MEU VIZINHO

EMPREENDEDOR



MEU VIZINHO

EMPREENDEDOR



Caio Flavio Stettiner Clayton Alves Cunha Organizadores

SÃO PAULO, 2023



EXPEDIENTE

FEBASP Associação Civil Entidade Mantenedora

Diretor-Presidente

Prof. Dr. Paulo Antônio Gomes Cardim

Diretora-Financeira

Profa. Maria Lúcia de Oliveira Gomes Cardim

Diretora-Administrativa

Priscila Gomes Cardim

Centro Universitário Belas Artes de São Paulo Entidade Mantida

Reitor

Prof. Dr. Paulo Antônio Gomes Cardim

Assessora de Planejamento

Profa. Maria Lúcia de Oliveira Gomes Cardim

Diretora-Geral

Patrícia Gomes Cardim

Superintendente Acadêmica

Profa. Dra. Josiane Maria de Freitas Tonelotto

Pró-Reitoria Administrativa e de Qualidade

Prof. Dr. Francisco Carlos Tadeu Starke Rodrigues

Pró-Reitoria de Ensino

Prof. Dr. Marcelo de Andrade Romero

Pró-Reitoria EAD

Profa. Dra. Leila Rabello de Oliveira

DEPARTAMENTO BA ONLINE – EDUCAÇÃO DIGITAL

Superintendente Acadêmica

Profa. Dra. Josiane Maria de Freitas Tonelotto

Pró-Reitora de Educação Digital

Profa. Dra. Leila Rabello de Oliveira

Coordenadora de Tecnologia Educacional

Hanna Barretto

Analista Educacional

Juliana Bernardo

Analista de Tecnologia Educacional

Roniery da Silva

Coordenadora de Artes Audiovisual,

Design Instrucional e Multimídia

Marcia Batistella

Designer Instrucional Multimídia

João Paulo Tenório

Produtor Audiovisual

Gleidson Fernando da Silva

Auxiliar Tecnologia

Gustavo Grilo Devides

Gestores de Conteúdos

Gabriel Kwak

Sandra Febbe

Revisores de Texto

Gabriel Kwak

Sandra Febbe

Luiz Henrique Ribeiro Lima

Tutores

Adriana Alves

Alex França

Naira Vânia

Lucas Giesteira

Luiz Fernando Rosa





Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

Rua Dr. Álvaro Alvim, 90 – Vila Mariana – São Paulo – SP – 04018-010 www.belasartes.br

baonline@belasartes.br

Organizadores

Caio Flavio Stettiner Clayton Alves Cunha

Revisores de Texto

Gabriel Kwak Sandra Febbe

Capa

Marcia Batistella

Diagramação e Projeto Gráfico

Estúdio Caverna

M557 Meu vizinho empreendedor /Caio Flavio Stettiner; Clayton Alves Cunha. – São Paulo: Belas Artes, 2023.

270 p.; 23 cm

ISBN: 978-85-87985-68-2

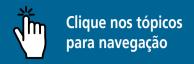
- 1. Empreendedorismo 2. Administração 3. Empreendedor
- I. Centro Universitário Belas Artes de São Paulo II. Stettiner; Caio Flavio.
- III. Cunha, Clayton Alves. III. Título. IV. Série

CDU:658

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Kelly dos Santos - CRB-8/9108

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida por quaisquer meios (eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e gravação) ou arquivada em qualquer sistema ou banco de dados sem autorização por escrito do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo.

Sumário



Prefácio 8
Introdução9
1 ATELIÊ COSTURA CRIATIVA
2 BAUNILHA DOCE
3 FOTOGRAFANDO O SUCESSO
4 GERANDO POSSIBILIDADES
5 O QUE ATENDE A "OTAKADA"!
6 BEA FARMA DROGARIA

7 O QUE EXISTE ENTRE A VONTADE E A REALIZAÇÃO?149
Gabriela Nastari / Larissa Gois
8 RAÍZES NEGRAS, EMPREENDEDORISMO FORTE176
Laura Emanuelle Alves Costa / Leticia Urbano de Lima Paiva / Matheus Ferreira Nobre
9 UM MARINHEIRO DO VIDRO, UM "MARIVIDREIRO"200
Caroline Gonçalves Santos / Gustavo Mendes dos Santos / Rafael do Nascimento Sousa
10 O PASTEL COM AMOR221
Julivan Reis Mayeski / Sthefany Brito da Silva Guimarães
11 VONTADE E REALIZAÇÃO: EDNA TEIXEIRA
(INSTITUTO DE BELEZA)247
Ana Cristina da Cruz Ferreira
Organizadores

Prefácio

O Centro Universitário Belas Artes de São Paulo procura cada vez mais estar integrado à comunidade em seu entorno e atento aos movimentos emergentes no mundo, entendendo que é indispensável conceber a educação como uma totalidade complexa e dinâmica.

Como era de se esperar em um espaço das artes, com quase 100 anos de tradição (1925-2025) cultiva um modelo de ensino-aprendizagem centrado na mobilização do estudante na medida em que explora o desenvolvimento de Conhecimentos, de Habilidades e de Atitudes (modelo CHA) para a necessária integração da razão com as subjetividade e emoção das artes.

Se o mantra das últimas décadas foi planeje, desenvolva e, depois execute, na Economia Criativa nenhuma execução é final. O fazer acontecer passa a ser apenas mais uma das etapas no contínuo processo de aplicação e desenvolvimento das ideais, partindo de uma cultura de constantes experimentação e adaptação que agora estão expressas na "Série Economia Criativa".

É que o DNA da Belas Artes, que há 98 anos desenvolve talentos tanto no Design quanto na Arquitetura, nas Artes, na Comunicação, e ciente da consistência do seu papel, encaminha os estudantes à liberdade da mente, onde as ideias ignoram barreiras.

E assim o apoio neste livro, intitulado Meu Vizinho Empreendedor, que traz textos acadêmicos de alunos da FATEC SEBRAE sob a orientação dos Professores Caio Flavio Stettiner e Clayton Alves Cunha sobre negócios, história e as práticas de gestão de pequenos empreendedores de sucesso em suas áreas de atuação, que incluem lojas de doces, barracas de pastel de feira, ateliês de costura, fabricantes de vidros artesanais, lojas de quadrinhos e outros.

Profa. Dra. Josiane Maria de Freitas Tonelotto
Superintendente Acadêmica

Profa. Dra. Leila Rabello de Oliveira Pró-Reitora da Educação Digital

Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

Introdução

O empreendedorismo é uma área de gestão muito estudada no mundo e possui várias definições possíveis. Nesse texto, propomos definir o empreendedorismo como a capacidade de encontrar soluções, realizar projetos e transformar oportunidades em negócios lucrativos que deixem algo positivo para a sociedade.

Embora existam muitas obras que estudam o empreendedorismo, nossa proposta é focar no empreendedorismo real, aquele que está mais próximo de nossa vida cotidiana. Não queremos estudar as vidas, empresas e obras dos ditos grandes empreendedores ou investidores mundiais.

No Brasil, onde o desemprego tem sido um problema preocupante nos últimos anos e muitas pessoas perderam seus postos de trabalho devido à pandemia de COVID-19, o empreendedorismo pode ser a única opção de vida para muitas pessoas que sofreram as consequências da recessão econômica resultante da crise sanitária. Infelizmente, muitos empreendedores naufragam devido à falta de informação e planejamento, apesar do mundo das startups receber milhões de investimentos todos os anos.

O pequeno empreendedorismo, ou seja, as empresas próximas de nós em nossos bairros, comunidades, ruas e avenidas, é a verdadeira base da economia, fornecendo a maioria dos empregos formais e informais da sociedade. No entanto, muitas vezes, essas empresas são negligenciadas nos

estudos sobre empreendedorismo. Este livro, intitulado *Meu Vizinho Em- preendedor*, tem como objetivo estudar alguns desses negócios na região metropolitana da Grande São Paulo. Analisamos a história e as práticas de gestão de pequenos empreendedores de sucesso em suas áreas de atuação, que incluem lojas de doces, barracas de pastel de feira, ateliês de costura, fabricantes de vidros artesanais, lojas de quadrinhos e outros.

Cada capítulo do livro aborda um negócio diferente, com suas particularidades, desafios e histórias de disciplina, motivação e superação. Os capítulos foram escritos pelos alunos do curso de Gestão de Negócios e Inovação da Fatec Sebrae, que além de levantarem as histórias e negócios desses empreendedores, desenvolveram um extenso estudo das práticas de gestão utilizadas por eles como forma de validação acadêmica das estratégias utilizadas em seus mercados distintos. Os organizadores acompanharam os estudos dos alunos escritores para orientá-los em suas pesquisas e validações.

O principal objetivo deste livro é reconhecer a importância e o valor desses pequenos negócios e empreendedores para a sociedade como um todo, validando suas práticas de gestão na literatura de negócios existente, contando suas histórias de inovação e, quem sabe, motivar novos e antigos empreendedores a utilizar algumas de suas estratégias para desenvolver novos negócios ou melhorar negócios existentes.

Como organizadores e alunos autores, esperamos que o livro desempenhe seu papel no auxílio para melhorar o cenário empreendedor no Brasil, compartilhando estas histórias empreendedores e auxiliando no desenvolvimento de novos negócios com crescimento sustentável.

> Caio Flavio Stettiner Clayton Alves Cunha (organizadores)



ATELIÊ COSTURA CRIATIVA

Bruno Fernandes Hellen Latiffa Cardoso Laura Johuson Tozzini

Este capítulo contará a história da empreendedora Cleide — nome fictício que adotaremos para preservar sua identidade.

Cleide trabalhava na região do Brás, em São Paulo. Irmã do meio de oito irmãos, é filha de pais nordestinos que vieram para a capital paulista em busca de uma vida melhor. Nascida e criada na região periférica da zona leste de São Paulo, Cleide (hoje com 41 anos de idade) é mãe solteira de três filhos.

Moradora da comunidade, mulher negra e mãe, com tantas tarefas no seu dia a dia (cuidar da casa, dos filhos), Cleide se viu diante de um desafio ainda maior na sua vida: dividir-se em múltiplas funções para a realização do seu negócio.

A realização de seu empreendimento foi algo muito significativo na vida de Cleide, pois ela sempre esteve envolvida na área de criação, sendo a moda e a costura criativa suas paixões, além de lhe render o sustento. São

aspectos que fizeram parte do início de sua carreira e da construção de seus conhecimentos profissionais. Após cinco anos de empresa constituída, seu objetivo era ter um lugar para confeccionar suas peças. Atualmente, Cleide as produz em sua própria casa, que usa como ateliê (ela o chama de "coziliê", uma mistura de cozinha com ateliê). É um lugar simples, parte de uma divisão da sua cozinha, contendo suas máquinas de costura, os moldes e os tecidos para produção dos itens de sua loja.

Cleide exerceu muitas atividades, em diversos ramos de atuação, antes de criar seu próprio negócio. Em restaurantes, ela atuou como garçonete; em lojas, como vendedora; e também como atuou como free-lancer em buffet de festas, demonstrando, com isso, sua paciência para encontrar o momento certo de seguir profissionalmente o que desejava.

Apesar de conhecer novas formas de trabalho, o marco na sua vida profissional foi a indústria têxtil, área na qual aprendeu, na atuação relativa ao acabamento e ao auxílio na costura, o processo de produção de cada peça somente observando o produto final, exercendo a função de identificar erros de fabricação — como, por exemplo, linhas em excesso e peças com outras avarias, indicando, assim, a realização de reparos.

Na vida pessoal, Cleide passou por diversos problemas. Por necessidade de subsistência, precisou empreender de forma imediata, pois seu rendimento não era suficiente. Foi então que ela começou a produzir artesanato para vender em seu emprego, de modo a complementar sua renda. Esse fato fez com que ela descobrisse sua verdadeira vocação no nicho de artesanatos. Motivada com a atividade, Cleide estudou algumas técnicas e novas maneiras de execução, além de dialogar com muitos artesãos que, tal como ela, tinham o objetivo de viver de suas próprias criações.

Na fábrica de roupas onde trabalhava, sobravam grandes retalhos que poderiam ser reaproveitados. Cleide, então, utilizou esses fragmentos para a confecção de uma bolsa. Inspirada em uma revista, elaborou e produziu o molde para o recorte. Apesar de ainda não saber costurar, associou-se a uma colega costureira da fábrica, mostrou-lhe o molde e, juntas, conseguiram criar duas peças de maneira personalizada. A partir daí sua colega ensinou-lhe a parte mais importante do processo, aquilo que faltava para ela conseguir a fabricação do seu produto de maneira independente. Recebeu muitos feedbacks positivos pelo seu trabalho, testou a possibilidade de funcionamento do negócio, começando a vender as bolsas para outras pessoas. Porém, o custo da costura do produto se mostrou elevado se comparado com o retorno da sua venda, mesmo utilizando materiais que iriam ser descartados. Assim, Cleide percebeu que precisava reavaliar o valor cobrado por cada peça produzida.

Decidida a continuar com o seu negócio, ela se demitiu da fábrica em que trabalhava — pois ainda que fosse promovida, não haveria um aumento em seu salário — e começou a estudar sobre costura criativa, mas ainda não podia ficar muito tempo sem trabalhar, já que não possuía uma renda fixa para se manter e não havia ninguém para ajudá-la nessa tarefa. Assim, Cleide retornou à área têxtil. No novo emprego, conheceu uma pessoa que lhe emprestou uma máquina de costura para conseguir produzir seus artesanatos.

Nessa ocasião, contava com o apoio de inúmeros amigos. Conseguiu realizar a venda de seus produtos, mas, novamente, o valor pelo qual eles foram vendidos estava muito abaixo do mercado. Apesar de receber por essas vendas valores maiores que seu salário na fábrica, seu negócio não estava se tornando viável, pois ela não conseguia capital para investir na abertura e no desenvolvimento de seu ateliê.

Em 2018, com a vinda de sua nora para sua casa, Cleide considerou a possibilidade de conseguir a abertura de seu ateliê e concentrar sua atenção para o seu negócio, uma vez que a nora e o filho possuíam empregos registrados. Firmou, então, um acordo com sua família, solicitando compreensão para o fato de que seu empreendimento possuía futuro, e que se ele estava paralisado naquele momento era porque ela não tinha tempo para poder aprimorar sua técnica. Dessa maneira, buscou cursos que ensinavam tudo na prática, principalmente em áreas administrativas de costura que envolviam a produção. Seu objetivo era captar recursos que possibilitassem o funcionamento do ateliê.

Entre suas formações, a principal delas foi o curso de auxiliar administrativo com ênfase no empreendedorismo, pivô para oficialização de seu negócio. A junção entre a experiência de vinte anos na indústria têxtil em confecções de roupas, dezessete anos no artesanato, somados aos cinco anos na costura criativa, fez com que ela pudesse enxergar novas possibilidades. Começou a procurar outros cursos na área de administração para melhor gerenciar sua empresa. Segundo ela, foi o Instituto Santa Luzia que deu vida ao Ateliê Costura Criativa e a auxiliou no anseio por novos aprendizados. Obteve compreensão de seu trabalho através dos cursos realizados.

Por intermédio de mentorias, Cleide notou que seu negócio tem o objetivo de colaborar com três Objetivos de Desenvolvimento Saudável (ODS), entre eles:

• Igualdade de gênero, que ocupa a 5ª posição na lista de ODS: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres; pois, com o objetivo de mostrar que os seus produtos têm representatividade nas mulheres negras por meio das personalizações e decorações com estampas afro, Cleide incentiva a busca pelo conhecimento da cultura negra e sua ancestralidade;

- Trabalho decente e crescimento econômico, ocupando a 8ª posição na lista de ODS: promover o crescimento econômico, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos; o Ateliê Costura Criativa, com um futuro imenso pela frente, traz a ideia de estabilizar o processo de produção de cada peça, pretendendo oferecer vagas de emprego a todas as pessoas que possuem o desejo de fazer parte da equipe do ateliê. Ela quer fazer com que a indústria têxtil ofereça amplas oportunidades de trabalho e salário;
- Consumo e produções responsáveis, como 12ª posição na lista de ODS: garantir padrões de consumo e de produções sustentáveis.

Como cumprimento a esse quesito, as peças do ateliê são criadas a partir de sobras de tecidos que já foram utilizados, permitindo que os panos não se tornem lixo e, assim, sejam reutilizados de maneira mais eficiente e consciente pelos seus clientes. Com os resíduos descartados, é possível realizar a confecção de bolsas, mochilas, chaveiros e outros acessórios que compõem os catálogos de suas produções. Em suma, um negócio sustentável, algo inovador e que contribui para o consumo saudável.

Além disso, o Ateliê Costura Criativa realiza o *slow fashion*, priorizando seus clientes e o meio ambiente, pensando de maneira contínua na melhor forma de singularizar a experiência do consumidor, com peças personalizadas, recicladas e ainda com o preço justo. A empresa ainda apresenta, para um conhecimento completo, sua *missão*, *visão* e *valores*, identificados a seguir:

- Missão: produzir bolsas e acessórios afirmativos que contribuam com a beleza feminina afro-brasileira;
- Visão: ser referência e obter reconhecimento em todo o território brasileiro, pelo compromisso e contribuição para um mundo melhor e sustentável;
- Valores: respeito, ética, compromisso, fidelidade e verdade.

Cleide entende a administração como parte essencial de qualquer negócio, principalmente para compreender o que necessita de organização para fluidez das atividades. Para ela, é imprescindível um planejamento dos aspectos administrativos, pois através deles serão definidos os recursos materiais e humanos do novo empreendimento, bem como sua distribuição.

A importância da mulher na construção de uma sociedade mais justa é algo indiscutível. Além da garra, as mulheres são ótimas administradoras, resolvem problemas complexos em seu campo profissional e até mesmo em ambiente familiar.

De acordo com Woiler e Mathias (1996), os aspectos administrativos são aqueles que determinam a estrutura organizacional necessária para viabilizar e operar o projeto do plano de negócio, sendo importante considerar a necessidade de capacitar as pessoas. No caso de Cleide, ela capacitou sua nora como responsável pelo corte e produção das peças, além da compra dos materiais para produção dos itens, e seu filho como responsável pela logística das entregas dos produtos que fazem parte da empresa, dessa maneira, auxiliando em suas operações.

Em Oliveira (1994), vemos que a estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades institucionais. Definir a estrutura é de suma importância para

entender os aspectos administrativos do empreendimento e, assim, alcançar o sucesso.

Com uma estrutura organizacional cumpridora desses requisitos, Cleide conquistou a filiação de seu ateliê ao Coletivo Meninas Mahin. Trata-se de um projeto que oferece espaço para mulheres empreendedoras negras com o objetivo de incentivar a integração do artesanato no mercado através de realizações de palestras, feiras virtuais e cursos voltados ao planejamento de negócio. Através da filiação e da participação nesses eventos, seu ateliê ganhou ampla visibilidade, apresentando seus produtos para o público-alvo em questão, o que aumentou sua percepção sobre o aspecto que demanda mais investimento no marketing de sua empresa. Como principal estratégia, Cleide visa alcançar mulheres negras que procuram acessórios para representar sua história e sua cultura, de modo a se sentirem incluídas no mundo da moda.

Psicólogos explicam as diferenças entre homens e mulheres nas escolhas e nas maneiras de comprar. As necessidades das mulheres são atendidas de forma primária, principalmente em produtos como acessórios; passam tempo analisando qualidade, singularidade e melhor preço, trocam informações com amigos e familiares a respeito de marcas e outras características. Segundo especialistas, o público feminino é, excepcionalmente, comprador holístico, que tende a avaliar tudo pelo benefício, seja emocional, funcional ou pelo preço. Sua experiência não decorre só da utilização do produto, mas da forma como é tratada, da eficiência e da capacidade do produto em cumprir o prometido. Os homens, por sua vez, têm fatores distintos na hora da realização da compra; eles costumam priorizar a economia e geralmente são minimalistas. No que se refere aos acessórios masculinos, procuram motivos para não os comprar. As campanhas desenvolvidas, seja para produtos ou serviços, têm mais influência sobre o

público feminino, por isso um dos principais motivos da escolha do público do ateliê serem as mulheres.

Desempenhando um papel importante nas coletas de informações, as mulheres atuam de maneira diferenciada nas tomadas de decisões, reavaliando medidas para serem assertivas. Com a mesma praticidade adotada pelos homens na hora da compra, as decisões seguem por um caminho curto e direto.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016), "as mulheres merecem títulos de diretora financeira, supervisora de compras e gerente de ativos da família". Nos Estados Unidos, 41% das mulheres gerenciam suas residências, já na Indonésia são 74% das mulheres que têm a mesma responsabilidade. As relações de decisão dos consumidores entre as influências *própria*, dos *outros* e *externas*, que nessa combinação geram a ferramenta chamada "zona POE", são detalhadas pelos autores no livro *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*.

A influência própria, como o nome já diz, vem de si mesma e através de suas experiências e interação com a variedade de marcas que resultará em suas avaliações pessoais das escolhidas. A influência dos outros também é proveniente do ambiente externo (por exemplo, o famoso boca a boca; pode, ainda, vir de uma comunidade maior, a qual o consumidor está inserido e integrado, como as plataformas digitais e redes sociais). Já na influência externa, as fontes chegam ao consumidor através de propaganda que as marcas deliberadamente disparam por meio de mídias e outros meios de comunicação, considerando-se ainda que as influências externas são adestráveis e controláveis, enquanto ferramentas (como mensagens, mídias e frequências) podem ser planejadas.

Em geral, essas três fontes de influência, que dentro das estratégias de marketing são bases importantes, foram aplicadas por Cleide dentro do Ateliê Costura Criativa da seguinte maneira:

- Influências próprias: Cleide procura divulgar seus produtos, por meio das mídias sociais, tentando alcançar o máximo de pessoas possível;
- Influências dos outros: quem compra os produtos do Ateliê
 Buguela costuma indicar para amigos, familiares e conhecidos,
 que também compram as peças;
- Influências externas: procura intensificar o atendimento pós -venda para ser referência em seu nicho de mercado.

Os grupos que frequentemente movimentam a economia através do consumo de bens e serviços são os dos jovens e das mulheres. No entanto, as grandes organizações não possuem controle dos resultados das influências sobre os públicos. As três fontes de influência estão sempre entrelaçadas, em sua maioria. A que primeiro atinge o consumidor é a influência externa, e em seguida a dos outros. Independentemente das diversas personalidades desses consumidores, essa influência externa é o que terá peso maior.

Uma pesquisa realizada em alguns países indica que 83% das pessoas confiam nos amigos e familiares como fontes de propaganda, e 66% se atentam a opiniões de terceiros compartilhados por redes sociais.

Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2016), os consumidores passam por cinco estágios denominados "5 A's", não de uma maneira cronológica propriamente dita. Por este motivo é necessário que os profissionais ligados ao marketing estejam atentos a todas essas fases para entender o comportamento do público-alvo e direcionar campanhas da maneira correta.

Os cinco 5 A's são compostos por: **assimilação**, **atração**, **arguição**, **ação** e **apologia**. Na estágio de assimilação, o consumidor tem conheci-

mento da marca anunciante, do produto ou serviço; na atração, o consumidor sente-se atraído pelo produto ou serviço e deseja obter mais informações, de maneira que é importante que os produtos ou serviços sejam interessantes para o público; arguição é quando o cliente pesquisa e dialoga com conhecidos sobre a marca, produto ou serviço do qual ele já se sentiu atraído; na ação, o consumidor já decidiu efetivar a compra; e, por fim, na fase de apologia, ocorre a fidelização do consumidor, para garantir a recompra e recomendação às outras pessoas, tornando-o assim uma espécie de "advogado da marca".

Nesse contexto, a marca Ateliê Costura Criativa caiu no gosto de sua clientela, por saber que há uma valorização das raízes afro-brasileiras, por ter peças representando esse estilo e força da mulher negra. Além disso, atrai consumidoras que sabem que são produzidos de forma sustentável. Desse modo, os consumidores tornam-se advogados da marca ao representarem dois dos 5 A's (assimilação e apologia). Na economia digital, o caminho do consumidor deve ser redefinido nos 5 A's: "Alguns consumidores sentem-se atraídos por marcas que defendem fortes valores sociais e ambientais. Essas marcas estão praticando o marketing 3.0 e fazem os clientes se sentirem bem." (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016, p. 103).

Cleide sempre admirou a cultura afro, e uma de suas maiores inspirações foi a cantora Beyoncé, que sempre representou o público negro com muita força e humildade, demonstrando grande carinho. O Brasil também possui significativa representatividade, como as cantoras Iza, Negra Li e Preta Gil para o público negro feminino. Um dos fatores mais importantes para ela foi a contextualização de modelos, adaptando cores e estampas para os aspectos da cultura brasileira, com cores menos chamativas e de algumas combinações. O Ateliê Costura Criativa de Cleide traz às suas consumidoras um estilo de vida da mulher afro-brasileira que dentro do

marketing 4.0 engaja e humaniza a marca no meio digital, dentro de comunidades virtuais por afinidade.

O plano de marketing é uma ação fundamental para o avanço do negócio, uma vez que algumas estratégias podem nortear as atividades da empresa, tais como a definição das formas de distribuição, do produto e das maneiras de conquistar os mercados planejados.

Segundo Dolabela (1999), o plano de marketing deve identificar quais oportunidades de negócios são as mais promissoras para as empresas e apontam mercados também auspiciosos, determinando possíveis técnicas para penetrá-los, conquistá-los e manterem as posições dentro deles, sendo um elemento que unifica o composto mercadológico em um plano de ação para poder atuar em um horizonte determinado, além de analisar clientes, fornecedores e concorrência, ajudando assim a traçar táticas para manter-se na disputa.

Para se tornar parte do mundo corporativo, em 2020, Cleide iniciou a abertura do seu CNPJ, oficializando o tipo de empresa, tornando-se microempreendedora individual, que se enquadra em um regime tributário no qual os valores dos impostos são fixos mensalmente, permitindo que a empresa fature até R\$ 81.000,00 por ano, possibilitando a contratação de apenas um funcionário, na condição de que o empresário não tenha outra empresa registrada em seu nome.

O planejamento tributário tem como propósito reduzir de forma legal os valores pagos em impostos, ou seja, reduzir a carga tributária de uma instituição através da omissão do fato gerador do tributo, chamado de "elisão fiscal".

As microempresas que optam pelo Simples Nacional estão dispensadas de manterem escrituração mercantil, embora devam emitir nota fiscal e conservar em boa guarda os documentos relativos à sua atividade. É garantida por lei a todo empreendedor a proteção à marca de seu negócio, para que não a usurpem indevidamente, assegurando a não possibilidade de seus clientes serem enganados ou manipulados de maneira incoerente pela concorrência, por entender que não há diferenciação. A proteção ao nome empresarial ocorre mediante a inscrição da empresa na Junta Comercial, e daí a proteção torna-se automática ao registro do empresário ou da sociedade empresarial. Além disso, tem previsão no Código Civil, Lei n. 8.934/1994, Artigo 33.

A importância de se estudar os aspectos jurídicos surge imprescindivelmente para que haja respeito às leis e regras impostas pelos governos no ramo de atuação. Também é necessário conhecer a forma de tributação, para conseguir oficializar o seu contrato, comprovando que a empresa está apta ao crescimento (COELHO, 2011).

Segundo Woiler e Mathias (1996), os aspectos jurídicos apresentam uma relação indireta com o projeto, como, por exemplo, a determinação do tipo societário da empresa, quem será sócio e os registros nos órgãos competentes, a forma de tributação e como cada empresa deve se enquadrar.

Dornelas (2001) afirma que todos os empreendedores devem buscar obedecer à legislação respectiva à esfera (municipal, estadual ou federal) e ao ramo onde está inserida, porém sempre visando vantagens competitivas.

Após esse processo, Cleide buscou parcerias, públicas e privadas, para alavancar o seu negócio, tornando-se uma referência na zona leste da cidade de São Paulo. Os anos de 2021 e 2022 foram os mais produtivos e construtivos para o Ateliê, conquistando múltiplos certificados que deram força ao seu sonho. Cleide não cessou à procura do conhecimento no gerenciamento de sua empresa. Agregou, por exemplo, técnicas de produção em suas certificações através dos cursos de Costura Industrial oferecido pela organização Modela, nos quais aprendeu a ter o domínio da máquina

de costura e a ser modelista de roupa, possibilitando-lhe melhor avaliação de suas criações de acordo com a ideia de produção no curso Qualificação de Negócios oferecido pela ADE SAMPA (Agência São Paulo de Desenvolvimento). Além disso, ainda obteve o credenciamento de artesã, com o reconhecimento que proporciona valorização de suas produções.

Em um ambiente corporativo, é comum deparar-se com termos (por exemplo, aceleração) diferentes da forma que convencionalmente se costuma utilizar. Aceleração, no mundo dos negócios, indica a ferramenta de auxílio a pequenos empreendedores no início de suas atividades. Esta ferramenta ajuda a alcançar o seu ponto de equilíbrio, o chamado *break even*; é a partir desse ponto que a empresa consegue prosseguir com os seus próprios rendimentos. Cleide participou com o Ateliê Costura Criativa em aceleração da Modela. Atualmente está sendo acelerada pela B2Mamy no programa Somar, procurando prosperar ao aplicar na prática o que aprendeu.

Na origem do Ateliê Costura Criativa, o financiamento de suas atividades teve apoio, principalmente, dos "capitais-sementes", concebidos para o Ateliê — um tipo de financiamento para negócios que está em sua fase inicial. Conseguiu esse apoio financeiro de diversas aceleradoras. A propósito, o principal questionamento no momento de abertura de uma empresa é onde encontrar o capital necessário para começar. Cleide, nesse aspecto, encontrou o que a maioria das empresas não consegue: o capital-semente. Por meio desses valores, ela conseguiu tirar suas ideias do papel e dar vida à sua empresa.

No Modela, teve um aporte de R\$ 5.000,00 de capital-semente. Já no Somar, obteve um aporte de R\$ 8.000,00, também como capital-semente, ambos para investimentos em seu negócio. Esses aportes de capital permitiram o início da sua empresa e a manutenção dela para fazer frente a seus concorrentes. A necessidade de capital, segundo as pesquisas, relaciona-se diretamente com a iniciação do fluxo de caixa.

Segundo Porter (2004), o capital é extremamente importante para qualquer organização, pois com ele é possível criar barreiras de entrada, com diversos usos em comum, tanto na divulgação quanto para testes de protótipos da marca, tornando-se, portanto, uma vantagem para a empresa quando está em sua fase inicial. Além dessa vantagem, o Ateliê possui uma clientela fielmente empenhada em fazer outras pessoas conhecerem a marca, o que, evidentemente, ajudou bastante na sua divulgação.

A diferenciação do Ateliê, em termos de representatividade, prova o quanto ele está empenhado em fornecer um atendimento de ótima qualidade para o público-alvo, além de representar pessoas de comunidades que estão tentando iniciar seu negócio e, desse modo, acaba se tornando um incentivo por conta de seu *storytelling*. Porter (2004) afirma ainda que a diferenciação na hora de criar um produto acaba sendo mais importante do que as barreiras de entradas criadas por ele. Nesse sentido, o marketing de Cleide atua em tal diferenciação, mostrando que mesmo seu público sendo mulheres negras, qualquer pessoa pode aderir ao movimento comprando os seus produtos.

Operando principalmente por meio da internet, o Ateliê fez com que o seu custo de fabricação diminuísse muito além de aumentar sua visibilidade, focando em envio para todas as regiões, estados e países. A possibilidade de realizar entregas para outros lugares é bem mais ampla, uma vez que em muitos desses lugares existem vários meios de distribuição que facilitam a comercialização de produtos da marca.

Cleide, assim como outros empreendedores que detêm uma microempresa individual, possui uma tributação de uma MEI. Segundo Gitman (2010), esse tipo de empresa individual dispõe de variados pontos fortes e fracos. São eles:

Pontos fortes

- O proprietário recebe todos os lucros, em contrapartida assume os prejuízos;
- Número mínimo de funcionários ou mesmo ausência desses, o que se traduz em custo baixo de organização;
- O empreendedor tem independência para decidir qualquer mudança que deva fazer na empresa, esperando um melhor resultado;
- Desenvolve tarefas a serem cumpridas, sem a necessidade de comunicação de terceiros, cria de maneira exclusiva suas peças, produzindo sem divulgação antes de sua finalização, para que não haja nenhuma fuga de ideias, trabalhando ainda com pessoas de confiança;
- Caso haja necessidade de encerrar a empresa, não há sócios para desfazer acordo ou dar quaisquer justificativas.

Pontos fracos

- O proprietário tem responsabilidade ilimitada, sendo que todo o seu patrimônio pessoal pode ser utilizado para pagamento de possíveis dívidas;
- A captação limitada de recursos tende a restringir o crescimento da empresa (por exemplo, no Ateliê Costura Criativa Cleide recebeu apenas um capital-semente de aproximadamente R\$ 13.000,00, o que dificulta a capacidade de ampliação de seu ateliê);

- O empresário transita por múltiplos departamentos. Cleide, como empreendedora, é um exemplo disso. Ela administra sua empresa, cuida do financeiro, marketing (tratando das mídias sociais da marca), gestão comercial e de pessoas;
- Por se tratar de um empreendimento individual, Cleide não tem a possibilidade de deixar que terceiros deem continuidade em suas produções de bolsas e artigos. No caso de falecimento ou doença da empreendedora, a empresa poderá deixar de existir.

Oportunidade, público-alvo e expansão

Cleide percebeu que em seu bairro as costureiras faziam apenas pequenos ajustes de roupas e peças menores. Por isso ela decidiu inovar com uma proposta de costura criativa. Assim, percebeu uma oportunidade de realização de um negócio. Procedeu a uma pesquisa de mercado para ter a noção do valor que aqueles clientes pagariam por cada peça, com um valor agregado — afinal, os moradores da região contam com poucos recursos financeiros. Porém, ao produzir peças personalizadas, passou a fidelizar clientes, em seguida levou seus produtos para exposições em eventos e feiras em algumas localidades, compreendendo, enfim, que precisava expandir sua gestão comercial. Resumindo, Cleide necessitava saber o grau de comprometimento dos clientes com o seu produto.

Outro aspecto importante não subestimado pela nossa personagem refere-se ao tratamento dos custos num empreendimento. Determinar os custos dos produtos só ocorre após a definição dos custos fixos e variáveis da empresa. Ao calcular estimativas de vendas e custos de produção e circulação das mercadorias, estrutura-se o ponto de equilíbrio, onde receitas

e despesas se igualam. Com esse balanço, é possível precificar as peças para que o valor atingido possa ser repassado ao consumidor final no ato da venda. O preço final é baseado na avaliação que se extraiu da concorrência e por meio de estudos internos.

Embora ainda haja empreendedores que acreditam ser importante ter um espaço físico para comercialização de seus produtos, atualmente essa necessidade é colocada em xeque, pois a internet possibilita a criação de lojas virtuais e ampla divulgação através de redes sociais.

Tendo isso em mente, Cleide seguiu tanto os passos dos aspectos referentes aos custos quanto aqueles referentes à comercialização de seus produtos. Começando, é verdade, de maneira intuitiva, em pouco tempo passou a ver a importância de gerenciar todos os processos sistematicamente, com estudos e pesquisas. Especificamente na parte comercial, buscou identificar as necessidades de cada cliente por meio de ferramentas que aprendeu a usar em seus cursos.

No que se refere à parte do pessoal, é evidente que não existe uma empresa sem pessoas, pois são elas que fazem tudo funcionar, o desempenho da empresa é o resultado direto do dinamismo dos colaboradores. Em linhas gerais, o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado a um plano de gestão bem elaborado, que busca estruturar técnicas, habilidades e sistemas para administrar departamentos. Quando uma empresa falha, normalmente foi por um déficit de gestão.

Por esse fato, em todas as áreas são imprescindíveis a existência de métodos organizados que possibilitem a todos os colaboradores conhecerem quais são os valores, os objetivos e a visão da empresa, e que criem oportunidades para que eles participem ativamente em busca de melhorias, contribuindo com resultados de maneira significativa para impactos positivos no empreendimento. O modelo de gestão de pessoas considerado

ideal é o que estimula as trocas entre empresa e funcionários, para que haja satisfação de ambos os lados. Certamente, um empregado insatisfeito ou desmotivado impacta negativamente as atividades da organização. Quando os gestores encorajam suas equipes por meio de condições para o desenvolvimento criativo, os colaboradores expressam seus talentos trazendo soluções inovadoras para os problemas. Atualmente, diga-se de passagem, as empresas têm investido muito no capital intelectual das pessoas, ao reconhecerem nisto o principal recurso para o desenvolvimento das ações da equipe. Normalmente, tais empresas promovem intensivos programas de capacitação com uso de novas tecnologias, estimulando aprendizado para novos desafios: "Pessoas com mais conhecimentos e habilidades tornam-se mais autoconfiantes e ajudam a criar um clima organizacional de maior segurança e crença no êxito futuro" (VIANNA, 2014, p. 13).

Sabe-se fartamente que gerenciar pessoas não é tarefa fácil. Se os resultados da empresa em termos de lucratividade e participação no mercado pode ser computado objetivamente, a evolução das pessoas é algo mais complexo. Outro fator importante na organização das empresas é a comunicação. Trata-se de um fator de extrema importância. No ambiente de trabalho, a comunicação tem de ser clara e eficaz. A atuação comunicativa não é a mesma coisa que a eficiência do encontro comunicativo. Duas pessoas podem ser eficientes, mas os resultados de um encontro podem ser desastrosos. A falta ou falha de comunicação também podem prejudicar muito o curso da empresa.

Uma gestão competente tem em sua liderança a capacidade de influenciar as pessoas alcançando seus objetivos, atento às necessidades de seus colaboradores. Um bom líder deve ter como atributos ou competências: integridade, visão estratégica, comunicação, interatividade, persuasão, adaptabilidade, trabalho em equipe, negociação e tomada de decisão.

A responsabilidade de quem administra pessoas é desafiadora e compete a cada chefe ou gerente dentro de seu departamento, e estes precisam do apoio de assessoria e consultoria para que atuem de forma imparcial, profissional e consistente em relação aos funcionários. Dentro desse suporte estão incluídos serviços de seleção e recrutamento, treinamento e análise de avaliação interna.

No processo seletivo até a contratação, muitos elementos são levados em consideração, inclusive se o candidato for indicação de outro empregado. Após a contratação, esse novo membro da equipe será devidamente treinado e receberá as instruções do departamento de gestão de pessoas. Pequenas empresas não possuem processo seletivo e fazem uso da tradicional entrevista.

Em relação a esse aspecto, a empreendedora Cleide tem apenas dois funcionários. Um deles é o Pedro, rapaz de 23 anos, responsável pela entrega dos produtos, sendo que alguns são postados e levados através de transportadoras. Este funcionário realiza a maior parte do operacional envolvendo totalmente a logística, viabilizando a entrega para todos os clientes possíveis, planejando e projetando rotas de entrega do Ateliê Costura Criativa.

A propósito, a logística é parte fundamental em qualquer empreendimento. Geralmente é vista como a última etapa do processo (ou seja, a entrega de um produto ou a realização de um serviço), mas é preciso enxergá-la dentro de um papel de estratégia, movimentação, guarda e em todos os aspectos materiais da empresa. A empresa deve pensar em ter um bom funcionamento da logística, desde o momento de fabricação do produto até a entrega ao consumidor final. Quanto mais o empreendedor faz uma boa gestão do fluxo de pedidos, custos, estoques e informação, melhores serão os resultados para a empresa.

A logística tem se desenvolvido ao longo dos tempos. Atualmente, é uma necessidade para qualquer empreendimento, uma vez que é por meio dela que o cliente recebe o produto, permite ao empreendedor ter conhecimento sobre o melhor período para a compra de matérias-primas, formas de estocagem sem que haja avarias. Assim, os produtos serão vendidos, com redução de custos que poderiam ser ocasionados por perdas. A gestão da logística deve atentar também às embalagens que serão escolhidas para cada item, as melhores formas de entrega ao consumidor final e como serão feitos os transportes desses pedidos.

Portanto, o empreendedor deverá se atentar à logística da empresa como parte fundamental para o crescimento e avanço do negócio, realizando investimentos de grande proveito para aprimoramento nos processos. No Ateliê Costura Criativa, a logística já está incorporada na empresa há algum tempo, mas ela foi intensificada na pandemia com as entregas, inclusive para outras cidades, com o auxílio dos serviços de postagem.

Nesse quesito, o maior desafio da empresa foi no Expo Favela, um evento voltado para pessoas das comunidades com incentivo de apoiar esses empreendedores. Cleide foi convidada a expor suas peças, por isso teve que ser ágil e compreender a grandiosidade desse evento, pois não poderia ficar de fora desta oportunidade. Chegou a acreditar que não conseguiria participar por conta do pouco tempo que tinha para se preparar. Mas ao pensar como empreendedora, realizou um planejamento com uma lista de tudo o que necessitava para figurar na exposição. Desse modo, dimensionou a quantidade de peças que teria que produzir e levar para expor, a contratação de colaboradores freelancers, pagos pela tabela de feira de eventos, quanto gastaria com transporte para todo material, transporte da equipe etc. Planejou tudo com os valores que tinha que ter em caixa para três dias de exposição, contando com uma reserva financeira para qualquer contratempo. A partir

desta experiência, entendeu a sua logística colocada em prática e, comparada às outras feiras de que participou, o seu desempenho melhorou em 100%.

Além de Pedro, a outra funcionária é sua nora Letícia, de 19 anos, que lhe auxilia de forma contínua na produção e na compra de alguns materiais (os setores internos mais importantes na empresa). Depois desta experiência ao longo desse tempo, o principal objetivo de Cleide é tornar a produção escalável, para que, assim como ela e Letícia, outras pessoas possam trabalhar no Ateliê e aprender o sistema de produção de forma mais rápida. Além disso, busca a expansão e o crescimento de seu empreendimento. Os dois colaboradores de Cleide trabalham de maneira informal, porém recebem pagamento pelos serviços prestados.

O Ateliê Costura Criativa tem um futuro bastante promissor pela frente. Para os próximos cinco anos, Cleide pretende desfilar em um grande evento de moda com seus produtos para que todos conheçam sua marca. Busca uma identidade, em que a pessoa veja o seu produto e reconheça de imediato que são os produtos do Ateliê. As táticas para o crescimento do empreendimento da costura criativa são:

- Finalizar a estrutura do ateliê: o desenvolvimento do seu ateliê está em produção e uma das maiores estratégias é fazer com que esse espaço de trabalho ganhe vida para conseguir realizar mais produções;
- Comprar equipamentos de informática: a compra desses equipamentos é primordial, principalmente para determinadas áreas, como administração e logística;
- Fazer portfólio profissional: o portfólio é a porta de entrada da empresa, os produtos são os principais itens de venda, então a criação do portfólio se torna uma estratégia urgente para ela;

- Comprar três máquinas semi-industriais e ferramentas de trabalho adequadas: além da construção de seu ateliê, a busca pela compra de máquinas e ferramentas é algo para facilitar e beneficiar a produção das peças;
- Fazer uma capacitação técnica em fabricação de bolsas em produção industrial: Cleide pretende buscar mais informações nessa área, com o objetivo de desenvolver um domínio aprofundado e passar adiante o seu conhecimento;
- Participar de grandes feiras, como Afro Mix e Feira Preta:
 Cleide almeja participar de feiras e eventos de diferentes lugares no Brasil; ela quer expandir a presença e a visibilidade de seu negócio nos estados de seu país.

Por fim, intenta fechar parcerias relevantes com grandes marcas de vestuários e acessórios conhecidas no Brasil. Atualmente ela fatura em média de R\$ 35.000,00 por ano. A fomentação do empreendedorismo periférico serve para que as pessoas se sintam incluídas e vejam que podem, sim, ter oportunidades melhores. Cleide busca incentivar essa fé nas pessoas que moram nas comunidades de São Paulo. Deseja maior atuação, principalmente no lugar onde vive, sendo referência para mulheres que procuram melhorar e mudar sua realidade social e econômica. Espera oferecer essa possibilidade por meio de seu negócio. Cleide confia em seu crescimento e, por mais que seja muito difícil, entende que é um processo constante, árduo e em ascensão.

Referências Bibliográficas

- COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial**: direito da empresa. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar o conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- VIANNA, Vania Alves. **Gestão de Pessoas**. In: Apostila Módulo 5. Brasília: ENAP Escola Nacional de Administração Pública, 2014.
- WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos**: planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1996.



BAUNILHA DOCE

Gabriel Aparecido Lima da Silva Heimy Dias Santana Jaqueline Pereira de Sousa

Apresentação

Esta é a história de uma mulher, de uma mãe, de uma filha e esposa, de alguém que fez muito com o pouco que tinha, e com garra e força de vontade criou um saboroso negócio: a *Baunilha Doce*. Esta é Ananda Sandes, 26 anos, uma das 9,3 milhões de mulheres que estão à frente de negócios no Brasil. O que contaremos aqui tem o propósito de servir como estímulo a todas as mulheres que têm ou sonham em ter seu próprio negócio, tendo em vista transformar a sua vida e – por que não — a vida de milhares de pessoas.

Como em qualquer outro típico lar brasileiro, Ananda Sandes e sua família sobreviviam com recursos limitados, uma realidade de cerca de 34,7% de famílias do Brasil. O diferencial dessa personagem é que desde pequena ela sabia da importância do trabalho e do estudo para uma vida melhor e, assim, com uma grande força de vontade de mudar a sua rea-

lidade, com 14 anos entrou em seu primeiro emprego como vendedora. Lá ela aprendeu que toda e qualquer conquista precisa também de suor, muito embora ela soubesse que ali ainda não era o lugar no qual ela queria progredir. Ao longo dos anos ela trabalhou em outras áreas, ganhando experiência. Nesse percurso surgiu o interesse e a decisão de investir nos seus estudos e, desse modo, Ananda ingressou no curso de marketing digital no Senac. Depois de muito esforço, com noites mal dormidas e muito estresse resultante da conciliação entre estudo e trabalho, a sua sede de vencer (característica sempre presente em sua personalidade) fez com que ela superasse seus limites e se formasse na faculdade.

Ao fim da faculdade, Ananda, como toda grande mulher empresária e marqueteira, se deu conta de que para melhorar sua situação econômica e de sua família precisaria ir além. Como sua mãe havia sido confeiteira no passado, ela teve a ideia de retomar o caminho da mãe, mas, agora, com ela à frente. Começando nessa atividade, pôde obter uma pequena renda extrafamiliar. Desde o dia que resolveu ter essa iniciativa, Ananda passou a fazer parte do universo de 25% de mulheres brasileiras que trabalham com a arte da confeitaria. Nada foi fácil no início desse empreendimento pois sustentar uma família trabalhando registrada e ainda conseguir uma renda extra, em outra atividade, exigiram-lhe noites em claro gerenciando suas atividades e até mesmo confeitando. A princípio, ela confeitava por demanda nos períodos extra do trabalho da fábrica. Ainda não era lucrativo produzir além dos atendimentos aos pedidos prévios. Seu principal e primeiro produto foram os bolos de pote, feitos com insumos mais baratos que coubessem no seu bolso e no do consumidor.

