

CAPÍTULO 2

EMPREENDER COMO OPÇÃO DE CARREIRA

Ser empreendedor não é só ganhar muito dinheiro, ser independente ou realizar algo. Ser empreendedor tem um custo que muitos não estão dispostos a pagar. É preciso esquecer, por exemplo, a semana de quarenta horas de trabalho, de segunda a sexta-feira, das oito às dezessete, com uma hora de almoço. O empreendedor, mesmo muito bem-sucedido, sabe o valor de seu tempo e procura utilizá-lo ao máximo trabalhando ativamente na consecução de sua realização. É evidente que alguém que investe tantas horas em trabalho sacrifica muitos aspectos de sua vida, principalmente o lazer e a família. O preço do sucesso e da independência econômica pode ser muito alto para o empreendedor. Para muitos potenciais empreendedores, alto demais. Mas, para poucos, vale a pena o sacrifício pessoal na realização de seu próprio negócio.

PERFIL DO EMPREENDEDOR

A vontade dos empreendedores em vencer todas as dificuldades para desenvolver seu negócio, pagando o preço do sacrifício pessoal para ter sucesso, é função direta de sua necessidade de realizar. David McClelland, em seu artigo pioneiro sobre o assunto, "Business as 'and national achievement'", publicado em 1962 na *Harvard Business Review*, classificou as pessoas em dois grupos: a minoria que, quando desafiada por um objetivo pessoal, está disposta a grandes sacrifícios pessoais para realizá-lo, portanto tem o que ele chamou de 'grande necessidade de realizar', e a maioria, que não está disposta a sacrificar seu lazer e sua vida familiar para realizar algo. A esmagadora maioria dos empreendedores de sucesso se encaixa na pequena minoria definida por McClelland, que tem grande necessidade de realizar. Desta constatação, concluímos que não há sucesso fácil.

Outra característica do empreendedor é seu inconformismo irracional com a situação atual das coisas e sua ânsia por mudanças. Esse inconformismo foi descrito com muita fidelidade pelo dramaturgo irlandês **Bernard Shaw**. Segundo ele, o homem racional adapta-se ao mundo e o irracional tenta adaptar o mundo a si. Portanto, todo progresso depende do homem irracional. Imaginem o que seria do mundo sem os empreendedores inconformados com os produtos e serviços disponíveis em sua época. Não teríamos luz, telefone, rádio, carros etc.

Junhando as idéias de Shaw, Schumpeter e McClelland, podemos descrever o empreendedor bem-sucedido como:

- Alguém que não se conforma com os produtos e serviços disponíveis no mercado e procura melhorá-los. É o inconformismo de Shaw.
- Alguém que, por meio de novos produtos e serviços, procura superar os existentes no mercado. É o agente do processo de destruição criativa de Schumpeter.
- Alguém que não se intimida com as empresas estabelecidas e as desafia com o seu novo jeito de fazer as coisas. É a necessidade de realizar de McClelland.

Apesar de o perfil do empreendedor bem-sucedido ser quase uma caricatura, ele ilustra duas características importantes necessárias ao futuro empreendedor: primeiro, não se conformar com o mundo e tentar adaptar o mundo a si; segundo, ter grande necessidade de realizar e disposição de assumir os riscos e fazer sacrifícios pessoais necessários para ter sucesso.

Aqui é importante fazer um alerta aos candidatos a perfil do empreendedor bem-sucedido. É aquele que preenche completamente o papel de empreendedor, assume todos os riscos e está disposto a todos os sacrifícios para transformar sua idéia original em um bom negócio. Acontece que a grande maioria dos candidatos a empreendedor que não empreenderam ou não encontrou a idéia que valesse o sacrifício ou, se a encontrou, não está disposto a pagar o preço pessoal de levá-la adiante. Num extremo, temos o empreendedor inconformado com o mundo, descrito por Bernard Shaw, e no outro o auto-empregado de uma franquia. O primeiro enfatiza mais os papéis do empreendedor e do empresário e o segundo, os do executivo e do empregado da Tabela 1.1. A diferença entre esses empreendedores será apresentada com mais detalhe no Capítulo 7, em que avaliamos os diversos tipos de negócios que podem iniciar.

POR QUE AS PESSOAS NÃO FAZEM A OPÇÃO DE EMPREENDER?

Até aqui, falamos muito do perfil do empreendedor, dos papéis que deve assumir ou administrar, da motivação e dos custos pessoais para iniciar um negócio próprio, mas faltou, para completar o quadro, mostrar por que a maioria das pessoas não faz, ou não consegue fazer, a opção de ser empreendedor. Algumas das razões que ficaram implícitas são:

George Bernard Shaw
(1854-1950), dramaturgo
irlandês que ganhou o Prêmio
Nobel em Literatura, crítico
literário, um porta-voz do
socialismo e figura de destaque
no teatro do século XX.

- *A primeira é não ter a necessidade de realizar um negócio próprio ou não ser motivado por ganhar muito dinheiro.* Há muitas pessoas que estão felizes com seu trabalho e procuram realizações nele. São os artistas, artesãos, esportistas ou cientistas bem-sucedidos. Essas pessoas simplesmente não se interessaram pela opção de ser empreendedor.
- *A segunda é não estar disposto a pagar o preço pessoal para iniciar um negócio próprio.* Muitos preferem a vida calma e familiar de assalariado que trabalha quarenta horas por semana com direito a férias e aposentadoria. Têm tempo para a família e para o lazer. Afinal, a vida não é só ganhar dinheiro.

