três categorias: fornecedores, despesas e outras saídas.

Sem um fluxo de caixa estruturado, o empresário simplesmente se perde nas contas e, muitas vezes, pode considerar que suas operações estão apresentando lucros, quando na verdade está operando em prejuízo.

O outro lado do fluxo de caixa são as entradas. Aqui entra o faturamento da empresa, mas também todo e qualquer outro tipo de ingresso de capital. Em um empréstimo, por exemplo, o capital do crédito entra no caixa, mas as parcelas a pagar pelo empréstimo são introduzidas nos meses seguintes ou exercícios como despesas.

Dificuldades com o fluxo de caixa

A verdade é que a grande maioria dos empreendedores realiza algum fluxo de caixa. Contudo, não incluem nele despesas e lançamentos que deveriam ali constar e, com o tempo, acabam perdendo a visão financeira global do próprio negócio.

O fluxo de caixa mal construído explica negócios onde o empreendedor “não percebe” prejuízos ou mesmo é incapaz de explicar os próprios lucros. Um bom fluxo de caixa consiste em despesas e receitas – após organizar entradas e saídas, o empreendedor pode extrapolar tais valores, criando projeções e elaborando cenários que irão contribuir com seu plano estratégico. No campo das despesas, aquele que geralmente possui mais faltas, podemos relacionar três categorias principais.

Despesas administrativas

De modo simplificado, consideram-se despesas administrativas aquelas relacionadas ao próprio cotidiano da empresa. São gastos que acompanham a própria atividade diária da empresa e são necessários para manter tudo funcionando. Entre outros, esses gastos incluem:

- Aluguéis e pagamentos de espaços comerciais
- Salários
- Despesas com material de escritório
- Contas de água, luz, telefone ou internet
- Gastos com postagem, envio e Correios
- Café, água e outros consumíveis

Qualquer variante desses gastos inclui-se no segmento de despesas administrativas. Separar esses gastos de outros facilita ao empreendedor enxergar o verdadeiro custo de manutenção do seu negócio.

Despesas comerciais e de vendas

Aqui encaixam-se gastos que o empresário assuma para vender seus produtos e serviços. Tudo que está relacionado ao marketing entra nessa conta, mas a grande dificuldade aqui é perceber quando os gastos estão enquadrados nessa categoria.

Gastos comerciais como anúncios ou compra de espaço publicitário são bastante óbvios, mas é preciso lembrar que a variedade deles é imensa. Por exemplo, qualquer gasto com anúncios e publicidade online, inclusive a própria construção de um novo website, pode entrar nesta categoria. Além disso, há outros gastos relacionados a vendas que precisam ser controlados e geridos:

- Custos de deslocamento de vendedores
- Almoços e refeições pagas a clientes
- Descontos e promoções (lançados como o valor equivalente do qual o empresário abriu mão)
- Comissões pagas a terceiros, despesas com afiliados e outros

As despesas comerciais muitas vezes permitem que um negócio alcance crescimento rápido, porém são custos mais difíceis de controlar e, em geral, pouco previsíveis. Como eles não possuem uma frequência e constância, como ocorre com gastos administrativos, o empresário muitas vezes perde o controle.

Despesas financeiras

Muitas empresas recorrem a empréstimos, linhas de crédito e aportes de caixa. Tudo isso são despesas futuras. Ao contratar um empréstimo ou linha de crédito, o empresário gera um custo fixo de parcelas no futuro, que devem ser controladas e anotadas.

Entretanto, lidar com instrumentos financeiros exige mais atenção do empresário. Uma série de operações bancárias possui, além das parcelas ou valores que tramitam na conta, despesas acessórias que muitas vezes são deixadas de lado.

Nessa categoria entram impostos, como o IOF, despesas com manutenção de contas, juros decorrentes do uso de limites ou verbas e também custos administrativos em investimentos e aplicações financeiras.

Pode parecer uma afirmação estranha, mas de fato o dinheiro é algo que custa muito caro. O empreendedor moderno parece sedento por conseguir “investimento” para sua ideia ou empresa, mas poucas vezes avalia o custo – financeiro ou não – de tomar capital emprestado ou de receber um sócio que realize aportes em seu negócio.

Manter as despesas financeiras sob controle no fluxo de caixa é algo que permite que o empresário tenha uma visão global de gastos financeiros e do custo do capital no Brasil, evitando a utilização de empréstimos de forma indevida e reduzindo sua exposição a juros, multas e outras decorrências de um mau planejamento financeiro e fiscal.

Erros mais comuns no fluxo de caixa

Problemas de fluxo de caixa não são causados do dia para a noite. Eles geralmente acumulam falhas imperdoáveis que são mantidas durante meses ou mesmo anos no exercício de gestão. A “ferramenta” em si é o menos relevante. Há softwares sofisticados para manter um fluxo de caixa em ordem, mas montar uma planilha ou até mesmo um livro de lançamentos, para os mais tradicionalistas, não é nenhum pecado. Contudo, podemos enumerar alguns erros que criam ameaças crescentes para o empreendedor, no que se refere ao fluxo de caixa.

- Falta de categorias. Isso implica em despesas ou mesmo receitas que ninguém é capaz de dizer de onde vieram. Quanto mais detalhadas as descrições e categorizações, mais fácil é identificar onde está um gasto ou de onde veio alguma entrada ou capital que possa ter composto a receita do negócio.
- Lançar vendas ao invés de recebíveis. Isso é muito comum nas empresas – quando o vendedor fecha a encomenda, lança-se o valor no fluxo de caixa, como se tivesse ocorrido um ingresso. Entretanto, nem sempre os valores são de fato pagos assim que a venda é consolidada e, além disso, vivemos no país das prestações – então cada parcela tem de ser lançada no fluxo no mês em que de fato entra na conta.
- Acompanhamento eventual. O fluxo de caixa pode ser mensal ou até mesmo anual – não importa: temos de atualizá-lo de modo diário para não perder a linha com os lançamentos.
- Misturar contas pessoais. O microempreendedor pode, legalmente, utilizar sua conta de pessoa física para movimentar os negócios da empresa. Isso não quer dizer que ele deva misturar suas despesas e receitas com aquelas provenientes da empresa – mas, na prática, é o que muitos infelizmente fazem.