Com o passar do tempo, seus clientes, moradores de um bairro periférico localizado na zona noroeste da cidade de São Paulo, foram crescendo e com isso houve a necessidade de aumentar sua dedicação aos confeitos, pois apenas com o tempo livre da fábrica e a ajuda da sua mãe, a produção não estava sendo suficiente para atender à demanda. Assim, Ananda percebeu que deveria dedicar-se a essa atividade em tempo integral. Foi nesse momento que ela resolveu guardar dinheiro para comprar novos materiais (sua primeira panela) e demitir-se do emprego da fábrica. Abriu um CNPJ com capital inicial de mil reais. Com isso, tinha em mente o objetivo de tornar seus produtos melhores, investindo em insumos de maior qualidade, e de inserir novos produtos no mercado.

Trabalhando todos os dias, produzindo e anunciando, seus clientes foram crescendo, recompensando os seus esforços, trazendo-lhe esperança e novos sonhos. Cada vez mais Ananda tinha a ambição de tornar o seu empreendimento um grande negócio. Isso crescia e inflamava o coração de Ananda Sandes, que, assim, construiu seu próprio caminho. Em resumo, foi desse modo que tudo começou. De uma menina simples e humilde, que nunca se conformou com tão pouco, hoje Ananda nos traz muitas histórias de gestão, marketing e é representativa da vida de 45% das mulheres brasileiras que têm a maior renda dentro de casa. Ananda inspira mulheres, mães, filhas e irmãs, mostrando que a sua confeitaria não produz apenas doces, mas também qualidade, carinho e superação.

Neste capítulo contaremos a trajetória de uma mulher que saiu do universo dos 55% das famílias que sofrem algum nível de pobreza e entrou no das 34% de mulheres empreendedoras do Brasil. Contaremos também quanto apoio e amor de sua mãe, marido e filho foram importantes para que sua empresa prosperasse e quão significativos esses apoios são para a empresa tornar-se cada vez mais sólida.

Mas, antes de entrarmos na narrativa desse sucesso em andamento, podemos afirmar que sua motivação é sempre alta e que atualmente, tendo a sua cozinha ainda em casa, seus planos estão voltados para mudar essa realidade, sem contar o fato de que já realizou um de seus sonhos com a abertura de sua segunda unidade em um bairro da zona oeste de São Paulo. Ananda e seus familiares querem expandir e tornar a Baunilha Doce uma das maiores lojas de confeitaria, atuando sempre com qualidade, preço justo e uma pitada de muito amor, suor e luta. Ela acredita que produtos que trazem grandes histórias por trás, nunca perdem seu reconhecimento no mercado, e ela investe nisso.

Introdução

Em março de 2020, com a pandemia de covid-19, o Brasil iniciava o que seria um dos piores momentos econômicos de sua história. Especialistas anunciavam um período obscuro de quarenta dias de diminuição das atividades econômicas. No entanto, sabemos que a realidade foi bem diferente. Esta é uma história escrita por sobreviventes desta crise para as próximas gerações, pois, como diria o filósofo e escritor espanhol George Santayana, aquele que não conhece sua história, estará fadado à mesma. No contexto caótico desse período de derrocada econômica e de enfraquecimento do mercado, nascia, de fato, a Baunilha Doce, uma empresa açucarada com a missão de democratizar o acesso a doces com preço justo e qualidade comprovada.

Ananda já atuava há alguns anos com a venda de doces pelo bairro. Pessoa jovem e de origem humilde, esta especialista em doces trabalha desde os seus 14 anos buscando se sustentar, e foi assim que essa história começou. Ela estava há seis meses na busca por uma maneira de gerar renda. Eis que a criatividade surgiu como sua maior aliada. A moça cuja mãe sempre produziu trufas e ovos de Páscoa para complementar a renda sentiu a inspiração bater à sua porta.

Para Chiavenato (2016), um bom gestor precisa de atitude para fazer as coisas acontecerem com espírito inovador. Nossa empreendedora, com imensa sede de sucesso e vontade, fez cursos de aperfeiçoamento culinário com enfoque para pasta americana, produzindo doces personalizados para obtenção de renda extra, uma vez que havia conseguido emprego numa fábrica. Deste modo, Ananda aplica os conceitos difundidos por Chiavenato quando, por mais cansativa que fosse sua jornada de trabalho diária, encontra tempo para realizar bons investimentos em sua formação profissional, fugindo da mediocridade. Empreendedores são pessoas comuns que precisam aprender a aprender simplesmente se engajando no que fazem, dando o seu melhor.

De fato, como pontapé inicial para sua jornada empreendedora, nossa doceira decide sair de uma vez do meio corporativo e ser sua própria chefe. Finalmente se dedicando integralmente ao seu negócio, passando pela transformação que Chiavenato nos descreve como *iniciativa empreendedora*.

Após alguns meses com vendas esporádicas, ocorre um fato que muda a história da Baunilha Doce para sempre. Com o início da pandemia, a fundadora da organização precisou tomar a decisão de continuar apostando em vendas físicas em pontos estratégicos de seu bairro ou tentar o delivery. Esses momentos de decisão atestam o brilho e a capacidade de um empreendedor. O brasileiro, por uma série de fatores culturais, não é talhado para o empreendimento. Para o filósofo e professor Mário Sergio Cortella, por exemplo, somos ensinados com julgamentos morais sobre o quão importante é para nossa sociedade sofrer no trabalho para conquistar algo, quase como uma provação. Somos, por isso, acostumados a enxergar o trabalho manual como subemprego, um castigo, um trabalho pelo qual alguém que o faca está fadado a algo.

Um exemplo dado por Cortella é quando os pais dizem aos filhos, por exemplo, "Você não está estudando? Sabe o que você vai ser na vida? Você não vai ser ninguém, vai ser faxineiro". Este é um pensamento ainda comumente disseminado na cultura brasileira, de que aqueles que têm sucesso são executivos, que trabalham em escritórios como os "Faria Limers" (termo utilizado para descrever executivos que trabalham na rica região da Avenida Faria Lima em São Paulo). Assim, é como se os empreendedores estivessem marginalizados.

A partir desse condicionamento cultural, é comum pensarmos que outras pessoas são responsáveis por nossos destinos, que podemos terceirizar o sucesso, que apenas os líderes da nação são agentes transformadores. Nós criamos dificuldades para empreender, criamos empecilhos, fantasiamos algumas situações e nos preparamos para o pior. Projetamos algum eventual negócio indo à falência antes mesmo de iniciar as operações e, dessa maneira, antes mesmo de começar já nos conformamos com o fracasso. Devemos fazer o contrário: a transformação surge de dentro para fora. Um trecho da carta do apóstolo Paulo aos romanos ilustra isso muito bem quando diz "E não sede conformados com este mundo, mas sede transformados pela renovação do vosso entendimento" (Romanos 12:2). É com esse posicionamento que devemos enfrentar os desafios da transformação.

A mudança de mentalidade é o primeiro passo para o sucesso, pois se a mente está ativa, as ações também irão dar frutos, os problemas serão encaminhados para as soluções adequadas. Neste sentido, as decisões de um empreendedor são determinadas por concepções e forças que empurram o empreendimento para o sucesso, assim como no caso da Baunilha Doce. Tratou-se de uma decisão tomada por pessoas que desejavam empreender, que tinham a mentalidade voltada para a resolução dos problemas (claro

que pela necessidade de renda que move nossa sociedade como um todo). Partindo de um conceito marxista sobre os limites da formação nos reinos da necessidade e da liberdade, todos nós queremos pular da necessidade para a liberdade, porque é mais fácil fazê-lo. Por exemplo, é mais fácil empreender porque *quero*, não porque *preciso*.

No caso de Ananda, com um filho pequeno para criar, só havia uma opção: empreender por necessidade de pôr comida na mesa e esperança de que esse empreendimento lhe traga êxito. A propósito, o termo esperança em latim é *spes*, mas, como diria Paulo Freire em sua obra *Pedagogia do oprimido*, de 1968, esperança não do verbo esperar, e sim do verbo esperançar. Esperançar, para o empreendedor brasileiro, tem o significado de buscar algo, levantar-se, correr atrás para construir o seu sonho.

Portanto, para concluir esta digressão sobre as bases psicossocioculturais do empreendimento, empreender é tomar decisões difíceis em momentos críticos com tempo determinado. À medida que o tempo passa, o empreendedor necessita ser preciso em suas ações. Sendo assim, a decisão de Ananda de iniciar as operações no delivery mostrou-se fundamental e marcaria sua história como uma de suas melhores estratégias relacionadas ao tempo, senão a melhor. Segundo o grande general chinês Sun Tzu, existem cinco fatores principais para prever o desfecho de um acontecimento, e um deles é o tempo, o yin-yang, que reflete a mudança das oportunidades que o mercado oferece (SILVA BUENO, 2011).

Preparação para o delivery

A organização, então, passou a assumir riscos. O risco é um fator inerente à ação de empreender, tanto é que muitas pessoas não aproveitam grandes chances por causa dos possíveis riscos que poderão ocorrer. A fundadora

da Baunilha Doce, logo nos primeiros dias de pandemia, tomou medidas para operar no delivery, através da plataforma iFood. Ananda, formada em marketing digital, traçou um plano de ação para abertura do negócio. Juntou suas economias, comprou o maquinário necessário e, como ela já vendia doces esporadicamente, preparou-se por diversos dias antes de iniciar as vendas pelo aplicativo. O empreendedor de sucesso é aquele que saber tomar decisões, é visionário, explora ao máximo as oportunidades do mercado e é apaixonado pelo que faz, além de ser líder e ser bom formador de equipe (DORNELAS, 2016).

Estruturando a equipe

Para Drucker (2003), os líderes são formados no combate à adversidade; o bom empreendedor sabe que tem problemas, e é o líder que puxa a responsabilidade para si e delega tarefas com sabedoria. O líder pode ser vaidoso ou humilde, não há necessariamente uma personalidade específica a ser seguida para alcançar o sucesso. Sendo assim, é imprescindível ter autonomia e confiança.

Ananda buscou estruturar sua equipe ao longo do tempo. Um bom exemplo de gestão de pessoas, aplicado à Baunilha Doce, foi a procura insistente por motoboys capacitados e disponíveis na região. Como havia poucos à disposição, foram diversas tentativas de contratar candidatos. Muitos ocupavam o cargo por uma semana ou menos, configurando um escasso mercado de mão de obra, o que dificultava o desenvolvimento da doceria, pois as entregas atrasavam e não havia um bom índice de fidelização do cliente. No entanto, tão logo surgiu a oportunidade, a empresa fidelizou Gabriel, o atual motoboy da doceria.

De fato, é importante manter a equipe treinada e capacitada para atuar em qualquer situação, inclusive quando a liderança se ausenta por algum motivo. Isso é realmente difícil para os pequenos empreendedores, que comumente centralizam as demandas da organização em si mesmos. Bons líderes devem garantir que estão munidos de uma equipe forte, com perspectiva de desenvolvimento, sempre encorajando seus colaboradores e mantendo-os motivados (DRUKER, 2003).

Estratégias de marketing

A Baunilha Doce preza por um atendimento de qualidade e busca proporcionar aos seus clientes a melhor experiência durante a compra. Os clientes que experimentam prazer com um fornecedor têm maior probabilidade de permanecerem fiéis e voltarem a comprar da empresa. Desse modo, Ananda Sandes busca proporcionar a todos os seus clientes aquela experiência mágica ao comprar, ao não entregar apenas um doce, e sim proporcionar sabores e momentos únicos. Ela afirma que "hoje, quando adicionamos ao cardápio um novo produto, buscamos fazer pequenos brindes e oferecê-los aos nossos clientes. Com isso, eles experimentam os novos produtos e refletem se conseguem resistir à tentação na próxima compra!". Exceder as expectativas e administrar os detalhes são duas ações que se devem exercer para criar um atendimento de qualidade (EISNER, 2011, p. 26).

Em relação ao Marketing Digital 4.0, ele é a atualização do marketing, considerando a realidade do consumidor conectado, que é aquele que, na sua decisão de compra, busca informações disponíveis na internet sobre empresas e produtos. A Baunilha Doce, assim como muitas empresas, está focada na interação de seus clientes através das redes, principalmente pelos *stories* do Instagram, onde Ananda consegue compartilhar com seu público a sua rotina, a produção dos doces, as promoções, um "mix de comunicação que consiste em oferecer incentivos de curta duração destinados a

estimular a compra ou venda de um produto ou serviço" (GABRIEL, 2010). Com isso, ela consegue manter um relacionamento com seus clientes, tê-los sempre ligados às novidades e propensos a comprar novamente.

Hoje sabemos que quanto maior a produção de conteúdo focado no seu consumidor, maior o engajamento nas redes e maiores as possibilidades de aumentar o número de potenciais clientes que assistirão aos seus conteúdos. Sobre isso, Cláudio Torres (2018) afirma que "usar conteúdo para falar do seu negócio significa produzir e publicar conteúdo em volume e qualidade suficientes para permitir que o consumidor encontre, goste e se relacione com sua marca". Atualmente, além de produzir conteúdo para o consumidor final, Ananda também posta em seus *stories* e *feeds* publicações para ajudar os confeiteiros da região, como receitas, dicas sobre, por exemplo, o ponto do brigadeiro perfeito, além de dicas para entrar para o delivery.



A melhoria contínua do produto é uma estratégia sólida, principalmente se a empresa for capaz de ter liderança no campo do aperfeiçoamento. Ananda nos conta que, quando a Baunilha Doce iniciou, não havia bons potes para armazenamento dos bolos, nem mesmo todos os maquinários necessários que hoje a empresa possui, e que é preciso estudar constantemente para o aperfeiçoamento dos produtos. Ela diz ainda que no

início não tinha os melhores fornecedores e que, por estar se introduzindo no mercado, fazia todas as compras da matéria-prima para produção dos doces no supermercado: "o bolo de pote de leite Ninho®, por exemplo, era produzido apenas com leite em pó, pois era mais acessível e conseguíamos cobrar menos dos nossos clientes; hoje, após a fidelização dos mesmos, prezamos pela qualidade dos nossos produtos e, assim, trabalhamos apenas com fornecedores de primeira linha, pois sabemos o que nossos clientes desejam".

Algumas das estratégias de marketing usadas hoje pela proprietária não foram aprendidas na faculdade. Ananda formou-se em Marketing Digital pelo Senac no ano de 2020; porém, nunca parou de estudar e se especializar em outras áreas. A propósito, segundo Mara Sampaio (2019), um empreendedor é um protagonista social, integrado consigo mesmo, com seu tempo e com sua comunidade, e está em constante aprendizado. Portador de uma identidade autônoma e realizada, ele vive intensamente a capacidade de aprender e aprender. Para Chiavenato (2016, p. 347), o empreendedorismo exige devoção, comprometimento de tempo e esforço para que o negócio possa transformar-se em realidade e crescer. Conforme destacado pela empreendedora, ela busca incessantemente adquirir conhecimentos que agreguem valor ao seu negócio.

Recentemente, em novembro de 2022, participou de um evento voltado para mulheres com ideias brilhantes que ensinam os melhores métodos para gerar um grande faturamento. Sempre busca participar de feiras e eventos destinados a empreendedores, onde conhece diversas empresas e pessoas incríveis e faz sua *network*, trocando informações e conhecimentos entre si. Esses encontros são valiosos porque trazem a experiência de muitos empreendedores de sucesso e fazem com que você aprenda as maneiras certas de gerir seu negócio direto na fonte, pois "empreendedo-

res buscam ferventemente o conhecimento para conquistar e manter uma vantagem competitiva para suas empresas" (CHIAVENATO, 2016).

Ananda Sandes tem conhecimento em tudo o que faz, todos os processos que são realizados para a fabricação dos produtos são estudados e testados com antecedência, verificando qual a melhor combinação de sabores e aquela que irá agradar o paladar do seu público — tanto que em suas redes sociais ela costumeiramente posta dicas aos empreendedores que a acompanham. Além de postar dicas no Instagram da Baunilha Doce, há também a comercialização e venda de e-books com receitas incríveis que vem sendo adaptadas ao longo dos anos para produção de seus tão sonhados doces.

Quando a Baunilha Doce iniciou os atendimentos pelo iFood, as fotos dos produtos não saíam muito boas, pois eram obtidas a partir de um celular de qualidade inferior. Com o tempo, Ananda foi estudando muito sobre como obter boas fotos de seus produtos — os melhores ângulos, os complementos para os cenários, a melhor luz para uma boa resolução — e, com isso, desenvolveu habilidades em programas de edição, além de investir em um celular de qualidade para obter fotos perfeitas de seus produtos e poder produzir conteúdo de qualidade para suas redes sociais. No delivery ou no e-commerce, a imagem é o principal fator para conversão do comércio eletrônico, pois é através dela que o cliente sentirá atração pelo produto no momento da compra. Imagens de qualidade, com uma boa resolução, e mais de uma foto de cada produto são fatores relevantes para tomada de decisão do consumidor em realizar a compra do seu produto ou não.



Tendências de mercado

Para Chiavenato (2016, p. 350), "culturas organizacionais proativas utilizam processos para antecipar necessidades futuras do mercado e satisfazê-las antes que a concorrência aprenda a fazê-lo". Antes da pandemia de covid-19, a Baunilha Doce já existia no mercado e comercializava seus doces na região da zona noroeste de São Paulo. No entanto, enquanto ainda construía seu portfólio de clientes fiéis, a proprietária Ananda Sandes já sentia a necessidade de entregar seus produtos a novos clientes. Foi então que cadastrou a empresa no iFood. Mesmo não iniciando os pedidos de imediato, ela enxergou uma oportunidade em um cenário propenso a riscos e conflitos, visto que quando os comércios começaram a fechar e o público

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

foi obrigado a automaticamente migrar para o delivery, a Baunilha Doce já estava inserida no meio. Segundo Ananda, muitos amigos confeiteiros empreendedores enfrentaram diversas dificuldades de se inserir na plataforma, pois a demanda era muito grande e a demora para se obter retorno era ainda maior.

Hoje em dia, além de acompanhar as mudanças no mundo, Ananda também acompanha as tendências de mercado e as utiliza para alavancar suas vendas, sendo que em cada época do ano busca trazer novidades e deixar os clientes ainda mais interessados nos novos produtos. A Baunilha Doce gosta de trabalhar com a produção de produtos exclusivos, como, por exemplo, o produto mais comercializado no fim do ano: os famosos panetones e chocotones.



MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

Outro evento importante de 2022 foi a Copa do Mundo sediada no Catar, e a empresa aproveitou a oportunidade para trazer novidades aos clientes, adaptando-se ao clima do próprio evento. No primeiro jogo do Brasil, por exemplo, apresentou combos para se assistir ao jogo, oferecidos em parceria com outra empresa, com várias opções de doces e salgados. Como a inovação deve estar presente no cotidiano de todo empreendedor, além dos produtos citados, por ocasião da Copa do Mundo, a empresa ainda disponibiliza um cardápio especial de sobremesas para o Natal, Páscoa e para os eventos especiais que acontecem em diversas épocas do ano (DORNELAS, 2005).



Expandindo o negócio

Após tomar a decisão de abrir uma nova unidade da Baunilha Doce, a proprietária Ananda Sandes pensava em regiões mais próximas, como Pirituba ou Osasco, pois, nas palavras dela: "já tínhamos alguns clientes nessas regiões, no entanto, nunca conseguimos ampliar o delivery, pois se tornaria muito caro e não viável a entrega dos pedidos, visto que, com um único motoboy, acabava perdendo muito tempo para se locomover a esses bairros e teríamos que aumentar o prazo de entrega; tentamos diversas vezes pensar em estratégias para atender às regiões citadas; foi apenas às quintas-feiras que atendíamos o bairro de Pirituba, mas somente no final do dia. Então os pedidos eram feitos no decorrer do dia, ao finalizar o expediente e voltando para sua residência, o nosso motoboy entregava esses pedidos aos clientes. No entanto, não tivemos sucesso nessa empreitada porque os clientes não queriam esperar tanto tempo para receber seus pedidos".

Ananda ainda afirma: "consideramos várias oportunidades para a expansão da marca, a mais viável foi expandir para a zona oeste [de São Paulo]; ao estudar as possibilidades, vimos alguns aluguéis de espaço para talvez abrir uma loja. No entanto, mesmo com um capital financeiro razoável, fruto das operações iniciais na matriz, na zona noroeste, não tínhamos condições de arcar com todos os gastos. A ideia inicial era abrir uma pequena loja na rua Clélia, uma das principais do bairro, até dezembro de 2022. Porém, a locação de um espaço de menos de 20 m² é a partir de 11 mil reais numa sala minúscula na região, fora os gastos que teríamos com funcionários, maquinários, as maquininhas de cartão, decoração do espaço etc. Em janeiro de 2022, antes do planejado, começamos a pesquisar outras estratégias, com a ajuda das redes sociais. Uma confeiteira da Bahia comentou em seu Instagram que possui uma *dark kitchen*, que

é um local que possui várias cozinhas para delivery; ficaram bem famosas durante o período da pandemia, na qual diversos restaurantes tiveram que fechar as portas por conta do isolamento social. Contudo, esse tipo de estabelecimento vem enfrentando diversas reclamações por conta do barulho que acontece ao longo do dia. Com base nisso, surgiu uma nova empresa no mercado, instalada em uma grande sala com freezers para locação, onde diversas empresas alugam, fazem o abastecimento do freezer e o próprio funcionário do local faz a distribuição dos pedidos através de um computador central que registra os pedidos de todas as empresas que locam o espaço, fazem o processo de montagem e despacham aos motoboys para entrega ao cliente final. Acaba sendo uma grande vantagem para a Baunilha Doce, pois não temos gastos com novos funcionários, com luz e água, novos equipamentos e a produção contínua sendo feita pela unidade localizada na zona noroeste de São Paulo. A única diferença é que precisamos produzir em grande escala, e criamos uma rotina para ir até a zona oeste fazer o reabastecimento dos freezers quando necessário, porém, ainda existia o receio de não ter um funcionário próprio no local para finalização dos doces, para acompanhar esse processo de distribuição dos pedidos. Queríamos muito fazer parte de tudo".

Como dissemos em outro momento, o empreendedor é aquele que assume riscos ao defender ideias inovadoras. Nesse caso, Ananda ouviu sua intuição e decidiu investir nos *freezers*, que foi um grande passo para chegar aonde está hoje, e a sua meta de expandir apenas em dezembro foi antecipada para setembro de 2022. Isso ilustra o que diz Chiavenato (2016, p. 347): "O empreendedor requer ousadia, assunção de riscos calculados e decisões críticas, além de tolerância com possíveis tropeços, erros e insucessos".

Gestão da qualidade

Segundo Michael D. Eisner, em *O jeito Disney de encantar os clientes*, "nós recebemos pedidos, criamos produtos que se adaptam às necessidades específicas e os entregamos de acordo com as instruções do cliente. Todos temos clientes e todos precisam saber como criar a magia do atendimento". A Baunilha Doce segue este princípio. Segundo a proprietária, busca-se ouvir as necessidades dos clientes e adaptar-se a elas.

Ao serem iniciados os atendimentos pelo iFood, apareceram diversos problemas, como embalagens que não foram pensadas para o transporte dos doces pelos motoboys, além de reclamações sobre embalagens amassadas ou mesmo abertas. Não é nada fácil lidar com as críticas e transformá-las em algo construtivo para o seu negócio, porém a Baunilha Doce atendeu ao público e investiu um alto capital em novas embalagens (práticas, criativas e adequadas ao transporte) e em panfletos e fôlderes com a identidade visual da marca, incluindo as redes sociais, telefone e logotipo da empresa, atraindo o público para mais perto de si. As embalagens são o primeiro contato do cliente com a empresa, ou seja, ele deve se encantar pelo que está recebendo, antes mesmo de ver o produto. Ao receber seu pedido com uma arte visual bonita e atraente, o público logo sente vontade de postar nas redes sociais e marcar a Baunilha Doce. "Os clientes querem experiências memoráveis e as empresas devem se tornar encenadoras de experiências" (EISNER, 2011, p. 26).

Outro problema adaptativo abordado por Ananda refere-se às dificuldades que a sua empresa tinha em relação à entrega dos produtos. Ela dizia: "Outro problema no início era a dificuldade na entrega, pois não tínhamos motoboy, mandávamos os pedidos via Uber; então, se o cliente ia pagar em dinheiro, o Uber tinha que receber o valor e voltar para nos trazer. Passado um tempo conhecemos a cooperativa de motoboy da zona

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

noroeste que atende diversos estabelecimentos no bairro e migramos para ela. Hoje em dia, possuímos um motoboy fixo, o Gabriel, pois a demanda aumentou muito e decidimos ter um funcionário próprio para atender aos nossos clientes com maior atenção e cuidado com nossos produtos; além disso, ele anda pelo bairro com a *bag* da Baunilha Doce, com os cartões de visita caso alguém se interesse e as pessoas reconhecem nosso logo[tipo] pelas ruas. Todos esses pequenos pontos se tornaram um grande diferencial competitivo para ter sucesso no delivery. Ao comprarem conosco, queremos oferecer a melhor experiência de compra possível, os melhores produtos e também garantir um atendimento de qualidade".



Pensar grande e pensar pequeno

Num futuro não tão distante, a empreendedora Ananda pretende expandir suas operações com a Baunilha Doce. Atualmente são dois pontos de distribuição; o plano é que a organização possa expandir seus pontos de venda com foco na zona oeste de São Paulo pela proximidade com a matriz e ampla facilidade logística de escoamento da produção sem necessidade de investir um alto valor para distribuição. O projeto inicial visa comportar a abertura de três novas unidades de venda nas regiões de Pirituba, Osasco e Vila Leopoldina, num período de dois anos consecutivos. Assim, pensar grande e pensar pequeno dá o mesmo trabalho, mas com determinação e empenho os riscos se equiparam ao retorno esperado.

Com o desenvolvimento gradual, a organização poupa recursos para abertura de novos pontos, considerando que, ao abrir um novo local de distribuição, a empresa precisa ter caixa para manter a locação do novo ponto aberto, tempo ideal de três a seis meses até suas vendas aumentarem e se estabilizarem. É de extrema preocupação a escolha do local, com destaque para lugares com baixa concorrência direta e alto interesse dos clientes atuais.

Fator determinante para expansão é a estratégia logística bem desenvolvida. Pela curta validade dos produtos, o fator risco de perda de mercadorias por prazo de validade aumenta consideravelmente, a empresa mantém *status* saudável ao não adicionar corantes e conservantes. Entretanto, controlar dois estoques tem se mostrado uma tarefa fácil para Ananda; a doceira afirma que no início foi difícil, na abertura do segundo ponto de venda as perdas iniciais foram grandes por um aumento da produção e espera de grande volume de vendas que não ocorreu num primeiro momento. De fato, aos trancos e barrancos, nossa especialista em doces reconhece que dimensionar a demanda de novos pontos de venda não é tarefa fácil. O ideal é produzir e escoar a produção de maneira orgânica, baseando a produção no aumento gradual das vendas.

Dica extra para empreendedores de plantão

Nossa empreendedora dá uma dica extra para aqueles que desejam abrir um negócio algum dia: "Não basta apenas possuir a vontade de empreender. O sonho de abrir seu próprio negócio faz brilhar os olhos de qualquer pessoa, mas não pense que será fácil, que irá trabalhar menos, ser um bom líder etc. Não é bem assim". Segundo Chiavenato (2016), o líder servidor é aquele que trata as pessoas como gostaria de ser tratado, pois ele sabe identificar e satisfazer as necessidades legítimas de seus liderados e remover todas as barreiras ou dificuldades para que possam realizar plenamente seu trabalho e servir ao cliente; uma liderança influente consegue tirar o melhor de cada pessoa do seu time e, com isso, obtém sucesso na liderança, nos resultados e nas relações interpessoais.

E Ananda conclui, dizendo o seguinte: "Um dos passos mais importantes para a criação de uma empresa é ter noções básicas sobre a parte burocrática para abrir seu negócio. Se possível, contrate um administrador financeiro, assim como a Baunilha Doce fez ao contratar uma auxiliar para as questões burocráticas. Hoje, com a ajuda dela, consigo até me virar sozinha em alguns pontos. No início da empresa, essa sempre foi a pior parte de lidar. Por este motivo, acredito que muitos empreendedores subestimem a importância dessa etapa e não dediquem tempo necessário para cuidar desses detalhes. No entanto, a formalização, como o registro de sua marca, a abertura de CNPJ, noções de legislação tributária e os tipos de empresa e suas limitações dentro de cada categoria, é importantíssima para o sucesso do seu negócio, pois sem esses conhecimentos ou alguém que possa te ensinar o seu empreendimento pode correr alguns riscos".

Referências Bibliográficas

- ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira**: pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BUENO, André da Silva. **A arte da Guerra**: os treze capítulos originais. São Paulo: Jardim dos Livros, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração**: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- DORNELAS, José. **Ação empreendedora**: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Elsevier, 2005.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- EISNER, Michael D. **O** jeito **Disney de encantas clientes**: do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar / Disney Institute. São Paulo: Saraiva, 2011.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.
- GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**: conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.
- SAMPAIO, Mara. **Atitude empreendedora**: descubra com Alice seu País das Maravilhas. São Paulo: Senac, 2019.
- TORRES, Cláudio. A bíblia do marketing digital. São Paulo: Novatec, 2018.
- WOLLHEIM, Bob; NUCCIO, Dony. **Nasce um empreendedor**: dicas, provocações e reflexões para quem quer começar um negócio próprio. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016.



FOTOGRAFANDO O SUCESSO

Brunno de Miranda Fontanari César Augusto Pereira de Almeida Fonseca Guilherme Irineu de Souza Rodrigues

De acordo com a Brascomm, empreendedorismo é definido como a "disposição ou capacidade de idealizar, coordenar e realizar projetos, serviços, negócios", ou ainda como a "iniciativa de implementar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes, gerenciando com alterações que envolvem inovação e riscos".

Para muitas pessoas, empreender é muito mais do que isso: é um estilo de vida que lhes permite realizar seus sonhos, ter flexibilidade nas relações frequentes de empregado-patrão e aplicar de forma mais ampla os conhecimentos acadêmicos adquiridos, transformando-os em valor.

No entanto, empreender não é uma tarefa fácil e requer determinadas condições para que se obtenha eficiência e resultados. Isso fica evidente quando se observa que, somente em 2021, mais de um milhão de pessoas deixaram de empreender no Brasil, como demonstra o relatório do programa Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2021). Além disso, estudos realizados pelo Fórum Econômico Mundial entre os anos de 2008 e

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

2013 mostram que, dentre os 44 países monitorados, o Brasil está entre os dez países com as mais altas taxas de empreendedorismo.

Características empreendedoras

Para se ter maior eficiência e conseguir deslanchar em um empreendimento, são cruciais algumas características que, diferentemente do que se acredita, podem ser aprendidas. A única coisa necessária é ter consciência de que elas são importantes e precisam ser aprendidas. Para isso, existem diversas soluções, mas a principal é a *pesquisa ativa*. Entre as características empreendedoras e seus comportamentos estão:

1. Busca de oportunidades e iniciativa

- Agir com proatividade, antecipando-se aos fatos;
- Ir atrás da possibilidade de ampliar seus negócios;
- Aproveitar oportunidades atípicas para avançar nos negócios;

2. Persistência

- Não desistir frente aos desafios;
- Insistir em seus planos ou os reavaliar e os alterar para superar os obstáculos;
- Realizar grandes esforços para alcançar suas metas;

3. Correr riscos calculados

- Procurar e analisar alternativas para a tomada de decisão;
- Procurar diminuir as chances de erro;
- Estar aberto a desafios moderados, mas com amplas chances de sucesso;

4. Exigência de qualidade e eficiência

- Realizar melhorias contínuas em produtos e serviços;
- Satisfazer, e ainda superar, as expectativas dos clientes;
- Desenvolver processos para alcançar altos padrões de qualidade e cumprir prazos;

5. Comprometimento

- Assumir para si as responsabilidades quanto aos sucessos e problemas do negócio;
- Agir de forma conjunta com os colaboradores para alcançar os objetivos;
- Entender que o relacionamento com os clientes vem antes das necessidades de curto prazo;

6. Busca de informações

 Dedicar-se pessoalmente à avaliação do mercado onde está inserido o negócio;

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

- Estudar continuamente a oferta de novos produtos e serviços;
- Procurar a visão de especialistas para tomar decisões;

7. Estabelecimento de metas

- Buscar objetivos desafiadores;
- Alcançar melhor visão de longo prazo;
- Criar objetivos que possam ser mensurados a partir de indicadores de resultado;
- 8. Planejamento e monitoramento sistemáticos
- Agir por etapas, enfrentando os desafios;
- Fazer adequações ao seu planejamento conforme mudanças no mercado;
- Acompanhar indicadores financeiros, usando-os para a tomada de decisão;

9. Persuasão e rede de contatos

- Desenvolver estratégias para atrair apoio aos projetos;
- Alcançar o apoio de pessoas importantes para atingir os objetivos;
- Criar uma boa rede de contatos e bons relacionamentos comerciais;

10. Independência e autoconfiança

- Acreditar na própria visão mais do que na de outras pessoas;
- Manter o otimismo e a determinação, mesmo frente aos desafios;
- Demonstrar confiança na própria capacidade.

Essas habilidades são ensinadas no Empretec, um seminário realizado pelo Sebrae em parceria com a Organização das Nações Unidas (ONU), que tem como principal objetivo ensinar esses comportamentos e como aplicá-los para alcançar o sucesso. Conforme o site oficial do Sebrae: "É a sua grande oportunidade para revisar conceitos e atitudes e prepará-lo para o mercado e para a vida".

Quando analisamos essas habilidades em um empreendedor real, tudo muda de perspectiva. É nesse contexto que nosso empreendedor se enquadra.

O fotógrafo

Especialista em artes visuais, o empreendedor de sucesso escolhido participa atualmente de diversos projetos: ele é responsável pela gestão de pessoas em uma grande *startup* em Mogi das Cruzes (SP), possui sua própria empresa de fotos e vídeos, é mentor de jovens na Empreeduca – um instituto que visa ensinar jovens de periferia sobre empreendedorismo e tecnologia – e faz parte do Alto Tietê Valley, um projeto da região de Mogi das Cruzes que tem como objetivo fomentar as empresas e *startups* daquela região. Seu empreendimento é uma empresa MEI de artes visuais (MEI significa Microempreendedor Individual, uma modalidade de empresa

criada no Brasil em 2008 para formalizar a situação de empreendedores individuais e trabalhadores autônomos), cuja a especialidade é a fotografia. Ele alia sua habilidade em fotografia e edição com muita força de vontade para aprender habilidades interpessoais, como gestão de pessoas e boa comunicação, que ele considera seu maior ponto forte. Por ser um profissional capacitado, ele não só empreende como também cuida da contratação de profissionais em uma empresa de software, onde o conhecimento de tecnologia é essencial. Mesmo não sendo um especialista em tecnologia, ele é responsável pela contratação dos profissionais deste mesmo setor.

O empreendedor escolhido acredita que a vida lhe proporcionou possibilidades e desafios, e que sua resiliência e determinadas circunstâncias desafiadoras o tornaram mais capacitado e também melhoraram não apenas os aspectos técnicos do serviço que ele presta mas, principalmente, o contato com o cliente. Ele entende que a jornada do empreendedor é uma aventura contínua de aprendizado, e hoje tem procurado ampliar seu negócio prospectando clientes com maior poder aquisitivo, podendo entregar um produto competitivo e com qualidade no mercado em que está inserido.

O tripé

A fim de preservar a identidade dos envolvidos, apelidaremos os personagens desta história. Chamaremos a mãe do nosso empreendedor de Rô e o pai de Li. Li e Rô foram a base e a estrutura da família humilde da infância do nosso protagonista. Li passou mais de quarenta anos na mesma empresa, o que seria praticamente inviável hoje em dia, devido à dinâmica do mundo corporativo e da flexibilização do trabalho. O nosso personagem herdou essa consistência dele, juntamente com a vontade de aprender que sua mãe possuía.

Seus pais se conheceram por puro acaso. Enquanto Li era um adolescente de quinze anos do interior da Bahia, que veio para São Paulo tentar mudar de vida, Rô era uma jovem paulista que estudava com o sonho de ser professora, inabalável na sua crença de que os estudos poderiam mudar a sua realidade. Ela ia frequentemente para a igreja de seu bairro, onde aumentava sua esperança de que as coisas iriam dar certo. E foi justamente nessa igreja que Rô conheceu Li, seu futuro marido e pai do nosso empreendedor.

Ambos decidiram ficar juntos, mas com a condição de que nenhum dos dois poderia largar os estudos. Essa decisão conjunta foi de suma importância para ambos. Ainda muito novo, Li havia acabado de entrar numa grande multinacional farmacêutica como estagiário, aos 16 anos, enquanto Rô ainda estudava e estava terminando o colégio. Momentos depois, ela teve que cuidar dos seus irmãos, pois o seu pai havia falecido. Era uma realidade dura. Em seguida, conseguiu trabalhar numa indústria química para conseguir se sustentar. No entanto, logo retornou com o sonho de ser professora, passando com sucesso pelo magistério. Ambos tinham uma mentalidade do que desejavam para si e para o futuro.

Li começou a estudar administração, pois sabia que deveria se aprimorar para que conseguisse garantir um lugar melhor na empresa. Rô também já estudava – primeiro ela fez um curso de química, depois entrou no magistério para ser professora. Por serem pessoas muito empenhadas e decididas, iniciaram os estudos acadêmicos e concluíram a graduação. Nesse momento, já viviam o matrimônio juntos, no qual se apoiavam em suas tomadas de decisão e se direcionavam para as escolhas corretas. Pode-se dizer que foram a estrutura um do outro, algo que ficava visível para seus filhos, especialmente para o nosso empreendedor, que tinha orgulho de seus pais e muita de sua inspiração veio deles.

A carreira de professora de Rô permitiu que seus filhos pudessem ter um ensino de qualidade. Por muito tempo, ela deu aula em colégios públicos e particulares, aprimorando-se bastante, o que possibilitou a ela ser aceitar como docente em um dos melhores colégios de São Paulo, localizado em um bairro nobre. Por isso seus filhos estudaram com bolsas de estudo integrais. Curiosamente, ela chegou a dar aula de geografia para todos os três filhos por um longo período. Depois de ministrar geografia, ela passou a ensinar matérias integradas, o que deu a seus alunos uma visão mais ampliada do mundo. Seus três filhos começaram a estudar naquele local, sendo nosso empreendedor o mais novo, ingressando ali ainda na primeira série. Ele pôde ter melhor aproveitamento de seus estudos e, nesse quesito, nunca faltou nada. No entanto, nem sempre a vida era tão fácil em outros aspectos.

A dinâmica da vida corporativa atual é muito diferente daquela em que sr. Li iniciou sua carreira na empresa. Na época, as pessoas costumavam passar muitos anos trabalhando no mesmo lugar, buscando crescer na carreira e se consolidar profissionalmente. Ele seguiu esse caminho, passando mais de quarenta anos na mesma multinacional farmacêutica. Rô, embora tenha trabalhado em diferentes lugares, nunca deixou de lado seu sonho de ser professora. E, mesmo tendo que cuidar dos irmãos mais novos após a morte precoce do pai, conseguiu voltar a estudar e seguir em frente.

A história de vida dos pais de nosso empreendedor é um exemplo de superação e determinação. Eles enfrentaram muitas dificuldades, mas sempre mantiveram o foco em seus objetivos e trabalharam arduamente para alcançá-los. Esse legado foi passado adiante e teve um papel importante na formação de nosso empreendedor, que cresceu cercado de valores como perseverança, dedicação e disciplina.

O ambiente

A vida do empreendedor começou em Itaquera e em São Miguel Paulista, regiões onde passou grande parte de sua infância. Sua avó materna morava naquela região e seu pai havia se mudado recentemente para São Paulo, o que os levou a se mudar frequentemente e morar com familiares próximos. Foi durante essa vida agitada que ele teve a oportunidade de conhecer a mulher que acabou se tornando sua esposa e mãe de seu filho.

Seus pais moraram juntos em um terreno que sua avó possuía em Itaquera, onde passaram por dificuldades financeiras no início, mas com esforço e economia conseguiram comprar uma casa naquela região. Porém, quando o empreendedor estava na escola, eles tiveram que se mudar novamente, desta vez para a Lapa, na zona oeste de São Paulo. Foi uma mudança significativa na vida do garoto, pois deixou uma comunidade carente em Itaquera e passou a morar em um lugar melhor, o que contribuiu muito para sua melhoria de vida.

Ele conta que, curiosamente, um dos motivos que o levou a ter vontade de empreender foi seu gosto por churrasco quando criança. Para sua família, ir a uma churrascaria era algo raro e especial, o que o levou a perceber que, se suas condições não fossem boas o suficiente para conseguir o que queria, ele teria que ir atrás por conta própria. Esse foi o primeiro choque de realidade que ele teve, mas não foi o único, como veremos mais à frente. Houve muitos momentos que lhe proporcionaram experiências que fizeram com que ele consolidasse a ideia de ser dono do próprio negócio.

A luz

Quando ainda era jovem, o protagonista decidiu que queria seguir os passos de seu pai e ter uma vida equilibrada, com ascensão e notoriedade em uma empresa. Essa vontade foi influenciada pelo fato de ele ter sido bolsista em um colégio particular, onde sempre foi o representante de classe e ajudava os outros colegas a todo momento. No entanto, com o tempo, essa atitude passou a ser exaustiva.

Enquanto morava no centro de São Paulo, ele começou a cursar Direito na mais renomada universidade particular de seu estado. Apesar de ter passado com muito esforço e ganhado uma bolsa, ele logo percebeu que essa área não era do seu interesse. Sempre foi uma pessoa brincalhona, que gostava de conversar e falar de artes, e o trajeto diário para a faculdade e para a casa de sua namorada estava sendo exaustivo. Além disso, ele começou a se cansar de ser sempre a pessoa que ajudava os outros. Suas notas caíram bastante por falta de tempo para si mesmo, e ele decidiu trancar a faculdade no quarto semestre.

Apesar de não ter concluído o curso, ele aprendeu muitas coisas importantes lá. Como uma pessoa criada na periferia, ele nunca teve preocupações de como se portar em situações formais, mas no curso de Direito ele aprendeu como fazer isso. Aprendeu a se comunicar melhor e de maneira mais adequada para diferentes situações, o que foi um ponto muito significativo para ele.

Durante o tempo em que estudava, ele também trabalhava na parte de coquetelaria em diversos eventos promovidos pelo Serviço Social do Comércio (Sesc), o que possibilitou a ele pagar sua faculdade. Nesses eventos, ele conheceu muitas pessoas e interagiu bastante com elas, o que o agradava. Sem perceber, ele já estava dando seus primeiros passos no empreendedorismo.

Dois amigos dele já promoviam festas em São Paulo, mas ele percebeu que a estrutura deles não era muito adequada. Então, propôs ficar responsável pelo bar do local, pagando uma mensalidade. No entanto, eles só aceitariam se ele trabalhasse diretamente com eles como chefe do bar. Assim, ele ficou responsável por essa área e isso deu muito certo. Os três amigos passaram a empreender sem muita consciência disso. Com o tempo, ele se tornou o produtor das festas, de maneira ainda amadora, e sempre dividiram o lucro igualmente.

O empreendedor conta que, enquanto trabalhava com eventos, teve a oportunidade de contratar muitos de seus ex-colegas de trabalho do Sesc, o que demonstrou o sucesso do negócio. Para ele, a realização de ter feito isso foi muito grande. No entanto, após alguns anos de operação, o negócio começou a apresentar problemas financeiros. Como eram bastante amadores e viam o que faziam como uma forma de ganhar dinheiro rápido, vários problemas começaram a surgir. Foi nesse momento que ele entendeu que precisava aprofundar seus conhecimentos em gestão de negócios para evitar que isso acontecesse em seus futuros empreendimentos. Então, três anos e alguns meses após começarem, eles fecharam a empresa de festas.

Ele admite que, naquela época, ainda não se considerava um líder, uma vez que não possuía o conhecimento em gestão que possui atualmente. No entanto, é fato que marcou todas as pessoas com quem trabalhou, pois mantém contato com quase todos seus ex-colegas de trabalho até o momento atual. Causar impacto, por mais que ele não tenha reconhecido isso na época, é uma qualidade de líderes.

Após sair da faculdade de direito, ele percebeu que precisava encontrar sua verdadeira vocação. Quando se mudou para Mogi das Cruzes para morar com sua esposa, descobriu seu interesse em marketing e começou um curso tecnológico na área. Ele viu que essa era uma área interessante,

além de ter certa curiosidade e estar correlacionada com sua área de maior interesse, que era entender pessoas. Antes mesmo de cursar marketing, quando ia para eventos, ele sempre buscava entender como todo aquele processo funcionava, quem estava responsável por aquilo e quais foram as táticas usadas para atrair o público desejado. A graduação tecnológica foi algo crucial em sua vida, pois permitiu que ele se reerguesse rapidamente profissionalmente, já que tinha 28 anos na época. Durante esse tempo, ele também descobriu sua paixão pela sua atual área de trabalho.

A câmera

O nosso empreendedor descobriu sua paixão pela fotografia de uma maneira bastante interessante. Ele conta que seu primeiro contato direto e profundo com a fotografia ocorreu quando foi responsável por realizar o ensaio de casamento com sua esposa. Na época, o casal havia se mudado para Mogi das Cruzes, um pouco antes de ele começar sua segunda faculdade.

Inicialmente, o empreendedor possuía um certo preconceito sobre fotografia de casamento. Ele sempre via fotos voltadas ao público feminino, com noivas abraçando árvores e sorrindo exageradamente. Isso não combinava com o que ele queria. Seu objetivo era ter um momento especial que retratasse os gostos dele e de sua esposa, e não algo feito apenas por fazer.

Para enfrentar essa situação, o empreendedor perguntou ao fotógrafo se havia a possibilidade de fazer fotos diferentes. Para sua surpresa, o fotógrafo do casamento não tentou debater a respeito disso e apenas lhe perguntou: "Do que você gosta?" Sem saber muito o que estava acontecendo, o empreendedor respondeu que gostava de charutos.

Pode parecer uma situação inusitada, mas com essa resposta o fotógrafo conseguiu ter a base de que precisava para saber como fazer as fotos. Eles foram a uma charutaria, fizeram o ensaio e tudo saiu muito melhor do que ele imaginava. O momento ficou tão memorável que o empreendedor possui um quadro grande de uma dessas fotos em sua casa.

Essa situação pegou o empreendedor de surpresa, pois ele descobriu que a fotografia poderia ser interessante. Afinal, era mais do que tirar fotos: era sobre usar essas fotos para registrar e criar momentos. Ali, ele descobriu uma paixão. Essa paixão fez com que tivesse a vontade de aprender mais sobre aquele assunto.