Além das duas razões expostas, há muitos fatores que inibem as pessoas a montar seu negócio. Os quatro mais importantes são:

- *A imagem social* que eles procuram projetar para a família, os amigos e os colegas de trabalho.
- *A disposição de assumir os riscos* de abandonar a relativa segurança de bons empregos para iniciar seus negócios.
- *O capital social* adquirido em sua formação.
- *Os outros interesses* que tornam a opção de iniciar um negócio próprio pouco atrativo.

Os três primeiros fatores são os principais responsáveis pela frustração e pela insatisfação da maioria que sonha em ser empreendedor e não consegue realizar seu sonho. Em seguida, vamos descrever cada um dos quatro fatores que inibem os potenciais empreendedores.

Imagem social

A imagem social é a principal razão por que a maioria das pessoas que tem sucesso em sua carreira profissional nunca pensou seriamente na possibilidade de iniciar um negócio próprio. Não é que elas não gostariam de ser empreendedores bem-sucedidos. O fator inibidor é que essas pessoas não estão dispostas a dar o passo para trás, na opinião delas, necessário para iniciar um novo empreendimento e ter sucesso. Elas, simplesmente, não estão dispostas a sujar as mãos com a execução das tarefas básicas imprescindíveis para iniciar um novo negócio com chances de êxito.

Para ilustrar o fator inibidor da imagem social, vamos descrever, a seguir, os possíveis caminhos que podem ser percorridos por um candidato a empreendedor para se tornar dono de uma bem-sucedida boutique de moda localizada em um shopping concetudado.

O caminho mais simples para começar, o qual a maioria das pessoas está disposta a seguir, é dispor dos recursos financeiros necessários, próprios ou emprestados, para comprar o ponto no shopping, decorar a loja, escolher alguns estilistas e costureiros, comprar o estoque inicial, dar uma festa de inauguração, fazer promoção e, ainda, ter reservas para o capital de giro dos primeiros meses.

Infelizmente, grande parte das pessoas que sonha com um negócio próprio não tem acesso aos recursos financeiros necessários e não vê nenhum caminho para transpor a barreira que as separa da realização de seu sonho. Para elas, ser empreendedor se resume em ter acesso

a recursos para iniciar um negócio seu. Quando não dispõem dos recursos, abandonam este sonho. Essa é a grande maioria de conformados com sua sorte, de acordo com McClelland, que, apesar de quizerem ser empreendedores, não sabem ou não estão dispostos a fazer os sacrifícios pessoais necessários para sé-lo.

A dura realidade é que as pessoas que dispõem dos recursos financeiros para iniciar seu negócio correm riscos de fracasso muito maiores do que aquelas que, sem dinheiro, estão dispostas a sujar as mãos para realizar seu objetivo. As histórias de sucesso de muitas boutiques famosas ilustram como o empreendedor pode começar sem dinheiro se estiver disposto a superar a barreira que a imagem social que pretende projetar lhe impõe.

O empreendedor que pretende ser dono de uma bem-sucedida boutique de moda em um shopping center de prestígio e não tem dinheiro precisa começar de forma humilde. A maioria dos donos de boutiques bem-sucedidas entrevistados começou na informalidade, como sacoleiros. Conseguiram roupas em consignação em costureiras ou confecções da moda, ganhando o pagamento ou a devolução das roupas com cheques pré-datados. Com as roupas em sacolas, começaram a visitar vizinhos e conhecidos oferecendo suas roupas. Evidentemente, o objetivo de um dia ter sua boutique levou esses empreendedores a não se importar com o que os familiares ou amigos poderiam pensar de sua humilde atividade.

Para os potenciais clientes, as ofertas do sacoleiro representam oportunidades de comprar roupas normalmente oferecidas em boutiques com preços mais acessíveis e sem necessidade de sair de casa. Para o sacoleiro, a experiência de escolher as roupas nas costureiras e confecções e atender ao gosto de seus clientes é um aprendizado fundamental para o sucesso de sua futura boutique. Ele aprende com o tempo a oferecer as roupas certas para cada tipo de cliente. Vai aprender o que combina melhor para uma cliente gordinha ou magrinha, o que vai bem para uma festa ou um passeio no campo. Quando tiver sua boutique, vai saber que tipo de roupas deve estocar para sua clientela e o que oferecer para cada cliente que entrar em sua loja. Essa experiência, que é fundamental para uma boutique de sucesso, geralmente falta ao empreendedor que, com dinheiro, monta sua boutique sem ter passado por esse aprendizado.

Como em todo negócio, há sacoleiros e sacoleiros, isto é, a maioria dos sacoleiros que se contenta com o lucro da atividade informal e uma minoria que quer ter sua boutique. Essa minoria procura formas de melhorar seu lucro criando suas próprias roupas, contratando o serviço de costureiras. Promovem chás nas casas de seus clientes e amigos para, assim, poder oferecer suas roupas para um número maior de clientes. Com criatividade e muito suor, esses sacoleiros vão juntando recursos financeiros e fama com suas clientes, o que permitirá que abram suas boutiques e tenham sucesso. Tal sucesso é função direta de seu conhecimento do negócio, adquirido trabalhando como sacoleiro.

Há outra forma de se adquirir o conhecimento necessário para abrir uma boutique de moda. O conhecimento também pode ser adquirido trabalhando um ou dois anos como balconista e gerente de uma boutique bem-sucedida. O problema, para muitos candidatos a empreendedores, é a vergonha que sentem, diante da família e dos amigos, de se dedicar a uma atividade tão humilde como a de sacoleiro ou de balconista de uma boutique. Essa barreira criada pela imagem

social que as pessoas querem ou se sentem obrigadas a projetar para familiares e amigos impede muitos de se tornarem empreendedores.