O empreendedor soube tirar proveito disso, comprou uma câmera e, juntamente com o mesmo fotógrafo de seu casamento, com o qual acabou criando uma amizade pelo interesse que havia surgido, passou a ir para outros eventos. Adquirindo muita experiência, ele foi capaz de aliar seu conhecimento de eventos, que obteve anteriormente trabalhando como produtor de festas, com as habilidades de criação e edição que estava adquirindo conforme realizava sua faculdade de marketing.

Com isso, ele obteve o *know-how* da área e viveu o dia a dia de como era ser fotógrafo na prática. Nesse meio tempo, ele trabalhava na agência experimental de sua faculdade, já com a visão de que, em algum momento, abriria sua própria agência. E assim aconteceu. Após acumular certa experiência com fotografia e entender como uma agência funciona, ele conseguiu abrir um MEI.

O clique

Antes de tirar cada fotografia, além dos equipamentos e do ambiente ideal, é necessário agir. É preciso clicar no botão para capturar a imagem. Assim como na fotografia, as atitudes são cruciais para o empreendedorismo. O fotógrafo entrevistado destaca a importância de criar conexões. Ele

relata que essa estratégia foi fundamental para o seu sucesso. Na agência de marketing em que trabalhava, conseguiu conhecer até mesmo o vice--prefeito de sua cidade graças às conexões que construiu.

Além disso, o fotógrafo destaca a importância da ajuda de sua esposa. Foi ela quem descobriu, conversando com um parente, a existência do Alto Tietê Valley, um polo de empreendedores que compartilhavam experiências e ensinamentos. Com a parceria do Sebrae, o local tem o objetivo de fomentar o empreendedorismo na região, além de oferecer muitas oportunidades de aprendizado e networking. Foi lá que o fotógrafo conheceu o dono da *startup* em que trabalha e fechou parceria com ele.

O empresário estava em busca de um trabalho criativo para a sua empresa e ficou impressionado com o portfólio do fotógrafo. Foi a partir dessa parceria que o fotógrafo entrou no mundo dos negócios e tornou-se um intraempreendedor na *startup*, além de empreender em sua própria agência.

Impressionado com a determinação do fotógrafo em aprender mais sobre o mundo dos negócios, o empresário recomendou que ele participasse do Empretec, o seminário oferecido pelo Sebrae. O fotógrafo aceitou o desafio e participou do programa, onde aprendeu muito e teve contato com as dez características empreendedoras citadas anteriormente.

Com toda a experiência adquirida, o fotógrafo tornou-se mentor em um instituto que ajuda jovens da periferia a conseguir vagas de emprego em áreas de tecnologia. Além de ensinar sobre comportamento e estruturação do instituto, ele também compartilha seus conhecimentos e paixão por ensinar.

A foto

Neste subcapítulo, pretendemos demonstrar qual foi o resultado de todo esse esforço e jornada do nosso empreendedor. É interessante notar-

mos que todas essas experiências lhe ensinaram bastante, tanto que atualmente ele ensina e fomenta empreendedorismo. Ele possui clientes com tíquete médio elevado, sendo que grande parte deles são empresas. Além disso, continua sendo parceiro da *startup* de seu amigo e possui diversos outros projetos. Portanto, cabe aqui confrontá-lo com as características empreendedoras descritas anteriormente, para que, assim, na prática, seja mais claro perceber como elas se manifestam.

1) Busca de oportunidades e iniciativa

Depois de participar do Empretec, ele ficou mais ágil e percebeu a importância de se ter uma rede de contatos bem estabelecida. Começou a pesquisar frequentemente eventos em sua região, não apenas para conhecer pessoas novas que pudessem agregar valor a ele e sua empresa, mas também para estar preparado e oferecer seus serviços. Em outras palavras, ele via oportunidades incomuns que não aconteciam regularmente e sempre tentava aproveitá-las. Ele conta que até mesmo pediu para fazer um ensaio na escola de seu filho em troca de um desconto em sua mensalidade e materiais. O importante é saber o *timing* correto. Muitas tentativas feitas por ele para prospectar grandes clientes acabaram falhando, mas, em compensação, muitas outras deram certo.

2) Persistência

Para ele, é mais importante ser consistente em seus esforços do que ter muito esforço sem consistência. É importante viver o dia a dia e saber se adaptar conforme as necessidades, mas nunca desistir do trajeto. Na infância e em parte da adolescência, não teve como optar porque não tinha

opções, seguindo o que estava imposto. Sempre levou sua razão mais em consideração do que suas emoções. É difícil ter disciplina quando não se possui um porquê ou uma grande missão de vida. Então, o primeiro passo é entender o que quer de verdade e o que precisa.

3) Correr riscos calculados

Avaliar o andamento das coisas faz parte da rotina dele. Comprar peças novas para suas máquinas, câmeras, computadores etc. exige muito tempo e pesquisa. Ele contou que teve vezes em que ficou mais de um mês pesquisando para ver qual era a melhor câmera para comprar, pois uma decisão errada pode acarretar muitos prejuízos, como mau desempenho e manutenção desnecessária. Para ele, é essencial saber as decisões que estão sendo tomadas, principalmente quando se tem pouco dinheiro. Mas não devemos ficar na teoria mais do que o necessário. É importante analisar e agir, não somente calcular.

4) Exigência de qualidade e eficiência

Principalmente para a área em que atua, é muito importante possuir excelência, tanto em seus processos como também na qualidade do resultado de seu trabalho. Esta é provavelmente a característica em que ele mais foca. Para ele, é muito importante sempre satisfazer as expectativas dos clientes e até mesmo superá-las. Então uma coisa que ele sempre faz é pedir o feedback sobre o seu trabalho, e se as pessoas o recomendariam para outrem. Fazendo isso, ele é capaz de se manter atualizado no seu mercado, pegando informações diretamente de quem consome seu serviço. Além disso, também possui todo um ritual para se preparar para fazer as sessões, e

essa preparação às vezes começa até mesmo uma semana antes, tudo para garantir o resultado excelente.

5) Comprometimento

Neste momento, ele precisa dar tudo de si. Ele notou que cometeu alguns erros no passado ao fazer contratações de maneira precoce e, por isso, está sendo cuidadoso neste quesito. Com isso, muitas das responsabilidades acabam ficando em suas mãos, mas todos os dias ele dá o seu máximo porque sabe que mais pessoas dependem do seu serviço prestado, não só seus clientes, mas também sua família. A dica que ele dá é sempre enxergar ao seu redor o que é valioso para si. Recomenda a quem quer empreender lembrar todos os dias do motivo de estar se fazendo aquilo, assim a caminhada, que já é dura, ficará um pouco menos pesada. Também aconselha como importante não colocar todo o peso sobre si, sabendo delegar tarefas quando necessário. O perfeccionismo de querer fazer tudo por si só acaba lhe estafando e, com isso, a produtividade e a qualidade do serviço caem.

6) Busca de informações

Após uma análise cuidadosa do mercado em que atua, ele percebeu uma oportunidade de negócio voltada para empresas, deixando de lado o foco em festas e aniversários. Notou uma lacuna no mercado que não estava sendo atendida e, depois de considerar cuidadosamente suas opções, decidiu mudar seu público-alvo. Ele também está sempre se atualizando, frequentando cursos sobre assuntos do seu negócio e do mercado. Além disso, trabalha frequentemente com outros profissionais da área e recebe

feedbacks valiosos para aprimorar seu trabalho e identificar suas vantagens em relação à concorrência.

7) Estabelecimento de metas

Desde que decidiu se mudar para Mogi das Cruzes, ele começou a pôr todas as suas metas no papel, sempre de maneira clara e objetiva, utilizando a metodologia SMART. Essa prática foi fundamental para que pudesse entender se estava conseguindo chegar perto de alcançá-las ou não. Para ele, ter metas é essencial porque elas orientam as atitudes que se deve tomar e, com isso, a sua visão se abre para novas possibilidades. Foi assim que ele conseguiu perceber que não queria mais seguir a carreira de Direito e decidiu se tornar fotógrafo.

8) Planejamento e monitoramento sistemáticos

Nosso empreendedor entendeu que isso se aplicava mais à sua vida pessoal do que aos negócios, no momento em que se encontra, pois participa de muitos projetos e às vezes acaba ficando difícil conciliar tudo. Então, ele passou a observar o uso adequado do seu tempo, aproveitando intervalos para fazer tarefas paralelas. Faz uso de diversos *frameworks* para lhe ajudar com essas tarefas; como a análise SWOT, que é uma ferramenta utilizada para analisar os pontos fortes e fracos de seus projetos e oportunidades, e também ameaças externas que podem influenciar no seu sucesso. Ele acredita que é importante entender não só o que você pode fazer, mas também o que o mundo à sua volta pode fazer para ajudá-lo ou prejudicá-lo.

9) Persuasão e rede de contatos

Nosso empreendedor compreende que sozinho não conseque entregar muita coisa, então sempre tenta trazer as pessoas para perto, aprendendo o máximo possível com elas e ensinando tudo o que sabe também. É um relacionamento de benefícios mútuos, mas que não deve ser olhado apenas por esse lado. Antes de guerer a ajuda de alguém, é muito importante pensar primeiro por que precisa de ajuda e se valeria a pena para ela ajudar. Afeta muitas pessoas com seu jeito contagiante, mas ele diz que nem sempre foi assim. Para conseguir criar esse jeito, ele primeiro entendeu a importância da empatia e, com ela, foi capaz de impactar pessoas. Ter uma boa rede de contatos é o que possibilitou a ele ter as oportunidades que teve, seja no Alto Tietê Valley, seja nos eventos que participa ou no Empreeduca. Ele sempre tenta se conectar com os outros, cria diversas amizades e conhece mentores que o ajudam na sua jornada. Uma de suas dicas é sempre participar de eventos, encontros e tudo que diz respeito ao seu nicho. É importante não ver seus concorrentes apenas como rivais, mas como pessoas, que possuem muita experiência, cometem muitos erros e acertos e que podem te dar um certo atalho caso sejam reconhecidos. Por isso, é importante se relacionar nesse meio.

10) Independência e autoconfiança

O empreendedor nem sempre foi tão independente. Quando jovem, possuía dúvidas sobre o que gostaria de fazer e queria seguir os passos de seu pai e trabalhar em alguma empresa que pagasse bem pelo resto da vida. Mas logo que cresceu e descobriu seu lado empreendedor, passou a ter uma mentalidade muito mais independente. Começou a buscar coisas por si mesmo; aprendeu fotografia por vontade própria, e em todo o seu negócio

sempre foi assim, dono de suas próprias decisões. Diz que a autoconfiança veio depois de ter seus objetivos pré-estabelecidos de maneira sucinta. Então, esse *nunca* foi um grande problema para ele. É como dizem: "Devemos abraçar as mudanças e não as temer, pois quando colocamos nosso medo na frente do nosso poder de decisão, tudo acaba se complicando. Perdemos o foco e a disciplina".

É claro que ele não é perfeito. Pelo contrário, possui muitos defeitos, deu muitos tropeços, quebrou, abandonou uma faculdade, teve ansiedade ao se mudar para longe do que estava acostumado e passou por muitos outros momentos turbulentos. Mas nunca se deixou vencer. Até o momento atual, continua seguindo em frente com muitos planos e projetos. E é assim que deve ser um empreendedor: aquele que não desiste; que, ao tropeçar, muda de rota, e que sempre continua andando em direção ao que acredita.

O mentor

Com toda experiência acumulada, nosso empreendedor guarda algumas dicas que podem ajudar outros colegas, e até mesmo quem está começando nos negócios. De maneira prática e bem resumida, nos diz como elas o ajudaram também. Para tal, usou alguns conceitos do marketing:

Os seis C's

Em marketing, existe uma estratégia que consiste em seis elementos que devem ser analisados para que você consiga definir qual é seu ponto A. Isso deve ser desvendado para que assim consigamos definir o ponto B e o trajeto para chegar até ele. A famosa frase do oráculo de Delfos – *conhecete a ti mesmo e conhecerás o universo e os deuses* – resume muito bem

o primeiro passo a ser dado. Antes de qualquer coisa é muito importante se conhecer e, assim, conseguir definir os objetivos de forma realista.

"C" de Companhia

Aqui é importante definir o momento atual da empresa, quais são seus pontos fortes e fracos, relacionamento com clientes, posicionamento e todas as coisas que fazem parte desse tópico; quanto mais dados se ter em mãos, melhor. É importante sabermos o que está dando certo e o que não está tão bom assim. Então, para isso, é muito importante pedir ajuda de outras pessoas para realizar esta pesquisa: amigos, clientes, concorrentes; quanto mais pessoas, melhor.

Uma dica essencial aqui é o uso da matriz SWOT, sigla da língua inglesa que significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para fazê-la, pegue uma folha de papel ou use o Excel, por exemplo. Crie quatro quadrantes e nomeie-os com seus respectivos títulos. Veja o que cada um significa:

- Forças (strengths): aqui é tudo que a empresa possui de pontos fortes dentro dela, seja velocidade de produção, o cuidado com a clientela, local privilegiado etc.;
- Fraquezas (weaknesses): aqui é tudo que a empresa possui como ponto fraco, as coisas que estão dentro dela, não possuindo relação com concorrentes, por exemplo;
- Oportunidades (opportunities): são as coisas boas sobre as quais a empresa não possui controle, ou seja, coisas externas, seja uma nova tendência que privilegie a companhia ou

uma empresa concorrente que parou de vender um produto importante (que você pode vir a vender, para atrair aquele público);

Ameaças (threats): neste ponto está tudo que pode prejudicar
a empresa, mas que ela não possui controle, como, por exemplo, novos concorrentes grandes entrando em seu mercado;
vale notar que mesmo que não se tenha controle, é importante
saber lidar com essas ameaças.

"C" de Concorrência

Trata-se de um aspecto delicado, porém necessário, e que muitos acabam ignorando. É muito importante tomar nota dos concorrentes que você possui. Tente delimitar uma quantidade; o importante não é pegar todos, mas sim os mais importantes. Anote de três a dez concorrentes e tente fazer uma análise deles, use o *framework* ensinado e veja o que consegue descobrir com isso. Por exemplo, se o concorrente for uma padaria, pegue outras padarias próximas a você, passe a frequentá-las, vá em cada uma, fale com seus clientes. Aqui é importante realizar uma breve pesquisa que te possibilite obter dados valiosos.

"C" de Canais

Você possui conhecimento de todos os seus canais de venda? Conhece os fornecedores, ou seja, os canais intermediários disponíveis que podem lhe ser bons? Neste momento, é importante ter conhecimento de todo esse processo. Se você vende para atacadistas, se possui bons distribuidores, o

que for, é importante saber o que essas empresas pensam sobre a sua, qual é o relacionamento que vocês possuem. Ele poderia melhorar?

Outra coisa bastante importante é saber quais são os distribuidores de seus concorrentes, ou, se eles que distribuem, para quem eles vendem? Tenha esses dados e conseguirá ter mais assertividade nas suas decisões.

"C" de Consumidores

Aqui abordamos o mais importante: os seus clientes. Como diz Fernando Pessoa em *A essência do comércio*, "se queremos servir os outros nós é que devemos pensar como eles". Isso significa que não basta ter apenas *foco no cliente*, precisamos ter o *foco do cliente*. Apesar de parecer não ter tanta diferença, é importante mudarmos nosso ponto de vista. Conheça seus desejos, hábitos, vontades, repulsas. Quanto mais souber sobre eles, melhor. Isso é mais fácil quando você possui um comércio digital, pois os dados são mais fáceis de serem coletados; quando se possui um negócio tradicional, é importante pedir feedback diretamente para eles, perguntar o que falta no seu comércio, o que não deve mudar, o que está ultrapassado etc. Só não exagere nas perguntas; escolha as ideais para o momento atual.

"C" de Custos

Ninguém domina o mercado se não dominar seus custos primeiro. Essa pode ser considerada a parte chata do negócio, mas é praticamente o seu núcleo. Todas as decisões que serão tomadas envolverão dinheiro – ou você perde, ou você ganha. Por isso é importante entender quais são os seus números. Ter consciência de quais ações lhe causam prejuízo e quais te beneficiam é importante para não acabar falindo.

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

Vale frisar que nem sempre o mais importante é reduzir os custos. Se isso significar reduzir a sua qualidade, também pode acabar perdendo muitos clientes. Voltando no exemplo da padaria, digamos que ela encontrou um fornecedor que vende o pão por um preço mais barato, mas acabou comprando sem antes mesmo provar para ver qual seria a diferença entre essa massa e a atual. Caso isso ocorresse realmente, os clientes poderiam não se acostumar com a nova massa, deixando de frequentar o local. Portanto, essa decisão foi prejudicial para o negócio.

"C" de Contexto

Algo que muitos negócios deixam de fazer (e por isso acabam quebrando) é saber o contexto em que se encontram, saber quais são as coisas que estão acontecendo ao seu redor que podem acabar prejudicando ou ajudando sua empresa. Não basta conhecer apenas a sua empresa, uma vez que o funcionamento exitoso dela depende das condições às quais ela é dependente. Então, manter-se atualizado, saber novas leis, como anda a inflação, novos estilos de vida, tendências etc. se faz necessário, principalmente com a presença ostensiva do mundo digital. Manter-se em alerta não é mais uma opção.

Variáveis incontroláveis

É importante atentar para o fato de que apenas o primeiro "C" é totalmente controlável pela empresa, todos os outros acabam sendo incontroláveis.

O ponto B

Imagine participar de um treino de arco e flecha. Se o alvo estiver muito perto, será possível acertar todas as flechas e logo o treino ficará enfadonho. Agora, caso o alvo esteja muito longe, nenhuma flecha irá acertá-lo, e também ficará chato continuar treinando. Para resolver isso, é necessário encontrar o ponto ideal, onde não seja nem tão fácil e nem tão difícil, um local que estimule continuar treinando e melhorando. Este local é o ponto B.

É importante ser capaz de definir desafios para a empresa, isso faz parte da sua gestão estratégica. Reúna-se com, no máximo, cinco pessoas e debata o assunto. Mas, para definir esses desafios, primeiro tenha em mente os tipos de objetivos existentes:

- Crescer, ou seja, aumentar as vendas;
- Ganhar participação no mercado;
- Aumentar a rentabilidade;
- Superar uma crise;
- Fortalecer a marca e a imagem ou ampliar a visibilidade.

Cada objetivo deve ser SMART

Ao criar os objetivos estratégicos da empresa, o importante não é a quantidade de objetivos, e sim a qualidade de cada desafio. Para isso, existe a metodologia SMART, que auxilia na criação de objetivos de maneira inteligente. É uma sigla em inglês que passando para o português significa:

- "S" de específico (do inglês *specific*):
- Cada objetivo deve estar ligado a algum número, taxa, porcentagem que torne o objetivo claro e conciso, como, por exemplo, aumentar as vendas em 10%;
- "M" de mensurável (do inglês *measurable*):
- É necessário também ser capaz de medir tais objetivos, se está perto de ser alcançado ou ainda longe e, para isso, é preciso ter métricas. No exemplo acima, o objetivo pode ser medido de acordo com o faturamento, ou seja, é mensurável;
- "A" de alcançável (do inglês *achievable*):
- Saiba criar desafios realistas, nem tão fáceis nem impossíveis, tem que ser algo difícil a ponto de manter a companhia motivada, mas não ao ponto de se tornar tortuoso;
- "R" de relevante (do inglês *realistic*):
- Além de ser realista, também precisa ter certa relevância, não adianta fazer a equipe inteira correr atrás de algo que será incerto nos resultados reais para a empresa. Sempre foque nos aspectos mais importantes, ligue o objetivo aos tipos que mencionados anteriormente;
- "T" de tempo definido (do inglês *time based*):
- Talvez uma das métricas mais importantes, pois o objetivo precisa ter um tempo limite para ser alcançado. Isso fará com que a empresa saiba agilizar seus processos, mantenha-se atualizada no mercado e ao mesmo tempo também motivará

a equipe. No exemplo que demos, poderíamos adicionar uma data para conseguirmos alcançar tais números, como, por exemplo, aumentar as vendas em 10% em seis meses.

Oportunidades ambientais e empresariais

Nem todos os objetivos serão definidos de acordo com algo que se queira. Algumas vezes será detectada alguma oportunidade na análise dos seis C's e ela se converterá em um objetivo. Por este motivo, é importante comentar os dois tipos de oportunidades, sendo elas: *ambientais*, que está disponível para todos do mercado alcançá-la; e *empresariais*, que é aquilo que a sua empresa pode aproveitar melhor que os outros concorrentes.

Sabendo quais são as oportunidades que você pode usufruir melhor que os seus concorrentes, você conseguirá sair na frente. Saiba quais as oportunidades que estão disponíveis apenas para seus concorrentes, entenda o porquê, veja se é possível mudar isso e conseguirá muitas vantagens em relação aos demais.

Na prática

Depois de explorar conceitualmente algumas estratégias importantes para o sucesso do empreendedorismo. Vamos relacioná-las à prática do nosso empreendedor. Ele soube entender qual era o momento de sua agência, viu que um dos pontos fracos dele era ter poucos clientes em relação a uma grande quantidade de concorrentes. Para resolver isso, passou a ir a eventos, melhorando sua relação com seus clientes por meio do contato pessoal, criando um novo canal para vender seu serviço e mudando relativamente o seu público-alvo, que passou de pessoas físicas para, principal-

mente, pessoas jurídicas, que participam de eventos e possuem o objetivo de melhorar a imagem de suas respectivas empresas. Fazendo isso, entrou em um nicho diferente; seus concorrentes diminuíram; e, como passou a ter clientes maiores, seus ganhos também ficaram maiores.

Para fazer essa transição de clientes, primeiro colocou o objetivo de participar de pelo menos dez eventos a cada bimestre e entrar em contato com pelo menos cinquenta pessoas desses eventos, sempre oferecendo seu serviço quando possível nos próprios eventos, realizando amostras grátis que poderiam ou não resultar em conversão. Esse foi o objetivo SMART dele, que fez com que em menos de um ano fosse capaz de pivotar seu público-alvo.

Conclusão

É fato que o bom gerenciamento, juntamente com as características empreendedoras aplicadas de maneira correta, pode fazer a diferença em uma empresa, até mesmo em negócios menores. Infelizmente, muitos fecham suas portas com apenas alguns anos de existência. Portanto, para evitar isso, é importante aplicar todas as ferramentas disponíveis. Somente assim o seu negócio poderá crescer e render muitos frutos.

Referências Bibliográficas

- BRASCOMM. O que é empreendedorismo? In: **Blog da Brascomm**.

 Disponível em: https://www.brascomm.net.br/o-que-e-empreendedorismo/#:~:text=%E2%80%9CEmpreendedorismo%20%C3%A9%20disposi%C3%A7%C3%A3o%20ou%20capacidade,projetos%2C%20servi%C3%A7os%2C%2-Oneg%C3%B3cios.%E2%80%9D. Acesso em: 16 mai. 2023.
- DOLABELA, Fernando. **O** segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa de sucesso. São Paulo: Sextante, 1999.
- EMPREEDUCA. **Quem somos**. Disponível em: https://empreeduca.org.br/quem-somos/. Acesso em: 16 mai. 2023.
- FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. The Global Competitiveness Report 2014–2015. Genebra: WEF, 2014. Disponível em: https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015. Acesso em: 18 mar. 2023.
- FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **The Global Entrepreneurship and Development Index 2014**. Genebra: WEF, 2014. Disponível em: https://www.weforum.org/reports/the-global-entrepreneurship-and-development-index-2014. Acesso em: 18 mar. 2023.
- FRACAROLLI, Larissa. **Como definir metas SMART e aumentar a produtividade**. [2018]. Disponível em: https://www.ferramentasdegestao.com.br/comodefinir-metas-smart/. Acesso em: 18 mar. 2023.
- GEM GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **GEM Brasil 2020**. São Paulo: GEM, 2021. Disponível em: https://www.gemconsortium.org/country-profile/174. Acesso em: 18 mar. 2023.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

- ONU ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Empretec**. Disponível em: https://www.unido.org/what-we-do/trade-capacity-building/empretec. Acesso em: 18 mar. 2023.
- OXFORD LANGUAGES. Oxford Languages | The Home of Oxford Dictionaries. Disponível em: https://languages.oup.com/. Acesso em: 18 mar. 2023.
- POLO DIGITAL DE MOGI DAS CRUZES. Prefeitura de Mogi das Cruzes. **Polo Digital de Mogi das Cruzes**. Disponível em: http://www.mogidascruzes.sp.gov.br/pmc/index.php/polo-digital. Acesso em: 18 mar. 2023.
- PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Microempreendedor Individual MEI**. Disponível em: http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual. Acesso em: 18 mar. 2023.
- PINTO, Márcio; LOPES, Patrícia; PINHEIRO, Pedro. **Empreendedorismo e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- SANTOS, Ricardo. **Análise SWOT**: o que é e como fazer. [2022]. Disponível em: https://blog.trello.com/br/analise-swot. Acesso em: 18 mar. 2023.
- SEBRAE. **Empretec**. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empretec. Acesso em: 18 mar. 2023.
- SEBRAE. **Empretec**. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/empretec-conheca-o-seminario-que-vai-mudar-sua-vida,64ff2e 6b942e6410VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 18 mar. 2023.
- SILVA, João. 5 objetivos empresariais comuns. In: **Blog da Empresa**, 15 fev. 2022. Disponível em: http://www.blogdaempresa.com.br/5-objetivos-empresariais-comuns/. Acesso em: 18 mar. 2023.
- VASCONCELOS, Isabela. **Empreendedorismo**: do sonho à realização. São Paulo: Atlas, 2012.



GERANDO POSSIBILIDADES

Diego de Souza Gomes Elaine Oliveira de Abreu Milena Sales Ramos

Este capítulo narra a história do empreendedor de 29 anos chamado Igor Rangel. Aqui o leitor irá saber do caminho percorrido por ele até a criação de sua empresa, que hoje está localizada na cidade de Diadema no Estado de São Paulo, a Tecnergia.

O início de tudo...

Um jovem empreendedor, de origem humilde nascido no Estado da Bahia, veio para São Paulo, ainda pequeno com os pais, que como milhões de brasileiros buscavam oportunidades no mercado de trabalho para oferecerem melhores condições de vida à sua família.

Igor Rangel, ou simplesmente Rangel, hoje com 29 anos, iniciou sua trajetória como empregado em um restaurante e lanchonete em Diadema, próximo de onde residia. Seu olhar empreendedor começou a aflorar por meio de uma mera curiosidade, pois enquanto trabalhava como atendente

e entregador em 2010, aos 16 anos, teve seu primeiro contato com o setor elétrico de geradores de energia, setor esse que futuramente viria mudar os rumos tanto da sua vida pessoal quanto da profissional. Esse contato se deu por clientes que iam diariamente fazer suas refeições no restaurante em que Rangel trabalhava, eles eram técnicos em manutenção de geradores de energia, de uma empresa vizinha. Em conversas com esses clientes, Rangel fez a eles questionamentos sobre como era o tipo de atividades deles.

A curiosidade e a proximidade com aqueles trabalhadores fizeram com que Rangel os indagasse sobre o que necessitaria para conseguir trabalhar naquele mesmo ramo, já que, até então, era algo totalmente desconhecido e inacessível para ele, como atendente de lanchonete. Diante disso, naquele momento recebera a orientação de que seria necessário se capacitar, fazendo dois cursos específicos para a área elétrica, de modo que pudesse se preparar e conhecer aquele novo mercado. Após analisar a possibilidade, Rangel tomou a decisão de se matricular no SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial). Depois de ter concluído os cursos, entregou seu currículo para um dos técnicos que havia conhecido no restaurante, tendo, com isso, a chance de participar de um processo seletivo para vaga de ajudante geral na empresa na qual desejava trabalhar.

As oportunidades existem e buscam o olhar empreendedor

Para Morais (2013) saber lidar e buscar por oportunidades é uma tarefa primordial para o profissional do futuro que deseja se destacar e empreender. Não traz vantagem nenhuma possuir milhares de oportunidades à sua frente, porém não saber colocá-las em prática e transformar ideias em resultados. Além do que, para achá-las, é necessário que se pratique

atividades criativas que se exercite a mente, tenha disciplina nas pesquisas e esteja sempre atento ao que acontece ao seu redor.

Chiavenato (2022) complementa afirmando que o empreendedor tem a facilidade em garimpar oportunidades, ele enxerga onde os demais não possuem visão.

Rangel aqui estava apenas seguindo seu instinto empreendedor por meio de uma "curiosidade" pelo novo, indo em busca de uma oportunidade, algo incerto até então, todavia que chamava atenção, que o fez sair da zona de conforto e ir em busca de capacitação.

PRIMEIRA OPORTUNIDADE no ramo da geração de energia

A partir dali, então com 18 anos, conseguindo a vaga de emprego que seria sua primeira oportunidade na área de geração de energia, Rangel foi contratado para ser ajudante durante os projetos de montagem dos geradores. Em pouco tempo de emprego passou a realizar as manutenções corretivas e preventivas dos geradores e acompanhar tratativas comerciais daquele setor, que foi o momento em que ele despertou seu interesse pela geração de energia. Rapidamente já estava totalmente envolvido com o ramo, o que lhe possibilitou conhecer diversas pessoas e se destacar.

Ficou dois anos trabalhando naquela primeira empresa, onde conhecera o mundo dos geradores. Entretanto, após todo o conhecimento e experiência adquirida, recebeu uma proposta irrecusável do diretor de uma empresa de painéis elétricos, também localizada em Diadema, que tinha interesse em entrar para o mercado de geração de energia e que Rangel trabalhasse com eles e liderasse um projeto de criação de um setor de manutenção de geradores.

LIDERANÇA de um novo projeto

Rangel agarrou essa oportunidade e aceitou o convite. Pediu demissão do seu primeiro emprego e passou a assumir as demandas de manutenção de geradores na nova empresa. Como aquele era o primeiro passo na empresa, que ainda não tinha clientes, precisou focar também nesse aspecto e assim teve de aguçar um olhar mais crítico e sensível, momento em que começou a pensar no cliente de uma outra forma. Até então ele tinha experiência no setor técnico, porém seria necessário a partir dali pensar nos clientes como consumidores final, em como atraí-los para mostrar o seu trabalho, como construir uma relação de confiança, fazendo com que eles tivessem interesse em utilizar os seus serviços.

Desse modo, em um ano trabalhando neste emprego, Rangel constatava os seus resultados positivos. Já estavam atendendo 20 lojas de grandes mercados varejistas. Nesse período, todo o setor de geração de energia estava sob sua gestão, com as manutenções preventivas, corretivas e montagens de geradores.

Liderança, uma combinação de habilidades

Para Burmester (2018) líderes sentem a obrigação de agir quando se deparam com momentos que necessitam de ação, não sabem ser somente espectadores. São aqueles que sentem vontade de iniciar, de transformar possibilidades em realidade, de empreender.

Igor Rangel durante o seu processo de aprendizagem e amadurecimento profissional, esteve sempre atento a todas as possibilidades ao seu redor, isso lhe possibilitou uma maior facilidade no aperfeiçoamento de suas habilidades, como também desenvolvimento de novas competências.

Segundo Oliveira et al. (2013), um líder que realmente exerce esse papel, deve estar preparado para expandir seu conhecimento e mediante a utilização de diversas ferramentas ter competência e sabedoria na tomada de decisões.

A tarefa de liderar trouxe diversos novos desafios para ele, pelos quais entendera que tinha capacidade de vencê-los e que esse seria um passo importantíssimo na sua trajetória.

Então nesse momento, Rangel percebe que tem um grande potencial e que poderia crescer ainda mais se tivesse um negócio próprio, visto que já realizava e tinha domínio das atividades a serem realizadas, pois ele próprio as havia implantado ali. Porém, quando se deparou com a ideia de iniciar esse projeto, identificou e listou algumas dificuldades que já tinha com alguns controladores onde trabalhava e que possivelmente teria também quando abrisse sua empresa.

Todos os atos e decisões tomadas por alguém ou uma organização implicam riscos, por isso o gerenciamento de riscos é uma ferramenta valiosa para a minimização dos efeitos desses possíveis riscos. Esse gerenciamento deve estar atrelado ao planejamento estratégico, como maior possibilidade de previsão e cálculos de possíveis soluções. Estabelecer metas e planejar foi uma tomada de decisão que beneficiou altamente os resultados de Rangel, e antes mesmo de iniciar o seu negócio, já tinha previsto os empecilhos que poderia enfrentar e como ultrapassá-los assertivamente. (BURMESTER: 2018)

Com isso em mente, continuou na empresa. Através do fechamento de um novo serviço com um cliente, que seria a princípio apenas de acompanhamento a outra empresa, teve a oportunidade de conhecer esses controladores, manuseá-los e, com a supervisão do coordenador da operação, realizou o trabalho, ou seja, teve contato com as máquinas com as quais

ele tinha certo receio de trabalhar, sendo que ali surgiria uma nova possibilidade de emprego, pois o coordenador o convidou para trabalhar com ele.

Um novo emprego e uma nova cidade

Para trabalhar nessa nova empresa, teve de se mudar para Curitiba para se especializar ainda mais, com cursos necessários para manuseio da máquina, conhecimento técnico que ainda lhe faltava. Dessa forma, ali com mais autonomia e liberdade, passou a se dedicar mais às questões comerciais e aprofundar seus conhecimentos técnicos, pois um dos motivos que o fez assumir essa nova empreitada, foi justamente a possibilidade de aprendizado e o desafio de trabalhar com um tipo de gerador que o antigo empregador não possuía.

Esse foi um momento desafiador, mas de grande aprendizado, pois pela primeira vez sairia da casa dos pais e assumiria uma vida distante deles e de sua irmã mais nova. Uma mudança que proporcionou o amadurecimento que nosso empreendedor precisava para alavancar seus sonhos e tirá-los do papel. Sendo assim, passou um ano em Curitiba, onde pôde aprender tudo que necessitava para ser um profissional qualificado a operar as mais diversas situações dentro do seu mercado. Seu desenvolvimento comercial foi ampliado, não só em sua carteira de contatos como também, expressivamente, na maneira como se portava e se relacionava com os clientes.

Desenvolveu sua comunicação, aprendendo a conversar com diretores, donos de empresas, responsáveis técnicos e engenheiros. Percebera que era essencial ter uma linguagem técnica que fosse acessível ao receptor, por mais leigo que fosse, e que assim pudesse confiar no que ele estava falando e no serviço que estava prestando. Além disso, quando a demanda técnica era muito grande, ele também precisava de uma linguagem que passasse credibilidade e certeza ao cliente. De acordo com Burmester (2018) para que a comunicação ocorra corretamente é imprescindível que haja confiança entre ambas as partes, que se passe segurança no que será transmitido.

Rangel então retornou para São Paulo, em novembro de 2018, após nove meses em Curitiba, momento no qual resolveu se desvincular da empresa para seguir uma carreira autônoma. A partir daí não morou mais com os pais, decidiu continuar morando sozinho e construindo sua vida, mas nunca se afastou da família.

A realização de um sonho

Com a experiência adquirida e os contatos que fez, Rangel começou a atender clientes mais próximos e menores, até que conheceu um outro empreendedor que já tinha uma carteira considerável de clientes. Então, teve uma ideia, propôs a ele atender toda a carteira de clientes por um preço fixo de R\$ 35,00 por cliente, um valor simbólico para atender cada contrato e se surpreendeu com a resposta positiva. Trabalhou dessa forma por alguns meses, se aproximou desses novos clientes e ao mesmo tempo iniciou seu sonho, sonho esse que passou a ter nome, marca, uniforme, forma e existência: **Tecnergia!** A empresa nasceu, saiu do papel como uma prestadora de serviços, atendendo sob demanda, mas deixando sua marca registrada por onde passava.

Em 12 de março de 2019 a Empresa de Rangel passou a ter um CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas) e deixou de ser prestadora. Através de uma sociedade com seu amigo Daniel, Rangel passou a atender com contratos de manutenção e prevenção os clientes que então atendia sob demanda e como prestadora. Deixa de receber valores simbólicos por con-

trato e passou a receber o seu preço perante o mercado. Toda a experiência obtida desde as entregas de marmitas e atendimentos no restaurante do bairro, a curiosidade, a viagem para Curitiba e a nova vida de responsabilidades fizeram de Rangel um empreendedor mais preparado e determinado a alavancar seus objetivos.

Diante disso, o gerenciamento da parte comercial ficou como responsabilidade de Rangel, como questões de precificação dos serviços, pois merecia uma maior atenção, qualquer descuido poderia fazer com que se tivesse uma rentabilidade menor nos lucros. No início de seus serviços, a TECNERGIA tinha uma margem fixa de valor, porém no decorrer do processo entendera que não estava coerente e resolvera fazer margem de cálculo em cima do imposto que é cobrado, do deslocamento até o cliente, do número de horas executadas, da mão-de-obra e das vendas das peças.

Gestão comercial e o seu poder nas vendas

Para entender plenamente e potencializar os resultados na área comercial, é necessária, inicialmente, a utilização de modelos mentais, os quais servem como explicações didáticas dos seus conceitos e suas estratégias. OPA é um exemplo de modelo mental que pode ser abordado dentro de uma organização. Ele significa otimismo, paixão e ambição de vender, ou seja, vendedores apaixonados e motivados, vendem melhor gerando assim uma maior receita. (GODOY; RISCHELE; NEVES; 2020)

Igor Rangel desde o início de sua trajetória sempre esteve disposto a aprender, ir em busca do novo, a superar seus obstáculos e justamente esse espírito que o levara a conquistar novos clientes e possibilidades.

A carteira de clientes é o bem mais precioso, a forma mais rentável de construir um faturamento dentro de uma empresa, como também é uma excelente oportunidade para a realização da segmentação do público que irá consumir determinado produto, tendo assim a possibilidade de criação de uma política de venda personalizada de acordo com cada perfil. Por isso, se torna fundamental a realização de medidas de monitoramento dessas carteiras. (GODOY; RISCHELE; NEVES; 2020)

No início, a Tecnergia tinha uma carteira de clientes bem enxuta, porém no decorrer de suas prestações de serviços, conseguira cativar novos clientes potenciais, conquistando assim um cliente extremamente importante, um grupo de redes de varejistas, que traria credibilidade e indicaria diversos novos clientes. Sendo assim, hoje, a TECNERGIA conta com 90 lojas desse grupo em sua carteira como clientes fixos mensalmente, para as demandas de manutenções preventivas, e ainda atende outras lojas que as regionais apresentam no decorrer da necessidade dos serviços. Além disso, na carteira da empresa de Rangel há mais 20 lojas concorrentes desse grupo que, por terem um perfil diferente, necessitam de um atendimento personalizado.

Na precificação de um produto ou serviço, existem três tipos de modelos que podem ser ponderados, que são: precificação por custo, por competitividade e valor. Sendo o primeiro, por custo, o método mais antigo, no qual o preço é definido somente calculando os custos e somados a uma margem desejada de lucro, ação essa que hoje já não é considerada tão eficaz em virtude de o consumidor ter facilidade em acessar as informações. Já na precificação por competitividade, o foco principal é na concorrência e no preço final que determinado serviço é comercializado no mercado. E, por fim, o método por valor, é o preço que o consumidor aceita pagar pelo serviço, qual valor que ele oferece ao cliente. (GODOY; RISCHELE; NEVES; 2020)

Para Casas (2011) com o crescimento do consumismo na população, o consumidor brasileiro está se tornando ainda mais exigente, demandando

assim também do profissional de vendas o papel de prestar informação, esclarecimento e orientação aos clientes, de forma que supram todas as expectativas ansiadas pelos consumidores.

Como relatado por Rangel, o modelo utilizado é a precificação por custo e mesmo de início acreditando que tem uma boa rentabilidade no lucro, é algo que pode ser revisto e analisado para um futuro ainda mais rentável. Visto que, no mercado atual, a competitividade e a informação estão em constante crescimento, é necessário que se busque estratégias que supram tanto o desejo do consumidor, quanto da empresa. Acrescentando que podem ser adotados modelos de precificações diferentes, de acordo com a método adotado para cada cliente.

Primeiro desafio da TECNERGIA

Três meses após o início da empresa, o sócio começou a ter problemas para conciliar sua rotina e manter a sociedade, já que também trabalhava em outro local. Como resultado disso, Rangel pôde aprender muito com o sócio referente à parte administrativa do negócio, a questões burocráticas, a emissões de notas, no entanto observara que os objetivos de ambos não estavam mais caminhando no mesmo ritmo, pois ele estava no ápice da construção da sua tão sonhada empresa, querendo prospectar novos clientes, e o sócio não conseguia acompanhá-lo. Com isso decidiram desfazer a sociedade e Rangel foi em busca de outra pessoa que pudesse auxiliá-lo.

Então Mariana, sua namorada, passou a trabalhar com ele, ajudá-lo nas questões administrativas e na organização de suas agendas. Juntos construíram um pilar como base do negócio, a questão de trabalhar com proatividade. Já que estava iniciando com a Tecnergia no mercado, então

via a necessidade de ter um diferencial, algo que ao oferecer ao cliente e o fidelizasse. Dedicava-se principalmente no atendimento dos seus clientes e em ter uma logística flexível de atendimento

Assim sendo, a Tecnergia passara a operar em todo Estado de São Paulo, atendendo os maiores varejistas do setor alimentício do País, especializada em manutenções preventivas e corretivas, com contratos fixos e exclusivos de operação. Sua operação não era restrita somente ao varejo, ela poderia atuar em qualquer segmento de geradores de energia movidos a diesel, sua expertise garantiria a qualidade dos serviços.

Com o passar dos meses e aumento da demanda de serviços, pela primeira vez surge a necessidade de fazer contratação de funcionários. Então Rangel volta às suas origens e decide empregar pessoas que faziam parte do seu convívio, que cresceram com ele, para que, assim como ele teve oportunidade, essas pessoas também pudessem ter. No início, não podia contratar efetivamente seus ajudantes, mas fazia contratos por obra e demanda. Eles o auxiliavam com a preparação das ferramentas, com a limpeza durante a operação nos geradores e com serviços simples de montagem. Com o passar do tempo, Rangel pode identificar aptidões em alguns para crescerem e aprenderem mais, podendo assim delegar outras funções, para que então pudesse voltar sua atenção para questões mais importantes dentro da gestão do seu negócio. Ele fez o convite para seu primeiro "mentorado", que neste capítulo o chamaremos de João.

João aceitou trabalhar na TECNERGIA e atender as suas exigências para isso, Rangel pagaria um curso de técnico em elétrica, para que ele tivesse os conhecimentos técnicos e de segurança necessários para operar funções básicas na manutenção e montagem dos geradores. Diante disso, precisamos destacar que nesse momento não foi fácil para que essa parceria desse certo, João, quando convidado, tinha 18 anos e não tinha expe-

riências profissionais em empresas. Até então, tinha trabalhado em "bicos" e trabalhos por oferta única e demanda. Além de fornecer curso, Rangel teve também que assumir o papel de tutor do rapaz, a orientação e experiência de vida de Rangel foram cruciais nesse momento. Fazer a gestão deste empregado, que de muitas formas era especial para a empresa, foi para Rangel como uma amostra do que era deixar de ser um gestor sem empregados, para um que agora dirigia não só a empresa, mas também um ativo de ações e vontades próprias.

O conhecimento como ferramenta principal da gestão de pessoas

Lidar com números para atingir resultados, relatórios e muita burocracia são algumas das atividades de um gestor. Embora pareça que são tarefas complicadas, há uma missão mais difícil e mais importante de todas elas, a gestão de pessoas.

Ao citar gestão de pessoas, é falado sobre um precioso recurso que a organização tem. O antigo RH sofreu muitas modificações, pois atualmente os colaboradores sentem a necessidade de uma gestão mais humana e menos burocrática.

Embora a empresa também conte com máquinas e com a ajuda da tecnologia, o ser humano é crucial para o bom funcionamento de todo processo organizacional, visto que o ser humano pode pensar, criar e inovar.

A gestão de pessoas visa a valorização do ser humano com suas individualidades e competências.

De acordo com Chiavenato (2020), o conhecimento é um investimento intangível, mas que traz retorno tangível à organização, sociedade e principalmente ao colaborador. Na Tecnergia, os colaboradores fixos têm todos os direitos que todo RH disponibiliza aos funcionários, entretanto, a questão de contratos, benefícios e assinaturas de papéis, são meras questões burocráticas que fazem parte de qualquer outra organização. Rangel entende que para a empresa dele funcionar, isso é mínimo e por isso faz investimento no conhecimento, pois também é investir nos seres humanos que todos os dias ajudam a construir a empresa que ele tanto idealizou.

Para Chiavenato (2020), construir o mais valioso patrimônio da empresa — o capital humano — significa preparar e capacitar continuamente seus talentos.

Segundo Drucker (2002), uma força de trabalho baseada no conhecimento qualitativamente diferente da mão de obra menos qualificada.

Igor Rangel sabe o quanto o conhecimento foi importante para que ele pudesse percorrer o seu caminho até aqui e como isso mudou a sua vida pessoal e profissional. O empreendedor entende que cursos e treinamento dos funcionários são primordiais para o bom funcionamento do serviço prestado ao cliente diariamente, visto que muda a perspectiva do funcionário diante do trabalho que ele conhece até ali.

Como um gestor que compreende a importância do treinamento, ele custeou cursos para os seus funcionários, que hoje são profissionais com muitos conhecimentos nas tecnologias que utilizam e no modo de atuação do serviço que a empresa presta ao cliente final.

Drucker (1985) afirma que os gestores devem alocar recursos, especialmente mão-de-obra altamente qualificada, a atividades que oferecem oportunidade de resultados financeiros elevados.

O que traz resultado para a empresa de Rangel são os serviços prestados para a sua vasta carteira de clientes e para atender a demanda desses clientes foi necessário investir em seus colaboradores. Diante disso, com a formulação e o desenvolvimento da empresa, Igor Rangel entendeu a necessidade do planejamento e da organização das funções e áreas para gestão de sua empresa. Ainda que hoje em dia muitas dessas funções sejam realizadas por ele e sua sócia, sem esses processos de gestão nada seria possível, principalmente para quem, como eles, almeja alcançar os objetivos e sonhos estipulados.

A logística do transporte é um importante exemplo da preocupação de Rangel com a gestão, pois a prestação de serviços da Tecnergia ocorre de uma forma dinâmica. Seus clientes por terem contratos bimestrais com a empresa, são atendidas periodicamente pelos técnicos para a revisão das máquinas e para que consigam atender todas as demandas durante o mês é necessário que haja uma logística para isso. Essa logística engloba as rotas de atendimento dos clientes, as demandas de contratos que serão executados, o tempo estabelecido para ser gasto na manutenção preventiva de cada máquina (no caso aqui é de 45 minutos), o rodízio do carro e o horário de almoço do técnico.

E para completar o planejamento, são elaborados relatórios após cada manutenção feita e, conforme o apontamento do técnico de necessidade de algum outro tipo de serviço, esses serão encaixados na logística do próximo mês.

A logística como um diferencial competitivo

Nogueira (2018) ressalta que a logística de uma organização deve estar totalmente conectada com os todos os processos em si, a fim de concretizar o objetivo comum, que é a diminuição de custos e a entrega de um nível maior de serviços.

Dessa forma, na Tecnergia o planejamento logístico funciona de forma integrada e ele é essencial para que sejam alcançados os lucros almejados, justamente por integrar todas as áreas e determinar quais, como e quando os serviços serão realizados, a partir da análise de um fluxo presente no processo de roteirização, desde a necessidade do cliente ao momento do seu suprimento no gerenciamento de transporte.

Segundo Giacomelli e Pires (2016), a capacidade de prever possíveis falhas e se recuperar delas está totalmente ligada ao desempenho logístico desejável para o planejamento de um roteiro.

Rangel nos relata que há um planejamento para realização de todos os serviços, devido à importância da observação de todos os erros que podem ocorrer devido à falta de atenção. Por isso, considera como diferencial ofertar ao seu cliente um serviço no qual há uma flexibilidade e preparo para resolver imprevistos e diminuir gastos.

Como consequência, na administração como um todo da Tecnergia, há uma carga bem alta de trabalho, visto que a empresa está em um processo de crescimento e o seu sistema de gestão ainda não está automatizado para a emissão de notas de entradas e saídas de vendas, de ordens de serviço, emissões de relatórios, alimentação de planilhas e orçamentos. A despeito disso, a Tecnergia atende e funciona bem, tendo, inclusive, uma compatibilidade muito grande com os seus dois maiores clientes.

A gestão financeira hoje é totalmente gerida por Rangel, que tem consciência do quanto ela é minuciosa, mesmo o empresário tendo seu contador que o auxilia é necessário estar sempre à frente e ciente de todo andamento das transações e de suas particularidades, não apenas fazer pagamentos e analisar recebimentos.

Gestão financeira, o pilar do empreendedor

A gestão financeira é o pilar que sustenta a organização, visto que toda empresa precisa de recursos financeiros para que possa funcionar, pois é preciso comprar materiais, pagar salários, fornecedores, entre outras obrigações.

O maior objetivo do empreendedor é o controle dos recursos financeiros e quando ele está aumentando indica que a empresa está a caminho da excelência.

A área relativa aos recursos financeiros é importante para que o gestor possa tomar decisões sobre os caminhos que a empresa tem percorrido e os próximos passos a serem dados, como a redução de despesas e alocação de recursos, em que o ideal seja auferir maior lucratividade com as atividades da empresa.

Desde que se profissionalizou com a abertura do CNPJ, uma conta PJ foi aberta para que nenhum valor da empresa se misture com os valores pessoais.

A empresa de Rangel é uma prestadora de serviços que faz controle de suas informações de forma centralizada. Vanessa é a agente responsável da controladoria, organizando e monitorando os dados financeiros da empresa e alimentando o sistema com informações necessárias, além de emitir notas, calcular as despesas da empresa com pedágio, combustível e alimentação do técnico que irá prestar o serviço.

Para Maçaes (2017), o gestor financeiro deve analisar o investimento em causa e escolher a melhor alternativa de financiamento possível para concretizar esse investimento.

O cálculo das despesas técnicas é feito para alocar o recurso da melhor maneira para reduzir custos, visto que na logística é feita a roteirização para que o técnico economize tempo e dinheiro. Lopes menciona que num primeiro momento, a redução de custos de fato poderá aumentar os lucros.

Como a Tecnergia realiza dezenas de transações financeiras, ela contrata os serviços de um contador terceirizado, mas não negligencia a importância de acompanhar seu trabalho de perto, estabelecendo uma parceria entre os serviços contábeis e os planos da empresa.

Chiavenato (2022) afirma que uma situação de liquidez existe quando os ativos e os passivos da empresa são aferidos adequadamente.

Na empresa de Rangel, o acompanhamento das finanças faz com que ele tenha maior controle e manutenção da situação de liquidez da empresa.

E mesmo sendo uma empresa de manutenções preventivas, Rangel destaca que realiza atendimentos de emergências aos clientes quando necessário. Pois tem técnicos plantonistas e, devido à sua experiência, também criou um kit com peças e materiais para a solução de possíveis problemas que poderão ocorrer.

Inovação e criatividade na gestão de projetos

Muito se fala sobre inovação, visto que estamos na era da tecnologia. A inovação é a função específica do empreendedorismo, seja numa organização já estabelecida, numa instituição pública ou numa empresa individual no fundo do quintal. (DRUCKER; 1985)

Segundo Chiavenato (2022), quem introduz criatividade e inovação são as pessoas que pensam, interpretam, avaliam, decidem e agem dentro das empresas.

A empresa de Rangel conta com o engajamento do seu fundador e dos colaboradores para que surjam projetos de novos produtos.

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

O povo brasileiro é inovador e criativo por natureza e com Rangel não é diferente. Com a sua expertise em seu setor de atuação, a Tecnergia executou todo o projeto de criação de cabines primárias que são painéis de abastecimento elétrico.

De acordo com Drucker (1985) uma inovação eficaz comeca pequena.

Essa pequena inovação no ramo de geração de energia, pode trazer ao cliente, mais eficiência.

O futuro da Tecnergia

Rangel tem orgulho de todo o seu percurso e do conhecimento que adquiriu nesses anos, contudo tem ciência de que ainda há um caminho longo para que consiga alcançar todas as suas metas e objetivos almejados. Hoje a Tecnergia está em um processo constante de crescimento na prestação de serviços, com previsões de resultados animadores para os próximos anos, em contrapartida, o sentimento de inquietação se mantém vivo no nosso empreendedor, o qual já se projeta lá na frente, com a aquisição dos seus próprios geradores de energia.

Desse modo, planeja fazer uma capacitação específica na área de gestão, para que possa se apropriar ainda mais do assunto e usar as diversas estratégias disponíveis para alavancar e possibilitar que sua empresa dê maiores voos.

Referências Bibliográficas

- BURMESTER, Haino. *Manual de gestão: organização, processos e práticas de liderança*. 2ª Edição. Editora Saraiva, 2018.
- CASAS, Alexandre Luzzi Las. Técnicas de vendas. 4º Edição. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo Dando Asas ao Espírito Empreendedor.* 5º Edição. São Paulo: Atlas, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto 2020. *Gestão de pessoas: O novo papel da Gestão do Talento Humano.* 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2022.
- DRUCKER, Peter F. *O homem que inventou a Administração*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- GIACOMELLI, Giancarlo; PIRES, Marcelo Ribas Simões. *Logística e Distribuição*. Porto Alegre: Sagah, 2016.
- GODOY, Raimundo; RISCHELE, Leonardo; NEVES, Rodrigo. *O Poder da Excelência Comercial*. Belo Horizonte: Escola de Gestão Aquila, 2020.
- MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. *Gestão Financeira, Orçamentação e Controle Orçamental.* 9ª Edição. Lisboa- Portugal: Actual
- MORAIS, Roberto Souza. *O profissional do Futuro Uma visão empreendedora.* Manole, Sebrae. São Paulo. 2013.
- NOGUEIRA, Amarildo de Souza. *Logística Empresarial Um Guia Prático de Operações Logísticas.* 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2018. OLIVEIRA, Jair Figueiredo de (coord); SUGO, Alberto Issao *et al. Profissão líder: desafios e perspectivas.* São Paulo: Editora Saraiva, 2013.



O QUE ATENDE A "OTAKADA"!

Jéssica M. Cordeiro Sobral Raissa Paz Ramos Wildeny da Silva Costa

Formado em fotografia aos 23 anos de idade, o empreendedor C não conseguiu ingressar na atividade direta da sua formação profissional tão logo a tenha formalmente terminado. Devido às muitas dificuldades nesse setor, ele começou a trabalhar em áreas correlatas, com diagramação de álbuns fotográficos, atuando ali durante um bom tempo.

Para conseguir uma renda extra, passou a trabalhar no Sebo do Messias na região da Liberdade em São Paulo, onde teve a oportunidade de conhecer muitas pessoas que atuavam nessa segmentação e foi assim que começou a se interessar pela comercialização de artigos usados. Em 2015, insatisfeito com o ambiente de trabalho, deixou o emprego e abriu uma página no Facebook.

Inicialmente, abriu a página para vender histórias em quadrinhos (HQs) e mangás (modelo de história em quadrinho oriental) que encontrava por um preço acessível em outros sebos. Fazia um pequeno estoque dessas revistas em sua própria residência para posteriormente divulgá-las nos

grupos de interesse e, também, em sua página do Facebook. Durante muito tempo trabalhou comercializando esses itens pela internet. Chegou a um nível de vendas razoável, mas com a demanda em queda, não conseguiu se sustentar voltando a morar com os seus pais.

Esse retorno à casa de seus pais gerou uma tensão, uma vez que eles preferiam que o filho tivesse insistido em investir no ramo fotográfico. Com essa manifestação recorrente da insatisfação familiar com o seu fracasso e ainda as dificuldades vivenciadas na loja, ele passou a sofrer angústias e se refugiou no álcool.

Após alguns meses nesse inferno astral, C iniciou um tratamento psicológico para entender como lidar com esses e com outros problemas que lhe afligiam. Esse tratamento lhe foi de grande valia, pois contribuiu para que ele se motivasse a buscar algumas alternativas para o seu então fracassado negócio com os mangás.

Ainda em 2015, optou por abrir um canal no Youtube, onde passou a realizar resenhas de mangás, tornando-se uma das primeiras pessoas a falar sobre o assunto na rede. Além disso, também foi a primeira loja de quadrinhos a ter um canal naquela plataforma de compartilhamento de vídeos.

Depois de aplicar novas estratégias de marketing em suas redes, o empreendedor C viu uma grande oportunidade no Facebook, que poderia ser um grande aliado na dinamização do seu negócio, principalmente com negociação de histórias em quadrinhos e mangás com outras pessoas da rede. A partir disso, realizou a sua primeira negociação, na qual pagou R\$ 600,00 por um lote de aproximadamente 430 mangás. Na medida em que se fortalecia com seus empenhos e relativos sucessos, as pessoas passaram a acreditar ainda mais em seu negócio, incentivando-o até mesmo a comercializar lançamentos de grandes editoras.

Motivado com a atitude do público, C entrou em contato com as editoras New Pop e JBC, com as quais felizmente efetivou contrato, introduzindo dessa forma em seu empreendimento a comercialização de lançamentos de histórias em quadrinhos e mangás. No entanto, devido às exigências da Editora Panini, o contrato não foi efetivado inicialmente.

O comércio ganhou ainda mais força no mercado com a frequência dos vídeos lançados no canal do Youtube, em que mostrava as novidades da semana, com as novas histórias em quadrinhos e mangás que entraram no estoque da loja. Nesse momento, novas pessoas conheceram a marca fazendo com que a demanda por seus produtos aumentasse.

Em 2016, C identificou mais uma oportunidade, pois percebeu o avanço do marketing digital no mundo e entendeu que essa ferramenta poderia mudar o seu modelo de negócio. Desse modo, iniciou um curso técnico de marketing para se capacitar nessa área e aplicá-la em sua empresa.

Como decorrência dessa mudança, C criou uma mascote da loja, um ícone sob forma de bolinho de arroz, que é um alimento comum na cultura oriental. Esse mascote estava presente de maneira ostensiva na divulgação da loja, tanto na escrita de histórias em quadrinhos quanto na divulgação das novidades da loja, como, por exemplo, a adoção de cartões de crédito e débito como meios de pagamento. Além disso, as histórias contavam com participação de outros personagens de personalidades completamente diferentes do mascote e personagem principal. Todas essas histórias em quadrinhos foram escritas pelo próprio empreendedor C, além da confecção gráfica do mascote.

Mesmo com a comercialização apenas da produção de conteúdo próprio, a loja cresceu significativamente através de seu canal no Youtube, passando a ser reconhecida por diversas pessoas e por grandes editoras, o que alavancou suas vendas, sem atingir, contudo, o seu ponto de equilíbrio. Em 2017, a Amazon (multinacional norte-americana) começou a explorar novos negócios no Brasil, passando a concorrer com a Livraria Saraiva (uma das maiores livrarias brasileiras na época) no segmento de livros. A partir da estratégia dessa companhia em conquistar os clientes da Livraria Saraiva, diversos empreendedores foram impactados, como foi o caso do comércio do empreendedor C que perdeu algumas vendas devido ao grande alcance da Amazon no Brasil. Consequentemente, os impactos financeiros passaram a ser ainda maiores, constituindo-se em um dos desafios maiores para o seu negócio.

Com esses impactos financeiros, o empreendedor C realizou alguns empréstimos e investimentos a fim de impulsionar o seu negócio, entretanto sem muito sucesso, passando até mesmo a perder dinheiro em alguns casos, fato esse que o deixou em estado de depressão. Por conta disso, precisou pela primeira vez iniciar um tratamento por meio de medicamentos.

Por mais que não lidasse muito bem com as finanças da loja, o empreendedor C sempre soube como lidar quando o assunto era marketing. Uma estratégia que sempre o auxiliou é a de pedir ajuda aos seus clientes nas redes sociais para atingir a meta do mês, deixando claro quantas vendas faltavam e quanto era a meta a ser atingida.

O ano de 2018 foi marcado por uma queda de 70% no faturamento da loja, pois as decisões tomadas no ano anterior passaram a surtir maior efeito no ano seguinte. Mesmo com esses resultados financeiros não animadores, o empreendedor C continuou buscando formas de sobreviver no mercado e iniciou o seu plano de voltar a morar no bairro da Liberdade em São Paulo.

Em 2019, sentiu a necessidade de falar sobre sua homossexualidade em seu canal no Youtube, tendo em vista o movimento que alguns de seus espectadores passaram a ter nas redes sociais. Entendeu dessa forma que seria o momento ideal para "nichar" o seu público. Com isso, novos conteúdos passaram a surgir em suas redes, como, por exemplo, o esclarecimento de que não há problema um homem pintar suas próprias unhas referindo-se ao fato de que já tinha tido que correr de pessoas na rua para evitar agressão por essas perceberem que ele estava com a unha pintada. Com isso, queria conscientizar o público da importância da disseminação de informações verídicas e do quanto a sociedade brasileira precisa evoluir para deixar de ter LGBTfobia. Através de seus relatos pessoais, percebeu o quanto seu pensamento estava errado sobre expor sua vida pessoal no âmbito profissional, pois a partir disso diversas pessoas se sentiram acolhidas e representadas.

Explorar o desconhecido

Otaku é um termo japonês para pessoas que possuem interesses em mangás e esse nicho no Brasil é pouco explorado, sendo muito arriscado fazer investimentos nesse negócio e, ainda mais, trabalhar alguns tipos de comunicação para a divulgação dos produtos, mas a loja tem feito tais ações de forma espetacular e revolucionado o nicho no Brasil.

O empreendedor C sempre foi rodeado de colegas. A partir de amigos em comum e visita frequente a um dos bares de São Paulo, conheceu um rapaz inteligente que ali trabalhava, e através de conversas surgiu um convite para que fosse trabalhar na gerência e planejamento estrutural da loja, visto que ele possuía muita experiência e um doutorado que ainda não tinha sido aplicado no mundo corporativo. A partir desse momento, a loja iniciou uma nova fase, na qual havia a "tríade de sucesso" trabalhando muito bem em conjunto.

A tríade de sucesso é a forma como o empreendedor C chama a configuração do seu negócio, tendo esse amigo como gerente, uma moça que

com ele trabalhava no bar e que foi convidada para assumir as demandas administrativas e o próprio empreendedor C responsável pelas negociações e marketing da loja. Essa tríade foi responsável pela recuperação dos 70% de faturamento perdidos anteriormente.

O comércio sempre conseguiu vender para todos os Estados do Brasil, mas por muito tempo comprou lotes de mangás/HQs somente nas regiões Sul e Sudeste. Em certo momento, percebeu as oportunidades que estava perdendo por não realizar compras nas demais regiões do país, ou, quando comprava, o custo da negociação se tornava excessivo. Em razão disso, abriu um estoque na região Nordeste, que otimizou bastante os seus custos, além de possibilitar a compra de lotes em todas as regiões do país.

O estoque referido localizado na região Nordeste não é alugado, faz parte de um cômodo na casa de sua tia, sendo que ela recebe uma comissão fixa por isso. Por mais que os custos relacionados à manutenção desse estoque não sejam baixos devido à comissão, o empresário nos disse que eles são compensados pela oportunidade do acesso aos lotes de grande qualidade.

No fim do ano de 2019, C finalmente conseguiu retornar ao bairro da Liberdade em São Paulo e aos poucos seu planejamento pessoal foi se concretizando.

Em 2020, com a chegada da pandemia da COVID-19 precisou mudar todo o seu planejamento do ano, mesmo com as vendas no *e-commerce* aumentando, pois precisou desligar duas assistentes da loja, além de perceber que deveria parar de comercializar os produtos com pouca margem de contribuição. Nesse momento, ele decidiu parar de vender lançamentos, finalizando dessa forma seus contratos com as editoras.

Nos anos de 2021 e 2022, o empreendedor C tem mantido algumas de suas estratégias e inovado em outras, conseguindo estar acima de seu

ponto de equilíbrio e, atualmente, está planejando um *rebranding* para dar um *upgrade* na marca. Além disso, um integrante da tríade de sucesso saiu da loja para se aventurar em novos desafios, no entanto contínua disponível para suporte sempre que necessário.

Como empreendedor, C tem revolucionado a vida de diversas pessoas através de seus concursos culturais e relatos pessoais nas redes. No concurso, o público pode inscrever artes gráficas para participar e concorrer a prêmios, como valores monetários e parceria para a confecção de artes da loja.

Contudo, mesmo com as dificuldades enfrentadas, empreendedor C persistiu em seu negócio, pois desde o início, enquanto caminhava pelas ruas do bairro da Liberdade, percebeu um público com pouco atendimento, um público do qual ele mesmo fazia parte e sabia das necessidades.

Estratégias de Marketing - Planejamento Estratégico

Um dos pontos que ajudaram muito com o aumento de lucro foi quando o empreendedor C deixou de trabalhar com lançamentos (mangás novos que acabaram de entrar no mercado). Após um encontro com o Conteúdo Sebrae, a orientação recebida foi para que ele deixasse de trabalhar com aquilo que não trouxesse lucro. Posteriormente a uma análise interna, o empreendedor C percebeu que apesar de inicialmente o negócio ter dado certo, após um período, o lucro dado pelos lançamentos não era o esperado, não dando sustentabilidade econômica para a continuidade da loja. Visto isso, ele mudou o produto disponibilizado passando a trabalhar somente com os mangás usados e, como dito por ele: "deu muito bom".

Naturalmente, ele não deixou o público simplesmente sem nada. Fechou uma parceria com a Geek Point e passou a indicar a loja para os clientes que quisessem comprar os lançamentos.

Posicionamento de marca e levantamento de bandeiras políticas

Como o próprio empreendedor C cita, um divisor de águas foi quando ele se assumiu homossexual em 2019, passando a levantar bandeiras políticas após isso. O intuito era justamente filtrar o tipo de público que o acompanhava. Kohlrausch (2020) fala sobre ter um propósito definido enquanto marca, criando e difundindo uma cultura a partir disso. O empreendedor C corroborou essa fala. Alinhou o posicionamento da marca, expressando isso ao público, difundindo bandeiras políticas para esclarecer as pessoas "nerds" como a marca entendia e se posicionava ante a isso. Tanto que essa divulgação ocorreu em setembro, mês da campanha contra o suicídio. Nada é por acaso!

O empreendedor C relatou que queria chamar atenção para a causa e se comunicar com os jovens dentro dessa esfera, uma vez que o meio é machista.

Atendimento diferenciado

Ao longo do caminho, C foi criando formas de interagir com os clientes de modo diferenciado.

Um exemplo disso são as missões nas quais os clientes enviam por e-mail os títulos que querem e quais os números. Quando esses volumes chegam, alguém da equipe avisa o cliente e esse faz o pagamento. O envio ocorre após o lançamento do lote e, também, é divulgado nos stories do Instagram para quem aquele pacote foi enviado (o envio do pacote é mostrado por lá).

C afirma: "Neste momento eu tenho atendimento diferenciado, exclusivo com foco em fidelizar". Exatamente o que Peppers (2016) diz sobre o cliente ter necessidades que precisam ser resolvidas o mais rápido possível, convenientemente e de modo mais barato. Além das missões, junto com os pacotes são enviados brindes, como marcadores, cards, adesivos etc. Ainda na linha do que Peppers acentua, todo esse constructo gera uma relação mais profunda entre os clientes e a marca, e quanto maior essa relação, mais poderosa será a chave para a lealdade do cliente.

Presença Digital

A empresa foi uma das primeiras lojas no segmento a possuir um canal no YouTube. Segundo os autores Martha Gabriel e o Rafael Kiso (2020), uma presença digital forte ajuda com o destaque da marca tendo em vista um reconhecimento maior por parte do público.

Eles também dizem que essa presença precisa ser diversificada e nesse ponto o empreendedor C foi atento, pois, ele tem, além do canal no You-Tube, o site, Instagram e mais recentemente o TikTok. Naturalmente, como os autores salientam, o viés estratégico para cada um deles é diferente, por exemplo, no YouTube há as publicações dos lotes, no Instagram há uma relação mais próxima com o público, algumas resenhas críticas, a divulgação do Concurso Cultural (um dos projetos preferidos do empreendedor C, onde ele conhece e engaja novos desenhistas, algumas vezes até fechando parcerias posteriores). O site foca nas vendas, mostrando os dois estoques que ele tem disponíveis para venda (São Paulo e Bahia), além de outros produtos como saguinhos.

Nova segmentação de clientes pós-Análise Swot

Na linha do que Kawasaki (2018) coloca sobre a necessidade de inovar e não se ater somente a um modelo de negócio, o empreendedor C segue

com um modelo de segmentação de clientes novos, no caso dos livros e HQs. O ponto principal nesse momento é que, apesar de vasto, o público que compra mangá é finito (fraqueza achada).

Para aumentar o alcance da marca, houve a criação de novas estratégias. O empreendedor C sempre teve a ideia de deixar a marca consumível de outras formas e essa seria uma dessas estratégias. Analisando se essa estratégia de expansão é válida ou não, podemos colocar a CCXP (Comic Con Experience) em pauta. Mesmo em meio à pandemia, o evento não deixou de ser realizado, primeiramente on-line, sendo que em 2022 ele retornou ao formato presencial com presenças como Jim Starlin, o criador do Thanos (vilão do Universo Marvel), Keanu Reeves, personagem de Constantine e, além deles, autógrafos, fotos, shows e vários painéis para apresentação de lançamentos e diversos conteúdos de acordo com o Techtudo.

Com essa nova segmentação e tendo em vista mudar o algoritmo, o empreendedor C vai começar um projeto em parceria com o seu amigo focado nesse público novo. A escolha de um heterossexual e um homossexual para participarem do projeto também não é por acaso, é justamente para mostrar a amizade de longa data dos dois. Ademais, ilustrar que além de héteros, também existem outras pessoas consumindo esse conteúdo: mulheres e homossexuais.

Reposicionamento de Marca

Em meio às entrevistas, foi anunciado, em primeira mão, a ideia do empreendedor C de um novo logo para a marca.

Nessa nova fase a loja irá ficar de cara nova. O empreendedor C traçou o perfil da marca ao longo dos anos, desde o começo com um Logo muito atrativo, depois mais radical e a última com direito a todo um evento

de divulgação, uma nova história para divulgação e *teaser* criado para uma narrativa distinta do visto anteriormente.

Como Vásquez (2007) afirma, uma marca é bem mais que seu logotipo, ela coloca exemplos, como a IBM que não vende somente computadores, mas soluções de negócio. O paralelo, de acordo com ela, é que o consumidor vincula a marca não somente ao produto, mas também às associações emocionais e sociais que são transmitidas por ela. Esse novo momento
da marca vem de um modo mais maduro, traçando um contraponto com
os logos anteriores. Vásquez declara que a essência de uma marca radica
dentro do significado, então há um meio de vida, valores, expressão e um
conceito por trás, e foram esses pontos que o empreendedor C quis levar
dentro do novo logo e da nova narrativa.

Estratégias Logísticas

Ballou (2006, pág. 30-56) define logística como: "O processo que inclui todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores quando e onde estes quiserem adquiri-los".

A ferramenta busca alternativas, soluções e oportunidades para a empresa que deseja comercializar ou fabricar um determinado produto. O gerenciamento das atividades que compõem a logística varia de acordo com a empresa, dependendo, entre outros fatores, de sua estrutura organizacional.

De acordo com Ballou (2006, p.30), os diversos componentes que compõem um sistema logístico incluem:

Serviços ao cliente, previsão de demanda, comunicações de distribuição, controle de estoque, manuseio de materiais, pro-

cessamento de pedidos, peças de reposição e serviços de suporte, escolha de locais para fábrica e armazenagem (análise de localização), embalagem, manuseio de produtos devolvidos, reciclagem de sucata, tráfego e transporte, e armazenagem e estocagem.

É necessário fazer uma análise a fim de otimizar e agilizar os processos para todos que tenham contato com o setor.

Com a logística, as empresas passaram a contar com uma ferramenta precisa que mapeia e mede os reflexos de um bom planejamento na distribuição de suas mercadorias, visando melhorar os processos, tanto no aspecto externo (consumidor e fornecedor), quanto no aspecto interno (fluxo de matérias, armazenamento e produtos acabados).

O empreendedor C trabalha alguns desses componentes da logística, adequando sua empresa para comprar mangás ou HQs usados para encher as estantes e assim conseguir formar lotes, que variam muito em quantidade, sendo aproximadamente 130 unidades no mínimo por lote, onde seu maior objetivo é deixar sua programação antecipada. A estratégia encontrada foi a de adiantar o conteúdo dos produtos, através dos vídeos publicados em seu canal do Youtube e posteriormente publicar essas informações no site, para que seus clientes tenham acesso em primeira mão.

É de extrema importância ter controle e planejamento do estoque, buscar métodos eficientes de produção e distribuição do produto, para garantir ao consumidor a disponibilidade em maior demanda. Assim como Nogueira reforça que o controle de estoque exerce influência de grande importância nos custos e rentabilidade da empresa com relação ao nível de serviço, ou seja, o produto solicitado deve estar disponível em estoque e em menor quantidade possível, onde "é preciso trabalhar com ferramentas logísticas que sejam fortes aliadas de um estoque enxuto, de modo a pro-

porcionar a redução do custo de estoque sem comprometer o atendimento de nossos clientes". (NOGUEIRA, p 102).

"A decisão de estocar ou não um determinado produto dependerá muito de sua particularidade quanto à sua complexidade ou facilidade de aquisição", afirma Nogueira (p. 102).

Marion (2009, p.309) apresenta o estoque de três formas:

Os estoques assumem diferentes significados conforme o tipo de empresa em que são considerados, mas sempre trazem a conotação de algo à disposição, seja para vendas (como as mercadorias nas empresas comerciais ou os produtos acabados em empresas industriais), para transformação (como as matérias-primas ou materiais em processo) ou para consumo (o estoque de material de consumo pode ocorrer tanto na empresa comercial quanto na industrial ou de serviço).

A gestão de estoque da empresa é feita pelo próprio site do Wordpress, onde é possível especificar a quantidade, o peso e a categoria do produto. Portanto, todas as suas informações são atualizadas com frequência, com o intuito de mensurar o desempenho da empresa e adotar medidas corretivas necessárias quando há divergências.

Ballou (2006, p.271) afirma que "estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados, e figuram normalmente em lugares como armazéns, pátios e chão de fábrica". Ainda segundo Ballou (2006), gerenciar estoques é também equilibrar a disponibilidade dos produtos. Um objetivo primário do gerenciamento de estoques é garantir que o produto esteja disponível no tempo e nas quantidades necessárias.

Através da lista de missões, C consegue ter uma previsão de demanda e sobre os itens mais procurados, ou até mesmo pelo histórico de vendas de seus clientes, assim possibilitando que ele tenha uma previsão sobre sua demanda. Por isso, para ter uma gestão de estoque eficiente, são necessários planejamento do estoque, gestão da demanda, controle dos estoques e avaliação de desempenho.

As razões básicas para que se tenha o controle e se use o espaço correto para armazenagem adequada dos lotes impactam não só na coordenação da oferta e da demanda, como colaboram no processo da comercialização. Seu estoque físico está localizado em São Paulo e em um quarto alugado na casa de sua tia que mora em Salvador.

O empreendedor C entendeu que havia necessidade de atenção a partir do momento em que ele não conseguia atender os demais Estados do Norte e Nordeste, e até mesmo em relação à compra dos lotes. Nogueira constata que a principal função da armazenagem em uma empresa é administrar o espaço e o tempo, onde o empreendedor C identificou sua estratégia ao armazenar em estantes, facilitando a acessibilidade e movimentação dos produtos.

O empresário relatou que não consegue aplicar um preço mais baixo em relação aos produtos do estoque do Nordeste, visto que ele tem uma comissão de 15% do valor dos produtos vendidos a ser repassada à sua tia. Ele nos informou que ainda existe uma certa dúvida por parte dos clientes das demais regiões do Brasil sobre a compra de produtos localizados naquela região, ressaltando que esse estoque não só atende o Nordeste, como também todos os Estados.

Entretanto, os custos relacionados ao frete (gastos com os Correios) chegavam perto de R\$ 6.000 reais por mês e infelizmente ele não tinha controle sobre o que era cobrado. Ao se levar em consideração a distância,

o tamanho do lote e cubagem (volume), valores repassados pelos Correios, o serviço costumava ser excessivamente caro, chegando a ser cobrado o valor de R\$ 250.00 no frete.

A gestão de compras é uma atividade imprescindível para se ter uma boa gestão do setor, que consequentemente afeta diretamente o estoque da empresa, bem como o relacionamento com os clientes, impactando no sucesso ou fracasso da organização. A aquisição de matérias-primas é um fator-chave nas atividades da empresa, podendo reduzir significativamente os custos e aumentar os lucros.

Segundo Ballou (2006, p.356):

Setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, entre 40 e 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Isso significa que reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas de custos e vendas da organização.

Com a chegada do site "melhor envio" no seu *e-commerce*, ele pôde comprar lotes maiores com um custo mais acessível. O empreendedor C encontrou uma variedade de fretes, tudo num único sistema com preços mais competitivos, onde se cria valor agregado e, de certa forma, gera benefícios aos seus clientes, resultando em menos custos gerados. O impacto foi tão positivo que ele conseguiu chegar ao Estado do Amazonas.

Um dos critérios utilizados para atender a demanda de final de ano foi a antecipação da Black Friday. Ao perceber que, de modo geral, algumas empresas se adaptaram ao "esquenta da Black", que geralmente é no início do mês, ele adotou descontos no começo da semana e cupom de desconto para atender o mês de novembro.

Outro planejamento citado foi o de lote por mês/estante, mais precisamente o lote em dobro, em que se consegue atender tanto o mês de novembro quanto o de dezembro, do mesmo modo que já se começou a encher algumas estantes de janeiro. O intuito é conseguir atender às pessoas que registraram as missões, ou seja, aquelas pessoas que preencheram a lista de espera para o produto que estão procurando. Portanto, devido a isso, o estoque permanece em constante movimento, sem muitos produtos parados.

Ao abordar as dificuldades enfrentadas, mais precisamente nesse setor, ele afirma que uma delas era atender a demanda de alguns pedidos, pois havia uma certa dificuldade de comprar os lotes em algumas regiões. Atualmente, a maior dificuldade é a de encher as estantes por lotes. O empresário relata que coleções raras tendem a ser mais caras, sendo as mais difíceis de encontrar, pois são compradas de colecionadores. Por exemplo, uma coleção que vale R\$ 4000 enche uma estante, gerando vendas para uma semana, onde ele busca soluções (em outros produtos) para que não haja tanto impacto.

Entende-se que, mesmo sem possuir conhecimento prévio da parte técnica que abrange o setor, o empresário criou métodos e maneiras de praticar a gestão desses processos dentro da logística e adaptá-los à sua realidade do dia a dia. Especialmente, ao levarmos em consideração a sua vivência com a loja e o tempo em que ela está operando, período no qual identificou os aspectos que necessitavam de atenção e de melhorias para minimizar os impactos causados, como foi mencionado no decorrer deste capítulo. Isso de certa forma representa o seu diferencial competitivo.

Estratégias Financeiras

De acordo com Gitman *et al* (2009), Finanças "são a arte e a ciência da gestão do dinheiro". O erro de muitos empreendedores é não se preocupar com a gestão financeira do seu negócio desde o início do empreendimento, visto que a partir do momento em que uma empresa é aberta, ela precisa de um capital de giro para garantir a segurança financeira do negócio.

O empreendedor C, como muito dos empreendedores brasileiros, não se preocupou com as finanças da loja desde o início. Foram necessários alguns deslizes para que pudesse finalmente olhar atentamente para tal assunto. O primeiro deles foi o de realizar investimentos sem muita análise, como a análise dos seguintes indicadores: Payback o qual indica o tempo de retorno de um investimento; Valor Presente Líquido (VPL), que demonstra o valor esperado do fluxo de caixa líquido no futuro e Taxa Interna de Retorno (TIR), que torna o VPL igual a zero e estima o percentual de retorno do investimento. A análise minuciosa desses indicadores pode certamente tornar a aplicação um investimento mais seguro.

Além disso, por não realizar a gestão correta das finanças do comércio, ele não entendia exatamente qual seria o seu ponto de equilíbrio, que representa a quantidade produzida e vendida, onde a receita é igual aos custos e despesas do produto, facilitando o entendimento da quantidade necessária de vendas em um determinado período (SOARES, GABRIEL, 2019).

Com o tempo e forma de solução para não entrar em falência, o empreendedor C seguiu exemplo de algumas instituições ao entender que deveria parar de comercializar os produtos com pouca margem de contribuição, que está atrelada ao custo variável direto e é responsável por amortizar os custos e despesas fixas. Após o cálculo da margem de contribuição é possível determinar o lucro operacional líquido e, por esse motivo, parar de comercializar tais produtos contribuiu para o crescimento do negócio.

Estratégias de Vendas

As estratégias do Empreendedor C são bem pautadas naquilo que Ferraz, Proença e Loureiro (s.a.) pregam, indo desde o planejamento bem pensado, cotado para garantir a execução e o atingimento de meta, até a parte de propaganda, no caso do empreendedor C usando o engajamento do público que ele possui.

Estratégia para bater a meta no fim do mês

O empreendedor C tem uma estratégia de vendas. Ele define todo o planejamento e, em conjunto com a sua equipe, trabalha para que a meta seja alcançada, isso é efetuado por mês. Sabe-se que normalmente as pessoas tendem a comprar mais nas duas primeiras semanas do mês, a partir disso as vendas caem um pouco. Como meio de alavancar a saída de materiais e tendo em vista bater a meta, C e sua equipe fazem uma força-tarefa, então promovem a oferta de brindes diferenciados, recorrem às missões especiais e ao engajamento que o público dele tem dentro das redes sociais.

Campanhas de vendas especiais

Além das campanhas de fim de mês há também as datas especiais, como o próprio aniversário do empreendedor C. Exemplo: ele lançou o cupom Cfaztrintão, dando aos clientes 30% na compra de produtos.

É importante o atendimento também às campanhas sazonais como a Black Friday, para incentivar "a otakada", como o empreendedor C costuma dizer, a comprar mais e antes do Natal para presentear. Teve também os lotes em dobro, com ideia de colocar à disposição do público muito mais

produtos entre o final de novembro e começo de dezembro, quando todo mundo tinha a primeira parte do décimo terceiro.

Agradecimentos

Gostaríamos de expressar nossos sinceros agradecimentos ao nosso empreendedor por ter confiado em nós e por compartilhar sua história, pensamentos e sentimentos. Foi uma honra trabalhar com você e aprender com suas experiencias e conquistas.

Sua história é uma prova de que com dedicação, perseverança e coragem, é possível alcançar os objetivos mais ambiciosos e superar os desafios que surgem no caminho. Esperamos que sua trajetória possa inspirar muitas outras pessoas a seguirem seus sonhos e acreditarem em si mesmas.

Sabemos que escrever um livro pode ser uma tarefa desafiadora, mas também é extremamente recompensador, especialmente quando temos o suporte de outras pessoas ao nosso lado. A colaboração e o apoio que recebemos uma da outra foram essenciais para o andamento deste projeto.

Referências Bibliográficas

- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial.*Tradução de Raul Rubenich. 5 ed. Porto Alegre, Editora Bookman. 2006.
- GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. *Marketing Digital: Conceitos, plataformas e estratégias.* 2 ed. Rio de Janeiro, Atlas, 2020.
- KAWASAKI, Guy. *A arte do começo: o guia definitivo para iniciar seu projeto startup.* 2 ed. Rio de Janeiro, Best Business, 2021.
- KOHLRAUSCH, Marlin. A Construção de uma marca com propósito: Segredos de gestão para que executivos de todos os portes, empreendedores e profissionais liberais possam construir empresas sólidas, valiosas e duradouras. 1 ed. São Paulo, Gente, 2020.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade Empresarial*, 15 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.
- NOGUEIRA, Amarildo de Souza. *Logística empresarial um guia prático de operações logísticas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- PEPPERS, Don. *Customer Experience: What, How and Why Now.* Editora Tele Tech, 2016.
- SOARES, Paulo Araujo; GABRIEL, José Ronaldo Bezerra. *Análise de Custos. Bacharelado em Ciências Contábeis.* UFBA Universidade Federal da Bahia.

 Salvador. 2019
- VEIGA, Ana Luiza B. C.; CRUZ, Márcio Aleixo. *Fundamentos de Finanças*, 1ª ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.



BEA FARMA DROGARIA

Eduardo Lopes do Nascimento de Paiva Garcia Gustavo Faganello Guimarães Jasiel Rodrigues Nobre

A história de Alessandro

No município de Jaú, interior de São Paulo, nasceu Alessandro. Menino alegre, com muita vontade de viver, ele passou boa parte da sua infância nas ruas, jogando bolinha de gude, rodando pião, chutando bola no portão dos vizinhos, entre outras traquinagens. O mesmo, porém, não se podia dizer de seus pais, que não tiveram a mesma sorte que ele.

O pai de Alessandro, sendo o caçula dentre os irmãos, ainda teve uma infância melhor que a da mãe de Alessandro, pois ela, entre os sete filhos, era a segunda mais velha. Naquele tempo, como era de costume, os filhos mais velhos tinham que trabalhar para ajudar no sustento da casa. A mãe de Alessandro, então, ficava a maior parte do tempo cuidando dos irmãos menores, e no seu tempo livre fazia trabalhos domésticos – até mesmo faxina na casa de vizinhos próximos. Era uma família humilde, que tinha que controlar os escassos recursos que possuía, embora não passasse ne-

cessidade.

Mesmo não sendo o filho responsável pelos seus irmãos, o pai de Alessandro também ajudava em casa. Aos nove anos de idade, já vendia biju, engraxava sapatos, entre outros trabalhos avulsos para conseguir uma renda extra. No entanto, mesmo com as dificuldades enfrentadas, seus pais nunca deixaram de estudar e sempre deixaram claro para Alessandro que estudar seria algo de extrema importância em sua vida. Sua mãe, mesmo com todas as responsabilidades que teve quando criança, concluiu apenas o ensino fundamental, mas não deixou de estudar, às vezes até indo descalça para a escola. Seu pai acabou tendo mais oportunidades e menos obstáculos para ingressar em uma jornada acadêmica, visto que após terminar todos os estudos, já fez um curso técnico no SENAI no bairro do Brás, em São Paulo, na instituição Francisco Matarazzo. Fez um curso de confeccionador de joias e assim começou a trabalhar com a confecção e design de pingentes, pulseiras e alianças.

Após alguns anos nesse tipo de atividade, o pai de Alessandro sofreu um golpe financeiro de um cliente que encomendou alguns anéis, o que lhe causou um prejuízo alto. Desapontado, ele desistiu dessa área, ao mesmo tempo que estava disposto a recomeçar em um novo ramo. Assim, foi buscar conhecimentos na área de eletrônica e alarmes para reativar seus ganhos, seguindo para continuar levando o sustento a sua família.

A infância de seus pais, por mais sofrida que tenha sido, acabou servindo de motivação para Alessandro, pois, para aquele garoto focado em alcançar os seus sonhos, aquilo era algo que o impulsionava a estudar, pois a formação escolar poderia livrá-lo dos percalços passados por seus pais. No entanto, por mais simples que estes fossem, nunca deixaram faltar nada a Alessandro.

Durante a infância de Alessandro, havia um jornal chamado *Primei-ra Mão*, muito utilizado para anunciar a venda de produtos usados. Uma

bicicleta ali anunciada foi-lhe presenteada pelo seu pai, a qual manteve por anos a fio. Assim como toda criança deseja ter brinquedos, Alessandro almejava ter um carrinho de controle remoto, o que, naquela época, com os recursos escassos de seus pais, não era possível.

A escolaridade de Alessandro levou-o a se interessar pela química e, particularmente, pela farmácia. Além de ter afinidade com esse ramo, seguiu por ele principalmente pela influência do seu tio, que tinha uma farmácia quando ele era adolescente, despertando-lhe admiração e, por consequência, uma vontade em seguir pelo mesmo caminho do tio. Sendo assim, escolheu estudar aquilo que desde a sua infância encantava-lhe. Seus pais o apoiaram em todas as suas escolhas, afinal, tinha um laço muito forte entre eles, uma conexão intensa que o fazia, antes de tomar qualquer decisão importante, conversar com seus familiares.

Em 1996, quando iniciou o ensino médio, ingressou em um colégio técnico de química, uma vez que, além de atender a uma propensão sua para os estudos dessa área, o curso lhe dava, ao concluí-lo, certificação de técnico em química com reconhecimento do Conselho Regional de Química. Com isso, em 1998 aos 17 anos, Alessandro conseguiu seu primeiro estágio em uma fábrica de tinta na qual permaneceu por três meses.

O dono da fábrica, sr. Hélio, era o pai do seu amigo do colégio, que disse o querer permanente nela devido ao seu alto desempenho, embora lhe alertara que como dono recente do estabelecimento não poderia aumentar seu salário ou oferecer-lhe muitos benefícios. Sendo assim, propôs a opção de ele ficar um tempo a mais ou de sair definitivamente se preferisse. Tendo em vista que o seu período de estágio tinha se encerrado e agora já estava com o certificado em mãos, Alessandro, buscando ampliar o seu aprendizado como químico, decidiu ficar para aprimorar seus conhecimentos na prática. Assim, Alessandro acabou permanecendo por mais cinco meses,

até que, em 1999, ingressou no curso universitário de engenharia química, ao qual não se adaptou, saindo logo em seguida para continuar apenas trabalhando na fábrica do sr. Hélio.

No ano seguinte, o sr. Hélio, que também era químico e professor de química na Faculdade de Mauá, chamou Alessandro para uma conversa particular. Desconfiado se seria demitido ou promovido, o rapaz foi até a sala do chefe e, para a sua surpresa, a conversa foi muito positiva. Hélio explicou que, apesar de não ter como promover Alessandro, tinha para ele uma oportunidade muito melhor: um cargo como técnico de laboratório na Faculdade de Mauá. Alessandro aceitou prontamente a proposta e, apenas pela indicação do ex-chefe, conseguiu a vaga, sem nem ao menos terminar todas as etapas do processo, devido à sua boa reputação e resultados entregues no emprego anterior. Agora, Alessandro era o responsável por preparar todas as aulas práticas do curso de engenharia química e de alimentos dessa faculdade.

No mesmo ano em que começou a trabalhar como técnico de laboratório, Alessandro ingressou no curso de farmácia e bioquímica da UNINOVE, na Vila Maria, em São Paulo, passando a maior parte do dia fora de casa. Através de duas colegas de classe, conheceu uma jovem chamada Érika, com quem, após alguns meses de conversas e encontros, viria a namorar. Ela também cursava farmácia, porém em outra instituição, na UNIP – na época, uma das melhores instituições do estado.

Após trabalhar dia e noite, Alessandro conseguiu adquirir um automóvel Volkswagen Voyage, ano 1985. Essa aquisição facilitou muito a sua vida, sendo vista como uma recompensa pela sua dedicação ao trabalho e aos estudos e, também, por sua resiliência.

No segundo ano de faculdade, seu coordenador de curso descobriu

que ele trabalhava como técnico de farmácia em Mauá, e comentou que estava precisando de alguém para trabalhar na universidade, a mesma em que estudava. A diferença salarial era de apenas cem reais a mais, porém ele economizaria tempo no transporte. Aceitou a proposta e começou a trabalhar na UNINOVE, ficando por lá até a conclusão do seu curso de farmácia, em 2004. Após a conclusão da faculdade, Alessandro ingressou no programa de pós-graduação em cosmetologia, tendo a pretensão de seguir na área acadêmica, pois agora estava ministrando aulas de química em um colégio bem-conceituado em Interlagos e, paralelamente, trabalhando na farmácia. Com isso, adquiriu muita experiência no ramo, tanto academicamente quanto comercialmente, sabendo como era a gestão de uma farmácia, as atividades-chave, entre outros aspectos envolvidos. No ano de 2005, após anos de namoro com Érika, Alessandro a pediu em casamento; e seguida, financiaram um apartamento, outro fruto dos esforços do casal, o que anunciava um futuro próspero aos dois.

Processo de abertura

Em 2007, o sr. Benedito, sogro de Alessandro, tinha um certo interesse em comprar uma farmácia. Em face da dedicação e desempenho do seu genro, resolveu convidá-lo para uma possível sociedade. O empreendimento localiza-se no Alto da Lapa, em Pinheiros, e tanto o sr. Benedito quanto Alessandro acreditavam que seria uma ótima oportunidade, já que não havia concorrência ao redor, permitindo, assim, trabalhar com mais tranquilidade e maior "segurança".

Para Dornelas (2001), um empreendedor necessita tomar decisões certas, saber o que está fazendo, lidar com escolhas difíceis e aproveitar o máximo de oportunidades possível. Com isso, Alessandro resolveu vender

o seu Peugeot 206 SW seminovo, comprado naquele ano, para investir no novo empreendimento, pondo ali todo o capital adquirido àquela altura da sua vida. Estava determinado e confiante na oportunidade surgida para a compra de sua primeira farmácia, não se arrependendo em nenhum momento de ter vendido o seu carro para começar algo que parecia muito arriscado. Estava determinado a fazer o negócio prosperar com a opção em vista de que se ele fracassasse, voltaria para a profissão que exercia, como farmacêutico principal em alguma farmácia e professor no colégio de Interlagos. Então, aos 28 anos de idade, Alessandro adquire seu primeiro negócio, dando o primeiro passo na sua jornada empreendedora.

Como a preparação das aulas exigia muito do seu tempo, Alessandro resolveu parar com o trabalho que exercia no colégio de Interlagos. Agora, como dono de empresa, já não tinha tanta disponibilidade para a área acadêmica e, assim, resolveu se dedicar totalmente ao seu novo negócio (DORNELAS, 2001). Era uma farmácia pouco abastecida, em um ponto comercialmente ruim e localizada em um dos bairros mais nobres da capital paulista. Indiscutivelmente, tratava-se de um grande desafio a se enfrentar, principalmente para um jovem que nunca havia seguer administrado uma empresa. O desafio era ter que dar sustentabilidade para um negócio que estava em franca decadência. Porém, Alessandro era uma pessoa resoluta no que fazia. Primeiramente decidiu montar, juntamente com seu sogro, um estoque de medicamentos e produtos na farmácia. Esse volume maior de medicamentos no estabelecimento dava uma outra aparência a quem passava por ali. A este respeito, Bonnici (1999) declara que a percepção humana leva em média 30 segundos para ter uma primeira impressão e captar a mensagem de um ambiente ou uma situação visual. Se a mensagem não for transmitida nesse intervalo de tempo, apenas um pequeno percentual da mensagem que se pretende transmitir será recebido pelas pessoas.