É por isso que empreendedores que têm dinheiro para abrir sua boutique e não estão dispostos a iniciar seu aprendizado de forma humilde como sacoleiro ou balconista, na maioria dos casos, acabam fracassando. Para eles, falta simplesmente a experiência para saber que tipo de roupa vende e o que vai encalhar. Sem essa experiência de escolher o estoque para sua boutique, eles acabam não dispondo das roupas certas para o tipo de cliente que frequenta o shopping e sua boutique. Além disso, não vai saber oferecer a roupa certa para cada tipo de cliente avaliando seu físico e estilo de vida.

Como no shopping há outras boutiques que têm estoque mais afinado com a moda e um atendimento que encanta os clientes por ajudá-los a escolher melhor suas roupas de acordo com sua personalidade, elas terão a preferência dos clientes sobre as boutiques de empresários inexperientes que não sabem escolher o estoque e atender bem os clientes. Com isso, o empreendedor com dinheiro, mas sem o conhecimento que o negócio requer, acaba tendo que fechar sua boutique por falta de clientes.

A realidade é que todo empreendedor que deseja ter sucesso precisa estar disposto a, no início, desenvolver, ele mesmo, todas as atividades necessárias para aprender o negócio e fazer sua empresa crescer. Não há nenhuma vergonha no trabalho honesto, por mais humilde que seja. Infelizmente, muitos acreditam que, após terem atingido uma boa posição como empregado, as tarefas humildes necessárias para abrir um negócio próprio estão abaixo de sua dignidade. Por isso acabam preferindo ficar no 'conforto do emprego'.

A preocupação com a imagem social tem levado muitos candidatos a empreendedores a cometer um erro que é o grande responsável pelo insucesso de muitos novos empreendimentos: tentar replicar em seu pequeno novo negócio as mesmas facilidades e mordomias que tinham como empregados de grandes empresas. É o caso daqueles que, antes de se preocupar com os clientes e as vendas, preocupam-se em decorar seu escritório e contratar uma secretária. Quem inicia assim tem poucas chances de sucesso, porque está incorrendo em custos antes de obter receitas e, ainda por cima, custos que não ajudam a conseguir essas receitas. A carreira de empreendedor não é para esse tipo de pessoa e ela faria melhor se continuasse na segurança de seu emprego.

Disposição para assumir riscos

Nem todas as pessoas têm a mesma disposição para assumir riscos. Muitas precisam de uma vida regrada, horários certos, salário garantido no fim do mês, férias anuais, e assim por diante. Esse tipo de pessoa não foi feita para ser um empreendedor que, por definição, tem de assumir riscos; seu sucesso está em sua capacidade de conviver com esses riscos e sobreviver a eles. Os riscos fazem parte de qualquer atividade empresarial e é preciso aprender a administrá-los. O empreendedor não fracassa em seu negócio porque sofre revezes. Todo negócio sofre revezes. O empreendedor fracassa porque não sabe prever, administrar e superar o revés do negócio.

Os riscos financeiro e profissional de iniciar um negócio próprio são muito menores do que se imagina se o negócio for bem planejado. O risco financeiro pode ser limitado a

uma quantia predeterminada, que pode ser suportada pelo empreendedor por meio do planejamento e da divisão desse risco com sócios, fornecedores e até clientes, como veremos mais adiante no livro. Já o risco profissional é mínimo. Isso porque uma experiência como empreendedor, mesmo que mal-sucedida, enriquece o currículo e ajuda a encontrar um emprego. A coragem de empreender e a experiência de administrar seu próprio negócio são muito valorizadas no recrutamento de novos talentos nas grandes empresas.

A disposição de assumir riscos por parte dos candidatos a empreendedores varia com seu preparo e conhecimento para desenvolver seus negócios e outros interesses e obrigações que inibem sua decisão de fazê-lo. A disposição de assumir os riscos de um novo negócio é função direta de como os candidatos a empreendedores se vêem. Não há como medir objetivamente o preparo e o conhecimento de um lado e os outros interesses e obrigações do outro lado dos candidatos a empreendedores.

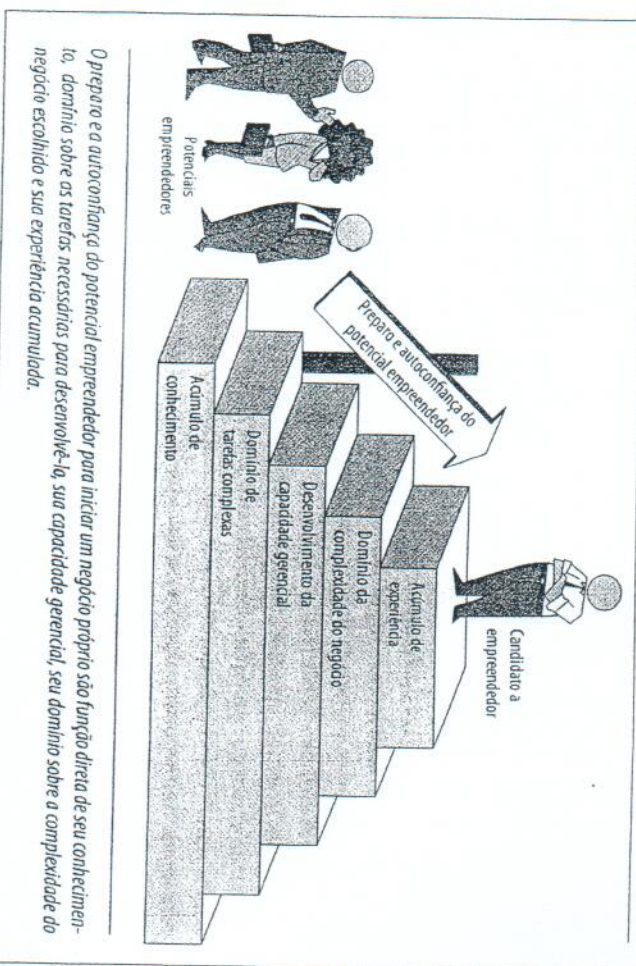
Há muitos livros que apresentam testes de auto-avaliação para os candidatos a empreendedores. Há até cursos que procuram fazer essa avaliação. A verdade é que esses testes não medem o essencial, que é a percepção que temos de nós mesmos e que se reflete em nossa autoconfiança para iniciar um negócio próprio. Essa autoconfiança é essencial para que o empreendedor tenha a disposição necessária para assumir os riscos de um negócio próprio. A maioria dos questionários e testes procura simplesmente ilustrar as dificuldades de empreender um negócio próprio e permitir ao candidato a empreendedor avaliar se lhe interessa esse estilo de vida.

A autoconfiança necessária para iniciar um negócio próprio pode ser comparada ao desafio de fazer uma travessia de um rio a nado. É raro alguém se aventurar numa travessia dessas se não conhece e domina o risco de fazê-lo. O mesmo acontece com o empreendedor. Tudo que aprendemos em casa, na escola, com amigos, no trabalho e observando o que se passa ao nosso redor é acumulado sob forma de conhecimento e experiência ao longo de nossa vida. A maioria das pessoas acumula conhecimento e experiência mais rapidamente na juventude, diminuindo o ritmo à medida que os anos avançam.

Portanto, o preparo e, sobretudo, a autoconfiança do potencial empreendedor para iniciar um negócio próprio são função direta de seu conhecimento, domínio sobre as tarefas necessárias para desenvolver o negócio, de sua capacidade gerencial, seu domínio sobre a complexidade do negócio escolhido e sua experiência acumulada. Esse domínio permite que o potencial empreendedor consiga visualizar como pode ter sucesso no desenvolvimento do negócio. Essa visão, que podemos chamar de visão empreendedora, é que dá ao potencial empreendedor a necessária autoconfiança para iniciar seu negócio. A Figura 2.1 ilustra, por meio de uma escada ascendente, o crescimento do preparo, da autoconfiança e, consequentemente, da disposição, do potencial empreendedor, de assumir riscos.

No outro lado da balança estão outros interesses: a satisfação no trabalho e o sucesso no emprego e na vida particular são os fatores que mais inibem as pessoas a pensar na atividade empreendedora como uma opção de carreira. Essa pessoa não tem nenhuma motivação para assumir a incerteza e os riscos de um negócio próprio. Além disso, com um emprego estável, surgem as obrigações normais das pessoas, a ambição de adquirir a casa

Figura 2.1 Crescimento do preparo e da autoconfiança, do potencial empreendedor, para assumir riscos

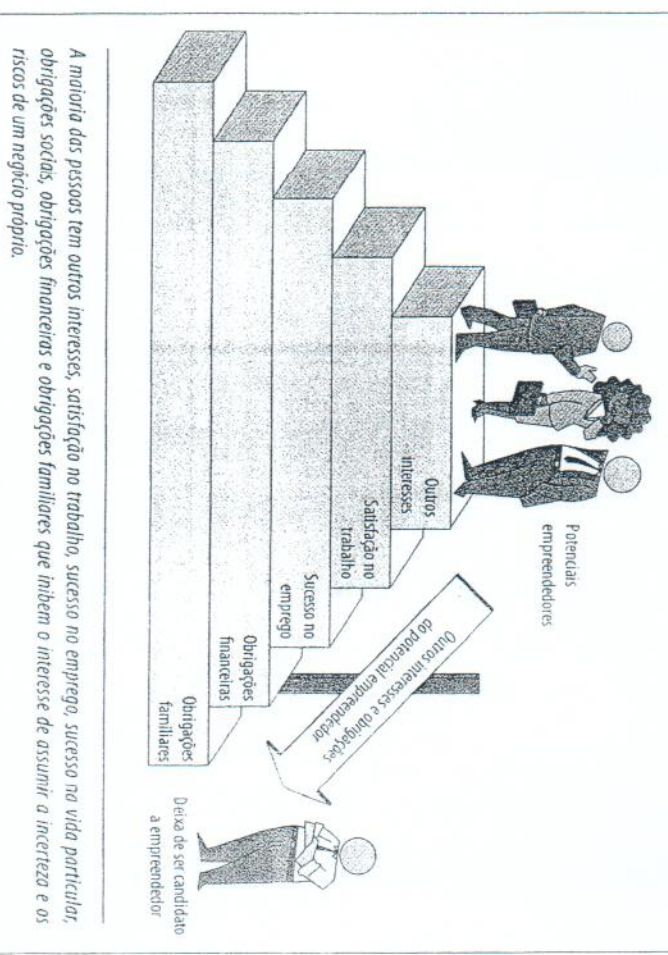


própria, a compra de um automóvel e os gastos com ele, a necessidade de empregados, os gastos com filhos na escola, clubes e obrigações sociais que acabam envolvendo-as de tal forma que, sem a garantia do salário no fim de cada mês, proporcionado por um emprego estável, causam completa insegurança. Para essas pessoas, é aterroizante o risco de ter de abrir mão de algumas dessas conquistas devido a um possível revés num negócio próprio. A Figura 2.2 ilustra, por meio de uma escada descendente, o decréscimo em autoconfiança e disposição de assumir risco do potencial empreendedor, função inversa do aumento de seu sucesso no emprego e de suas obrigações familiares e sociais.