Alessandro e seu sogro tiveram essa intuição ao investirem em comunicação visual, pela troca da fachada, usando cores que chamassem a atenção e também pela mudança de nome, adotando o nome fantasia "Bea Farma", que se refere às iniciais do sr. Benedito, da sua filha Érika e, por fim, do protagonista Alessandro.

Mas isso não era o suficiente para eles. Quando havia um tempo disponível na farmácia, saíam na vizinhança e distribuíam panfletos de porta em porta nas casas do bairro, às vezes chegando a entregar cinco mil panfletos por mês. Alessandro acreditava que a melhor forma de mostrar que a sua empresa estava de cara nova e sob nova direção era conseguir atrair o público até a farmácia, exibindo as mudanças feitas e criando uma conexão com a futura clientela, fidelizando o cliente e criando um vínculo com ele para o seu retorno até a empresa (LAS CASAS, 2001).

Após um ano e meio com seu negócio em andamento, o desempenho da farmácia melhorou significativamente, saindo do déficit em que se encontrava devido à má gestão do antigo dono. As contas estavam em dia, as mercadorias eram repostas e os clientes eram atendidos de acordo com as suas necessidades. Até aqui o leitor talvez esteja imaginando que a vida de empreendedor seja algo simples e fácil, mas não é. Alessandro teve uma surpresa que poderia afetar o seu negócio, pois a Bea Farma já não era mais a única farmácia naquele bairro – algumas concorrentes já estavam se instalando nas imediações de seu estabelecimento. Mais um desafio, portanto, para testar as suas habilidades como empreendedor. Não se tratava de qualquer concorrente, mas de grandes nomes que estavam se estabelecendo em espaços contíguos, uma loja praticamente ao lado da outra, na esquina da rua onde se localizava a sua farmácia. E agora, o que fazer? Analisando a situação, Alessandro teve que tomar novas decisões

com base na entrada desses dois novos concorrentes, as famosas farmácias da rede Drogasil e da Drogaria São Paulo.

Foi então que as vendas começaram a diminuir. Alessandro e o sogro não sabiam como lidar com o massacre das concorrentes. Para o especialista em administração de empresas Roberto Cintra Leite (1998), o empreendedor precisa se adaptar a ocasiões inesperadas, buscando sempre a excelência em seus atendimentos.

Seus concorrentes tinham mais estrutura financeira e nome para oferecerem preços mais baixos, visto que vendiam produtos similares ou até mesmo iguais. Ou seja, além de terem uma rede de contatos ampla, as concorrentes também tinham um maior poder de negociação, já que conseguiam comprar em alta quantidade e distribuir seus produtos por um preço mais barato, com uma margem de lucro maior.

Após um ano tentando se manter naquela região nobre, os dois empreendedores resolveram deixar o bairro. Venderam aquele ponto, visto que não queriam sofrer prejuízo por causa dos concorrentes. Um empreendedor deve estar atento à situação na qual se insere, avaliando-a sempre para não sucumbir à concorrência. Num contexto em que todo mundo tem quase os mesmos produtos, destaca-se aquele que consegue agregar alguma inovação no seu negócio, seja arriscando algo novo e implementando uma nova tecnologia, seja mudando a forma como se entrega o produto/serviço, pois inovação não é só sobre criar algo novo, mas fazer de um jeito diferente aquilo que já foi criado. Neste caso, a inovação para Alessandro foi abrir sua loja numa região alternativa, onde não havia outras farmácias.

Passados alguns meses desde aquela frustração inesperada, em 2010, surge uma oportunidade de negócio para Alessandro na cidade de Itapevi. Um cenário muito parecido com o anterior. Seria mais um teste ou uma segunda chance para o nosso personagem? Pode-se dizer que era uma mistu-

ra de ambos. Depois de uma conturbada aprendizagem adquirida com seu negócio passado, surgia uma nova oportunidade – uma farmácia desvalorizada, com algumas prateleiras e medicamentos que ainda restavam por lá. Um lugar totalmente oposto ao bairro de Pinheiros. De acordo com Pereira (2001), deve-se analisar todos os aspectos que envolvem uma empresa, como: ponto comercial, mercadorias presentes, custos fixos e variáveis, verificando principalmente como era a gestão daquela empresa.

Alessandro observou que a farmácia não possuía um controle de gestão estável, pois quando foi colocada à venda notava-se erros grosseiros, especialmente na gestão do fluxo de caixa. O antigo dono da farmácia, que se chamava Ivan, além de não manter as contas em dia, não fazia uma reposição correta das mercadorias por falta de capital para investir. Alessandro, analisando a situação daquela empresa e recorrendo à experiência adquirida no seu último negócio, concluiu que apesar do *valuation* (técnica utilizada para encontrar o valor de uma empresa, ação, imóvel ou qualquer outro ativo) ser baixo, a empresa poderia ser uma boa oportunidade de negócio, mas precisaria de muito trabalho para alavancar aquele ponto malsucedido.

Matarazzo (2007) considera de extrema importância analisar a situação financeira de acordo com o ambiente, de modo a elaborar estratégias que resolvam os problemas. Com as análises feitas, é possível diagnosticar o quadro da empresa, indicando os principais pontos críticos a serem solucionados. Nesse sentido, foi feita uma proposta para Ivan: o valor pago pela farmácia correspondia a 70% das dívidas, que foram descontadas, enquanto o restante era relacionado ao real valor da empresa.

Era como em um filme, no qual o cenário parecia se repetir, mas agora aquele jovem empreendedor não queria que acontecesse o mesmo final. Dornelas (2001) entende que um empreendedor tem a possibilidade de ob-

ter mais sucesso no seu segundo negócio do que na sua primeira tentativa, porque com os erros cometidos na primeira vez teriam uma abordagem diferente em uma segunda ocasião. Assim, Alessandro estava se preparando para todos os possíveis problemas que um empreendedor poderia enfrentar, começando uma nova história em um lugar diferente, com classes sociais diferentes e estratégias semelhantes à sua empresa anterior.

Faltando muitos produtos, Alessandro utilizou as prateleiras que havia no local e investiu em mais quantidades, trazendo produtos da antiga farmácia para que pudesse reaproveitá-los, agregando dessa forma valor em seu novo negócio adquirido. Comprou diversos cosméticos e também investiu em medicamentos que antes não eram encontrados naquela farmácia. Colocou um pouco de cada coisa, pois acreditava que era melhor ter um pouco de tudo do que muito de pouco.

Após comprar o local em Itapevi, surgiu outra grande dificuldade para Alessandro: a mudança de visão que as pessoas costumavam ter daquele local esquecido e pouco frequentado. Precisou treinar seus funcionários a fim de proporcionar um atendimento exclusivo, mantendo um padrão. Em conjunto, trabalhava tecnicamente as estratégias de marketing para aumentar a notoriedade da sua loja. Como dito antes, os pais de Alessandro, apesar de sempre terem lhe dado apoio na sua jornada, eram pessoas mais conservadoras, devido a dois fatores que valorizavam muito, a simplicidade e a humildade. Sendo assim, essas características acabaram passando para ele como uma espécie de herança, o que certamente influenciou no seu comportamento como empreendedor e que, portanto, pesava nas horas em que precisava tomar decisões mais arriscadas.

Por ter esse perfil mais conservador, Alessandro optou por utilizar estratégias de marketing mais simples e tradicionais, priorizando o atendimento *face-to-face* ou 1x1, com o qual ofereceria um atendimento per-

sonalizado ao cliente, estabelecendo com este uma maior proximidade. Ele não só conseguiu melhorar sua reputação como também provocou um efeito cascata na conquista de novos clientes, por meio do "marketing boca a boca".

O marketing boca a boca refere-se às condições culturais e sociais em que os clientes convivem. Portanto, os pais, amigos, familiares entre outras pessoas próximas a esse cliente, acabam influenciando no seu modo de pensar e nos comportamentos na hora da compra (SANTIAGO et al., 2014). Hoje em dia, as pessoas já não valorizam tanto as opiniões de vendedores ou defensores da marca. No entanto, a opinião de uma pessoa próxima torna-se um peso significativo no poder de compra dos clientes. Além disso, o marketing boca a boca tem expectativas muito boas de crescimento, principalmente por causa das mídias sociais. Nelas, o compartilhamento das opiniões dos clientes promove um impacto exponencial, não só afetando a decisão na hora da compra por parte de quem conhece, mas também trazendo mais confiança e despertando interesse por parte de quem não compra.

Porém, o boca a boca tradicional tem um poder maior do que o online, pois acaba passando mais credibilidade. Valorizamos mais uma conversa face-to-face do que um comentário na internet. Isto provoca um estímulo superior na decisão de compra (LIMA, 2019, p. 18-19). Uma opinião positiva transmitida por um cliente vale como uma prova social, e tem uma importância muito maior do que a de um especialista, por exemplo. As pessoas não analisam só o comentário, elas também analisam quem o fez, de modo que a opinião de alguém que é "igual a ela" traz a sensação de segurança, tornando-a mais relevante (SANTIAGO et al., 2014, p. 6).

Outra prática, já aplicada em seu negócio anterior, é a distribuição de panfletos, principalmente no início, quando chegou a entregar cerca de cinco mil panfletos. Vale destacar que, na relação preço e valor, Alessandro

prioriza o valor, focando assim no seu atendimento personalizado, mesmo que isso às vezes faça com que ele acabe cobrando um pouco mais caro.

Muitas farmácias adotam uma certa "empurroterapia" que, apesar de não ser considerada crime, constitui uma prática imoral. A empurroterapia consiste em recomendar, de uma forma mais apelativa, em benefício próprio, o mesmo produto que se procura ou um similar, ou mesmo um produto diferente, que tenha o mesmo efeito (só que um pouco mais caro). Portanto, o cliente, muitas vezes leigo no assunto, acaba se prejudicando, subjugando-se à autoridade do atendente. As empresas que adotam essa prática demonstram primeiramente falta de profissionalismo; em segundo lugar, uma desatenção enorme com as necessidades reais do seu cliente. Sabendo disso, Alessandro pautou o seu atendimento em atitudes diferentes de outras farmácias que acabavam "pecando" nesse quesito, mas também por querer crescer de uma maneira honesta e manter sua reputação, pois sabia que se o cliente descobrisse que tinha sido vítima dessa prática, usaria todo o poder do marketing boca a boca contra ele.

Ao longo do tempo, com muitas situações vividas, aquele jovem empreendedor estava se aprimorando no modo de dirigir uma empresa. Como a labuta é intensa, ele acordava cedo sabendo que deveria estar disposto a "matar mais um leão". Como Alessandro era farmacêutico – e como toda farmácia precisa de um farmacêutico responsável –, levava vantagem em termos de custos. Dentro de um período de cinco a seis meses de operação da empresa, já podia se notar que a farmácia estava conseguindo gerar renda para pagar o seu aluguel. Contudo, ainda não se conseguia gerá-la de maneira suficiente para se auferir lucros e tampouco pagar-lhe um salário.

Alessandro muitas vezes pagava suas notas promissórias no final do dia próximo ao horário de fechamento das casas lotéricas. Para ele, pagar suas despesas era um dever cumprido. Enquanto o ponto aumentava a sua

reputação, Alessandro percebeu que precisaria focar em aumentar o *Customer Lifetime Value*, o valor da vida útil (métrica de vendas que considera o lucro que um consumidor gera para uma empresa durante o período em que faz negócios com ela) dos seus poucos clientes, isto é, o "tempo de vida" dos clientes, fazendo-os realizar novas compras.

Passaram-se cerca de cinco meses sem que a farmácia gerasse algum lucro, fechando todo mês com saldo negativo. Às vezes não era possível suprir o estoque de todos os medicamentos necessários com pouco tempo administrando a farmácia, mas ele se comprometia a entregar ao cliente qualquer remédio que este precisasse, no mesmo dia da compra. Desse modo, satisfazendo o cliente em detrimento do lucro, Alessandro ia constituindo uma carteira significativa de clientes fidelizados (KOTLER, 2005).

Com seu negócio começando a expandir e surgindo novos clientes, Alessandro, mesmo com seu amplo conhecimento e experiência na área farmacêutica, já não estava conseguindo lidar sozinho com todos aqueles encargos. Precisava, portanto, começar a contratar mais pessoas para o seu time e, com isso, treiná-las para manter o mesmo padrão de qualidade do atendimento aos clientes, de maneira que o seu negócio dependesse menos dele.

Em um processo de gestão de pessoas, a partir de uma perspectiva técnica, nota-se uma enorme diferença entre a gestão de pessoas e os recursos humanos. Segundo Sovienski e Stigar (2008), a gestão de pessoas vai lidar diretamente com a valorização do profissional e da pessoa deste. Já no aspecto de recursos humanos, o direcionamento da gestão está no mecanismo e na maneira de trabalho do profissional. Também é preciso sublinhar que as pessoas que operam no sistema da empresa devem ser valorizadas, e não enxergadas como máquinas, já que isso afeta totalmente o desenvolvimento da empresa. Esses funcionários precisam de motivação

para realizar as suas atividades da melhor forma possível e ter a sensação de evolução dentro do emprego, gerando, dessa maneira, melhores resultados. Embora não seja mencionada com frequência no cotidiano, a motivação é aquilo que traz energia e vontade para as pessoas agirem, ou seja, sem motivação as pessoas não realizam suas tarefas a contento, prejudicando de maneira geral o desempenho da entidade empresarial (GIL, 2001 apud PARO; SPERETTA; DELLALIBERA-JOVILIANO, 2015, p. 446).

Com base nos fatores citados, Alessandro foi o criador e o responsável pela coordenação estratégica da sua equipe, utilizando toda a experiência adquirida ao longo dos anos em que trabalhou, tanto como auxiliar preparativo nas escolas quanto nas suas antigas farmácias. Foram atividades importantes que o fizeram errar "mais cedo" e, consequentemente, aprender mais rápido, propiciando-lhe uma gestão mais aprimorada de seu negócio. Particularmente no que se refere à motivação, não hesitava em deixar nítida, em suas expressões e comportamentos, a sua vontade de colaborar com a motivação da equipe. Os resultados obtidos pela empresa, com uma equipe coesa e motivada, atestam o acerto de suas atitudes como motivador da equipe.

Quando somos informados de que empreender é algo simples, prático e eficaz, ficamos instigados a querer prová-lo. Inúmeras vezes, Alessandro deixava de almoçar para economizar, porque aquele pouco dinheiro ajudaria ao final do dia para o pagamento das contas. As situações que ocorriam estavam deixando aquele jovem mais maduro, mudando completamente a visão e o pensamento que tinha antes de adquirir sua empresa. Mas talvez você se pergunte: como Alessandro conseguiu erguer dois negócios completamente "falidos" em tão pouco tempo? Bem, por trás de um grande homem, há sempre uma grande mulher.

A esposa de Alessandro foi rigorosa no controle das contas e despe-

sas da casa, sacrificando-se junto com ele para a viabilidade financeira dos empreendimentos. Érika trabalhava em uma multinacional na área de laboratórios, atendendo desde hospitais até alguns outros laboratórios nacionais. Devido ao seu desempenho e dedicação, foi promovida e obteve destaque num cargo executivo, assumindo a função de gerente de qualidade de todas as unidades do Brasil. Tempos depois, deixaria o cargo de gerência e passaria a se dedicar integralmente à ramo farmacêutico, tornando-se farmacêutica responsável. Atualmente, Érika atua como administradora de uma das empresas da família.

Gestão de estoque da farmácia

Por conta do domínio e conhecimento que tem sobre essa área, a gestão de estoque do empreendimento é comandada pelo próprio Alessandro. Dentre as técnicas utilizadas, ele adota o método da curva ABC, uma ferramenta de auxílio para controle de estoque, que para Facchini (2019) é a forma pela qual se consegue identificar os valores dos produtos, classificando-os em ordem decrescente, permitindo uma visão sobre os itens que estão parados e/ou que precisam de giro dentro da loja.

Para os produtos com problemas de saída, Alessandro adota algumas estratégias de gestão de estoque mês a mês para evitar ou diminuir essa ocorrência, já que na área farmacêutica os produtos comercializados têm vencimento curto e não podem ficar por muito tempo estocados. Ele conhece muito bem o que é necessário para um estoque de alta rotatividade, que é a forma de otimizar os recursos investidos em estoque (PINHEIRO, 2005).

Com isso, teve a ajuda de um sistema chamado SysFar, um software criado especificamente para facilitar a gestão de farmácias. Funciona como um banco de dados que organiza as informações, registrando todas as en-

tradas e saídas dos produtos, facilitando a visualização da quantidade de produtos restantes de cada marca, as vendas mensais concluídas, preços e margens de lucro, entre outras informações.

Obviamente, existe a necessidade de estabelecer um estoque de segurança com o objetivo de ter uma quantidade equilibrada de produtos em caso de falta ou excesso de estoque. Contudo, com as informações fornecidas pelo software, Alessandro obtém os dados necessários para determinar o montante desse estoque, traçando uma previsão do consumo para o mês seguinte e assim poder antecipar os seus movimentos na sua gestão.

Em conjunto com sua equipe, Alessandro realiza pesquisas de mercado, buscando por tendências, produtos que os consumidores estão comprando com maior frequência, entre outros aspectos. Também usa dados internos para ter uma visão concreta do seu negócio, como as vendas, quantidade de produtos em estoque e quantidade de clientes por mês. Isso o auxilia a gerir e a tomar as decisões sobre quais produtos retirar, quais aumentar no estoque ou, até mesmo, a realizar novas ofertas/promoções para que eles saiam mais rápido. Conforme Zamberlan (2008), a pesquisa existe em razão da necessidade de informações para a tomada de decisão, trazendo embasamento técnico, não só no aspecto de gestão de estoque mas para a gestão do negócio como um todo. Assim, levanta-se informações suficientes para tomar a decisão correta.

Alessandro tem um bom conhecimento dessas pesquisas, aplicandoas rotineiramente, cruzando as informações da curva ABC com as informações da pesquisa de mercado para aplicar no estoque e melhorar a sua gestão. Para não serem barrados por questão do vencimento, os produtos que estão com pouca saída ou que precisam vender rapidamente acabam sofrendo uma redução no seu preço de venda. De acordo com Abreu (1994), o preço é fator determinante para a escolha do comprador, pois influencia a visão dele. Se o comprador percebe que um produto de qualidade está com preço baixo, esse fato o incita a comprá-lo, mesmo que não haja a necessidade momentânea desse produto.

O grande desafio: a pandemia

O ano de 2020 foi marcado por uma pandemia considerada uma das maiores catástrofes mundiais, com milhões de mortos. No início, a melhor maneira de se prevenir era por meio do isolamento social, pois o vírus é transmissível pelas vias respiratórias no contato entre as pessoas. Com isso, a maioria da população ficou confinada em casa. Como consequência, as vendas no comércio caíram vertiginosamente por causa da quarentena. Isso resultou em um aumento significativo do uso de plataformas de delivery online, de diversos segmentos, trazendo grandes prejuízos a outras atividades econômicas que dependiam da presença física das pessoas, como, por exemplo, atividades artísticas, transporte aéreo, serviço de alojamento, serviço de alimentação, comércio de veículos etc.

Houve impacto na economia em geral, com muitos setores diminuindo drasticamente suas atividades ou até mesmo paralisando-as, além de outras medidas prejudiciais para a saúde econômica da sociedade, embora mantendo a sobrevivência das entidades empresariais, como a redução de salário dos funcionários. Tais medidas afetaram diretamente o poder de compra das pessoas, reduzindo os recursos de sobrevivência da população numa sociedade complexa como a nossa. É verdade que algumas áreas consideradas essenciais durante a época de pandemia, como saúde, alimentação e transporte, mantiveram os seus estabelecimentos ativos e muitos deles com crescimento de atividades. Dentre eles, destacam-se os postos de gasolina, hospitais, supermercados e, principalmente, as farmácias.

Diante desse cenário, toda a equipe da empresa de Alessandro foi treinada e orientada a seguir todos os protocolos de segurança do Ministério da Saúde, tanto é que nenhum dos colaboradores da Bea Farma que trabalharam durante esse período tiveram sintomas de covid-19, tendo em vista o alto grau de contaminação do ambiente das farmácias. Alessandro soube muito bem gerir e auxiliar a sua equipe para evitar não apenas as complicações para a sua própria saúde, mas, também, para a saúde de seus funcionários e clientes, demonstrando grande preocupação com o bem-estar social.

Neste período, ao contrário de outros tipos de comércio, a farmácia chegou a registrar um alto faturamento como nunca antes visto, multiplicando-o em até três vezes. No que se refere à gestão, Alessandro, antes mesmo da pandemia, já implementara em sua empresa entregas no formato delivery. O que mudou, na verdade, foi a demanda; durante a pandemia, o empresário registrou um aumento grande de vendas e de faturamento, algo que ocorreu amplamente neste setor de fármacos. A Abrafarma divulgou na época que o mercado teve um aumento de 17,39% comparado ao ano de 2020, que já havia tido um aumento de 7,77% em relação ao ano anterior. Isso foi ótimo para Alessandro, porque, com as técnicas de gestão bem definidas, pôde gerir o alto desempenho do seu negócio e porque já tinha um sistema de venda delivery, que na pandemia teve um aumento extraordinário de 72% comparado ao ano de 2019.

Uma característica fundamental de um empreendedor é saber lidar com diversas situações em determinados ambientes. O ambiente da pandemia fez alguns dos colegas de Alessandro do mesmo setor se "perderem" com a grande entrada de dinheiro em seus negócios e gastarem sem controle. Acreditavam que apenas pelo fato do aumento do faturamento

estariam lucrando mais, o que gerou dívidas enormes com gastos desnecessários. Alessandro, ao contrário, devido ao seu perfil e conhecimento sobre gestão financeira, teve a clareza da importância de não esbanjar e não gastar tudo aquilo que conquistara. Teve equilíbrio suficiente para, como se diz no ditado popular, "não dar passos maiores que a própria perna".

Atualmente, a Bea Farma de Itapevi é um marco na vida de Alessandro, principalmente porque a considerava como uma segunda oportunidade que a vida lhe deu. Um dos maiores desafios citado pelo empreendedor é o de como a arte de empreender ensina-nos na prática. Foram dois negócios falidos que no decorrer do tempo, com muito esforço, foi se estruturando, mostrando, com isso, o valor de cada sacrifício feito. Cabe-nos uma pergunta interessante que, provavelmente, muitos fariam: será que ele faria tudo isso de novo? Será que arriscaria em um novo negócio em um cenário diferente?

Em 2018, na cidade de Barueri, o filme se repetia na vida de Alessandro, porém agora mais confiante e experiente devido às vivências que o empreendedorismo lhe proporcionou. Uma oportunidade indispensável para aquele homem que estava preparado para um novo desafio: uma farmácia desvalorizada, com uma gestão consideravelmente instável e uma dívida de aproximadamente 25 mil reais em contribuição individual (INSS) dos funcionários que formavam a empresa. Como nas empresas anteriores, nosso personagem analisou o cenário e viu que o negócio era viável para se investir. Então o adquiriu e aplicou as mesmas estratégias usadas nas empresas anteriores. Comparado às outras lições vividas, Alessandro estava mais confiante do que nunca, afinal, o empreendedorismo lhe direcionou e lhe mostrou a realidade que precisava conhecer para desenvolver o negócio.

Atualmente, sua esposa trabalha como farmacêutica responsável na

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

unidade de Barueri e Alessandro na unidade de Itapevi. Juntos, eles já conquistaram muitas coisas e não pretendem abrir novas unidades. Alessandro agora quer desfrutar com sua esposa dos esforços que fizeram ao longo da vida. Os passeios no seu *jet ski*, quando está em seu lazer na casa de praia aos fins de semana, lhe trazem a sensação refletida nos olhos que espelham a história daquele jovem empreendedor humilde que se dedicou e se esforçou para vencer na vida atrás de um principal objetivo: dar orgulho aos seus pais.

Referências Bibliográficas

- ABREU, Cláudia Buhamra. O comportamento do consumidor diante da promoção de vendas: um estudo da relação preço-qualidade percebida. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 64-73, jul./ago. 1994. https://www.scielo.br/j/rae/a/GdgxG6jNbQ4Dxyxm7jJhfGf/?format=pdf&lang=pt.
- BONNICI, Peter. **Visual language**: the hidden medium of communication. Switzerland: Rotovision, 1999.
- BÚSSOLA. Setor de farmácias tem maior crescimento em uma década. **Revista Exame**, 2021. Disponível em: https://exame.com/bussola/setor-defarmacias-tem-maior-crescimento-em-uma-decada/amp/ Acesso em: 22 nov. 2022.
- BRASIL. Ministério da Economia divulga lista dos setores mais afetados pela pandemia da Covid-19 no Brasil. **Ministério da Economia**, 15 set. 2020. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/ministerio-da-economia-divulga-lista-dos-setores-mais-afetados-pela-pandemia-da-covid-19-no-brasil Acesso em: 23 nov. 2022.
- CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. Atuação do farmacêutico frente à pandemia da doença causada pelo coronavírus. Plano de resposta para a farmácias privadas e públicas da atenção primária. 17 mar. 2020. Disponível em: https://www.cff.org.br/userfiles/Coronav%C3%ADrus%20 orienta%C3%A7%C3%B5es%20a%20Farm%C3%A1cias%20da%20 APS%20no%20SUS%20(1).pdf Acesso em: 23 nov. 2022.
- DESIDÉRIO, Mariana. Farmácias têm alta histórica nas vendas, puxada por busca por imunidade. **Revista Exame**, 02 fev. 2022. Disponível em: https://exame.com/negocios/farmacias-tem-alta-historica-nas-vendas-puxada-por-busca-por-imunidade/ Acesso em: 28 nov. 2022.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- DROGACENTER. **Delivery** em farmácias cresce 72% na pandemia. 2023. Disponível em: <a href="http://www.drogacenter.com.br/conteudo/delivery-em-farmacias-cresce72-na-pandemia.html#:~:text=No%20acumulado%20de%20janeiro%20a,medo%20da%20exposi%C3%A7%C3%A3o%20ao%20v%C3%ADrus. Acesso em: 23 nov. 2022.
- FACCHINI, Eduardo. Curva ABC e estoque de segurança. **South American Development Society Journal**, [s.l.], v. 5, n. 13, p. 73, 7 abr. 2019. South

 American Development Society Journal. http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v5i13p73-88.
- GULLO, Maria Carolina R. **A economia na pandemia covid–19**: algumas considerações. Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 15 jun. 2020. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/4735/473564229005/movil/ Acesso em: 24 nov. 2022.
- KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LEITE, Roberto Cintra. **De executivo a empresário**: como realizar o seu ideal de segurança e independência. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LIMA, Jéssica Alves Oliveira de. **Marketing boca a boca**: os consumidores conversam. E agora? Distrito Federal, 2019. Disponível em: https://bdm.unb. br/bitstream/10483/26210/1/2019_JessicaAlvesOliveiraDeLima_tcc.pdf. Acesso em: 20 nov. 2022.
- MATARAZZO, Dante. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NASCIUTTI, Jacyara Carrijo Rochael. **Pandemia e perspectivas no mundo do trabalho**. Maringá, Paraná, 05 jun. 2020. Disponível em: https://periodicos. uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53609/751375150141 Acesso em: 25 nov. 2022.
- PARO, D. S.; SPERETTA, J. A.; DELLALIBERA-JOVILIANO, R. A influência da liderança na motivação. In: **Revista Fafibe On-line**, Bebedouro (SP), v. 8, n. 1, p. 441-450, 2015. https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191256.pdf.

- PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PINHEIRO, Antônio Cândido Machado. **Gerenciamento de estoque farmacêutico**. Rio Grande do Sul, mai. 2005. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/80/3951 Acesso em: 24 nov. 2022.
- SANTIAGO, H. H. O.; ARRUDA, M. T. A. L.; DANTAS, P. A. C.; OLIVEIRA, M. F. S. A influência do marketing boca a boca na decisão de compra dos clientes de uma instituição de ensino. In: **Revista EXPO PEP**, v. 1, n. 1, 2014. http://150.165.111.246/revistapetadmin/index.php/EXPOPEP/article/view/62.
- SILVA, et. al. Implicações da pandemia COVID-19 para a segurança alimentar e nutricional no Brasil. 25 set. 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/mFBrPHcbPdQCPdsJYN4ncLy Acesso em: 24 nov. 2022.
- SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. In: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. https://silo.tips/download/recursos-humanos-x-gestao-de-pessoas.
- ZAMBERLAN, Luciano. Pesquisa de mercado. Ijuí: Unijuí, 2008.

Biografias



Gustavo Faganello Guimarães

Técnico em Informática pela Etec Doutor Celso Giglio e graduando em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec Sebrae. Empreendedor digital e entusiasta da área de marketing digital.



Jasiel Rodrigues Nobre

Graduando em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec Sebrae. Empreendedor na área da beleza, instrutor acadêmico no Instituto Embelleze e barbeiro profissional na Kazue Barbearia.



Eduardo Lopes do Nascimento de Paiva Garcia Técnico em Eventos pela Etec Profa. Dra. Doroti Quiomi Kanashiro Toyohara e graduando em Gestão de Negócios e Inovação pela Fatec Sebrae.



O QUE EXISTE ENTRE A VONTADE E A REALIZAÇÃO?

Gabriela Nastari Larissa Gois

Alemi é uma empreendedora francesa que na altura de seus 45 anos, como co-fundadora do Legado, plataforma digital de capacitação acelerada em idiomas, teve a alegria de ver sua empresa aparecer em uma lista de startups mais promissoras do ecossistema de inovação brasileira. É a história dela que todos vocês estão convidados a ler.

Nascida e criada em Paris, capital da França, Alemi não teve uma infância muito diferente da que vemos no mundo. Cresceu em um bairro multicultural, similar ao CDHU paulista, que abrigava famílias de diversas regiões, como, por exemplo, a África do Norte. Crescida num contexto de pobreza e instabilidade financeira, houve momentos em que sua família, para sobreviver, dependia de programas do governo e de doações de alimentos feitas pela igreja.

Seus pais, por mais esforço que faziam para dar o melhor a seus filhos, não tinham estudo suficiente para ir além disso. Por isso Alemi, como filha mais velha de uma família grande, se viu na obrigação de ajudar em casa de alguma forma. Na França, a certificação escolar é extremamente importante para quem pretende ascender econômica e socialmente, e isso serve como um dos motivos para os jovens franceses seguirem os seus estudos escolares, como fez a nossa personagem Alemi.

Com o incentivo de seus pais e professores, ela não mediu esforços para ir além de uma simples aluna e conquistou uma bolsa de estudos em um dos maiores colégios franceses o: "Lycée Henri IV", onde teve a oportunidade de receber a mesma formação que os filhos de altos executivos, intelectuais e figuras públicas, como, por exemplo, o atual presidente da França. Esse empenho e gosto pelos estudos fizeram com que ela se decidisse precocemente a seguir uma carreira acadêmica.

A escolha de uma profissão como opção genuína de uma pessoa é fruto de uma identificação com ela. Assim, Alemi que sempre se interessou por saber o que se passava no mundo a sua volta, por entender os cargos de poder e o impacto que eles causam na sociedade e na economia, fez a opção pelo campo das Ciências Políticas, Sociologia e Economia, graduando-se e especializando-se em instituições como Sciences Po - Institut d'Études Politiques de Paris, European University at St. Petersburg e PUC Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Como todo empenho geralmente traz resultado, Alemi teve o prêmio por seu empenho nos estudos de conhecer alguns lugares do mundo que tanto admirava desde pequena, indo morar e lecionar na Rússia e Taiti, e podendo conhecer países do Oriente Médio e da África, como Israel, Mauritânia, Senegal, Quênia, Tunísia e Marrocos.

Uau, que currículo!

Com um vasto conhecimento e muita experiência, Alemi recebeu uma proposta da Science Po Paris para lecionar em universidades brasileiras, então, em 2002, veio se aventurar pelas ruas de São Paulo. Nessa época ingressou no programa de doutorado da PUC-SP, em seguida transferiu-se para a USP, terminando- o na FGV - Fundação Getúlio Vargas. Entre pontes com a França, Rússia e Brasil, concluiu seu doutorado após 4 anos.

Porém, mesmo sendo bem sucedida nas suas atividades aqui no Brasil, Alemi refletiu muito sobre sua trajetória e concluiu que precisava ir adiante na sua aventura do conhecimento e de realizações.

Então, em 2007, numa reunião mensal do CJE - Comitê de Jovens Empreendedores da FIESP, onde atuava como diretora, assistiu uma palestra do diretor e presidente do conselho de administração de uma das maiores mineradoras de ferro do mundo. Naquela oportunidade, ele discorreu sobre a sua vida com erros, acertos, dificuldades, e aquela história lhe despertou algo que de certa forma sempre esteve ali presente: "Uma ambição por fazer algo realmente grandioso, algo transformador e gerador de mudanças, que o Brasil e ela pudessem se orgulhar."

Naquele momento, ela não aquilatou os sacrifícios necessários para que esta opção se concretizasse. Se tivesse consciência deles, talvez não tivesse continuado a sua aventura. Mas ela sabia que tinha vocação para os negócios

Vocação

Para empreender é preciso descobrir suas vocações e explorar seu potencial!

Foi ao longo da infância e da adolescência, empreendida no estilo Effectuation da indiana Saras Sarasvathy, vendendo fósforos com símbolos astrológicos no recreio da escola, bugigangas de porta em porta, além de ser babá e mais uma série de outras coisas para o sustento da casa que Alemi adquiriu o espírito de empreender. Claro, na época, a cientista Sarasvathy ainda não havia apresentado sua tese de pós graduação que culminou no conceito de empreender com aquilo que está a sua disposição, usando os recursos de forma criativa, focando no agora e no que funciona ou não para gerar lucro.

"Quem aprende desde cedo a se conhecer? A se perguntar: Do que eu gosto? No que eu sou bom?"

Essas perguntas acima são a base do que Alemi traz, fazendo-nos pensar sobre as relações entre empreender pela necessidade de sobreviver e empreender pela oportunidade de fazer bons negócios em nosso país. Complementando, ela responde:

"Foque no que você faz melhor, seja o que for, mesmo que seja pouco valorizado. Isso vai te deixar mais feliz e você conseguirá atrair pessoas com os mesmo propósitos e valores que você."

Após o inspirador exemplo de Benjamin, em 2007, Alemi fundava o Antigo, com o intuito de ensinar francês para brasileiros.

Ela ainda não sabia nada sobre investimento, finanças ou marketing. Assim, a construção da empresa e de suas próprias habilidades de gestão foram lentas e progressivas.

Sempre trabalhou com serviços, o que lhe permitiu que no início desse conta de tudo: criar conteúdo, dar as aulas, fazer a limpeza do escritório etc. Nesta fase, usava uma sala emprestada em um escritório na av. Paulista, um pouco de material e um site muito simples para trabalhar.

O dinheiro que conseguia com as aulas, guardava. Seu capital inicial foi de R\$6.000, usado em livros, para a criação de sua própria metodologia, e para contratar bons estagiários, que posteriormente foram formados e passaram a dar aulas. Devagar, com a evolução do negócio, recrutou mais professores, aprendeu a usar o Google Adwords para promover seu curso online e, assim, foi crescendo aos poucos. Ela faz referência a um conceito que diz muito sobre sua essência "Fail-fast", ter um sistema que te permita errar e corrigir as coisas rapidamente. Um pouco adiante, você entenderá a importância que essa "filosofia" tem na construção de uma organização ágil.

O objetivo inicial do Antigo era capacitar as pessoas no idioma para que pudessem participar de processos no exterior, como concursos, vestibulares, vagas de emprego etc. A ideia era ter uma escola que abrisse oportunidades para aqueles que fossem para o exterior para conhecerem outras culturas, tecnologias, técnicas etc, se desenvolvessem e retornassem ao Brasil, enriquecendo o capital humano do país.

O sucesso dos alunos nesses tipos de processos foi o principal canal de divulgação do Antigo, criando um crescimento orgânico sem altos investimentos em marketing.

Com o sucesso ecoando, os próprios estudantes que iam ao exterior e voltavam para o Brasil, com cargos ou posições melhores, passaram a

indicar o curso para empresas, aumentando a demanda de clientes corporativos e conduzindo o Antigo a uma transição natural. Porém, ainda não existia uma estratégia definida para aquisição de clientes B2B - Business to Business (Negócios para Negócios).

Foram 14 anos desde a fundação do Antigo até o surgimento do Legado em 2021. Durante este período, Alemi não seguiu um roteiro pré-definido e detalhado. Em sua experiência, aprendeu mais sobre como evitar fazer as coisas erradas com a prática.

Como foi adiantado, ainda não havia uma estratégia pré-estabelecida e, portanto, não havia um controle que lhe permitisse projetar e criar metas. Não existia uma pesquisa de concorrência para que pudesse entender como se diferenciar no mercado corporativo. Não estava claro quais eram os perfis de profissionais necessários para o projeto. Tinha experiência, ideias grandiosas e muita vontade para realizá-las. Nada muito além disso.

Um longo caminho tinha sido percorrido até ali, e ficou claro que seria mais uma maratona até estabelecer uma solução inovadora para o mercado que se colocava à frente do negócio.

Alemi acredita que esse processo cria empreendedores mais resilientes e usa uma analogia para explicar seu ponto de vista: "No primeiro casamento você está descobrindo uma nova forma de se relacionar. É tudo novo e diferente do experimentado até então. No segundo, você já sabe o que quer, o que não quer e como aquilo pode funcionar para você."

Em sua visão, o Antigo era uma empresa com alguns aspectos familiares, que ela gostaria de transformar e ampliar para que pudesse impactar mais pessoas. Então, quando o Legado finalmente emergiu em 2021 ela já tinha tudo traçado. Ainda faltavam recursos, tanto financeiro como técnicos. Mas a visão do todo já existia.

Estopim...

Mudanças no cenário mercadológico acontecem a todo momento, e um bom empreendedor precisa estar preparado para elas. Porém, o que fazer quando um cenário muda tanto em tão pouco tempo?

A pandemia da COVID-19, pegou todos de surpresa e as consequências que ela trouxe para a economia do mundo e para muitas empresas foram catastróficas. O cenário mudou da noite para o dia, mas ao mesmo tempo trouxe uma janela de oportunidades e acelerou a possibilidade de transição do negócio do formato B2C - Business to Customer para o B2B. Mas na situação em que tudo se encontrava, por mais necessária que fosse a mudança, um mercado com alto potencial entra em crise, tornando uma transição difícil.

Quando falamos em marketing Business to Business, o conceito e os princípios são os mesmos, mas trabalhamos com meios diferentes para fins diferentes. Aqui, o foco não está em um consumidor, e sim em toda uma organização que toma decisões baseadas na razão e no retorno potencial, e não na emoção e no prazer imediato como o cliente B2C faz. Diante disso, o marketing B2B requer estratégias e ferramentas capazes de compreender o perfil, as necessidades e as prioridades do seu público-alvo. Saber quem você quer atingir com as suas campanhas e ações é vital para uma boa estratégia de marketing Business to Business

É importante assinalar que após as crises na bolsa e a perda de valor de empresas, vender licenças para bancos ou seguradoras deixou de ser promissor. Os RHs - Recursos Humanos pararam de priorizar a capacitação de seus colaboradores e, dessa forma, o que seria uma oportunidade incrível há pouquíssimo tempo passou a deixar de existir.

As incertezas que afetam o mercado se expandem para outros setores. Com o distanciamento físico, o maior desafio é gerenciar pessoas.

Nesse contexto global que produz insegurança, é desafiador trazer pessoas para construir algo em conjunto, dar-lhes segurança, acolhimento, e ainda entregar um desafio sem intimidá-las.

Desconstruir ideias pré-estabelecidas e mudar de rota faz parte da vida empresarial. No início do modelo home office, por exemplo, Alemi não o assimilava. Por mais que o formato já fosse pensado desde 2016, ela ainda era resistente quanto a sua efetividade. Em 2020, com a crise sanitária imposta, o isolamento social obrigatório e a consequente transposição da operação física para online, ela percebeu que estava completamente equivocada. Hoje, o home office permite que o Legado tenha pessoas de várias regiões do Brasil e do mundo integradas pela vontade de fazer com que a solução dê certo, e trabalhando sob os mesmos valores e objetivos.

Sob uma percepção pessoal, desenvolvida a partir de sua experiência histórica, ela acredita que os profissionais que mais se adaptam ao Legado são aqueles que têm histórias de vida com grandes traumas, obstáculos e superações. Apesar de não haver um estudo aprofundado sobre o tema, ela segue com esta impressão, enxergando nessa teoria uma possível explicação para a grande diversidade de pessoas que já passaram pela empresa, e declara:

"Entre feridos, a gente se apoia e faz acontecer!".

O momento é complicado para todas as empresas, em especial para as startups, que estão em forte processo de demissão e contratação. Trazendo isso à realidade do estágio de crescimento acelerado do Legado, Alemi entende que a evasão de talentos nas organizações é um problema internacional provocado, também, pelas mudanças nas relações de emprego, que já não são mais duradouras porque as pessoas já não querem passar tanto tempo em um único lugar. Por isso, entre seus muitos desafios, ela

enxerga no mercado de trabalho um problema atual e até mesmo crônico, pois as empresas investem e acompanham um talento e de repente as coisas mudam, os projetos são outros e a pessoa vai embora. Assim, ela tem pensado em formas de associação dos colaboradores para que não só vejam o negócio como seu, mas que também tenham um pedaço dele.

Hoje, Alemi considera que o Legado acaba de atravessar da infância para a adolescência, comparando as fases da empresa ao desenvolvimento humano.

Com isso, está voltada à criação de uma cultura organizacional, tema que até meados de 2022 ainda lhe soava como algo teórico e conceitual. Ela chama isso de incompetência consciente, pois a partir do momento que se identifica o problema é possível explorar as soluções.

Fundição

A empresa está em uma fase de profissionalização. Em conversas com diferentes mentores, lhe foi muito falado sobre a cultura organizacional na prática e sobre sua função e relevância. Nesse estágio de amadurecimento, olhar para o lado do empreendimento é essencial para se ter um crescimento sustentável. Alemi escutou de grandes CEOs - Chief Executive Officer frases como: "Se eu tivesse tido essa iniciativa de perguntar o que era importante, eu teria olhado para a cultura desde o princípio e recrutado pessoas com o perfil para acompanhar a empresa nesse momento".

Transparência, inovação, eficácia e eficiência são valores da empresa. Mas quais são os valores de quem está construindo a empresa? O que eles significam para cada um? Dentro da organização, cada indivíduo pensa e interpreta as coisas de uma forma diferente. Para deixar todos na mesma página, o Legado está difundindo os preceitos da marca e tentando criar

um glossário comum, a partir do qual todos entendam os conceitos, a linguagem e o repertório que estão ligados ao dia a dia das operações. De certa forma, é o momento de derreter todos os pressupostos para solidificá-los em uma visão única observada de diferentes óticas.

Ser obcecado pela experiência humana faz parte da visão de cultura projetada para o Legado. Por exemplo, a CEO abriu um espaço em sua agenda para conversar com os colaboradores que quisessem trocar percepções e ideias de negócio e de vida. Essa foi uma iniciativa realizada a partir da recomendação de um mentor.

Mas processar e moldar uma cultura organizacional não é tarefa rápida ou simples. Exige esforços mútuos, escuta ativa e paciência. As startups não costumam fazer isso, pois demanda tempo. É mesmo um desafio tão grande como construir um foguete enguanto ele está subindo.

Gênero

Como uma mulher com pouco conhecimento sobre o contexto regional consegue acessar um universo majoritariamente masculino, que normalmente rejeita os que vêm de fora do ciclo? Claro, Alemi não nega que a valorização que os brasileiros dão à cultura de seu país amenizou certas dificuldades para furar essa bolha. Mas, para de fato conseguir fazê-lo, usou uma de suas majores qualidades: a resiliência.

Nascida em um país onde o debate sobre a igualdade de gênero está em pauta há muito mais tempo que no Brasil, ela cresceu tendo como exemplo mulheres que ocupavam espaços de poder e de destaque. Perfis com os quais, posteriormente, ela viria a conviver. Ter esses modelos contribuiu para que Alemi se afirmasse numa posição de mulher confiante e empoderada ao ponto de se engajar pela causa, estimulando-a a partici-

par ativamente de redes como Girls In Tech - Chapter Brazil, Professional Women's Network - Chapter São Paulo e, mais recentemente, WEConnect International.

Indo mais a fundo nos eventos que contribuíram para sua formação, na juventude, ela acompanhou a angústia da mãe, que sofria com o assédio no trabalho. Abalada com tudo o que soube, ela prometeu que nunca deixaria um homem obrigá-la a aceitar algo que não quisesse. E durante sua vida não traiu esse princípio. Fiel à promessa, construiu condições para que isso não acontecesse. Desta forma, se aprofundou em temas relevantes e se apropriou da "alta" cultura, que lhe havia sido negada por sua origem pobre, acessando um universo majoritariamente masculino e altamente elitista.

Mesmo mantendo-se firme em suas convicções, Alemi se perguntava como poderia sentir-se bem em um lugar onde existia um padrão machista de comportamento, onde as mulheres eram vistas como um objeto de consumo e não como uma profissional semelhante ou intelectual à altura. Durante um longo tempo ela precisou adotar visuais masculinos, como terninhos, penteados discretos e afins, para fazer com que seus interesses e competências profissionais fossem considerados.

Apesar de nunca ter sofrido assédio no Brasil, passou por situações em que se sentiu oprimida e diminuída, sem que pudesse compreender o motivo de ser tratada de tal forma. Depois de algum tempo percebeu o porquê de isso acontecer. Era a cultura daquele ambiente. A cultura que minimiza e rechaça pessoas que não fazem parte deste universo.

Essa vivência e preparação a deixou mais segura para transitar em diversos ambientes, especialmente entre os executivos. Inserir- se nele foi um projeto com início, meio e fim. Com isso em vista, ela passou a levar um conselho para tudo em sua vida:

"Estude até o ponto que consiga falar sobre determinado assunto com certa propriedade. Observe o ecossistema em que você está. Veja a postura, a forma como se vestem e por mimetismo, copie estes comportamentos. Não para se tornar um igual, mas para se fundir, entender a estratégia de integração e então se adaptar à sua forma."

Alemi sempre participou de muitos eventos para se conectar com as pessoas. Investiu tempo e dinheiro nisso. Como em toda boa troca, ela também ajudou muita gente e foi muito ajudada. Pedir apoio é algo essencial para aprender com quem passou por essas estradas e, assim, evitar se acidentar caindo no mesmo buraco.