Todas as pessoas estão sujeitas à escada ascendente com o crescimento do preparo e autoconfiança para assumir riscos e à escada descendente, com o decréscimo da autoconfiança e disposição para assumir riscos. Como para a maioria das pessoas as duas escadas estão deslocadas no tempo: há um período em que estão preparadas e possuem a autoconfiança para assumir os riscos de um negócio próprio e ainda não tiveram sucesso no emprego ou assumiram obrigações familiares e sociais que as tornam avessas aos riscos. Esse período, que denominamos 'período de livre escolha', está representado na Figura 2.3.

O período de livre escolha começa quando o potencial empreendedor ascende à escada e atinge o nível mínimo de autoconfiança necessário para iniciar um negócio próprio e termina quando ele desce a escada, movido pelo sucesso no emprego ou pelas obrigações familiares e sociais que inibem essa autoconfiança.

Figura 2.2 Decréscimo da autoconfiança e disposição, do potencial empreendedor, para assumir riscos



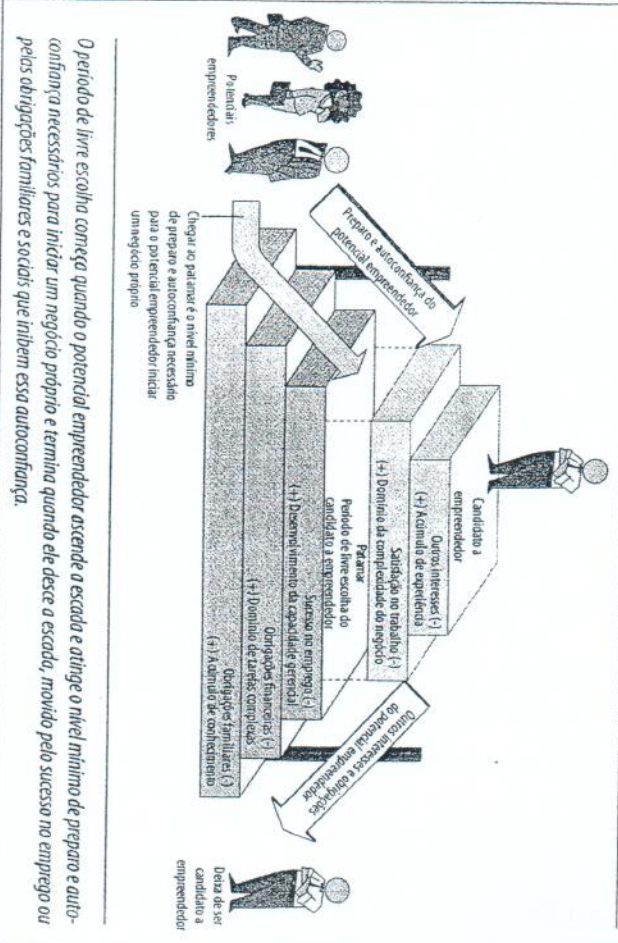
A pessoa, normalmente, tem um segundo período de livre escolha quando perde o encanto com o sucesso no emprego ou perde o emprego; as obrigações familiares e sociais, então, reduzem-se com o tempo e, em alguns casos, até desaparecem, como as obrigações com os filhos, que se formam e iniciam sua vida independente ou como a dívida da compra da casa própria.

Capital social

Todas as pessoas herdam de sua formação familiar, religiosa e escolar, do convívio com amigos e da sociedade em geral uma série de valores, conhecimento, experiência, paradigmas, valores e imagem social, que julgam necessários projetar, e até disposição de assumir riscos de um negócio próprio. Essa herança adquirida pelas pessoas em seu desenvolvimento é chamada de 'capital social'.

O capital social que, inconscientemente, orienta a vida das pessoas é diferente para cada uma delas. Para algumas, seu capital social as predispõe a serem empreendedoras. Para outras, seu capital social as torna indiferentes a essa opção de carreira. A maior influência sobre a formação do capital social das pessoas é geralmente exercida por seus pais. Portanto, um pai

Figura 2.3 Período de livre escolha do potencial empreendedor



empreendedor pode incentivar o filho a também sê-lo. Já um pai médico pode incentivar o filho a uma carreira de medicina e jamais pensar em ser empreendedor.

O filho de um empreendedor aprende desde cedo os ganhos e os riscos de um negócio próprio. Para ele, ser empreendedor é tão natural como para o filho de um médico ser médico. Ele aprende em casa como é conviver com os riscos de um negócio, como administrá-lo e, sobretudo, como superá-los. Para ele, o preparo e a autoconfiança para iniciar um negócio próprio já fazem parte de seu capital social.

Por outro lado, o filho de um engenheiro de uma grande construtora, por exemplo, pode se sentir atraído pela engenharia civil, sonhar em seguir a carreira bem-sucedida do pai e projetar grandes edifícios. Difícilmente ele vai considerar a opção de carreira de empreendedor. O sucesso, para ele, é seguir a carreira do pai e se tornar também um engenheiro de uma grande construtora.

Outros interesses

Há muitas pessoas que, influenciadas por seu capital social, dedicam-se com grande necessidade de realizar, de McClelland, às atividades profissionais. Com o sucesso nessas atividades, não têm interesse na opção de ser empreendedores. Encontramos essas pessoas em quase

todas as atividades em que podem se destacar. É o caso do campeão de vendas de um laboratório, do tenista consagrado, do pianista famoso, do médico respeitado e assim por diante.

Possuir outro interesse é, sem dúvida, a principal razão por que a maioria das pessoas talentosas não considera empreender uma opção de carreira. Não é a dificuldade de iniciar um negócio ou mesmo o risco, é simplesmente porque têm outro interesse na vida.

DESENVOLVER UM NEGÓCIO PRÓPRIO NÃO É DIFÍCIL

Há muitas e boas razões por que as pessoas ambiciosas devem considerar a opção de iniciar um negócio próprio. A principal razão, que vamos demonstrar neste livro, é que desenvolver um negócio próprio não é difícil, como pensa a maioria.

No estudo realizado pelo Schrae e pela Fubra, *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*¹, ficou demonstrado que não há diferença significativa, entre os empreendedores que fracassam e os que têm sucesso, em relação a sexo, faixa etária, escolaridade e atividade prévia ao iniciar seu negócio. O estudo indicou como principais fatores condicionantes do sucesso dos empreendedores o 'bom conhecimento do mercado' e uma 'boa estratégia de vendas'. O estudo indicou, também, que as principais causas do fracasso estão relacionadas a falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas na 'falta de capital de giro', que indica des controle do fluxo de caixa, 'problemas financeiros', devido ao alto endividamento, 'ponto inadequado', decorrente de falha no planejamento inicial do negócio e 'falta de conhecimentos gerenciais'.

Esses fatores constatados pelo estudo não determinam o possível sucesso ou fracasso do potencial empreendedor. O sucesso no estudo depende do bom conhecimento do mercado e de uma boa estratégia de vendas, como procuramos ilustrar no caso dos empreendedores que começaram como sacoleiros antes de abrir sua boutique. Do outro lado, o estudo indicou como uma das principais causas do fracasso dos empreendedores, as falhas na condição gerencial e no planejamento no início do negócio.

Essas conclusões coincidem com as observações e os estudos realizados pelo autor que serviram de base para o livro *O empreendedor*, escrito em 1989. O objetivo do livro foi orientar os potenciais empreendedores a conhecer adequadamente seu mercado, desenvolver uma boa estratégia de vendas, planejar o início de seu negócio e gerenciar os riscos e as dificuldades. Este livro segue o mesmo objetivo. Portanto, os candidatos a empreendedores que seguirem os ensinamentos expostos nos capítulos seguintes constatarão que desenvolver um negócio próprio não é difícil se adquirirem os conhecimentos necessários e planejarem bem seu início.

Além dos conhecimentos necessários, cada negócio exige habilidades específicas. O candidato a empreendedor que quer abrir um restaurante precisa saber cozinhar e gostar de fazê-lo; o que quer abrir uma loja de material de construção deve saber construir e gostar disso; o que quer produzir móveis de jardim, de eucalipto, precisa saber marcenaria e gostar de marcenaria e assim por diante. A maioria das habilidades necessárias para abrir um negócio pode ser fa-

¹ Schrae e Fubra, "Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas brasileiras", Disponível em: <http://www.schrae.com.br/>. Acesso em 31 jul. 2008.

climente adquirida em cursos profissionalizantes ou por meio de estágios ou aprendizado em negócios semelhantes. Mas há duas habilidades que estão na essência do sucesso dos empreendedores: a primeira é a *habilidade de vender*, que permite ao empreendedor vender seu produto ou serviço e assim garantir a receita de seu negócio, bem como vender o plano do negócio para potenciais investidores e financiadores e assim conseguir recursos para iniciar e crescer. A segunda é a *habilidade de lidar com dinheiro*, que vai desde cobrar o preço certo por seu produto ou serviço, reconhecer uma boa ou má oportunidade financeira até manter as finanças de seu negócio em ordem.

O candidato a empreendedor que não tiver essas duas habilidades, vender e lidar com dinheiro, deve procurar adquiri-las antes de iniciar seu negócio ou, se por alguma razão isso não for possível, deve encontrar sócios que tragam essas habilidades. No decorrer do livro, vamos abordar as vantagens de ter sócios que complementem o conhecimento e as habilidades do empreendedor. A maioria dos negócios bem-sucedidos foi formada por sociedades entre o empreendedor e outros colaboradores que complementaram seu conhecimento e habilidades. Um exemplo clássico é o *marfite* e o cozinheiro que montam um restaurante. O *marfite* sabe receber os clientes e vender o cardápio, e o cozinheiro sabe comprar os ingredientes e preparar os pratos a serem servidos aos clientes. Muitas vezes, há um terceiro sócio que cuida do caixa e das finanças do restaurante.

SUCESSO DEPENDE DE TRÊS ETAPAS INICIAIS — ESCOLHER, CRIAR E PLANEJAR

O candidato a empreendedor que quer ter sucesso no desenvolvimento de um negócio próprio precisa percorrer três etapas antes de iniciá-lo. Ele precisa, na primeira etapa, procurar, escolher e conhecer a oportunidade de negócio. Essa etapa termina quando tiver adquirido o conhecimento necessário sobre a oportunidade de negócio que escolheu e dominar todos os aspectos dele. Uma vez que possui esse conhecimento, o candidato a empreendedor passa para a segunda etapa, que é criar o conceito e os atributos de valor da oferta, prever e administrar os riscos, avaliar o potencial de lucro e de crescimento e definir a estratégia competitiva para entrar no mercado. A terceira etapa é desenvolver o plano, conseguir os recursos financeiros e iniciar o negócio.