Ela julga que a maioria das pessoas tem vergonha de ir até alguém que lhes interessa para fazer perguntas, trocar informações e escutar. No entanto, em sua experiência, ao contrário do que costumam pensar, poucas pessoas fecham as portas. Se você falar outros idiomas, a abertura é ainda maior. E fechar a porta, receber um não ou ter seu pedido ignorado é o máximo que poderá acontecer. Como ela própria diz: "Há mais de 210 milhões de pessoas nesse país". Então, como conclui o ditado, "para um bom entendedor " continue tentando!

"Use sua rede para alcançar as pessoas que deseja. Talvez falar diretamente não gere um retorno rápido ou positivo, mas se você pedir para que alguém que tenha mais influência junto àquela pessoa faça essa ponte, aumentará as suas chances de receber um sim.

Coragem, ousadia e conexões."

Para ela, as mulheres vivem um momento bom com conquistas importantes, integração e apoio entre si. Essa boa fase também se estende para os jovens com essa onda de abertura de espaços para novos talentos. É preciso aproveitar essas oportunidades!

Agora, antes de se aprofundar no presente e especular sobre o futuro, é preciso dar alguns passos de volta ao passado desta mulher ímpar. Tendo sempre em mente que cada uma destas páginas busca revelar, ensinar e inspirar, contribuindo com a sua formação de como ser empreendedor(a). Portanto, tome notas, faça rabiscos e se aprofunde nos temas que forem necessários para fazer com que o seu sonho se materialize. Os empreendedores que vos escrevem irão deixar cada vez mais evidente, daqui para a frente, a importância da curiosidade e da pesquisa.

Empenho...

Com o incentivo de seu gosto pelos estudos, Alemi dedicava, e continua dedicando, no mínimo 1 hora do dia para pensar. Ela fala que é valioso ter na rotina um tempo para tomar um pouco de distância e interpretar melhor as situações; acompanhar as tendências nacionais e internacionais; ler e estudar. Antes já falávamos sobre a importância de estar aberto(a) para ser direcionado(a). Por entender ser fundamental, ela se cercou de mentores, mesmo que os próprios não notassem que o eram, especialmente por pessoas que haviam trilhado caminhos e passado por dificuldades similares às suas. Para esses pedia ajuda, dicas, contava sobre seus desafios e aguardava as orientações, então as absorvia e aplicava à sua realidade. Mesmo nas leituras procurava aproveitá-las por meio do emprego prático das ideias ventiladas. Em livros como "A estratégia do oceano azul", de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, primeiro dos muitos lidos por ela sobre

negócios, apesar de ter orientações muito ligadas ao bom senso, podem ser extraídas técnicas específicas que satisfazem determinadas necessidades.

A partir daí ela começou a trazer a teoria de gestão de projetos, de pessoas e de negócios para o seu dia a dia, sempre tentando adotar as soluções vistas não sem antes confrontá-las com os problemas de seu negócio.

Por sua natureza pesquisadora, além dos estudos que fazia, escrevia (e permanece escrevendo) em abundância, fazendo-se perguntas e exigindo respostas a situações forjadas a próprio punho, que nem sempre são fáceis de se ler e interpretar, mas que quando compreendidas, podem significar a rota para o futuro.

Esse é o conselho, ou melhor, um dos conselhos da Alemi: Resiliência e Sonho: é preciso sonhar alto, forte e é esse sonho que vai te resgatar nos momentos mais difíceis. O sonho e as pessoas que relembram o que você tem de melhor e te incentivam a persistir. O fracasso e as dificuldades são inevitáveis, mas é possível aproveitá-los para se fortalecer. Não sozinho. Junto com o time, com os mentores, com os estudos, englobando toda a corrente de pessoas e fatos citados até aqui.

"Empreender sozinho para mim não faz sentido. Porque no fundo, negócios são pessoas!"

A trajetória de Alemi é consequência de uma vivência que somente ela experimentou, e mais ninguém. Como têm ficado claro ao longo deste livro, entender de que forma outras pessoas erraram e acertaram ajudará a nortear seus próprios empreendimentos e decisões.

Peripécias

Por muitos anos, Alemi financiou a empresa e ocupou múltiplos cargos e funções simultaneamente. Uma das muitas consequências disso é a dificuldade em delegar funções. De acordo com as necessidades que o negócio lhe apresentava, ela se admitiu e demitiu mais de uma vez, em mais de uma área da sua empresa.

Atualmente, ela está redefinindo suas responsabilidades dentro do time. Em suas atribuições como CEO, trabalha com foco em inovações e novos projetos. Ela busca e candidata o Legado em desafios, eventos, encontros e premiações, preenchendo semanalmente de 1 a 10 desafios dessa natureza. Essa atividade ocupa em torno de 30% de seu tempo, pois é preciso ler, estudar e escrever muito, para então preencher os formulários de inscrição.

Além de cuidar dessa área, ela atua na comunicação, garantindo que a marca seja conhecida e reconhecida. Assim, produz conteúdo sobre assuntos atuais e leva esse material à assessoria de imprensa, para que possam ter temas relevantes para trabalhar e distribuir nas mídias.

É evidente que o hábito de pesquisar e descrever suas ideias está intimamente conectado à personalidade de Alemi. Ela arquiteta mentalmente, passa tudo para o papel, e constrói um powerpoint para apresentar suas invenções ao time. O ritmo é frenético, por isso brinca dizendo: "Outros 30% do meu tempo é para gerenciar o estresse que eu gero para as pessoas do time. Preciso me segurar para não compartilhar dezenas de ideias novas sobre as quais já tenho 50 páginas escritas". Realmente, uma tempestade incessante de novas possibilidades.

Em sua agenda ainda tem um espaço para fazer recrutamento, papel que considera de extrema importância para um CEO. Também procura ser coach e motivadora da equipe. E no restante do tempo foca em conexões em multicanais, online e offline.

Isso tudo, claro, enquanto pilota essa aeronave chamada Legado.

Aliar-se a quem está alinhado aos ideais da empresa foi um de seus grandes aprendizados nesta trilha de empreender. Seja ao contratar colaboradores, agregar sócios ou captar investidores, os valores e objetivos das pessoas com as quais são estabelecidas essas relações devem estar em harmonia com os da sua organização.

"Se você pode viver com os bons, porque irá se deixar levar e escolher viver com os ruins? Não vale a pena viver com pessoas que não estão alinhadas aos seus valores e princípios. Se isso acontecer porque você precisa abrir uma porta, esqueça! Essa porta está muito furada. Trabalhar contra o que se acredita pode ser bom a curto prazo, mas é insustentável a médio e longo prazos."

Uma das maiores dificuldades de se dirigir uma empresa, é que esta pode ser uma jornada muito solitária. É sobre precisar refletir e tomar decisões que causarão impactos e consequências para todas as pessoas envolvidas e para o próprio negócio. Fazer isso sem ter com quem compartilhar torna as coisas ainda mais difíceis. Para criar o Legado, ela atraiu profissionais multidisciplinares. Na tecnologia, alguém responsável pelo desenvolvimento, integração e inovações na área. Em Marketing, Vendas e Customer Success, uma pessoa dedicada ao crescimento para atrair, converter e manter os clientes. E no Learning, alguém focado em produção de conteúdo e desenvolvimento de cursos e trilhas de aprendizagem.

Às vezes estamos tão imersos no "mundo do nosso negócio", que esquecemos de olhar para fora e ver como as coisas estão em constante evolução e em um ritmo gigantesco. É preciso compreender minimamente os assuntos que permeiam este setor, encontrar formas de melhoria e estar em constante progresso.

Encontrar pessoas que complementam seu negócio com soluções que você não conseguiria dar para as demandas que precisam ser supridas. No Legado, por exemplo, houve um ataque ao e-commerce, que ficou dias fora do ar e, à época, a empresa responsável não conseguiu resolver a falha. Após esse episódio, Alemi precisou assumir o papel de CTO - Chief Technology Officer e passou duas noites em claro buscando uma pessoa qualificada que conseguisse solucionar o problema. Foi só então que entendeu o conteúdo daquele imprevisto e qual era o especialista em tecnologia que cuidava deste tipo de questão. Se ela tivesse essa informação antes, poderia ter tomado iniciativas para que este tipo de falhas fosse evitado.

Em uma lista de grandes dificuldades a serem encaradas, a concorrência certamente é um agente que pode influenciar diretamente o (in) sucesso de um negócio.

Ao criar uma solução de capacitação em idiomas, Alemi tem enfrentado concorrentes de peso com histórico, reconhecimento e anos de mercado. Para a escola de francês, por exemplo, havia concorrência que recebia forte aparato governamental. Para o inglês, players que tinham grandes aportes financeiros e centenas de reais investidos em marketing e equipes de vendas.

Alemi afirma conhecê-los tão bem a ponto de encontrar suas falhas, e indaga: "O que seu concorrente faz que para você não é interessante e o que eles não fazem que você poderia fazer?" É indispensável que se estude os cenários à sua volta, para entender como eles agem, estruturar as estratégias do seu negócio com base nas estratégias dos concorrentes e assim mapear possíveis gargalos. Fazer isso traz uma certa segurança quando estamos iniciando um projeto, mas a longo prazo isso é fundamental para se sobressair e ganhar destaque no mercado.

Para se destacar é importante seguir os seguintes passos:

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

- Identificar os concorrentes diretos e indiretos
- Analisar pontos fortes e fracos
- Verificar a posição do concorrente no mercado.

Quando se inicia um negócio do zero, você cria hábitos de investimento e começa a pensar muitas vezes onde e como pretende aplicar seus recursos, e a negociar em qualquer aquisição. Cada centavo economizado se acumula no tempo e é usado para investir no futuro. Para Alemi, esse comportamento vem de anos de experiência e da cultura francesa de poupar pensando no que está por vir.

Antigamente, mesmo com lucratividade, a operação vivia no Ponto de Equilíbrio, pois o lucro era todo reinvestido. E por causa dos investimentos e da destinação de mais recursos para a mão de obra, pela primeira vez, a empresa pode se dar ao luxo de não estar no breaking even.

Para manter o equilíbrio das contas, ela adota um corte no qual sua margem bruta não pode ser menor do que 85%. Para garantir isso, faz o seguinte cálculo:

% Receita - % Custo de operação = > 85%.

Atualmente, o foco do Legado é atrair as empresas que estão em fase de internacionalização, situação comum nos setores da indústria e tecnologia, para a qual o idioma é uma competência essencial. Com diversos empecilhos e alto custo de exportação provocados pela crise internacional, as indústrias têm a necessidade de atender clientes que estejam geograficamente mais próximos. Essa estratégia é conhecida como Nearshore, que nada mais é do que contratar uma equipe remota que esteja próxima geograficamente da sua empresa, garantindo assim uma série de benefícios

corporativos. Ele pode ser adotado por muitos motivos, redução de custo, logística e proximidade cultural são alguns deles. Pode-se destacar a implementação desse método na Pandemia por exemplo

É importante usar a ciência para descobrir tendências que antes eram invisíveis e tomar decisões que outrora se levariam dias para serem definidas.

Com a era dos dados cada vez mais presente na vida das pessoas torna-se importante estar dentro dessa realidade e utilizá-la no seu negócio. Não olhar para isso pode significar duas coisas: acreditar em sorte ou planejar o fracasso.

Não estando muito longe do método de Data Driven Business, que levanta dados e analisa as informações, direcionando as tomadas de decisões e estratégias, Alemi quer romper as barreiras de uma escola de idiomas e transformar o Legado na ponte entre os talentos e as empresas. Colocando esse método em prática ela pretende avaliar perfis de estudantes através de dados, fazendo predições.

Apesar de não ver seu negócio como um SaaS - Software as a Service (Software como Serviço), ela quer construir um modelo que projetou baseado no MRR - Monthly Recurring Revenue (Receita, Recorrente, Mensal), normalmente utilizado por este tipo de empresa. Com indicadores pertinentes ao negócio e ao seu futuro, o Legado deve ser Mensal, Recorrente, Sustentável e Lucrativo.

Maneiras...

Algumas coisas parecem óbvias depois que as conhecemos. Alemi indica às pessoas que pretendem seguir essa trilha a: "Fazer o que se sabe" (conhecimento), segundo "Com o que tem" (recursos) e terceiro "Contatando quem entende sobre o assunto" (mentores).

Para ela, o segredo é se perguntar: No que eu sou bom em fazer? Para quem eu quero fazer isso? Onde eu poderia ajudar mais? Posto isso, aí vão algumas dicas da empreendedora:

- Para explorar suas vocações, escreva o que costuma acontecer quando você faz determinada atividade (qualquer que seja). O que você mais gosta de fazer, que realiza mais rápido, produz o melhor resultado, e as pessoas valorizam. Com isso, você definirá qual é a sua excelência.
- Com as ideias do que poderia exercer, comece a montar uma estratégia com objetivos, como o SMART, acrônimo em inglês que quer dizer Objetivos Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Realistas e Tangíveis.
- Depois de responder às perguntas que resultam no seu alvo, é o momento de conversar com as pessoas que se pretende atender e descobrir qual é a história delas. Em dado momento, após fazer isso uma série de vezes, será possível identificar padrões e, observando mais de perto, detectar os problemas que provocam os padrões. Assim, se identifica uma dor do cliente.

O empreendedor busca uma dor real. Essa é a parte mais difícil, pois pode ser que o que ele entende como a dor, não seja uma dor verdadeira. Por muitas vezes, isso só é descoberto ao longo do trajeto, e então é necessário fazer uma pivotagem.

- Primeiro trabalhe em um nicho e seja o melhor nele, para ter cases de sucesso. Só então amplie.

Viabilizando...

Para dar um direcionamento ainda mais prático ao leitor ou leitora que pretende empreender em seu próprio negócio, trouxemos mais uma série de dicas diretas da Alemi. Então, se você ainda não estava fazendo anotações, já pode começar!

Claro que as ferramentas necessárias para se construir uma empresa variam de acordo com o ramo de atividade. Mas existe um conjunto básico de instrumentos que podem ser utilizados para planejar, organizar, manter e difundir o negócio, independentemente da sua área de atuação. Portanto, as indicações que seguirão podem ser aproveitadas ou não a partir dos seus propósitos.

1) Para colocar o seu produto/serviço em contato com o público, é indispensável que se tenha um site. No mercado existem soluções como o Wix, no qual você consegue personalizar seu próprio website com um custo baixo, adiando a exigência de profissionais para desenvolver/manter um e-commerce enquanto não há dinheiro suficiente para tal investimento.

Além do site, uma forma indispensável de manter sua marca conectada aos clientes são as redes sociais.

2) Gratuitamente, você pode criar contas exclusivas nas plataformas onde seus consumidores têm presença mais forte, como por exemplo o Facebook, Instagram e LinkedIn. E para facilitar o trabalho de alimentá-las com conteúdo, existem aplicativos

- nos quais é possível gerenciar e programar as postagens de todas essas redes. Sendo bom ou ruim, a primeira impressão que as pessoas têm de sua marca importa.
- 3) Para agilizar a vida daqueles que não são designers, o Canva oferece um amplo conjunto de recursos que possibilitam a criação de belas imagens para as suas postagens e divulgações
- 4) Saber falar sobre seu produto/serviço não é suficiente. Para garantir maior aderência às suas propostas é preciso vendê-la de uma forma mais completa. Ferramentas como o Powerpoint possibilitam a criação de uma apresentação visual que complementa o discurso, tornando-o mais profissional.
- 5) Dar conta de tudo isso não é simples se suas atividades estiverem anotadas somente na memória ou em algum bloquinho aleatório. Dentre muitas opções de ferramentas feitas exclusivamente para ajudar com a gestão de tarefas, existe o Trello, no qual você pode inserir atividades em cards de informação com prazos, responsáveis, status, que podem ser visualizados e gerenciados através de um guadro Kanban.
- 6) Uma das mais completas ferramentas de controle e gestão é o Microsoft Excel. Nela, você consegue criar e editar planilhas que podem ser utilizadas para controle de estoque, fluxo de caixa, investimentos, projeção de gastos e muito mais!

"Um perigo para o empreendedor é acreditar que uma ferramenta vai salvar sua vida. Não é isso! O que vai te salvar é a sua cabeça. Use o mais simples possível, o mais barato possível e pense: é a sua cabeça aliada aos bons modelos que vai salvar. Busque indicações dos melhores formatos com quem já fez e aplique."

Como a Alemi disse, a maior ferramenta é a sua própria mente. É importante usá-la para interpretar situações, avaliar necessidades, criar soluções e administrá-las. A partir disso, são muitos os instrumentos que podem ser usados em conjunto para dar forma e vida ao seu negócio.

Ela completa dizendo que se o aspirante a empreender pegar algumas dessas dicas, começará a entender os conceitos na prática e verá resultados. Portanto, leia sobre os temas que permeiam (mesmo que indiretamente) o seu negócio e o público-alvo, acompanhe as tendências e o que está acontecendo em sua operação, questione-se, transforme ideias em objetivos, objetivos em metas, metas em ações. Use as ferramentas disponíveis, participe e se conecte com redes que são relevantes para o seu negócio.

Praticando...

Voltando ao Legado, Alemi compartilha um pouco sobre suas estratégias de venda das soluções para clientes e investidores. Esperamos que ao entender como funciona um pitch, você consiga transpor esses ensinamentos para o seu negócio.

Primeiramente, um pitch para captar investimentos é muito diferente do utilizado para conquistar clientes. Antes de tudo, um investidor investe nas pessoas. Ao confiar no potencial delas, ele saberá que o que ela se propuser a fazer será da melhor forma possível e isso lhe dará mais chances de obter sucesso.

Antes de iniciar a captação para o Legado, Alemi estudou esse universo de negócios e a linguagem usada nele. Depois entrou em uma rede de investidores anjo e se lançou como investidora para descobrir como eles pensam, quais são suas dúvidas, preocupações, aspirações etc. Dessa forma, começou a entender na pele o que um investidor sente e o que realmente faz diferença em um pitch.

Então começou a montar um powerpoint com a apresentação do Legado, buscando ajuda para deixá-los em um formato bonito e bem apresentado, que causasse a melhor primeira impressão possível.

Particularidades...

Uma série de atributos integram as qualidades de uma pessoa empreendedora. E essas qualidades norteiam seus caminhos e potencializam suas chances de materializar seus objetivos. Alemi ditou uma lista das características que acredita serem imprescindíveis para um(a) empreendedor(a).

Mas antes disso, gostaríamos de lembrar que essas qualidades não são natas. Qualquer pessoa que as queira adquirir, pode desenvolvê-las através do estudo teórico, da prática e das relações humanas. Portanto, caso você ainda não tenha algumas dessas características, isso significa apenas que agora poderá conhecer, avaliar, definir se fazem sentido para você e, se sim, procurar por formas de incorporá-las.

1. *Criatividade:* capacidade de encontrar novas soluções para problemas antigos.

- Iniciativa e liderança: o empreendedor não espera alguém pedir para resolver o problema, ele toma a iniciativa e resolve, além de buscar formas de prevenção para que este ou outro problema não ocorra.
- 3. *Visão e planejamento estratégico:* analisar o ponto em que está, onde quer chegar e quais passos percorrer para alcançar esse ponto.
- 4. *Capacidade analítica:* monitorar o mercado, suas tendências, o posicionamento da empresa e de seus concorrentes, antecipando movimentos e possíveis obstáculos.
- 5. Autoconfiança e otimismo: capacidade de acreditar em si mesmo, nas suas ideias e decisões, sempre vendo e esperando o melhor, acreditando que vai dar certo, e encarando os erros como aprendizados e oportunidades.
- 6. *Coragem para arriscar:* sair da zona de conforto, fazendo o possível para reduzir os riscos, considerando assumi-los como algo pulsante, que te dá energia e te faz crescer.
- 7. *Força de persuasão:* capacidade de inspirar as pessoas a seguir os seus objetivos.
- 8. *Resiliência e persistência:* acreditar no potencial do sonho, lutando até o fim e se sacrificando, mas nunca desistindo de resistir.

 Adaptando-se continuamente às mudanças e inovações.
- 9. *Medo:* existe, mas não paralisa, pois o sonho é maior.
- 10. *Fracassos:* encarados como aprendizado, não como derrota.

11. *Desejo de Protagonismo:* grande vontade de ser reconhecido, tomar as rédeas da vida, ser pleno. A pessoa empreendedora quer mudar o mundo, deixar um legado, se destacar.

Sucesso!!!

Depois de compartilhar esta história incrível e mostrar caminhos possíveis para o sucesso, encerramos este capítulo desejando que estas páginas tenham contribuído positivamente para a construção da sua própria história. Que seja bem sucedida!

Uma trajetória empreendedora contada por Larissa Gois, e Gabriela Nastari, graduandas no curso de tecnologia em Gestão de Negócios e Inovação da FATEC SEBRAE.

Referências Bibliográficas:

- Https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/aprenda-como-identificar-seus-concorrentes,bf8b4cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCRD
- https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/outsourcing-nearshore-o-que-e-como-funciona-e-quais-vantagens/
- https://blog.solides.com.br/data-driven/?utm_term=&utm_campaign=pareto.aw.

 gsn.general{blog}{LDt}&utm_source=adwords&utm_medium=g&thsa_acc=5023217460&thsa_cam=12550667912&thsa_grp=129846598923&thsa_ad=591926408615&thsa_src=g&thsa_tgt=dsa-1466823538259&thsa_kw=&thsa_mt=&thsa_net=adwords&thsa_ver=3&tgclid=CjwKCAjw5d-qgBhBNEiwA7PryaAzN3hMl9fi62mv3vAatBBhhpfeSiZ6GTGApnUNjREK-Cm8D_usXFRoCdokQAvD_BwE
- https://www.migalhas.com.br/depeso/293029/a-importancia-da-comunicacao--na-mediacao-de-conflitos

https://rockcontent.com/br/blog/effectuation/



RAÍZES NEGRAS, EMPREENDEDORISMO FORTE

Laura Emanuelle Alves Costa Leticia Urbano de Lima Paiva Matheus Ferreira Nobre

Doroteia Mendes é uma empreendedora negra, nascida e criada em Elói Mendes, uma pitoresca cidade localizada no interior do estado de Minas Gerais, onde passou grande parte de sua infância e adolescência. Como fruto de sua perseverança e determinação, ela é a fundadora da Agere Contabilidade, um escritório de contabilidade de destaque, localizado na Zona Norte de São Paulo.

Desde pequena, a mineira tinha o desejo de fazer a diferença no mundo e ser reconhecida e aceita por todos. Depois de atingir certa maturidade, ela compreendeu que esse desejo poderia estar relacionado à sua cor e às diversas formas de racismo que sofreu. Muitas vezes, ela se queixava de tanta desigualdade e exclusão social. Atualmente, esse sentimento de rejeição é o que a motiva a superar cada vez mais obstáculos e crenças, que a fizeram sofrer e se sentir desmoralizada.

Sabemos que não só o mercado de trabalho, mas o nosso país é caracterizado por significativas e persistentes desigualdades - principalmente relacionadas à etnia e à xenofobia. Diversas formas de discriminação estão profundamente relacionadas à exclusão social que originam e reproduzem a pobreza. Afinal, são visíveis os diversos tipos de vulnerabilidade e a criação de fortes barreiras que impedem o triunfo de pessoas e grupos marginalizados, que são discriminados e, por isso, não conseguem ter acesso a um trabalho formal e, conseguentemente, sair da pobreza.

Além disso, cabe observar que a herança histórica do Brasil gerou um desequilíbrio preocupante relacionado ao trabalho infantil, especialmente para crianças negras e de origem periférica. De acordo com um relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), aproximadamente 160 milhões de crianças e adolescentes estão envolvidos em trabalho infantil no mundo. Infelizmente, essa trajetória de trabalho infantil naturalizado é uma realidade para muitas crianças brasileiras. As meninas negras, por exemplo, frequentemente enfrentam uma dupla jornada, tendo que assumir responsabilidades familiares enquanto trabalham em casas de outras pessoas.

Aos 14 anos, Doroteia começou a trabalhar. Desde pequena, ela demonstrava uma grande determinação e responsabilidade. Filha de um lavrador de café, ela conta que, ainda criança, quando não havia ninguém que pudesse cuidar dela, ela ia, juntamente com os irmãos, ajudar o pai na lavoura. Segundo o relato feito por ela, seu pai trabalhava arduamente e apesar de todas as dificuldades, sempre foi extremamente dedicado e persistente – e esse talento, Doroteia herdou dele.

Quando falamos de desigualdades sociais no Brasil, muitos usam o termo "minorias" para se referir às pessoas que são vítimas dessas desigualdades. Entretanto, se pensarmos em termos populacionais, as desigual-

dades atingem um grande número de pessoas no país. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2003, os negros representam 56% da população. Já as mulheres negras correspondem a mais de 15 milhões de pessoas.

Desde a chegada das mulheres negras ao Brasil como escravas, iniciou-se a luta por uma vida digna. E ainda hoje, mesmo com o racismo sendo considerado crime, "mulheres negras e birraciais são frequentemente submetidas à tríplice discriminação: sexual, social e racial. Portanto, todos os problemas que são causados à população negra atingem especialmente as mulheres". (VALENTE, 1994, p. 56).

Atualmente, Doroteia é ativista do movimento negro e sua participação social contribui para a igualdade de classes de forma orgânica e crescente. Ela participa de ações e idealiza programas sociais, como o caso do projeto "Pretas Rumo ao Topo", que fomenta o empreendedorismo, autonomia social e financeira e o fortalecimento da autoestima da mulher preta. Além disso, a ativista é ex-embaixadora do "Projeto Mulheres Pretas Empreendedoras", que tem como objetivo colaborar com a redução dos desdobramentos do racismo estrutural, através da capacitação.

Por mais dificuldades que tenha enfrentado, toda essa luta gerou a motivação para estudar e se conscientizar sobre as questões raciais e a fez entender que o racismo estrutural é o que segrega, impedindo que muitos tenham acesso a boas colocações profissionais e oportunidades de ascensão.

A busca de Doroteia por autoconhecimento foi favorecida por sua família, uma vez que se entende que a ética e os valores do ser humano prevalecem diante de todo preconceito. Logo, sua dignidade e honestidade vieram de berço. Seu pai teve um papel fundamental na vida social de Dorô, pois lhe ensinou a amar a cor da própria pele e suas origens.

Ainda sendo um homem analfabeto, rígido e alcoólatra durante 40 anos, seu pai sempre educou e incentivou os filhos a manterem a cabeça erguida diante das adversidades da vida. Trabalhou todos os dias de sua vida para dar uma vida melhor aos filhos.

O pai de Doroteia, com a ajuda do irmão, que também era o padrinho dela, que morava em São Paulo e tinha uma condição financeira melhor, ele conseguiu construir o próprio negócio.

Ele e o irmão fizeram um trato: caso o pai de Dorô parasse de beber, seu irmão o ajudaria a construir um negócio. E assim aconteceu: o mesmo entrou para o AA (Alcoólicos Anônimos), recebeu tratamento e nunca mais consumiu bebidas alcoólicas. Após sua recuperação, escolheu abrir um bar, área em que ele tinha experiência, pois ajudara um amigo próximo em um bar também. O "Bar do Mussum" (apelido dado pelos amigos) ficou muito conhecido na região, e a vida financeira da família melhorou.

Já sua mãe, além do trabalho árduo no campo, trabalhava realizando serviços domésticos como lavagem de roupas e, ainda, fazia salgados e bolos, a fim de que seus filhos os vendessem. Com a dedicação e perseverança de ambos, Dorô e sua família conseguiram construir uma vida melhor. A partir disso, Doroteia começou a cultivar o desejo de abrir seu próprio negócio.

Além do incentivo pelo trabalho incansável do pai, uma de suas primeiras opiniões sobre o desejo de abrir seu próprio negócio era de "não ter um patrão". Em uma entrevista realizada pelo professor especialista em empreendedorismo José Dornelas, 46,43% dos entrevistados relatam que a liberdade e independência para decisões e ações são fatores determinantes para empreender.

Politis (2005) defende que identificamos três componentes principais quando falamos de aprendizagem em empreendedorismo e inovação: a ex-

periência da jornada de trabalho, o processo de transformação e o conhecimento em empreendedorismo.

Sendo assim, a empreendedora decidiu buscar um conhecimento na prática, para evitar alguns riscos por falta de habilidade. Participou de um estágio não remunerado no Capão Redondo, para adquirir experiência em contabilidade e aprender na prática. A empresária relata que não sabia onde ficavam a Junta Comercial nem a Receita Federal, e também desconhecia os processos para a abertura de uma empresa. Após seis meses estagiando, ela conseguiu transformar seu sonho em realidade e abriu o próprio negócio.

A mesma começou seu escritório de uma forma muito simples. Seu sonho era trabalhar com contabilidade e sabia que, para isso, precisaria conhecer um pouco de cada departamento. Seu marido teve um papel importante no que diz respeito à captação de clientes — ele era autônomo da área de Tecnologia da informação (TI). Enquanto Doroteia fornecia serviços como contadora para seu marido, este indicava seus clientes para a esposa. Dessa forma, sua cartela de clientes foi crescendo cada vez mais, sem muita dificuldade.

Uma de suas muitas indicações se deu através de um amigo de seu marido, que estava começando a gerir sua própria consultoria de informática e precisava de serviços relacionados à TI, após conseguir fechar negócios com a empresa SulAmérica, companhia nacional de seguros. Assim, os três entraram em acordo e negociações, ficando decidido que seu marido prestaria serviços ao amigo consultor por um salário justo e este faria indicações de outros clientes para ela – desta parceria, foram surgindo diversas indicações de clientes.

Passando por esse mar de alegria, o casal resolveu aumentar a família e decidiu ter uma filha. A gravidez exigiu algumas mudanças. Houve a necessidade de contratar novos funcionários e se mudar para um lugar mais

amplo. Com isso, a empresária deixou de ser apenas gestora de seu próprio negócio e começou a liderar pessoas.

No começo, foi muito difícil trabalhar em equipe e ter que liderar de forma efetiva, pois ela não possuía tanta expertise nessa área. Foi necessário buscar conhecimento e entender que só a comunicação - efetiva e assertiva - permitiria se tornar uma boa gestora. Ela relata que muitos dos seus colaboradores tinham dificuldades em escutar e pôr em prática o que tinha sido orientado, e cometiam erros com frequência.

Toledo (1986, p.8) defende que a gestão de pessoas nas organizações orienta um conjunto de princípios, estratégias e técnicas destinadas a facilitar a atração, manutenção, motivação, formação e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer organização independente se é grande ou pequena, privada ou pública, se ela está envolvida em trabalho, lazer, política ou religião.

O argumento que nos mobiliza como pesquisadores e educadores é que todo profissional é um gestor de pessoas e, portanto, deve possuir conhecimento e sensibilidade para lidar com pessoas nas organizações. Independentemente da área de formação e atuação profissional, é consenso que a equipe de liderança está envolvida em todas as atividades diretas ou indiretas de desenvolvimento de projetos. As organizações precisam cada vez mais de um alinhamento estratégico, envolvendo não apenas posicionamento de produtos e mercado, mas também pessoas e desenvolvimento, para atingir os objetivos desejados. Diante dessa situação, é um grande desafio para os líderes alinhar caminhos, preparar e acompanhar as pessoas em uma visão integrada de resultados coletivos.

Nos últimos tempos, muito vem se falando do termo *Coaching Em*presarial e suas técnicas de aprendizagem, comunicação, persuasão etc. A função primordial desse profissional é ser um professor incentivador para a equipe, fazendo-a alcançar uma melhor produtividade e altos resultados, através de habilidades, práticas e gatilhos psicológicos.

Essa prática de comunicação não é atual e era realizada pelos filósofos da Grécia Antiga. Em tese, a autora Krausz (2007) afirma que Sócrates já praticava algumas metodologias de *coaching* com seus discípulos, por intermédio da comunicação e oralidade.

Para Chiavenato (2008), ao falar da palavra *coach*, entende-se que se trata de uma relação que envolve duas pessoas: o líder e o liderado. O papel do *coach* é guiar, liderar, aconselhar, instruir, desenvolver, encorajar e motivar o aluno enquanto este usa impulso e direção para alavancar seu conhecimento, aprimorar o que já sabe e aprender algo novo para avançar na carreira.

O objetivo central do coaching é auxiliar o indivíduo a alcançar sua transformação pessoal de forma consistente, capacitando-o a fazer escolhas e produzir mudanças significativas. O processo de coaching permite revelar o potencial do indivíduo, maximizando seu desempenho em direção aos seus objetivos. De acordo com Blanco (2006), o termo coaching está relacionado com o conceito de quia, mentor, professor ou formador.

Voltando para o mercado de trabalho, conseguimos notar certa similaridade entre os gestores: estes precisam desenvolver habilidades de líderes e dirigentes, ou seja, possivelmente já foram subordinados um dia. Sendo assim, entendemos que práticas de *coaching* foram implementadas nas organizações por um profissional interno, que visava treinar um colaborador através de compartilhamento de conhecimentos.

Mintzberg (1994) defende a tese de que as técnicas de coach servem para gestores corrigir deficiências nas realizações das atividades de seus colaboradores. Na psicologia, podemos entender que o trabalho de coach vai além do que o autor defende, abraçando também as características

adotadas com o "modo de gestão" de cada líder. Feldman e Lankau (2005) sugerem um fator importante, e dividem a expertise em dois grupos: aqueles com experiência e conhecimento em negócios e gestão, e aqueles com conhecimento e experiência em psicologia.

Essa nova proposta foi implementada dentro da gestão de pessoas representando uma grande mudança no conceito de gestão estratégica. A ideia tradicional de estratégia é que uma organização se adapta às oportunidades e ameaças que encontra em seu ambiente externo. O conhecimento possuído e a capacidade de aprendizagem demonstrada passam a desempenhar um papel dominante no processo de mudança estratégica. A capacidade diferenciada de identificar, construir e alavancar novas competências é vista como chave para ganhar e manter vantagem competitiva (CARBONE et al., 2005).

A Doroteia, por sua vez, pensa em implementar estratégias de gestão de pessoas e *coaching* empresarial para conseguir lidar com seus colaboradores de forma assertiva e objetiva, trazendo como recompensa resultados crescentes e vantagem competitiva, além de sintetizar possíveis erros gerenciais em seu empreendimento. A empresária tem como plano realizar alguma especialização na área de humanidades.

Falando em erros gerenciais, a empresária relatou que, por um período, pensou que seu negócio poderia chegar à falência por conta da falta de conhecimento do mundo dos negócios. Acreditando que seu segmentado nicho de clientes seria suficiente para obter sucesso, a empresária esperava tirar de letra a obtenção dos melhores resultados. No entanto, como descobriu, as coisas não foram tão simples quanto imaginava. Conforme mencionado anteriormente, seu negócio estava segmentado a profissionais autônomos de tecnologia da informação, devido ao seu marido já trabalhar na área e indicar os clientes para a esposa.

Com a mudança na legislação trabalhista, os profissionais de TI optaram pela contratação no regime CLT, pois isso lhes dava um seguro maior e maiores vantagens, se comparado com o sistema anterior. Isso fez com que a empresária perdesse grande parte de seus clientes, pois estes não precisariam mais de seus serviços contábeis, uma vez que não teriam mais que prestar contas junto à Receita Federal de forma empresarial. A dificuldade de expandir o negócio para novas áreas de atuação foi o maior impasse da contadora, pois a empreendedora não tinha preparo para vender o serviço oferecido.

Além disso, neste mesmo período, Doroteia desenvolveu a depressão, em função da demasiada autocobrança, e seu negócio despencou. Ela ainda teve que enfrentar a crise econômica de 2008, em razão da especulação imobiliária nos Estados Unidos. Sua família tinha muita preocupação com sua saúde e sempre a aconselhava a desistir do escritório para cuidar de sua saúde física e mental. "Sempre me cobrei demais, e quando fiquei entre ser uma mãe exemplar ou uma empresária, preferi não escolher e continuei a 'duras penas'", disse a empresária, em seu livro *Mulheres Extraordinárias*.

Outro erro constatado pela empreendedora foi a falta de networking e uma estratégia de marketing aplicada. A contadora nunca havia estudado Marketing, tampouco sabia o básico de técnicas de vendas. Em seu curso de Contabilidade não havia tais disciplinas na grade curricular e, consequentemente, ela compreendeu que apenas as indicações que recebia eram insuficientes para o negócio continuar funcionando.

Como sabemos, diversificar a carteira de clientes é uma forma de resguardar as contas da empresa de dificuldades financeiras. A falta disso pode se ocasionar diversas falhas na estrutura da empresa, fazendo com que os problemas se agravem, resultando em enormes prejuízos e a consequente falência.

Em um artigo para a revista Exame, Rodrigo Zeidan, economista e professor de finanças da Fundação Dom Cabral, argumenta que nenhum cliente deve representar mais de 10% do total de vendas de uma empresa. O mesmo afirma que renegociar dívidas e honorários com os clientes é de suma importância para as contas não "fecharem no vermelho".

O CEO da empresa Conta Azul (Vinícius Roveda) defende que há dois tipos de clientes na contabilidade: aquele mais rentável para o escritório, pois demanda maior atenção da equipe por possuir um processo de risco maior, e outro que demanda menor atenção, uma vez que seus procedimentos agregam menor risco operacional. Este, por sua vez, pode até gerar uma menor receita. Contudo, além de requerer um menor tempo e esforço da equipe, essa prática assegura um saldo positivo ao final do mês.

A captação de novos clientes precisa de esforço contínuo da empresa, para que surja de maneira eficiente. Podemos dizer que os clientes são os chefes de quem empreende, pois eles possuem autonomia, têm liberdade de decisão e podem influenciar o conteúdo, preço, serviço pós-venda etc. (Das e Kumar, 2009). A aquisição de clientes se torna a principal função do departamento de marketing da empresa.

Em pesquisas, observamos alguns autores da área de Marketing de Serviços, como Lovelock e Wirtz (2006), Zeithaml e Bitner (2003) e Grönroos (2004), que defendem a tese de que o setor de Comunicação e Marketing é o que possui maior responsabilidade e elevação na captação de clientes. Ferramentas de Comunicação e Marketing ajudam a deixar o negócio visivelmente mais profissional, trazendo para o cliente maior confiabilidade e segurança no momento de fechar o contrato.

Sem uma comunicação eficaz, os clientes em potencial podem não saber que existe uma empresa de serviços e o que ela tem a oferecer, ou como usar seus produtos da melhor maneira possível (Lovelock e Wirtz,

2006). Além da propagação da empresa e do relacionamento com o cliente, Lovelock e Wirtz (2006) argumentam que a comunicação, sob a perspectiva do marketing é usada para convencer os clientes-alvo de que o produto oferecido é a melhor opção para atender às necessidades do prospect. Ambos definem o mix de Comunicação e Marketing como o composto de comunicações pessoais, publicidade, promoções, relações públicas, materiais instrucionais e design corporativo.

Cândido e Vieira (2003) destacam que uma das técnicas de Marketing é trabalhar a persona e desenvolver um canal de comunicação efetivo entre o prestador de serviços e o cliente. Esse processo envolve entender as necessidades, preferências e comportamentos do público-alvo, criando uma comunicação personalizada e relevante para cada segmento de clientes. Com isso, é possível estabelecer um relacionamento mais próximo e duradouro com o público, o que pode resultar em fidelização e aumento das vendas.

A promoção de vendas com foco em captação de clientes visa estimular o consumo, promovendo um impacto imediato, por exemplo: em um escritório de contabilidade onde é vendido um serviço fiscal e contábil, trabalhar com amostras grátis do serviço, brindes, cupons de descontos é uma ótima maneira de captação e fixação de clientes. Se imaginarmos dois escritórios contábeis concorrentes, sendo que apenas um deles oferece um curso ou workshops vinculados à compra de um dos seus serviços, qual proposta aparenta ser mais atrativa? Sem dúvidas, a que agrega valor associado à compra - além de ser viável para clientes comerciais, varejistas, atacadistas e membros da força de vendas, essa estratégia de marketing também pode ser aplicada com sucesso em outras áreas, como destacam Wendy e Oppenheim (2004).

Carl e Lawrence (1999) mencionam que as promoções são projetadas para aumentar a sensibilidade do consumidor ao preço. Embora as promo-

ções tenham um efeito positivo no conhecimento da marca, esse efeito pode depender do tipo de promoção. Laurent e Chandon (1999) e Chandon et al (2000) enfatizam a necessidade de distinguir entre tipos monetários e não monetários, pois existem diferenças importantes entre eles.

As promoções monetárias possuem uma natureza funcional e cognitiva, pois são principalmente relacionadas a um benefício utilitário, por exemplo: produtos grátis e cupons de descontos ajudam os consumidores e, além de aumentarem a utilidade da aquisição da compra, aumentam a satisfação e eficácia da sua experiência do pós-venda. De outro modo, as promoções não monetárias estão relacionadas a um benefício hedônico, induzindo o consumidor a um prazer fantasioso relacionado com emoções pela experiência, autoestima e liberdade (BLOCH; SHERRELL; RIDGWAY, 1986).

Esses métodos de Marketing auxiliam diversos empresários para uma maior captação de clientes, e a contadora Doroteia colocou essas informações em prática somente após começar a estudar o tema. Conforme os negócios foram se recuperando, a empresária voltou a investir em sua educação, fazendo uma pós-graduação em Auditoria e Perícia e também voltou a se dedicar ao seu empreendimento, reestruturando-se aos poucos no mercado.

Em 2016, muitas coisas mudaram, e a pós-graduada decidiu participar do Seminário Empretec, do SEBRAE, onde conheceu diversos profissionais, sobretudo, Mylene Souza, especialista em Marketing Digital que, além de auxiliar com sua imersão no mundo dos negócios, conseguiu aumentar o seu networking. Ainda no escritório regional do SEBRAE, em Santana, Dorô ministrou cursos de capacitação e desenvolvimento para os profissionais contábeis, o que a fez ser escolhida para participar do programa ALI — Agente Local de Inovação.

O Programa ALI (Agente Local de Inovação) - do SEBRAE - ajudou a contadora no seu processo de inovação e tecnologia. Através dele foi desenvolvido o seu projeto Agere Mulher, que auxilia mulheres a simplificar a contabilidade empresarial do seu negócio. Antes da pandemia, os encontros eram feitos de forma presencial, com temas como precificação, fluxo de caixa, contratações, entre outros. Com a chegada da pandemia, foi transformado em um produto digital. Para isso, a empresária precisou buscar mais conhecimentos tanto na área de tecnologia quanto na de contabilidade consultiva, pois acredita que este seja o futuro de sua profissão.

Durante a pandemia, a empresária identificou uma oportunidade em meio à crise e decidiu investir em um novo negócio. Ela se tornou educadora corporativa e adquiriu a licença anual da primeira escola brasileira dedicada exclusivamente a mulheres empreendedoras. O modelo de aprendizagem da escola é baseado em três pilares: Educação Disruptiva, Give Back e Lifelong Learning. Esse trabalho lhe trouxe mais visibilidade junto aos afroempreendedores, visto que, na citada escola, ela era Embaixadora do Projeto Mulheres Pretas Empreendedoras. Após 2 anos com esse título que lhe foi dado por ser a única mulher preta que teve condições financeiras para adquirir a licença, ela percebeu que não era nessa escola que ela ajudaria seus irmãos de raça a terem sucesso nos negócios e, portanto, não renovou a licença.

A Educação Disruptiva visa acolher as dores femininas no mercado de trabalho e garantir amparo a essas mulheres. Já o Lifelong Learning incentiva o aprendizado constante, e o Give Back fortalece uma questão social, fazendo com que a construção seja retribuída à sociedade.

A educação disruptiva possui o objetivo de romper com o estabelecido para melhorar o existente. Ken Robinson defende que esta mudança, além de necessária, possui urgência, visto que o atual sistema é anacrônico,

ou seja, de certa forma continua preso no século passado e não responde às novas necessidades da era digital. Curtis Johnson (2008) afirma que o modelo atual em que vivemos "é incapaz de educar os alunos de hoje nas competências que deverão dominar para se desenvolverem na sociedade digital".

Segundo Ravasi e Turati (2005), o sucesso da inovação empresarial requer não apenas identificar oportunidades e aceitar riscos, mas também avaliar o ambiente das empresas e dos empreendedores e seu processo de aprendizagem. Esses autores também argumentam que há um processo de aprendizado subestimado entre a identificação e a exploração de oportunidades empreendedoras, mas mostra como os empreendedores criam significado e conexões entre diferentes tipos de tecnologias, funções de produtos, clientes, estruturas de mercado etc.

O Programa Agentes Locais de Inovação - promovido pelo SEBRAE - visa disseminar a inovação entre as pequenas empresas por meio do acompanhamento e direcionamento de ações de inovação, para tornar estas empresas inovadoras. No programa, cada empresa é acompanhada durante dois anos por um agente local de inovação treinado na metodologia do SEBRAE; ele auxilia cada empresa no desenvolvimento e implementação de um plano de ação de inovação, contribuindo para um decréscimo na taxa de mortalidade de empresas.

A taxa de mortalidade de pequenas e microempresas continua alta. Essa afirmação é corroborada pelas estatísticas fornecidas pelo SEBRAE (2013): no Brasil, a taxa de mortalidade de empresas com menos de dois anos é de 24%, o que significa que para cada 100 empresas novas, 24 fecham suas portas antes de completar dois anos de operação.

Algumas ações que contribuem para o aumento da taxa estão relacionadas à má gestão; dificuldades de captar recursos financeiros; opressão das grandes empresas e a alta carga tributária (MOTTA, 2000; AZOULAY; SHANE, 2001; MAHAMID, 2012; SANTINI et AL). Todavia, um grande fator ainda é a dificuldade de gerenciamento e falta de conhecimento administrativo do empreendedor (ZWAN; VERHEUL; THURIK, 2011). Além de todos os itens citados, há o atraso na automatização de tarefas e a sobrecarga de atividades operacionais de forma manual.

Segundo a Associação Brasileira de Automação-GS1 e GfK, houve um aumento de apenas 4% no índice de automação nas empresas brasileiras entre 2018 e 2019, o que evidencia que o número de empresas que adotam soluções automatizadas ainda é muito baixo.

Para eliminar esses riscos, Dorô resolveu aplicar algumas técnicas de gerenciamento para automatizar o seu negócio e evitar despesas com contratações de colaboradores. Uma das metodologias usadas pela contadora é o sistema de gestão G-Click, o qual tem o objetivo de otimizar a gestão das tarefas, dos indicadores e dos times de forma completa. Outra plataforma utilizada é a Conta Azul, que desenvolve e comercializa uma plataforma de gestão empresarial totalmente na nuvem, para micro e pequenas empresas, que pode ser estendida para escritórios de contabilidade, além de integrar clientes como governos, bancos etc.

Para Ramos e Côrte et al. (2002, p. 18), "[...] a automação dos serviços de informação surge como elemento-chave para que os sistemas de informação se aperfeiçoem e se expandam, provocando também mudanças nos hábitos de acesso e uso da informação". Nesse contexto, podemos dizer que todos os dias novas tecnologias são implementadas no ambiente de trabalho, com função específica na automatização e modelagem nos processos.