Em seguida, descrevemos com mais detalhe cada uma dessas três etapas iniciais e as atividades que devem ser desenvolvidas pelo candidato a empreendedor em cada uma delas:

- **A primeira etapa, procurar e conhecer a oportunidade de negócio,** é a mais crítica e muitas vezes a mais penosa para o candidato a empreendedor. Um bom exemplo é o caso de uma butique em que o empreendedor precisa iniciar como sacoleiro ou balconista para entender realmente o assunto. É nessa etapa inicial que o candidato, com o conhecimento adquirido na área, tem de verificar se o estilo de vida que o negócio impõe atende a suas aspirações e de sua família. Não adianta sonhar com um negócio próprio se o candidato a empreendedor não está disposto e motivado a fazer o trabalho necessário para ter sucesso ou se esse trabalho destrutura sua vida familiar e o torna infeliz.

- **A segunda etapa, criar o conceito, os atributos de valor, reconhecer e administrar os riscos, avaliar o potencial de lucro e crescimento e definir a estratégia competitiva do negócio,** é a parte em que o candidato a empreendedor usa o conhecimento adquirido na primeira etapa para conceituar o negócio, isto é, definir a oferta que pretende fazer aos futuros clientes, avaliar os riscos dessa oferta e administrá-los. Nessa segunda etapa, ele deve avaliar também o potencial de lucro e crescimento do negócio para saber se o risco, o trabalho e o eventual sacrifício familiar valem a pena. Se o candidato a empreendedor conclui que o tipo de trabalho e estilo de vida que o negócio impõe o atrem, tem uma oferta interessante para os clientes e pode ter bons lucros, ele tem de desenvolver a estratégia competitiva para atrair os clientes e superar os concorrentes. Sem atrair clientes em número suficiente e ter uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, nenhum negócio sobrevive.

- **A terceira etapa é relativamente simples, apesar de necessitar de uma dedicação especial do empreendedor.** É nessa etapa que ele deve colocar todo o conhecimento adquirido nas etapas anteriores num plano de negócio. Além do conhecimento adquirido, o plano de negócio deve conter o plano de marketing e vendas, o plano de operação e o plano financeiro, com a projeção do fluxo de caixa e remuneração esperada, bem como a avaliação dos riscos financeiros do negócio e o plano de contingência para superá-los. O plano de negócios deve servir para testar a viabilidade do empreendimento e obter os recursos financeiros necessários antes de iniciá-lo.

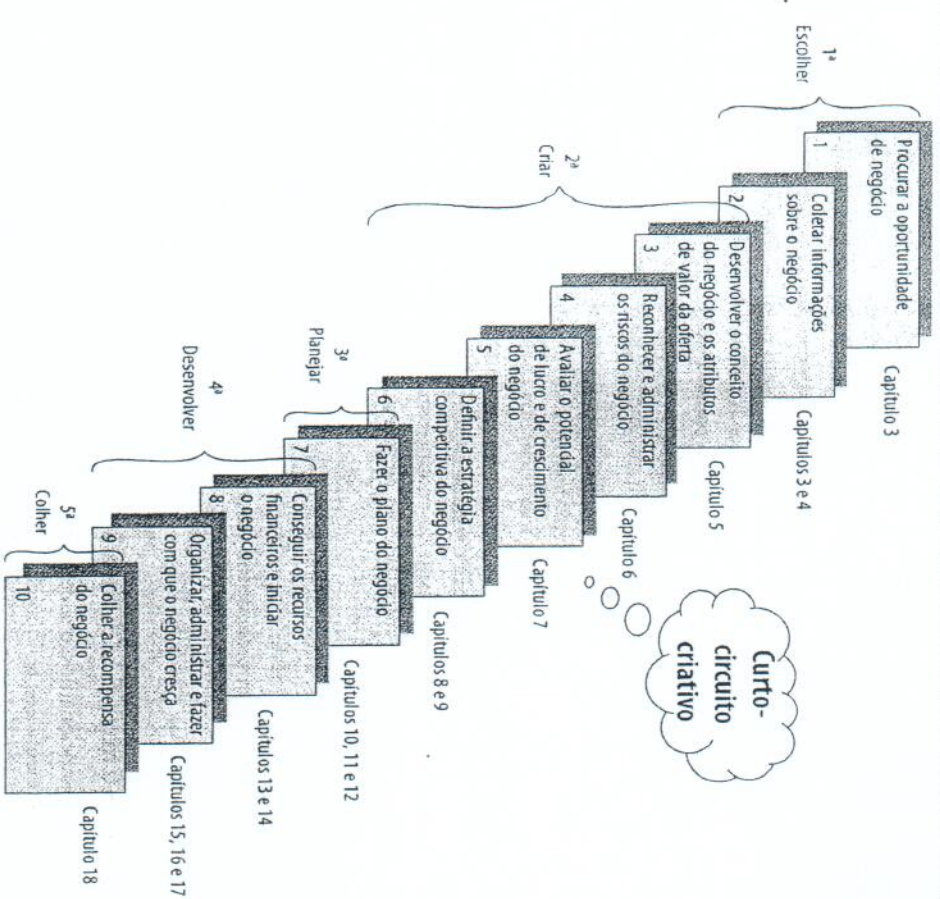
As três etapas iniciais, que estabelecem a base para o sucesso do negócio, e as duas seguintes, que são a realização desse sucesso, com as principais atividades que devem ser desenvolvidas pelo candidato a empreendedor, são apresentadas na Figura 2.1. Nessa figura, também, estão relacionados os capítulos do livro que orientarão o candidato a empreendedor a desenvolver as etapas e suas atividades.

DESENVOLVER O NEGÓCIO E COLHER A RECOMPENSA POR TÊ-LO INICIADO

Como já mencionamos, o sucesso das etapas seguintes, que são desenvolver o negócio e colher a recompensa por tê-lo iniciado, depende das três etapas iniciais. A quarta etapa é desenvolver o plano do negócio, isto é, organizar, administrar e fazer o plano de negócio que o negócio precisa para realizar todo o seu potencial de lucro e de crescimento planejado na terceira etapa. A quinta e última etapa é colher a recompensa pelo sucesso do negócio.

- **A quarta etapa é, talvez, uma das mais difíceis que o candidato a empreendedor terá de desenvolver para que seu negócio tenha sucesso.** É nessa etapa que ele deixa de ser candidato para se tornar um empreendedor. Nas três etapas iniciais, o candidato está só planejando seu negócio e não assumiu nenhum dos riscos pessoais descritos nesse capítulo. Na quarta, o candidato a empreendedor está comprometido com o sucesso de seu negócio. Se o negócio tiver sucesso, ele terá sucesso, mas, se o negócio for medíocre, estará em um negócio medíocre, e, se fracassar, ele vai fracassar. A quarta etapa é a mais longa delas: se o negócio for

Figura 2.4 Cinco etapas para desenvolver um negócio próprio com sucesso



O candidato a empreendedor que deseja ter sucesso no desenvolvimento de seu negócio próprio precisa percorrer cinco etapas. Na primeira, ele deve escolher e conhecer a oportunidade de negócio. Na segunda, deve desenvolver o conceito do negócio, os atributos de valor da oferta, prever e administrar os riscos, avaliar o potencial de lucro e de crescimento e definir a estratégia competitiva do negócio para entrar no mercado. Na terceira, deve fazer o plano do negócio, conseguir os recursos financeiros e iniciá-lo. Na quarta, ele precisa organizar e administrar o negócio para promover seu crescimento e transformá-lo em um sucesso. Na quinta, é necessário colher, no momento certo, a justa recompensa pelo sucesso do negócio. Cada uma dessas etapas e suas fases são descritas nos capítulos como indicado na figura.

O 'curto-circuito criativo' é o entusiasmo do candidato a empreendedor pelo novo negócio, que o induz a iniciá-lo cheio de confiança, contornando etapas críticas no planejamento e na avaliação do negócio. A maioria deixa de fazer o plano do negócio e a projeção financeira com o cuidado necessário para testar a viabilidade do novo empreendimento. O curto-circuito criativo induz a um caminho arriscado que pode dar certo, mas, infelizmente, na maioria dos casos, leva a negócios medíocres ou ao fracasso.

bem-sucedido, aí sim, ele terá de organizar o negócio, administrá-lo e, se possível, fazê-lo crescer. O fundamental nessa etapa é o candidato dispor, pessoalmente, ou por meio de sócios e colaboradores, do conhecimento e da experiência necessários para desenvolver o negócio com sucesso. É nessa etapa, também, que o candidato a empreendedor tem de usar sua habilidade para formar uma equipe e liderá-la.

A quinta etapa também é difícil para o candidato a empreendedor que, nesta altura, já é um empreendedor experiente. É nessa etapa que ele deve colher a justa recompensa pelo esforço de ter criado, iniciado e desenvolvido o negócio. O difícil é reconhecer os sinais de que seu negócio atingiu o ponto máximo de rentabilidade e que se deve vendê-lo, parcial ou totalmente, para aumentar o retorno de seu investimento. Muitos empreendedores se apegam tanto a seu negócio que não vêem os sinais de perigo e o momento ideal de vendê-lo, e acabam perdendo a oportunidade de aumentar o retorno de seu investimento.

O candidato que seguir essas etapas e as expostas nos capítulos seguintes descobrirá que é fácil iniciar seu próprio negócio ou deixar de fazê-lo porque a rentabilidade, o trabalho ou o estilo de vida que ele impõe não o interessa. Deixar de fazer algo errado é tão importante como fazer certo. Na maioria dos casos, os candidatos a empreendedor que deixarem de desenvolver um negócio baseados nas recomendações dos capítulos seguintes evitam um doloroso fracasso.

Aqui, vale um alerta para os candidatos a empreendedor: na maioria dos casos, com o conhecimento do negócio, as dificuldades e os riscos parecem fáceis de ser superados, o potencial de lucro, atraente, e a estratégia competitiva, ganhadora. Essa visão otimista do negócio, por parte dos candidatos a empreendedor, é chamada de 'curto-circuito criativo'.

O 'curto-circuito criativo' é o entusiasmo do candidato a empreendedor pelo novo negócio que o induz a iniciar o empreendimento cheio de confiança, saltando etapas críticas na avaliação do novo negócio. A maioria deixa de fazer o plano do negócio e a projeção financeira com o cuidado necessário para testar a viabilidade do novo empreendimento. O 'curto-circuito criativo' induz a um caminho arriscado que pode dar certo, mas, infelizmente, na maioria dos casos, leva a negócios medíocres ou ao fracasso. No capítulo dedicado ao plano de negócios, vamos explicar por que é essencial, para ter sucesso ou evitar um fracasso, fazer o plano financeiro e testá-lo antes de iniciar um negócio.

Este capítulo descreveu o que é ser empreendedor. O Capítulo 3 mostrará como o candidato a empreendedor deve procurar e conhecer oportunidades de negócio.