Vale (2006) defende que a automatização de processos tem como objetivo facilitar, através da tecnologia, uma execução mais ágil e produtiva, concedendo redução de custo em tecnologia, despesas com colaboradores

e que, também, visa proporcionar maior tempo livre aos funcionários – uma vez que possam realizar suas demandas sem se preocupar com repetições de controle.

Os processos de automação aceitáveis para uma organização estão diretamente relacionados às características dos departamentos que os compõem. Em alguns casos, equipamentos e sistemas totalmente automatizados são adquiridos para substituir o trabalho manual. Em outras organizações, o nível de automação é reduzido ao uso localizado de informatização, instrumentação e máquinas automatizadas. Finalmente, algumas organizações integram esses elementos ou a organização de sistemas de informação em graus variados.

Para Cury (2013), as empresas que utilizam sistemas automatizados são, muitas vezes, organizações complexas, com pessoas, materiais, atividades e equipamentos diretamente conectados. Cada elemento tem seu caráter, mas eles precisam ser combinados para obter o produto final. Devido à complexidade da implementação e padronização dos serviços, existem algumas dificuldades na recuperação e arquivamento da informação. Além disso, a automação não é apenas para resolver problemas técnicos e de integração, mas também envolve maiores desafios organizacionais, sociais e educacionais.

Ferreira (2010) defende a automatização de processos por reunir características de quatro categorias diferentes: Qualidade; Segurança; Humanização e Racionalização.

 Qualidade: considerando que, por meio da automação, erros humanos que ocorrem por desatenção ou cansaço podem ser suprimidos, de forma que a qualidade do produto permaneça estável ou até mesmo aumente;

- Segurança: onde o trabalho se torna perigoso, pois os processos são automatizados. É realizada uma análise sobre como tornar esse ambiente menos propício a acidentes;
- Humanização: nesta fase, analisam-se as desvantagens da presença do ser humano na realização de determinadas tarefas, principalmente quando envolvem perigo, e buscam-se formas de substituir esse trabalho manual pelo trabalho da máquina, confiando apenas as tarefas de análise e controle ao ser humano;
- Racionalização: lidar com a concessão de que máquinas possam realizar tarefas humanas não se refere diretamente ao desemprego, mas a lidar com trabalhadores em áreas nas quais as máquinas ainda não conseguem realizar tarefas.

Conforme mencionado anteriormente, Doroteia considera que seu maior erro durante sua jornada foi ter continuado com seu escritório somente na área de TI, pois a legislação foi mudando ao longo do tempo, e ela acabou perdendo muitos clientes. Muitos deles migraram para serviços de contadores menores e iniciantes, que cobravam metade do valor cobrado pela empresa dela, visto que esta já possuía uma estrutura maior.

A empresária cita que um dos indicadores que ela usou nesse processo foi a estratégia do oceano azul, que consiste em tentar sair do mar vermelho: um conceito de negócio que afirma que a melhor forma de vencer seus concorrentes é parar de tentar vencê-los. Em outras palavras: procure mercados inexplorados, conceito que os autores chamam de "oceanos azuis".

Embora o termo estratégia seja amplamente utilizado atualmente, não há consenso entre os autores sobre seu conceito. Segundo Ansoff (1991), a

estratégia é um conceito abstrato; e o autor enfatiza a influência do ambiente externo na tomada de decisão estratégica da empresa. Para ele, estratégia é um conjunto de regras e diretrizes que orientam o comportamento empresarial, auxiliam na tomada de decisões e orientam o desenvolvimento organizacional. Tais conceitos auxiliaram Dorô durante a pandemia.

O início de um grande marco e de extrema importância no contexto econômico mundial teve seu início no final de 2019, na cidade de Wuhan, na China: um alerta foi emitido à OMS (Organização Mundial da Saúde), relatando casos repentinos de pneumonia e de contágio acelerado. Mais tarde, foi constatado que o vírus circulante era uma variante 100% nova de um vírus já conhecido, identificado somente em animais e nunca sendo identificado em humanos anteriormente. O coronavírus, como é popularmente nomeado, começou a se espalhar por todos os continentes, causando um cenário de pandemia e quarentena mundial.

De acordo com o estudo feito na Universidade Federal de Santa Maria, toda a situação em que o mundo se encontrava gerou uma grande incerteza sobre o cenário econômico e, no Brasil, investimentos e o consumo de bens e serviços eram postergados e até mesmo cancelados internamente e externamente, pois com a redução da atividade econômica em diversos países, o preço das exportações brasileiras foi impactado negativamente. Portanto, tal redução do comércio causou um desequilíbrio na economia, além de outros fatores como a redução da produção e jornada de trabalho, demissão de milhares de trabalhadores, o grande nível de empresas decretando falência e a retração da oferta de crédito.

Diante desses acontecimentos, tudo mudou: a economia sofreu um impacto direto, de modo que todas as empresas precisaram se reinventar, inovar e passar por sérias mudanças, tanto contratuais quanto no seu modelo de negócio e também em seus segmentos.

Dorô também precisou se atualizar e, assim, adaptou seu negócio rapidamente, oferecendo serviços de legalização e regularização de empresas. Todavia, esse momento não foi fácil, pois a saúde emocional de todos foi fragilizada, e muitas pessoas – assim como a própria contadora – aprenderam a importância da família, amigos e todas as coisas simples da vida. Mesmo lidando com as questões emocionais, a empreendedora se manteve firme e percebendo que as empresas estavam passando por grandes mudanças, a contadora optou por investir em novas campanhas, oferecendo seus serviços on-line, por valores mais acessíveis. A Agere Contábil conseguiu, em 2020, manter o mesmo faturamento que obteve em 2019, mesmo perdendo alguns de seus clientes assíduos. Entretanto, em 2021, à medida que ocorriam flexibilizações em relação ao mercado de trabalho, a empreendedora manteve o mesmo faturamento dos anos anteriores com muito esforço.

Contudo, no ano de 2022, a Agere obteve resultados positivos quanto ao seu crescimento, pois a contadora investiu em novos clientes e em qualificação de funcionários, pois percebeu que deveria buscar por inovações e mudanças que agregassem valor à sua empresa, usando a contabilidade como uma ferramenta.

Além disso, a empreendedora tinha receio de que a chegada da contabilidade digital acabaria com a contabilidade tradicional, principalmente levando em consideração o avanço tecnológico que tivemos durante a pandemia.

Contudo, um estudo realizado em 2021, na Universidade Federal do Paraná (UFPR), mostra que o uso 100% da contabilidade digital por si só não é eficiente. Nas três empresas analisadas, a que mesclava os dois meios de contabilidade (digital e tradicional) mostrou mais eficácia do que as outras duas, que utilizavam o método de contabilidade 100% digital e a 100% tradicional, respectivamente.

Apesar de a tecnologia ser uma grande aliada da otimização de processos operacionais, trazendo consigo a rapidez e a facilidade, ainda possui diversas dificuldades em sua implementação, pois além das devidas condições por parte da prestadora, é um modelo que necessita de manutenção.

Foi assim que Dorô percebeu que, para concorrer e inserir sua empresa neste mercado de trabalho, precisaria investir em um tipo de contabilidade mais humanizado e uma comunicação assertiva. Portanto, sua empresa migrou para uma contabilidade digital consultiva, ajudando também seus clientes na gestão de seus negócios.

Hoje, a contadora considera de extrema importância participar de Networks e investir em mentoria e cursos de gestão e de autoconhecimento, para poder auxiliar seus clientes da melhor forma, saindo do modelo tradicional de contadores que entregam somente uma guia e relatórios e trabalhar juntamente com a área de gestão, ampliando seu olhar estratégico, criando maior parceria com seus clientes.

De acordo com William Sampaio - autor do livro *A gestão do conhecimento*, a atualização constante e investimento em conhecimento na era da informação - é de extrema importância obter vantagem competitiva e isso pode ser comprovado por meio do crescimento e dos resultados obtidos a partir da implementação destes conhecimentos na empresa estudada aqui. Para isso também, é necessária uma boa administração por parte da gestão.

Referências Bibliográficas:

- ABRAMO, Laís. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro.
- ANSOFF, Igor. The Corporate Strategy. McGraw Hill. 1965.
- ANSOFF, Igor. A nova estratégia empresarial. São Paulo. Atlas. 1991.
- ARAÚJO, Mariana Mazzini et al. *Discriminação no mercado de trabalho: um estudo com jovens negros de Salvador*. Revista Brasileira de Orientação Profissional, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 29-38, jan./jun. 2014.
- AZOULAY, P.; SHANE, S. Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms. Management Science, v. 47, n. 3, 2001.
- BAKER, Michael J. *The Marketing Book.* 2007.
- BARROS, Janaina Santos de. *Empreendedorismo e desenvolvimento econômico: a experiência de empresários negros*. Rio de Janeiro: Appris, 2017.
- BLANK, Steve. The Entrepreneur's Guide to Customer Development, 2010.
- CAMPOS, Teodoro Malta; STOROPOLI, José Eduardo. *Aplicação de coaching em empresas: uma meta estudo sobre a evolução das pesquisas em um periódico internacional especializado.* 2014.
- CHIAVENATO, I. *O capital humano nas organizações.* 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. *Liderança e coaching:* desenvolvendo pessoas, recriando organizações. 2017.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2021). Características gerais dos domicílios e dos moradores: resultados da amostra. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Rio de Janeiro: IBGE.
- KRAUSZ, Rosa R. *Coaching executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Nobel, 2007.
- LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. *Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas.* 2007.
- LOVELOCK, Christhofer; WIRTZ, Jochen. *Service Marketing: People, Technology, Strategy.* 2016.

- MAHAMID, I. Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective. Engineering, Construction and Architectural Management, v. 19 n. 3, p. 269 285, 2012.
- MINTZBERG, H. O processo da estratégia.
- MOTTA, F. G. Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas. Dissertação de Mestrado, São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- MOWERY, D. The Bayh–Dole Act and high-technology entrepreneurship in U.S. universities: chicken, egg, or something else? University Entrepreneurship And Technology Transfer. Elsevier: Amsterdam, 2005.
- NETO, G. H.; LOURENÇÃO, P. T. de M.; OLIVEIRA, E. A. de A. Q. Análise do perfil do empreendedor Joseense para implantação de novos negócios e Desenvolvimento Regional. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, São Paulo, v. 2, n.1, 2006.
- Organização Internacional do Trabalho (OIT) e Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF). (2017). Trabalho infantil: Estimativas globais 2017, tendências e o papel da crise econômica. OIT: Genebra.
- RIBEIRO, Djamila. *Negócios de Sucesso: empreendedorismo negro no Brasil*. São Paulo: Pólen, 2021.
- SAMPAIO, William Francini. *A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa.* 2002.
- SANTOS, Katiuscia Lopes dos. *Empreendedorismo e Racismo no Brasil: a experiência de empresários negro*s. São Paulo: Alameda, 2020.
- SANTOS, Tarcísio; FERREIRA, Thiago. *Desigualdade racial no mercado de trabalho brasileiro: um panorama das evidências empíricas*. Cadernos de Estudos Sociais e Políticos, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 131-158, 2013.
- SHANE, S. Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. Research Institute of Industrial Economics. Small Business Economics, v. 33, p. 141-149, 2009.
- SILVA, Fábio Veríssimo da et al. *Discriminação racial no mercado de trabalho: uma análise da literatura brasileira.* Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 31, n. 4, p. 535-542, out./dez. 2015.

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

- SOUZA, Maria Aparecida Silva de; CAVENAGHI, Airton José. *A cor da desigualdade: mercado de trabalho e discriminação racial no Bra*sil. Revista de Políticas Públicas, São Luís, v. 16, n. 2, p. 119-133, jul./dez. 2012.
- VALARIE, A. Zeithaml; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.* 2006.
- ZWAN, P.; VERHEUL, I.; THURIK, A. R. *The entrepreneurial ladder, gender, and regional development.* Small Business Economics, 2011.

Autores:



Laura Emanuelle Alves Costa

Laura Alves é uma jovem que reside em um bairro periférico da grande São Paulo. É aluna da FATEC-SEBRAE e amante de livros. Laura sempre gostou de transmitir seus pensamentos em palavras. Aos 23 anos, realiza o seu grande sonho: participar ativamente da escrita de seu primeiro livro. Além de seu envolvimento em projetos voluntários, Laura pretende continuar

trabalhando em mais projetos, a fim de ajudar a comunidade na qual está inserida e nas demais existentes.



Matheus Ferreira Nobre

Matheus é um jovem autor e estudante de Gestão de Negócios e Inovação na Fatec Sebrae. Matheus tem uma imaginação fértil e busca se tornar uma voz influente nos negócios. Seus objetivos incluem se tornar um economista e acompanhar de perto as mudanças do mercado, a fim de entender como as empresas podem se adaptar e prosperar. Com determinação e entusiasmo,

Matheus almeja consolidar sua carreira como autor e influenciador no mundo dos negócios.



Leticia Urbano de Lima Paiva

Leticia Urbano de Lima Paiva, nascida em 2002, é escritora e estudante de Gestão de Negócios e Inovação na Fatec Sebrae. Desde sua infância foi amante de livros e nutre um grande amor pela música. Durante sua jornada desenvolveu gosto pela escrita e aproveitou as oportunidades de participar de projetos e livros com histórias emocionantes. Leticia busca felicidade e paixão em

sua carreira, de modo que impacte a vida de outras pessoas com seu trabalho.



UM MARINHEIRO DO VIDRO, UM "MARIVIDREIRO"

Caroline Gonçalves Santos Gustavo Mendes dos Santos Rafael do Nascimento Sousa

O presente texto conta uma história real de um pequeno empreendedor do ramo vidreiro da grande São Paulo. Apesar de não ter sido capa de revistas voltadas a negócios e finanças, muito menos aparecer na televisão como um caso extraordinário de êxito, nosso empreendedor é um exemplo de dedicação, perseverança e trabalho duro. Portanto, ele merece ter sua história contada e levada como inspiração tanto para nós autores, quanto para os leitores. Por questões éticas, o protagonista e os demais personagens deste texto terão nomes fictícios, mas as realizações aqui narradas são a fiel descrição de uma jornada de um micro empreendedor de sucesso.

A história de um marinheiro

O vidro - sólido amorfo composto de areia de sílica, sódio, cálcio, magnésio, alumina e potássio - faz parte da cultura material humana há milênios, incorporado em diversos aspectos por sua versatilidade e características. Seu uso é abrangente, sendo empregado em vidrarias de laboratório, na construção civil, na fabricação de lentes óticas, utensílios domésticos, como isolante térmico, em embalagens, em fibra ótica etc. Apesar da ampla utilização, sua fabricação requer profissionais raros, que guardam habilidades especiais na fundição das substâncias que o compõem e na sopragem do vidro já pronto para lhe dar a forma desejada. Trata-se de uma técnica difícil de ser dominada cujo aprimoramento é muito demorado, pois é preciso muita dedicação, muita prática, muito estudo e muita paciência para a sua aquisição.

Na produção do vidro, o processo é iniciado com a mistura da matéria-prima dos componentes químicos ou mesmo vidro reciclável. Essa mistura é levada a um grande forno que a aquece a temperaturas próximas a 2000 graus Celsius, fazendo dela uma massa viscosa e incandescente. A partir dessa massa, há o trabalho de modelagem nos vários formatos, por exemplo, peças como jarros, vasos, utensílios, esculturas e outras categorias de adornos. Com a massa ainda viscosa e muito quente, pode-se então soprar, esticar, utilizar moldes coloridos, craquelados, esfumados etc. Após a modelagem desejada, peças ainda quentes são colocadas em uma esteira para secar. Nesse momento, o vidro perde o aspecto de massa e se solidifica. Depois, então, são processados outros acabamentos como espelhamento, pintura e lixamento das bordas, buscando-se sempre o primor estético e a padronagem entre as peças de um mesmo lote. Tal tarefa não é nada fácil quando se trata de uma operação totalmente artesanal, mas o resultado que se alcança é ótimo, quando os artesãos são muito bons. Os resíduos que sobram da fabricação podem ser transformados em obras de arte que, inclusive, conseguem um ótimo valor agregado em função do design único.

O mundo do empreendedorismo é como um oceano. Ele é repleto de possibilidades, mas poucas pessoas têm a curiosidade e a capacidade de ex-

plorá-lo, e entre esses poucos aventureiros, apenas uma pequena porção tem a visão necessária para atracar sua embarcação em um lugar de sucesso. Com essa afirmação, iniciamos a história do artesão que chamaremos pelo nome de João, um empreendedor que, como um marinheiro, desbrava o mercado do vidro, sendo um exemplo de perseverança e motivação, um modelo vivo de que, com muito trabalho e conhecimento, tudo é possível, tendo como fundamento principal da vida gostar do que faz e nunca se acomodar.

Desde jovem, vendo o tio, a arte de trabalhar com vidro soprado o encantava. Já na juventude, pelos esforços que a vida lhe exigia e porque tinha qualidades diferenciadas como pessoa, colocou a responsabilidade e a determinação como valores importantes. Valores que se reforçaram quando ele começou a trabalhar para ajudar no sustento de sua família que, naquela altura, era composta por sua avó materna e seus tios, estes muito jovens ainda para o trabalho. Quando tinha apenas 14 anos de idade, João foi apresentado ao mundo dos vidreiros, uma área inóspita para quem havia acabado de começar a vida de adolescente, mas acreditamos que nada é por acaso, tampouco nosso herói que, depois de anos na profissão, diz, com muito orgulho, uma frase em que acredita fielmente:

"Não é você que escolhe trabalhar com o vidro, o vidro que te escolhe"

Não são todos que conseguem ter determinação e desenvolver habilidades para trabalhar com um material tão delicado e ao mesmo tempo tão perigoso, que pode cortar, machucar e queimar a pessoa que lida com esse material. Apesar da falta de calos nas mãos, nosso protagonista já era determinado e tinha o foco que o fez chegar tão longe. E esse momento inicial foi fundamental para toda a sua formação como profissional do ramo vidreiro e como empreendedor. Neste ramo, ele tem vivido muitas alegrias,

conhecido pessoas importantes para o seu crescimento pessoal e profissional. Algumas dessas pessoas o ajudaram a alavancar a sua trajetória. Importante ressaltar que João reconhece que boa parte das suas conquistas se deve a um dos seus grandes mentores, o "senhor Amadeu", como ele faz questão de chamá-lo. Tendo sido seu supervisor durante o primeiro emprego como vidreiro, o mestre foi de extrema importância não apenas por ser uma figura exemplar para sua vida profissional, mas, sobretudo, por ser uma inspiração na sua vida pessoal.

O conhecimento que João adquiriu nos seus primeiros anos de trabalho foi tanto que permitiu que, com apenas 17 anos de idade, ele já se tornasse um exímio soprador de vidro, chegando mesmo a surpreender os mais experientes por ser um profissional de tão alta qualidade e dedicação, apesar da pouca idade. Com a remuneração que tinha nessa primeira fábrica de vidro, como soprador, João conseguia dar uma ajuda considerável no sustento de sua família, pois, a despeito de ser muito jovem, seu nível profissional era o mesmo ou até superior ao de pessoas com muito mais anos de trabalho e de idade. Após alguns anos trabalhando na citada fábrica, João decidiu sair do emprego.

Nessa altura, nosso herói estava com seus 21 anos, plenamente identificado como um vidreiro profissional, coisa difícil na sua idade, e com traços de uma pessoa decidida, pois dificuldades não o assustavam e, para ele, todo o obstáculo era considerado um desafio, e todo desafio era meramente um contratempo que seria vencido. O desafio agora era achar outro emprego. Por ser muito jovem, ele não aparentava possuir a bagagem e a destreza que realmente tinha e tampouco tinha uma rede de relações que o favorecesse. Após muitos testes, ele conseguiu um emprego em uma fábrica de vidro chamada Santa Terezinha, no bairro de Itaquera, na zona leste da cidade de São Paulo. João nunca teve apego ao local de trabalho,

o que ele sempre buscou foi o aprimoramento profissional para produzir peças de melhor qualidade e, em decorrência de sua excelência profissional, que fosse bem remunerado. Assim foi passando por vários empregos, sempre como vidreiro. Em uma dessas passagens, viu-se em uma situação em que teve que pegar suas ferramentas e dali sair, porque a fábrica falira. Saiu, mais uma vez, procurando emprego em outra fábrica, mas graças aos contatos que estabeleceu durante suas passagens por empregos anteriores, enquanto voltava para sua casa, na periferia da zona leste de são Paulo, no ponto de ônibus, encontrou um amigo que com ele já havia trabalhado e que também era seu vizinho. Conversando com ele, João foi informado da fabricação de vasos de vidros inovadores. João, mesmo com receio, interessou-se pelo assunto, pois via a possibilidade de buscar potenciais clientes que poderiam se constituir em público-alvo dessas peças inovadoras.

João começou a produzir tais peças e, com algumas amostras e um trabalho de venda porta a porta, conseguiu atrair novos clientes, que foram fazendo novas encomendas, dando um grande incentivo inicial à recente atividade de nosso protagonista. Depois de alguns dias, houve o primeiro pedido oficial, um lote de peças encomendadas e entregues por transporte. Dali em diante, os dias foram marcados por intenso trabalho na produção dessas peças. Logo no início, um comprador, interessado em adquirir peças de vidro soprado diferentes e inovadoras para comercializar, entrou em contato com João e se interessou pelo trabalho que ele fazia e, com isso, João teve a chance de apresentar seu trabalho com peças diferentes do tradicional a um mercado mais amplo. Vendo o talento de João, esse mesmo comprador se adiantou e ofereceu um espaço para ele trabalhar com as suas ferramentas. Tratava-se de uma ótima oportunidade, pois visionário que era, além de ter a confiança de um possível cliente fixo, João analisava a possibilidade de maior alcance de seus produtos.

Com esse amigo, ele trabalhou por 11 anos, período que o marcou de forma definitiva, pois foi lá que ele conheceu sua esposa Adriane, que é um dos seus maiores apoios e sua grande parceira. "O vidro me trouxe muitas coisas boas", diz João, referindo-se ao início de sua família. Adriane também trabalhava na fábrica, na parte administrativa, e sua família tinha um histórico no mercado de vidro. Após anos de trabalho, chegou um momento em que João estava inquieto. Durante toda sua vida até ali, ele trabalhara em fábricas como um funcionário. Então, após trabalhar por 11 anos nesse último lugar, reconheceu que era o momento exato para abrir a sua empresa, juntamente com o auxílio de Adriane na parte administrativa, que mostrou apoiar qualquer decisão a ser tomada por ele. Desse modo, no dia 19 de setembro de 2014, nasceu a empresa Nova Arte no Vidro, nome inspirado em uma empresa, cliente da fábrica em que trabalhara, chamada "Velho Artesão", por produzir peças mais tradicionais. Como ele gueria inovar no tipo de produto oferecido aos seus clientes, sua empresa levou o nome de "Nova Arte no Vidro".

João conta que seu principal incentivo sempre foi e continua a ser a sua família que, na época da inauguração da empresa, era composta por sua esposa e seu filho de 1 ano de idade. O início foi difícil, pois o mar agitado pode tentar afundar qualquer marinheiro e, para iniciar sua produção, ele se utilizava da matéria-prima do vidro fundido em outras fabricas, que era caro. No entanto, naquele momento, ele não tinha outra alternativa, pois não tinha condições de ter os equipamentos próprios para processar o vidro. Para se ter uma ideia, o quilo do vidro, se ele tivesse um forno próprio, teria um custo de produção de aproximadamente cinco reais; todavia, por utilizar o forno de terceiros, esse valor mais que triplicava e passava de dezoito reais.

Esse custo adicionado à mão de obra deixava o preço de suas peças inviável para muitos clientes, mas os varejistas, embora comprassem os

produtos dos vidreiros fornecedores de João, se interessavam muito por seu trabalho diferenciado. Esse fato fez com que ele aumentasse seu volume de vendas pouco a pouco, sem, contudo, alterar a vantagem que seus concorrentes tinham em relação à empresa dele, uma vez que eles partiam de uma estrutura que lhes permitia custos bem menores.

Embora o começo tenha sido muito difícil, sua crença na vitória não foi arrefecida pelas vicissitudes do início. Após muita labuta, sua empresa se estabeleceu em um singelo galpão alugado para sua produção e, assim, passou a oferecer um produto ainda melhor para seus clientes. Mas as provações continuavam e, em uma sexta-feira do fim de ano de 2019, invadiram o galpão de sua empresa e roubaram todos os equipamentos de produção. Relembrando o fato, ele conta que, ao constatar o furto, a primeira coisa que fez foi ligar para sua esposa e contar o que havia acontecido. Em choque pelo prejuízo sofrido e pela premente impossibilidade de fazer a entrega dos pedidos realizados no período, ele nos relatou que foi a única vez em que realmente pensou em desistir, pois sabia que não seria possível, em tão pouco tempo, repor os equipamentos e comprar a matéria-prima para efetuar a produção necessária para as entregas. No entanto, graças à ajuda de um amigo da igreja que ele frequentava, a qual possuía um salão que estava sem uso naquele momento, João conseguiu se reerguer.

Com o empréstimo do salão, ele transferiu os equipamentos que não tinham sido roubados e algumas outras ferramentas que sobraram para lá. No novo espaço, muito mais seguro, recomeçou as atividades e, com isso, deu início a uma nova fase de sua empresa. Embora tudo continuasse difícil na sua jornada, a superação veio com a dedicação e a garra — características principais de nosso herói. Como todo o herói precisa de sorte, essa veio bater à sua porta. A oportunidade surgiu em meio a uma das maiores crises dos últimos tempos: a pandemia.

Durante a pandemia de Covid-19 o consumo de narguilé aumentou muito. Esse aumento da demanda ocasionou a falta de estoques do vaso de vidro que compõe o equipamento. Foi nessa circunstância que João foi procurado, para produzir o tal vaso.

Entretanto, por não ter o forno e parte do equipamento ainda não ter sido reposta, ele não conseguiria atender a demanda. Entretanto, o comprador interessado financiou a infraestrutura que faltava para João consequir atender a alta demanda dos vasos e, ainda, garantiu a compra de toda a produção. Desse modo, começava uma nova era na empresa. Mas como o destino é pleno de crueldades, antes de poder ver seu forno em pleno funcionamento, nosso bravo marinheiro sofreu mais um grande golpe da vida. Seu tio, que o introduziu no mundo da produção do vidro, uma figura de forte presença afetiva em sua vida, começou a passar mal guando eles realizavam um trabalho. Naquele instante, João gravava o tio fazendo uma peça nova que eles tinham desenvolvido. Assim que o tio, de 65 anos, entregou o vaso nas mãos de um dos rapazes que auxiliavam, cambaleou e caiu para o lado, no colo do sobrinho. A ida para o hospital não conseguiu salvar a vida do tio guerido. João foi a última pessoa da família a vê-lo com vida. Seu relato mostra que essa perda foi muito dolorida, pois era o sonho de João ver o tio, tido como um pai, trabalhando junto com ele, particularmente agora, na fábrica que tinha construído com muito esforço e luta.

Durante a crise da Covid-19, João trabalhou exaustivamente todos os dias. No período em que muitas empresas sucumbiram, a dele cresceu, aumentando a produção, chegando, inclusive, ao limite de sua capacidade produtiva e, mesmo assim, não conseguindo atender a grande demanda que não parava de crescer. Teve até que dispensar alguns clientes por não ter um forno grande e com potência suficiente para a produção. Como lembrança desse período fértil para a sua empresa, João fala, com orgulho

e gratidão, de um episódio em que ele foi chamado para ajudar uma fábrica de embalagens de cosméticos e produtos farmacêuticos feitos de vidro. uma empresa grande e renomada, com tradição de aproximadamente 70 anos e diversos engenheiros na equipe, que produziam em três fornos de grande porte. Conta João que a empresa estava com dificuldades de atingir o ponto certo do vidro para ele ser moldado da forma correta e que, em dois dias, ele descobriu como solucionar a questão que uma equipe com engenheiros não conseguiu. Cabe salientar que a fábrica de João possuía um forno com capacidade de preparar até 500 kg de vidro por vez, e o forno da citada empresa, que lhe pediu uma solução, tinha capacidade de preparar até 100 toneladas. Aliás, nessa fábrica, o menor forno comportava 55 toneladas. No entanto, eles não estavam consequindo acertar o ponto do vidro de uma peça para uma demonstração. Depois de resolver o problema, João explicou o procedimento para o engenheiro chefe que, mesmo com 50 anos de experiência trabalhando na parte do vidro, não conseguira acertar o ponto correto. Tal episódio o levou a se lembrar do senhor Amadeu, seu mentor que, em um de seus conselhos dissera: "A vida muitas vezes coloca pessoas em nossos caminhos que ficam marcadas para o resto da vida".

Atualmente João e sua esposa Adriane atuam na produção das peças para a venda. Juntos desenvolvem desde as atividades administrativas até as braçais e, por trabalharem em um modelo logístico otimizado, o estoque é rotativo, a ponto de não haver armazenagem. Por esse motivo, as vendas através de encomendas feitas são priorizadas, mas caso surja alguma solicitação com um prazo apertado, ou até mesmo de última hora, a equipe se esforça para entregar o resultado.

Hoje a empresa possui muitos planos para o futuro. Um deles é a expansão do negócio, pois estão construindo um novo forno com capacidade duplicada, se comparado ao atual forno, justamente com o objetivo

de atender a demanda crescente e desenvolver novas peças. Aliás, a inovação é uma característica com a qual a empresa se identifica. João se sente incomodado quando não produz algo novo. Há também preocupação com a próxima geração. Nesse sentido, João começou a ensinar seu ofício aos filhos. Com um casal de filhos, ele tem reiteradamente apresentado para eles a beleza de se trabalhar com vidro. Assim, ele acredita que, se algum dia eles decidirem dar continuidade ao ofício do pai e da mãe, terão o conhecimento necessário para se realizarem na profissão, muito embora expresse o desejo de que os filhos sejam mais que vidreiros, ou seja, que saibam como se trabalha com o vidro, observando todo o processo, pois foi assim que ele aprendeu e venceu grande parte dos obstáculos enfrentados durante o caminho.

João é exemplo de força, determinação e empreendedorismo. Hoje, aos 47 anos de idade, mostrou como a força de vontade e o preparo podem levar uma pessoa a caminhar muito, sabendo aproveitar as oportunidades que surgem. Esse marinheiro muito navegou, passando por tempestades, por mares turbulentos e só chegou a atingir a calmaria porque é talhado pela perseverança e pelo empenho.

Análise

Inegavelmente, a história de João é uma inspiração. Um homem que percorreu um caminho exitoso com muito esforço e que não se sente confortável em ficar parado no mesmo ponto e está sempre pensando em inovar e ampliar o seu negócio. Utilizando ferramentas de gestão desenvolvidas em bases sólidas, por pensadores da área, discorreremos sobre os métodos utilizados por João e que o ajudaram a chegar a esse ponto do negócio. Além disso, apresentaremos sugestões de como ele pode ampliá-

-lo ainda mais, ressaltando métodos já aplicados, que estão gerando resultados, apontando características que o ajudaram no passado da "Nova Arte no Vidro".

A análise realizada aborda as características e competências empreendedoras apresentadas pelos personagens principais deste capítulo nas áreas de Gestão de Pessoas, Vendas, Comercial, Logística, Produção e Marketing.

Produção

Nosso empreendedor é um velho amigo de um dos integrantes do grupo de autores deste capítulo, também pelo fato de terem frequentado a mesma instituição religiosa, mas o primeiro contato do grupo com o João foi através de uma chamada de vídeo, na qual ele contou parte de sua história e se mostrou grato por estarmos dispostos a publicar seu relato e no final acabou por nos convidar para uma visita à sua fábrica localizada na grande São Paulo.

A primeira visita técnica até a empresa "Nova Arte no Vidro" ocorreu em um domingo. Apesar do dia, a fabricação estava a todo o vapor. Nosso objetivo era claro: falar de forma direta com João e conhecer de perto a produção de sua fábrica, coletando as informações necessárias sobre a sua atividade e sua história empreendedora. Deparamo-nos, logo na entrada, com um forno que exalava calor por todo o ambiente principal da fábrica, o equipamento tem capacidade de aquecer 500 kg de vidro por vez, transformando-o em uma massa viscosa e incandescente. Particularmente naquele dia, pudemos ver o empenho de toda a equipe em finalizar um pedido. João, enquanto falava conosco sobre os processos de produção, não parava, fazendo atividades em toda a linha de produção, além de delegar as

tarefas à medida que seus colaboradores estavam concluindo as atividades que desenvolviam. Após a coleta de informações, passamos para a modelagem. Ele nos ensinou como fazer peças sopradas, a primeira operação que dominou quando começou a trabalhar com vidro, mostrando, também, outros processos que os vidreiros do local desenvolviam, como sopragem ou modelagem. Pudemos ver o processo de esfriamento e pintura. A qualidade é sempre controlada pela Adriane, que normalmente olha peça por peça, pois, às vezes, uma peça pode sair mais fina ou mais grossa que o padrão, o que pode ocasionar deformidades ou levar à quebra do objeto. Apesar de ser uma produção artesanal, as peças têm que ser muito similares, a olho nu. Assim que aprovadas, as peças são embaladas, e o pedido é montado no segundo prédio que compõe a fábrica.

No âmbito geral de uma empresa, para que ela gere valores, são necessárias, entre outras coisas, atividades que projetem, produzam, comercializem e potencializem a venda. Essas atividades, quando executadas, são separadas e classificadas como atividades internas e apoiadoras. As atividades apoiadoras são aquelas realizadas sem que seja necessária a terceirização, como é o exemplo da atividade realizada anteriormente na descrição da produção aqui relatada. Hoje, é uma atividade interna realizada pela empresa "Nova Arte no Vidro", segundo Santos, M. S. (2010), possibilitando a sua verticalização, visto que os próprios donos a fazem.

A seguir, exemplificaremos os procedimentos identificados na produção, juntamente com a participação constante de João.

Quando chegamos à empresa, a produção estava perto da finalização na parte da manhã, porém ainda conseguimos aproveitar a matéria-prima para desenvolvermos os nossos próprios vasos, por isso nos permitimos aqui explicar os processos necessários para a transformação de uma garrafa de refrigerante feita de vidro para um vaso flores, feito com a técnica de sopragem.

1º Passo: na entrada da fábrica, estavam armazenadas garrafas transparentes de refrigerante. Juntamente com elas, estavam armazenadas algumas peças para serem reutilizadas, já que, como visto anteriormente, o vidro é um material 100% reciclável. Depois essas peças seriam quebradas, aquecidas e transformadas em novos produtos. Importante ressaltar que somente os vidros incolores podem ser utilizados, porque possuem óxido transparente e podem ser trabalhados e coloridos, sendo que os demais vidros coloridos, pela reação do calor, mudam de cor e não podem ser utilizados como matéria-prima. Exemplo: uma garrafa de bebida da cor verde que, ao ser aquecida, tem sua cor alterada.

2º Passo: no segundo passo foi feita a coleta do vidro, a coloração e reaquecimento no forno de 1000°C, para que a cor seja ativada. Após a retirada do forno, é iniciada a modelagem do vidro, que é dividida em duas etapas:

- etapa manual: através do ar introduzido pela cânula;
- etapa industrial.

Um dos três vasos que fizemos perdeu a forma ao soprar, porque o vidro possui um tempo próprio de modelagem e pode ser descartado, caso seja soprado com força, sem respeitar o tempo correto. Inclusive, o mesmo vaso, ao ser resfriado, quebrou-se, por possuir partes mais finas em relação à estrutura padrão.

3º Passo: após a forma dada ao vidro, seja manualmente, pela cânula, ou padronizado, através da forma, passa-se ao resfriamento do vidro, e depois ele é introduzido numa espécie de secadora, composta por uma esteira que tem a função de temperar o vidro para que ele não se quebre com facilidade. É a consolidação da peça. Vale ressaltar que, na nossa experiência, 2

dos 3 vasos que fizemos se quebraram nesse processo de resfriamento, pois as partes que ficaram mais finas não se tornaram resistentes.

4º Passo: com a retirada da secadora, tem início o processo de lixamento, no qual se lixa a peça, eliminando a possibilidade de vértices pontiagudos, com risco de corte. Por fim, tem-se a exposição da peça pronta.

Gestão de pessoas

Todo o sucesso que a "Nova Arte no Vidro" conquistou se deve fundamentalmente ao esforço de seus donos, João e Adriane, e ao nível de conhecimento adquirido por João. Esse capital foi acumulado durante toda a sua longa experiência e jornada trabalhando com o vidro, desde quando iniciou no mercado vidreiro até o momento em que conheceu o Senhor Amadeu, que lhe ensinou muitas coisas. Como Chiavenato cita em sua obra Gestão da Produção (2014), o know how que João adquiriu foi fundamental para o início de sua vida empreendedora e para o sucesso de sua marca. O posicionamento de João e, consequentemente, de sua marca no ramo vidreiro não diz respeito a criar obras bonitas e admiráveis, mas ao fato de que o conhecimento que ele possui sobre a matéria-prima agrega um valor totalmente diferente a quem conhece o seu trabalho e sua trajetória. Essa questão vai ao encontro da ideia de Chiavenato de que o conhecimento é um recurso chave na cadeia produtiva. Por todo o conhecimento que tem da cadeia produtiva, João acentua suas características de liderança. Assim, ele domina os aspectos gerenciais de sua equipe, obtendo bons resultados, direcionando e influenciando todos os funcionários. Como descrevem Ribeira, Permiano e Rosa (2016), o papel do líder é conseguir influenciar, atuando como agente de mudança e desenvolvendo pessoas. Hoje, assumindo também o papel de treinador das pessoas que trabalham com ele, João consegue transmitir os conhecimentos que aprendeu durante anos, de forma a influenciá-los para que consigam cumprir as metas da empresa.

Conforme Chiavenato (2014) afirma a respeito dos objetivos da gestão de produção, João mostra-se eficiente, pois o que desempenha por si próprio consegue transmitir aos outros de sua equipe, com a detenção do conhecimento da produção. Também torna a empresa excelente em eficácia, conseguindo entregar aquilo que ela propõe, produzindo, com eficiência, as tarefas necessárias para manter o negócio.

Logística

Neste quesito, João também se destaca, em função de seu desempenho, pois além da ótima gestão de pessoas, de sua capacidade de treinamento, do domínio sobre a produção e desempenho de seus funcionários, no que diz respeito a cumprir os prazos estabelecidos por seus parceiros chaves, que são os clientes, ele também mostra competência na organização das tarefas e na administração do tempo. João conduz a gestão de forma organizada, alinhando a execução de projetos conforme os dias e as jornadas de trabalho. Quando estávamos fazendo a visita à fábrica, ele nos disse que seria necessário o pessoal para exercer as atividades de pintura, acabamento, embalagem e conferência. Como, naquele momento, estava perto do horário de encerramento da jornada de trabalho, ele ia liberando os funcionários à medida que iam terminando suas tarefas. Ou seja, o mesmo método criado por H. L. Gantt, (1917), cujo gráfico leva o seu nome.

Segundo Lima (2019), o gráfico é utilizado para determinar as atividades que serão executadas, em quais dias serão iniciadas e quanto tempo levará até a conclusão. Conhecido e utilizado por ser uma ferramenta visual, tem como o

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

principal objetivo facilitar o entendimento dos processos a serem executados e delimitar um período para a conclusão das atividades desenvolvidas. No caso de João, como vimos, a ferramenta visual pode não ter sido construída, mas foi utilizada com base no know how adquirido pelo nosso protagonista.

Legenda					
Cor	Descrição				
	Indica as atividades que foram concluídas durante o dia.				
	Indica os dias que não são trabalhados - finais de semana e feriados nacionais.				
Elementos visuais					
Atividades	Indica as atividades propostas para serem realizadas no dia.				
Data	Indica o início e a conclusão de cada atividade.				

Atividades	Semanal – mês 08/2022						
Descrição	01/08/2022	02/08/2022	03/08/2022	04/08/2022	05/08/2022	06/08/2022	07/08/2022
Atividade A							
Atividade B							
Atividade C							
Atividade D							
Atividade E							
Atividade F							
Atividade G							
Atividade H							
Atividade I							
Atividade J							

Fonte: Autoria própria, exemplo de um gráfico utilizado para determinar o início e o término de cada atividade, visto que possui um prazo estipulado para a entrega do projeto nos dias úteis.

O gráfico semanal representado acima é um exemplo de prazos de conclusões realizados em um projeto, ou em atividades diárias de uma empresa. As atividades descritas como exemplo são aquelas que serão iniciadas e finalizadas. No exemplo do gráfico utilizado serão realizadas duas atividades a cada dia, com prazo de 1 dia para a finalização das mesmas. A mesma ferramenta utilizada por João de forma lógica, para informar o funcionário sobre a finalização do expediente, logo após a conclusão de suas atividades propostas para aquele dia.

Juntamente com o processo logístico de execução de atividades, também identificamos um método utilizado para a fabricação das peças, desde o seu primeiro passo na cadeia de suprimentos, que é chamado de curetagem do vidro, até a conferência de qualidade para garantir a similaridade das peças entre si, uma vez que é impossível se conseguir peças idênticas num processo no qual alguma etapas são artesanais, feitas por pessoas sem qualquer utilização moldes ou máquinas durante o processo.

Marketing

Um fato importante de se assinalar refere-se ao crescimento escalável que o mercado vidreiro conseguiu atingir no ano de 2019. Enquanto muitos empreendedores, como sabemos, sofreram e foram atingidos pela incerteza econômica que se instalou na pandemia do COVID-19, no seu setor, como o próprio João relata, esse momento foi marcado por uma alta demanda de pedidos. Tanto a procura de novidades de produto, das peças decorativas, pelo fato de as pessoas permanecerem em casa, quanto a procura por vasos de vidro de narguilé, nesse caso uma demanda sobrelevada pelas restrições impostas pela pandemia em relação ao contato social. Os usuários que faziam o uso do equipamento de maneira coletiva, em locais apropriados, tiveram que adquiri-lo individualmente.

Claramente foi um momento de muitas oportunidades para o setor. No mundo do empreendedorismo, tanto as oportunidades quanto as ameaças são detectadas a partir de análises acuradas sobre o ambiente externo. Essas análises são necessárias para as tomadas de decisão e também para se estabelecer o ritmo de execução de atividades. Barney (2007) afirma que todas as ameaças e oportunidades com as quais uma empresa se depara, requerem um entendimento do ambiente geral no qual a empresa está inserida. Esse ambiente geral é formado por tendências amplas, no contexto operante de uma empresa, que consiste em uma divisão de seis elementos a serem analisados: tendências culturais, clima econômico, condições legais e políticas, acontecimentos internacionais específicos, mudanças tecnológicas e tendências demográficas. (Barney, 2007)

Vendas e Comercial

Visto que a pandemia ocasionada pelo vírus da Covid-19, gerou uma instabilidade no clima econômico mundial, João passou a analisar uma possível oportunidade a partir da crescente procura por um produto antes não fabricado por ele. Lembramos que nesse momento João tentava recuperar a empresa após um furto que lhe causou muitos prejuízos. Com a ajuda de amigos e um lugar seguro cedido para alocar a empresa, esse reinício foi auspicioso, com a criação de novos produtos e com a entrega das demais pecas que tinham sido impedidas de ficarem prontas.

Mas, voltemos ao início de sua jornada empreendedora, em que, a partir de sua network (rede de contatos), João se lançou, juntamente com o seu amigo parceiro do empreendimento, em uma jornada de prospecção de

clientes e avaliação de produtos. Nesta junção societária ambos possuíam competências a agregar, enquanto um apresentava a mão de obra como domínio e a criatividade para produzir novas peças, o outro possuía os contatos dos possíveis clientes e habilidades comerciais. As primeiras peças feitas e entregues por João foram submetidas a um mar de avaliações, levando em consideração o perfil de público para a prospecção de novos clientes.

A técnica executada pelos nossos personagens se assemelha ao MVP (Mínimo Produto Viável), da obra de Steve Blank (2014). Trata-se de uma ferramenta que se aplica na inovação de produtos a serem testados pelos seus potenciais clientes. Nesse caso, João e seu sócio fizeram uma abordagem porta a porta. A ferramenta se presta para avaliar o produto mínimo viável e, ainda, submetê-lo a modificações se os comentários e sugestões de melhorias propostas por futuros clientes assim o exigirem. Em suma, o principal objetivo dessa ferramenta, como no caso aqui relatado, está em obter informações dos consumidores referentes ao produto em teste para uma futura aprovação e, com isso, alavancar suas vendas.

Evidentemente que, ao se prospectar um possível cliente, deve-se delimitar o público-alvo a ser atingido pelo produto ofertado.

Sob o ponto de vista administrativo, área conduzida principalmente por Adriane, esposa de João, pelos seus relatos, o relacionamento com os clientes é de reciprocidade, visto que eles são consumidores fiéis de suas peças há anos, tanto aqueles que são consumidores finais quanto os fornecedores que fazem a revenda, sendo estes últimos utilizados como canal de alto impacto na busca por novos clientes pela parceria que possuem com os representantes comerciais, frequentemente presentes em renomadas feiras.

A demanda de vendas e a quantidade produzida de vasos decorativos soprados seguem altas, visto que a empresa em questão utiliza o tipo de trabalho com o modelo de estoque otimizado, ou seja, modelo de vendas a

partir de pedidos encomendados, podendo trabalhar com potenciais clientes fornecedores ou clientes finais. No mundo dos negócios, a venda para fornecedores recebe o nome de business-to-business (B2B). Para clientes finais, é utilizada a nomenclatura business-to-consumer (B2C), indicando os clientes finais que consomem o produto, mas não o vendem.

Uma ferramenta crucial utilizada por João, juntamente com Adriane, é a escolha de fornecedores e prospecção dos mesmos. Quanto a essa estratégia, Joan Magretta (2019) descreve uma vantagem competitiva a partir da negociação com fornecedores para a aquisição da matéria-prima necessária. Uma boa compra de matéria-prima tem a finalidade de gerar um melhor custo-benefício para o consumidor, visto que a margem de lucro permanece a mesma para o empreendedor.

Conclusão

Concluímos a escrita deste capítulo agradecendo a você, leitor, e especialmente ao João e à Adriane – protagonistas deste estudo – que permitiram o compartilhamento de sua história conosco. Relembramos que o início de uma empresa requer muita coragem, e o crescimento da mesma precisa de muito conhecimento. Os departamentos de produção, gestão de pessoas, logística, marketing e vendas são algumas das atividades que os protagonistas dessa história desenvolvem juntamente com os funcionários, adaptando algumas ferramentas citadas acima para o uso prático no dia a dia, demonstrando uma personalidade empreendedora em relação à resolução de problemas e à determinação, elementos que os levam a continuar lutando por seus objetivos. Desejamos que, com esse capítulo, juntamente com todas as histórias presentes nesta obra, você consiga encontrar o incentivo necessário para empreender.

Referências Bibliográficas:

- BARNEY, jay b; HESTERLY, william s. e ROSEMBERG, monica. *Administração* estratégica e vantagem competitiva. Pearson Educación, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão da produção: uma abordagem introd*utória. 3ª. ed. 2014.
- MAGRETTA, Joan. Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia. 1ª. ed., 2019.
- PEREIRA, r. f. v. Networking como instrumento de desenvolvimento empresarial: um estudo de caso sobre a organização, 1ª. ed., 2015.
- RIBEIRA, L. C. D. S.; FERMIANO, T. D. S.; ROSA, A. I. C. *Liderança nas organizações: o papel e a importância do líder dentro das organizações.* 1ª. ed., 2016.
- SANTOS DE LIMA, Fabiano Roberto; ORMOND; Eduardo; f. COSTA, Yasmin. *A ferramenta gráfica de gantt no acompanhamento de projetos.* Fev. 2019.
- SANTOS, M. S.; LEITE, M. S. A.; LUCENA, A. D.; JUNIOR, T. F. G. *Evoluindo da cadeia de valor para cadeia de suprimentos*. Revista produção, 2010.



O PASTEL COM AMOR

Julivan Reis Mayeski Sthefany Brito da Silva Guimarães

O início de tudo

Em 1942, o mundo vivia os conflitos da Segunda Guerra Mundial. O Japão realizou um ataque à base naval americana de Pearl Harbor, localizada no Havaí, em 7 de dezembro de 1941. Esse fato provocou a entrada dos Estados Unidos nessa Guerra Mundial. Nos estertores dela, como sabemos, os EUA lançaram duas bombas atômicas sobre Hiroshima e Nagasaki, ocasionando a rendição japonesa que se retirou assim do conflito mundial.

Com essa derrota, no ano de 1944, a situação japonesa na época ficou extremamente delicada, já que, pelas perdas das suas frotas nas batalhas a inferioridade marítima enfrentada pelo Japão teve um impacto significativo no abastecimento do país. Por ser uma ilha com poucos recursos naturais, todo o abastecimento japonês na guerra vinha da produção dos territórios ocupados (China e Sudeste asiático) sendo toda essa produção enviada ao Japão por mar. Como os Estados Unidos impuseram

grande domínio marítimo, o abastecimento japonês foi gravemente afetado enquanto mais navios eram afundados. Com o final da guerra, então, a sociedade japonesa estava destroçada e os esforços foram direcionados para a reestruturação do país. Nesse contexto, muitas famílias japonesas resolveram emigrar, saindo do país em busca de oportunidades para assim mudar de vida.

Masanori, pai da nossa empreendedora, foi um dos imigrantes que viu uma oportunidade de melhorar de vida no Brasil, emigrando em 1960, por consequência da falta de recursos no pós-guerra e pelas condições financeiras familiares. Na mesma época, Maria, mãe da nossa empreendedora, pela mesma situação de vida familiar, emigrou também para o Brasil e, assim, ambos chegaram aqui, como imigrantes no mesmo período. Coincidentemente, os dois foram morar no Mato Grosso, uma região de solo fértil que poderia lhes proporcionar mais oportunidades de sobrevivência e até de prosperarem. O casal se conheceu pelas atividades de cultivo e venda de produtos agrícolas. Masanori vendia para comerciantes locais e em seu comércio atacadista e Maria atuava revendendo os produtos cultivados. Em 1971, se casaram e juntos decidiram seguir o caminho na vida e no empreendedorismo.

O primeiro empreendimento da família

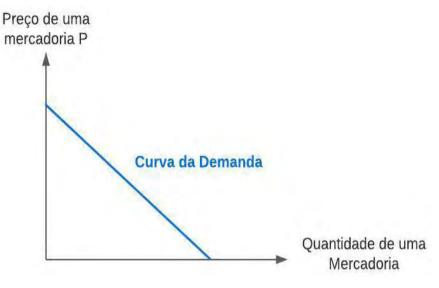
A família aqui referida tem uma longa história de empreendedorismo. Inicialmente, seus integrantes começaram cultivando seringueiras em mata virgem. A partir daí, adaptaram o seu cultivo à procura do mercado, buscando criar e vender produtos que atendessem às necessidades dos consumidores. Essa adaptação, baseada na lei da oferta e da procura, fundamentou o crescimento da empresa e a prospeçção de novas oportunidades.

A Lei da Oferta e da Procura, um dos princípios fundamentais da economia moderna, foi mencionada pela primeira vez no século XVIII pelo renomado filósofo e economista escocês Adam Smith (1723-1790). Essa lei estabeleceu as bases para a compreensão de como os preços dos produtos e serviços são determinados em uma economia de mercado.

O comportamento de demanda por um produto pode ser influenciado por vários fatores, como o poder aquisitivo da população, impostos, fatores climáticos, custos de produção, tecnologia, insumos e procura. Quando a demanda por um produto ou serviço excede a oferta disponível, isso cria uma situação em que os consumidores estão competindo pelos recursos limitados. Nesse caso, os preços tendem a aumentar, pois os vendedores podem aproveitar a alta demanda e aumentar seus lucros.

A Lei da Oferta e Procura foi originalmente utilizada para que famílias entrassem em negócios cujos produtos negociados eram muito procurados. Ela também é usada para explicar o preço de muitos produtos e serviços em todos os setores da economia. Ainda hoje, ela é usada para entender o comportamento dos mercados e realizar projeções sobre o futuro. A seguir, representamos a semelhança entre oferta e demanda no gráfico.

Gráfico da oferta e demanda



Fonte: Criação própria dos autores

Quando a oferta de um produto ou serviço é superior à busca, os preços tendem a abaixar; ao contrário, quando a procura é maior do que a oferta, os preços costumam aumentar. Nossos personagens aproveitaram esse princípio para garantir a estabilidade de suas operações, combinando as taxas de demanda e oferta de modo a obter um lucro ideal. Ao administrar seus negócios, dessa forma, a família tem alcançado resultados sólidos e sustentáveis ao longo dos anos, sendo capaz de se adaptar às mudanças no mercado e oferecer serviços de qualidade.

Com muito trabalho e dedicação, a família aqui referida começou do zero e expandiu seus negócios em 1972. O jeans estava se tornando uma grande tendência na década de 70, sendo assim a família aproveitou essa oportunidade, ingressando na costura e produção de peças, mas isso também trouxe desafios, já que eles precisavam de recursos para a custo-

mização de produtos e para atender às solicitações dos clientes. Por essa razão, depois de analisarem as possibilidades postas no seu horizonte, eles decidiram mudar de negócio, deixando assim de continuar a produção de Jeans.

Inclusão no setor de produção e venda de pastéis

Em 1974, a família ingressou no negócio de feira-livre, com a produção e venda de pastéis. Incentivada por um parente do ramo e por meio do feedback do mercado, mobilizou os recursos necessários para começar o negócio.

O pastel é uma iguaria simples, econômica, saborosa e popular. Consumido quente, crocante, com uma generosa quantidade de recheio, mesmo tendo um alto valor calórico, conquistou um lugar de destaque no Brasil e ganhou popularidade a partir da década de 60 como uma opção de alimentação rápida e acessível. De acordo com o SEBRAE, o processo para abrir uma pastelaria, assim como qualquer outra empresa, seguem as etapas descritas abaixo:

Análise de mercado

O investimento no ramo de pastelaria requer avaliação das tendências dos consumidores, para explorar quais os principais produtos consumidos e preferíveis deles, priorizando a qualidade e não a quantidade. Outro elemento de análise muito relevante refere-se ao mercado fornecedor que deve manter o negócio sustentável. Abaixo estão alguns dos principais fatores a serem considerados para a escolha de um fornecedor:

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

- Localidade e Distância.
- Histórico de indicações.
- Atributos e Qualidades.
- Capacidade de atender.
- Valor da Mercadoria.
- Prazo para entrega.

Oportunidades

Em relação ao quesito das oportunidades, particularmente ao momento em que vivemos de pós-pandemia, elas estão potencializadas nos seguintes aspectos:

- Retorno do crescimento e desenvolvimento do mercado;
- Aumento do investimento em entretenimento;
- Nova lei trabalhista;
- Caracterização pelos serviços;
- Aumento das pessoas ausentes em seus lares atuando fora de casa;
- Busca pelas pessoas por alimentação fora do lar, em espaços que proporcionam lazer, para suas famílias.

Ameaças

Como as forças que instabilizam o negócio, podem-se considerar as seguintes ameaças:

- Inconstância econômica e política no país;
- Poucas exigências para a entrada no mercado pasteleiro;
- Alta concorrência agressiva;
- Pouca mão-de-obra e especialização no ramo.

Análise da Localização

A escolha da localização é um fator fundamental para o sucesso de uma pastelaria. Ao decidir onde estabelecer o negócio, é importante considerar a proximidade com locais de grande circulação de pessoas. Preferencialmente, pontos localizados em regiões centrais de bairros podem proporcionar um bom faturamento.

Exigências Legais e Específicas

Ao iniciar um empreendimento, o empreendedor deve estar ciente das exigências legais e específicas relacionadas à abertura de uma empresa. Existem diferentes formas de registro, como empreendedor individual ou em um dos enquadramentos jurídicos de sociedade. É essencial que o empreendedor avalie cuidadosamente as opções disponíveis para determinar qual se adequa melhor às suas expectativas e ao perfil do negócio pretendido.

Análise da Estrutura

A estrutura de uma pastelaria deve ser gerida em condições de ordem e higiene, abrangendo tanto o ambiente físico quanto o pessoal e o material utilizados. É importante ressaltar que a legislação de cada Estado estabelece requisitos específicos para o funcionamento de estabelecimentos dessa natureza, incluindo as instalações mínimas necessárias.

Pessoal

A demanda de pessoal em uma pastelaria dependerá da produção pretendida pelo empreendedor. No entanto, ao abrir o negócio, é comum contar com uma equipe enxuta para desempenhar as funções essenciais, tais como:

- Gerenciamento do negócio (geralmente o proprietário);
- Controle de estoque, que fará as compras dos insumos e cuidará das atividades administrativas;
- Fabricação das massas e fritura dos pastéis (uma pessoa para cada etapa).

Conforme o crescimento do negócio, a equipe de colaboradores pode variar de acordo com a demanda.

Matéria-prima

A gestão de estoque, embora deva ser eficiente e suficiente para o adequado funcionamento da empresa, precisa contar com custo reduzido de mão-de-obra para não causar impacto no capital de giro. A falta de mercadorias pode gerar perda de uma venda ou desperdício, sendo essencial, reiteramos, o bom desempenho na gestão de estoques, com foco no equilíbrio entre oferta e demanda. Esse equilíbrio deve ser sistematicamente conferido, com base nos seguintes indicadores de desempenho:

- O giro dos estoques é um indicador que mede a eficiência na gestão e utilização do capital investido em estoques. Ele representa o número de vezes que esse capital é recuperado por meio das vendas em um período, geralmente em base anual. Cobertura dos Estoques: indicação do período que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento.
- 2. O nível de serviço ao cliente é um indicador que avalia a capacidade de uma empresa em atender às demandas dos clientes de forma satisfatória. Ele reflete o número de oportunidades de venda perdidas devido à falta de mercadoria em estoque ou à incapacidade de fornecer o serviço de forma ágil.

Capital de Giro

O capital de giro desempenha um papel crucial na saúde financeira de uma empresa. Trata-se do montante de recursos financeiros que a empresa precisa manter disponível para garantir a fluidez dos ciclos de caixa. Em outras palavras, é uma quantia imobilizada no caixa da empresa destinada a suportar as oscilações de caixa ao longo do tempo.

A necessidade de capital de giro pode variar de acordo com alguns fatores, como o prazo concedido aos clientes para pagamento e o prazo de estocagem dos produtos. Quanto mais tempo os clientes têm para pagar e quanto mais demorado é o ciclo de estocagem, maior será a necessidade de capital de giro do negócio. Essa quantia é essencial para cobrir despesas operacionais, como pagamento de fornecedores, salários e outras obrigações financeiras.

Custos

A gestão de custos desempenha um papel fundamental na operação de uma empresa, permitindo uma precificação adequada dos produtos e uma análise mais precisa da margem de lucro. Por meio desse processo de diagnóstico, é possível compreender o custo real de manter a empresa em funcionamento e identificar as possibilidades de lucro, existe dois tipos de custos sendo eles:

- Custos Variáveis: aqueles que se alteram diretamente em relação à quantidade produzida ou vendida, ou seja, eles aumentam ou diminuem na mesma proporção. Esses custos estão diretamente ligados à atividade da empresa e podem incluir matérias-primas, mão-de-obra direta, embalagens, comissões de vendas e outros gastos que variam de acordo com a produção ou vendas.
- Custos Fixos: são os gastos que permanecem constantes, independentemente de aumentos ou diminuições na quantidade produzida e vendida. Eles fazem parte da estrutura do negócio

e estão relacionados a despesas essenciais para a operação, como aluguel do espaço físico, salários dos funcionários administrativos, despesas com serviços públicos, seguros e depreciação de equipamentos. Mesmo que a empresa não esteja produzindo ou vendendo, esses custos fixos persistem.

Assim com estas análises podemos dar início à análise de viabilidade do negócio, com o intuito de tomar a melhor decisão e realizar a melhor qestão.

Agregação de Valor

Agregar valor a um produto envolve ações que tornam o produto mais atrativo para os clientes, destacando-se da concorrência. Não é suficiente possuir itens que os concorrentes não têm, é crucial possuir uma vantagem competitiva, resultando na satisfação dos clientes. Dentro desse cenário, a qualidade excepcional no atendimento é um elemento distintivo.

Divulgação

Atualmente, divulgar em redes sociais é o que garante melhor viabilidade para o negócio, embora a divulgação boca a boca seja a predominante neste tipo de negócio aqui tratado.

O planejamento é a etapa mais importante no processo de abertura do negócio, dessa forma, é possível alcançar os objetivos pretendidos. Para a pastelaria ser lucrativa, é preciso que ocorra economia de escala com a produção e venda do produto, por seu preço unitário ser barato. O pastel é uma refeição rápida e barata, portanto, o ponto de venda deve garantir

rapidez e eficiência no atendimento, estimulando o cliente a permanecer consumindo cada vez mais.

União dos Pasteleiros

A família que protagoniza nossa história começou a atuar informalmente nas vendas de pastéis, mas encontrou desafios devido às regulamentações e leis que foram criadas para garantir a segurança dos clientes. A fiscalização e restrições excessivas impactavam diretamente o negócio. Por isso, os pasteleiros da região se uniram e deram origem à "União dos Pasteleiros". Essa união lutou pela garantia dos direitos do setor, ajudando-os a enfrentar as mudanças e outras dificuldades.

Gestão do Negócio

Lauro e Lilian, filhos do casal da família aqui referida, cresceram ajudando no negócio da família e aprendendo com os pais. Hoje, cada um tem uma função para ajudar no gerenciamento, fazendo com que a empresa gire. Podemos observar, mesmo organicamente, uma estrutura estratégica para a gestão, com responsabilidades bem definidas.

Maria é responsável pelas funções de folha de pagamento, contratação, dispensa, gerenciamento da folha de ponto e estrutura de pagamento da empresa. Lauro cuida da gestão dos custos, compras e tributos, enquanto Lilian, nossa empreendedora, é responsável pela Gestão de Pessoas, Treinamentos e Vendas estratégicas. Com sua visão estratégica e empreendedora, ela lidera o desenvolvimento da empresa, procurando sempre melhorar os produtos e serviços oferecidos.

Lilian, nossa vizinha empreendedora

Nascida no Brasil, em 1978, Lilian sempre foi motivada por seus pais para se desenvolver e crescer como profissional. Porém, a jornada não foi sem desafios. Em 2004, a pastelaria da família passou por instabilidades e Lilian precisou se mudar para o Japão. Com trabalho duro em uma fábrica de peças de carro no Japão, Lilian conseguiu enviar recursos aos seus pais no Brasil para ajudar a pagar as despesas do negócio e da família. Para Lilian, foi um período de grande importância na sua vida, pois trouxe amplas experiências e muitos aprendizados. A partir daí, ela adquiriu um novo olhar estratégico para o negócio. Após retornar ao Brasil, ela assumiu a linha de frente com a gestão de vendas e o gerenciamento da equipe, o que fez com que o negócio voltasse a florescer. Hoje, Lilian é responsável pelo sucesso da pastelaria, que conta com uma equipe engajada e pronta para atender os clientes. A dificuldade que enfrentou só fez com que ela se tornasse ainda mais forte e resiliente, e hoje tudo isso se traduz em um grande diferencial para o seu negócio.

Em 1949, o mestre da mitologia Joseph Campbell (1904-1987) criou o conceito da "Jornada do Herói", que descreve a aventura de um herói que tem algo a conquistar ou perder. Essa jornada começa com a saída da zona de conforto e se desenvolve a partir de desafios, provações e aventuras, que são necessárias para que ele chegue ao seu destino. Lilian é um exemplo disso. Ela enfrentou dificuldades e crises, passou por momentos difíceis e precisou se reinventar. Por isso, optou por uma viagem para sua mudança e reestruturação. Essa aventura permitiu a Lilian enfrentar seus medos, descobrir seu potencial e conseguir o que ela desejava. A jornada foi difícil, mas permitiu que ela buscasse o seu objetivo e a tornasse uma pessoa melhor. Ela mostrou que, com dedicação, é possível superar os desafios e as adversidades da vida.

Jornada do Herói



Fonte: Expert Digital

Lilian trouxe uma cultura inovadora do Japão para a fábrica na qual trabalhava. Essa cultura é conhecida como Kaizen e 5S, e surgiu após a Segunda Guerra Mundial, quando muitas empresas japonesas começaram a aplicar princípios que foram agrupados sob o termo Kaizen e Gestão da Qualidade Total. Com o passar dos anos, esses princípios se espalharam por todo o mundo e foram incorporados às diversas áreas, não apenas na produtividade. Hoje em dia, o Kaizen é utilizado em empresas de todos os tamanhos e diversas áreas, desde saúde, educação e negócios. Ele se baseia

na melhoria contínua e incentiva a adoção de práticas eficazes, que geram resultados visíveis e melhoram a qualidade dos processos.

Um pouco sobre o Kaizen

O Kaizen é uma filosofia que tem sido adotada em empresas em todo o mundo, principalmente na Ásia. Essa abordagem incentiva a melhoria contínua do processo de produção e gestão de negócios. A Toyota foi uma das empresas pioneiras em implementar o Kaizen, o que lhe permitiu aumentar o nível de produtividade e reduzir os custos operacionais.

O controller da empresa desempenha um papel importante na implementação do Kaizen, pois é ele quem tem a capacidade de identificar os pontos nos quais são necessárias obtenções de melhorias financeiras. Assim, a melhoria contínua se torna mais fácil, pois a equipe tem mais informações sobre como aumentar a receita da empresa. Por sua vez, os ganhos podem ser compartilhados em toda a empresa, o que acaba criando um círculo virtuoso de eficiência.

Principais benefícios da filosofia de gestão Kaizen:

- Qualidade constante e melhoria contínua;
- Minimizar os custos;
- Engajamento e satisfação dos clientes;
- Segurança na produção;
- Aumento na produtividade na gestão.

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

A filosofia Kaizen, que preconiza a melhoria contínua nas empresas, traz consigo o benefício do aumento da produtividade ao seguir a máxima de "fazer mais, com menos". Para que a metodologia do Kaizen seja efetiva, é fundamental contar com a participação de todos os colaboradores. A implementação do Kaizen geralmente ocorre em três etapas: antes, durante e depois do projeto. Dessa forma, é possível alcançar resultados significativos e duradouros na busca por processos mais eficientes e produtivos.

A metodologia dos 5S é frequentemente aplicada por muitas empresas asiáticas modernas, complementando a filosofia Kaizen. Essa metodologia teve origem no Japão após a Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de revitalizar o país, que estava devastado pelos conflitos e também pela bomba atômica. Como resultado, o 5S foi incorporado ao ambiente de produção juntamente com o Sistema Toyota de Produção, que foi uma nova abordagem administrativa idealizada por Eiji Toyota e implementada por Taichii Ohno na fábrica da Toyota, após uma série de estudos sobre o modelo americano de produção. A sigla 5S tem o seguinte significado:

- SEIRI Senso de Utilização
- SEITON Senso de Ordenação
- SEISOU- Senso de Limpeza
- SEIKETSU Senso de Saúde
- SHITSUKE Senso de Autodisciplina

O diagrama abaixo esclarece a metodologia 5S:



Fonte: Smart Consultoria AJR

Aplicando essa metodologia, Lilian transformou o 5S em filosofia e cada S fez parte dos seus valores dentro da pastelaria, trazendo um impacto imenso para o seu negócio e tendo uma ótima resposta do mercado.

O segredo para o êxito do seu negócio

Com 40 anos de atuação, a família de Lilian passou por muitos problemas que foram essenciais para a construção do negócio. Quando perguntado a ela qual seria o segredo por trás de uma pastelaria sempre cheia

e com clientes leais, ela diz "Pessoas! O segredo está no atendimento de qualidade, é o diferencial, e para ter esse atendimento, a base é o tratamento e treinamento de sua equipe, que reflete diretamente no atendimento ao cliente". À frente das vendas, Lilian assumiu a estratégia de melhorar o seu produto cada vez mais com o ciclo contínuo de melhoria, aplicando o PDCA, ao invés de quantificar e aumentar o portfólio. Ela percebeu que nesse ramo de negócio as pessoas querem qualidade e atendimento especial.

O ciclo contínuo de melhoria da qualidade, conhecido como PDCA (Plan-Do-Check-Act), teve origem nos Estados Unidos na década de 1920, criado pelo estatístico americano Walter Andrew Shewhart (1891-1967). Inicialmente, era chamado de ciclo de Shewhart e era composto por apenas três passos que eram repetidos continuamente: especificação, produção e inspeção.

Em 1951, William Edwards Deming (1900-1993) percebeu a necessidade de adicionar um passo adicional a esse ciclo, resultando na criação da "Roda de Deming". A roda era composta por quatro etapas repetidas de forma contínua: especificação, produção, colocação no mercado e reprojetar.

Ao longo dos anos, o ciclo PDCA passou por várias evoluções e refinamentos. Hoje em dia, ele é amplamente reconhecido como uma ferramenta de melhoria contínua e é composto pelas seguintes etapas:

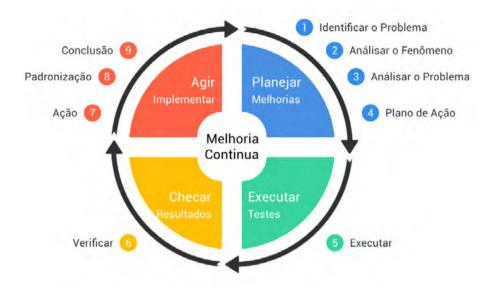
P (do inglês *Plan*) = Planejamento

D (do inglês *Do*) = Execução

C (do inglês *Check*) = Verificação

A (do inglês Act) = Atuar/Agir

Ciclo PDCA



Fonte: ABCSAFETY Consultoria Empresarial

Além de utilizar o 5S, Lilian foca nessas quatro ações para manter seu produto em melhoria contínua, ou seja, são rotinas de qualidade que transformam seu pastel em um dos melhores de São Paulo, cada dia melhorando mais.

Lilian tem uma abordagem equilibrada de liderança, aplicando os princípios da liderança servidora e situacional. Ela entende que não é suficiente seguir apenas uma técnica de liderança, mas sim determinar qual é a melhor ferramenta para usar, dependendo da pessoa e da situação. Com os novos funcionários, ela aplica liderança autocrática, passando com o tempo a delegar funções com mais responsabilidade. Quando conflitos surgem, ela é imparcial no tratamento, criando soluções neutras com empatia.

Quanto à teoria da liderança situacional, Hersey e Blanchard (1986) a criaram baseados na liderança servidora. O líder situacional se destaca

por ser ágil e versátil, adaptando o seu estilo de liderança (autocrático, democrático ou liberal) de acordo com as circunstâncias. Essa abordagem é extremamente útil em momentos de crise, sendo a liderança, nesses casos, fundamental.

Segundo Lilian, a principal importância na gestão de pessoas é a empatia e a inteligência emocional que são teorias amplamente divulgadas nos tempos atuais. O termo "inteligência emocional" foi criado por Daniel Goleman na década de 90, quando ele lançou seu livro de grande sucesso, intitulado *Inteligência Emocional - A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Na época, essa obra foi considerada revolucionária.

Segundo Goleman, as emoções são contagiosas, algo que todos nós sabemos por experiência própria. Após desfrutar de um bom café com um amigo, geralmente nos sentimos bem. Por outro lado, quando nos deparamos com um atendente rude em uma loja, é comum nos sentirmos mal. Essa observação destaca a influência que as emoções têm sobre nós e a importância de compreendê-las.

A empatia está ligada à inteligência emocional. Trata-se da habilidade de se colocar no lugar do outro, compreendendo e compartilhando suas emoções e perspectivas. A empatia nos permite estabelecer conexões mais profundas com as pessoas ao nosso redor, cultivar relacionamentos saudáveis e lidar de maneira mais eficaz com conflitos e desafios interpessoais.

Ambas as teorias têm impacto significativo em diversos aspectos da vida, incluindo relacionamentos pessoais, ambiente de trabalho, liderança e bem-estar emocional. A compreensão e o desenvolvimento da empatia e da inteligência emocional podem promover um maior autoconhecimento, autogerenciamento emocional e melhorias na comunicação e na resolução de problemas.

Com o avanço dos estudos sobre esses temas e sua aplicação prática, a empatia e a inteligência emocional têm se tornado cada vez mais relevantes para promover a compreensão e a harmonia nas interações humanas.

Essa citação reflete muito a visão a respeito de Gestão de Pessoas de Lilian. Quando perguntada sobre sua melhor capacidade como líder, ela respondeu: "Habilidade de ter foco no meu negócio". Ela ressalta que é apaixonada pelo seu produto, e não trocaria seu pastel por nada. Ela mesma experimenta seu produto para aprimorar a qualidade e ressalta: "Não comparo meu pastel com outro, comparo meu pastel com o meu pastel, olhando para dentro conseguimos entender o que melhorar".

O respeito é um dos mais importantes princípios da filosofia de Lilian. Ela acredita que, ao compreender a unicidade de cada pessoa e todas as suas particularidades, o respeito deve ser a prioridade. Essa premissa é discutida em profundidade pelo autor James C. Hunter (2004) em seu livro *O Monge e o Executivo*. Nesse livro, Hunter desenha alguns pontos fundamentais para se tornar um líder eficaz. Ele afirma que o respeito não é algo que você simplesmente ganha quando se torna um líder, mas sim algo que deve ser conquistado.

A liderança é conquistada, segundo Hunter, com:

- Altruísmo: refere-se à disposição de atender às necessidades das pessoas, colocando o bem-estar dos outros em primeiro lugar.
- Honestidade: significa agir de forma sincera e íntegra, evitando enganar ou manipular os outros.
- Compromisso: envolve ser fiel às escolhas e responsabilidades assumidas, demonstrando dedicação e perseverança.

- Paciência: demonstrar paciência é exercer autocontrole e tolerância diante de situações desafiadoras ou demoradas.
- Gentileza: trata-se de tratar os outros com cortesia, respeito e consideração, criando um ambiente harmonioso e acolhedor.
- Humildade: implica reconhecer a importância dos outros e mostrar respeito, evitando o orgulho, a arrogância e a pretensão.
- Perdão: significa deixar de lado os ressentimentos e buscar a reconciliação, promovendo a paz interior e o bem-estar emocional.
- Desprendimento: é a demonstração de ausência de apego excessivo a bens materiais ou egoísmo, valorizando mais as relações e o compartilhamento.

Lilian sempre aceita *feedbacks* de sua equipe, seja de membros novos ou antigos, pois sabe que seu negócio evoluirá com eles. Ela opta por transformar sua equipe em autogerenciáveis usando o princípio do empoderamento. Mas o que é Empoderamento?

O empoderamento é o processo de liberar o poder interno, o voluntário que atua em cada um, o poder que existe nas pessoas, seu conhecimento, experiência e motivação. Para o empoderamento ter sucesso, é necessária uma mudança de atitude, que deve começar no coração de cada líder. Aplicando o empoderamento, cria-se um ambiente organizacional que libera o conhecimento, a experiência e a motivação dos colaboradores. Com isso, as pessoas podem usar seu talento e criatividade para contribuir com o crescimento da empresa.

Para Ken Blanchard existem duas culturas, do empoderamento e hierarquizada:

Tabela Hierarquia e Empoderamento

Hierarquia	Empoderamento
Planejamento	Visão
Comando e Controle	Parceria para desempenho
Monitoramento	Automonitoramento
Responsabilidade Individual	Responsabilidade em equipe
Estrutura Piramidal	Estrutura Multifuncionais
Processos e Fluxos	Projetos
Gestores	Líderes
Conformidade	Discernimento

Fonte: Adaptado do livro *Liderança de alto desempenho*

Ken Blanchard afirma que a divisão que se observava há tempos, entre o superior e o subordinado, não é mais de grande utilidade e isso faz todo sentido quando observamos Lilian trabalhar com sua equipe. Na verdade, essa divisão mencionada trabalha na contramão do sucesso. O sucesso depende da integração de esforços individuais da equipe.

Existe um conceito que é abordado no livro *Conversas Decisivas* dos autores Kerry, Joseph, Ron e Al que se refere à comunicação aberta, pois quando a comunicação é fluida a equipe tende a colaborar e a se expressar mais. Quando um líder não aceita os feedbacks de sua equipe, ele está, de certa forma, "matando o mensageiro", uma vez que, com isso, os membros

da equipe acabam se sentindo intimidados e não compartilham mais suas informações, deixando assim a liderança cega. Por isso, é vital que um líder tenha a capacidade de ouvir o que a equipe tem a dizer, pois quanto mais informações, melhor serão as decisões, porque todos participam e contribuem. Contudo, para que isso seja possível, é necessário que o líder crie um ambiente de confiança e segurança, no qual os membros da equipe possam falar livremente e expressar suas opiniões sem medo de represálias. Com isso, as informações ficarão fluidas, e todos poderão contribuir para as decisões de uma forma mais assertiva.

A autora Robin destaca em seu livro sobre Comportamento Organizacional que a comunicação é uma parte fundamental da tomada de decisão, pois oferece informações valiosas para os executivos e empreendedores. Essas informações ajudam a identificar e avaliar possíveis soluções. Além disso, Robin também acredita que a administração transparente ajuda a melhorar os resultados da empresa, pois incentiva os funcionários a pensarem e se comportarem como donos. Com isso, é possível que os colaboradores recebam informações que normalmente são restritas a executivos e chefes, para que entendam melhor como seus trabalhos estão impactando o rumo da empresa.

Lilian é uma empresária comprometida com o atendimento ao cliente. Esforça-se para oferecer o melhor em excelência e serviço a ele. Ela tem uma grande habilidade em Marketing Boca a Boca, que é uma das principais competências do seu negócio. Essa ferramenta ajuda a construir uma imagem positiva para o produto, porque os clientes passam a divulgar o nome do produto entre amigos, colegas e até nas redes sociais. O atendimento oferecido por Lilian também possui um tratamento especial, com promoções e brindes que fidelizam os clientes, aumentando ainda mais o interesse por seu produto.

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

Com a presença de Lilian no meio da equipe, fica clara a importância da empatia e da conexão entre ela e os consumidores. Suas habilidades gerenciais permitem que uma relação de confiança e respeito seja estabelecida entre o empreendedor e os clientes. Essa relação é extremamente útil, pois permite que a equipe entenda melhor as necessidades e expectativas dos consumidores, o que possibilita a tomada de decisões mais acertadas. Além disso, as informações obtidas dessa interação são fundamentais para que a empresa possa sempre se aprimorar e oferecer serviços cada vez mais satisfatórios.

"Os limites só existem se você os deixar existir."

Goku, herói do anime japonês *Dragon Ball*, protagonista favorito de Lilian

Referências Bibliográficas:

- BLANCHARD, Ken. *Liderança de alto nível*: Como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2007. p. 207
- COUSINEAU, Phil. *A Jornada do Herói*: Vida e Obra de Joseph Campbell. Porto Alegre: Agora, 2003.
- HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo:* uma história sobre a essência da liderança. Editora Sextante, Rio de Janeiro. 2004.
- IMAI, M. *Gemba Kaizen*: uma abordagem de bom senso à estratégia de melhoria contínua. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- MATOS, Celso Augusto de. *Comunicações boca-a-boca em marketing:* uma metaanálise dos antecedentes e dos moderadores. 2009. 149 f. Tese (Doutorado) Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul Escola de Administração, Porto Alegre, 2009. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/15657. Acesso em: 22 fev. 2023.
- SEBRAE NA. *Ideias de Negócios: Pastelaria*. Sebrae, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-33. Disponível em: https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/IDEIAS_DE_NEGOCIO/PDFS/366.pdf. Acesso em: 22 fev. 2023.
- PATTERSON, Kerry. GRENNY, Joseph. *Conversas decisivas*. Edição 2010.



VONTADE E REALIZAÇÃO: EDNA TEIXEIRA (INSTITUTO DE BELEZA)

Ana Cristina da Cruz Ferreira

Introdução

Edna é um ser comum como todos nós. Todos temos semelhanças humanas, mas também temos diferenças, singularidades e particularidades. Até aqui, nenhuma novidade. Mas o que a torna especial e, ao mesmo, o que ela tem em comum com outros empreendedores de sucesso?

Queremos responder a esses questionamentos de uma forma real, instrutiva e emocionante. Sim, emocionante, porque a história empreendedora de Edna é incrivelmente emocionante.

O empreendedorismo não é toda a vida de Edna, embora durante a leitura seja possível notar o quanto ele é orgânico em sua existência. É uma parte da sua jornada. Edna tem uma história familiar, existencial e social que, revelada durante a entrevista realizada com ela, nos encantou. Sua vida tem sido pautada por lutas, crescimento e superação, pautas que

também se confirmam na sua condição de empreendedora.

Contaremos aqui essa trajetória de forma singela e clara, até porque não conseguiríamos corresponder em palavras ao que ouvimos da vida de nossa personagem. Mas tentaremos apresentar ao leitor os aspectos que nos marcaram nos relatos de Edna que, certamente, lhe impressionarão.

Nascimento

Em julho de 1986, a Cidade de Vitória da Conquista, no Estado da Bahia, recebia Edna Teixeira, mulher que se tornou determinada e resiliente e que contribuiria não só com os empreendimentos econômicos em sua cidade, mas que também facilitaria a construção social e profissional de outras mulheres que viviam no seu entorno.

Sobre Vitória da Conquista

Vitória da Conquista é a terceira maior cidade do Estado da Bahia, ficando atrás apenas de Salvador e Feira de Santana. Também é a quinta maior do interior do Nordeste.

Fundada em 1840, tendo, portanto, mais de 180 anos de existência, comportando uma população de 343.643 de habitantes, a cidade se destaca pelo seu setor de comércio, responsável por mais de 50% do PIB da cidade. Um setor, aliás, eficiente que contribui de forma considerável para o desenvolvimento e crescimento local, bem como das cidades circunvizinhas.

A cidade se posiciona como a sexta maior economia da Bahia, com 2,4% de participação do PIB estadual.

É muito fácil perceber que Edna tem a cara de Vitória e Vitória tem a cara de Edna. Uma completa a outra.

História empreendedora

A História empreendedora de Edna tem como marco inicial as suas raízes de origem. O pai tinha plantação de mandioca e a mãe fazia a goma do tubérculo.

Muito jovem, Edna fazia bicos em um salão de beleza e como o desejo de empreender já aflorava em seu dia a dia, ela oferecia os produtos dos seus pais para os clientes daquele salão.

Por essa iniciativa, Edna desenvolveu em seus próprios pais a vontade de ganhar seu dinheiro suado pelo trabalho de suas próprias mãos e, para além da independência financeira, conseguiu incluir sua família no seu próprio despertar empreendedor.

Características empreendedoras

O psicólogo David McClelland (1972) divulgou um estudo sobre dez características comportamentais empreendedoras. Essas características também são conhecidas pelas siglas CCEs. Vamos exemplificar como, desde então, McClelland (1972) já classificava aquilo que Edna viria a manifestar algumas décadas depois.

Todas as características classificadas pelo autor citado, podemos dizer que estão presentes na nossa personagem, certamente umas mais fortes que outras. Senão, vejamos:

1 - Busca de Oportunidade e Iniciativa



Naturalmente empreendedora, Edna, desde a adolescência, buscava oportunidades para ela mesma e para sua família. Como falamos anteriormente, ela sempre viu potencial na produção de goma de tapioca que sua mãe fazia com a mandioca que seu pai plantava. Nesse período, Edna trabalhava como manicure em um salão de beleza, mas já sabia, segundo suas palavras, que era crucial dar o "pontapé inicial" para começar o desenvolvimento do seu plano de negócio. Edna já tinha convicção que seria uma empreendedora de sucesso, então apenas precisou começar a agir.

Ou seja, aprender, estudar, se desenvolver e fazer de algumas pedras, pontes para construir seu castelo. Durante o tempo em que trabalhou no salão, Edna não quis apenas continuar com a função de manicure, ela nos relata que dentro da profissão foi crescendo e se desenvolvendo. "É como se eu mesma fosse me promovendo, eu ia aprendendo a profissão dentro do espaço e eu me via não só fazendo unha, como também dando um passo adiante na área do cabelo", conta.

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

Com o passar do tempo, Edna sentiu o desejo de ter o seu próprio salão. A pessoa para qual ela trabalhava decidiu mudar de cidade e fez a proposta de venda do seu salão para Edna, e ela mais que prontamente aceitou a oferta, porque entendeu que estava diante dela uma oportunidade de começar a empreender.

Edna, além de aceitar essa oportunidade, já havia começado a se preparar realizando cursos na área da beleza, antecipando-se ao que estava por vir, e quando a oportunidade chegou, ela estava preparada para começar sua incrível jornada empreendedora.

2 - Persistência



A persistência é uma das características que McClelland (1972) definiu como comum entre os empreendedores. Ele diz que empreendedores de sucesso enfrentam obstáculos de forma decidida sem se deixar abalar pelas falhas e problemas que fazem parte da jornada, mas que podem ser superados. Edna retrata isso em sua trajetória. O salão no qual ela iniciou

sua trajetória, atuava apenas aos finais de semana, nos demais dias da semana, ela ia ao encontro de suas clientes para atendimento em domicílio. Não havia hipóteses para uma pessoa como Edna conseguir ficar inativa, sem insistir em seu aperfeiçoamento e crescimento.

Além disso, enquanto estava no salão, recebia encomendas daquela goma de tapioca de que já falamos aqui. Assim, estimulava em seu pai a vontade de continuar plantando e em sua mãe a vontade de fazer a goma. Resumindo, Edna além de prestar serviços, vendia produtos e aquela sua desenvoltura em lidar com diversificados clientes e segmentos, fez com que ela sentisse a necessidade de fazer mais cursos e, desse modo, preparar-se para lidar com o projeto incrível que estava desenvolvendo. Projeto esse que, além de ser um negócio de sucesso, tornar-se-ia, mais à frente, um método para estimular outras mulheres empreendedoras.

Definitivamente esse movimento de persistência de Edna foi um divisor de águas não somente em sua vida, mas também na vida de diversas mulheres que tanto trabalharam — e trabalham — com ela, e ainda na vida de suas clientes, principalmente naquelas das quais ela tornou-se formadora e mentora.

3 - Correr Riscos Calculados



Edna estabeleceu seu salão, empregou outras mulheres e começou a disponibilizar diversos serviços na área da beleza. Foi um processo longo e houve diversas dificuldades, sendo que em alguns momentos ela julgou que talvez não daria certo. Mas não desistiu. Enfrentou problemas relacionados a custos, pouca estrutura, escassez de recursos e ferramentas.

Enfrentou problemas pessoais durante esse processo de empreender, e mesmo parecendo clichê, vamos dizer: Edna é e foi muito batalhadora.

Depois de vencido os obstáculos, ela decidiu que não queria apenas seguir com a área de beleza, embora seja completamente apaixonada por ela, Edna vislumbrou um novo potencial que seria promissor, mas que também exigiria muita cautela para implementar. Ela sabia que seria desafiador incluir mais um serviço em sua cartela, mesmo assim, percebera um mercado receptivo e até carente de ofertas. Foi então que uniu ao seu empreendimento de sucesso uma academia de ensino.

Para isso, Edna analisou os riscos de fazer tal empenho e conseguira concluir que para aquele momento e para a sua atuação, essas formações guardavam muita intimidade consigo própria, e que, para além de ser uma nova forma de prosperar em sua jornada, também seria fonte de prosperidade para outras pessoas.

4 - Exigência de Qualidade e Eficiência



O empreendedor que porta essa característica tem disposição e inclinação para sempre fazer mais e melhor. Ele busca melhorar continuamente seu negócio e seus produtos para que isso satisfaça e exceda as expectativas dos clientes. Ele também cuida do bem-estar da sua equipe e clientes criando procedimentos para cumprir prazos e manter padrões de qualidade.

Edna tem esse perfil empreendedor, demasiadamente preocupada em formar a si mesma e a sua equipe. Acumula vários cursos em sua área de atuação e, para além disso, como dissemos, desenvolveu uma academia de ensino para que prática e teoria sejam os pilares do seu negócio.

Edna desenvolveu métodos para prestar um serviço de excelência e de qualidade. Estudou e estuda quase que incansavelmente para se manter atualizada no mercado, para estar sempre um passo à frente da concorrência e para manter seus clientes encantados com a mágica que faz com suas próprias mãos.

Suas colaboradoras atestam que a sua organização e a sua busca por resultados, tornam o ambiente de trabalho produtivo, próspero e eficaz. Elas também compreendem que a formação e o aperfeiçoamento das técnicas utilizadas para o desenvolvimento do trabalho são de extrema importância para cativar e fidelizar os clientes.

5 - Comprometimento



McClelland (1972) afirmou que o empreendedor de sucesso se compromete com o cliente, os sócios e com os fornecedores. Explica o autor que esse empreendedor assume como sua responsabilidade pessoal todos os acontecimentos e resultados no seu dia a dia e da empresa.

Com mais de 15 anos de jornada empreendedora, Edna expressa esse comprometimento com todos a sua volta:

"Dentro dessa carreira, eu consegui entender que não só existia um profissional técnico, eu vim descobrindo ao longo de muitos estudos e cursos que existe dentro de mim não só uma profissional cabelereira, existe uma profissional pessoa, uma profissional que se relaciona muito bem com os outros, que consegue resolver os conflitos dentro da empresa, que consegue fazer uma equipe entender que ela também precisa crescer."

Edna entendeu que, para além da técnica, ela precisava investir em atendimento, na equipe e no relacionamento entre as pessoas dentro da

empresa e, também, com os clientes. Isso se comprova, estando presente em seu salão, onde há um clima organizacional estável, com clientes que participam do atendimento a ele próprio, e, ainda, sua academia de ensino funcionando de forma intensa e articulada.

Edna não desiste de viver em constante busca por melhorias e qualidade que a fazem referência entre seus clientes, colaboradores e fornecedores.

6 - Busca de Informações



Para se manter atualizado e cada vez mais capacitado, um empreendedor de sucesso precisa compreender a importância de se buscar e consultar especialistas.

Correndo o risco de sermos redundantes nessa narrativa, Edna, para além de fazer diversos cursos e viver em busca de novidades agregadoras para o seu negócio, também decidiu trazer todo o conhecimento possível para bem perto de si, dentro de seu salão, com vistas ao seu crescimento pessoal, mas, em especial, ao crescimento coletivo, aliás, estimular o crescimento e o desenvolvimento coletivo é a corda do coração de Edna.

7 - Estabelecimento de Metas



Conforme mais uma característica definida por McClelland (1972), é de extrema importância o empreendedor saber definir seus próprios objetivos e adaptá-los quando necessário, bem como ter foco em estabelecer metas concretas e mensuráveis de longo e de curto prazo.

Desde os seus primeiros passos como empreendedora, Edna já definia seus próprios objetivos. Lá no salão em que começou a trabalhar como manicure, ela idealizava seu próprio salão, e mesmo se não tivesse acontecido a mudança de cidade de sua primeira empregadora, Edna já tinha seu plano B, que era montar o seu salão no quintal de sua própria casa.

Edna olhou lá na frente, mas não ficou apenas no sonho, ela agiu com determinação na realização dos seus objetivos.

Hoje, Edna consegue olhar para trás e saber onde estava, olhar o presente e reconhecer o lugar em que está e, principalmente, olhar para o futuro e saber aonde quer chegar.

8 - Planejamento e Monitoramento Sistemáticos



David McClelland (1972), afirma que essa característica se relaciona com a anterior, porque não basta definir metas concretas, também é importante planejar e fazer o acompanhamento sistemático do empreendimento, para se atingir as metas propostas. Edna compreendeu a importância dessa característica quando resolveu formalizar o seu negócio, em face da constatação de que a informalidade a fazia perder dinheiro ao não ter controle de entradas, saídas, custos, despesas etc.

Além da formalização, Edna procurou uma consultoria para lhe ajudar em assuntos burocráticos, e com o passar do tempo, além de estabelecer metas, ela começou a mensurá-las e ter uma visão clara de como estava seu processo de faturamento.

9 - Persuasão e Networking



Todo empreendedor de sucesso sabe que não está sozinho e que pessoas são chaves para abrir portas, conclui David MacClelland (1972). O autor também afirma que se deve ter sempre uma rede de contatos e de comunicação persuasiva, pois como todo projeto nasce de uma ideia, tendo essa rede de relações, o empreendedor terá oportunidades de convencer pessoas a ajudá-lo na sua realização.

Edna mostrou essa característica bem cedo. Ainda na adolescência, enquanto trabalhava como manicure no salão, ela conquistava suas clientes propondo atendimento em domicílio, fidelizando esses clientes que, no futuro, tornar-se-iam frequentadores de seu salão. Além disso, conforme já narrado aqui, ela também vendia os produtos dos seus pais para esses clientes. Com essas características comunicativas, ela conquistou a confiança da dona do salão, que não teve dúvidas em lhe passar o bastão. Ela sabia que Edna tinha conquistado a confiança da clientela e que a qualidade do atendimento continuaria e até cresceria.

Edna também buscou ampliar o seu relacionamento com salões nas proximidades, com fornecedores e com suas alunas.

MEU VIZINHO EMPREENDEDOR

Portanto, nossa personagem atribui importância ao relacionamento com todos, não apenas com aqueles que lhe propiciam benefícios, mas, também, com aqueles por ela beneficiados. Resumindo, com Edna todo mundo ganha.

10 - Independência e Autoconfiança



Esta julgamos ser a característica mais significativa das descritas por David McClelland (1972), faceta que Edna exibe com exuberância.

O autor diz que empreendedores de sucesso sempre buscam autonomia em relação às normas e procedimentos para alcançar resultados, eles confiam em suas ideias e em suas capacidades. Por isso abrimos o item afirmando que essa característica Edna a tem em abundância.

Com muito esforço, lutas e desafios, ela conquistou sua independência enquanto empreendedora, conseguiu estimular e fazer prosperar tanto o seu próprio negócio, quanto o pequeno negócio de seus pais. Depois de muita insistência de Edna, seus pais entenderam que suas atividades poderiam ser um meio para ajudar a prosperidade da família, então, no ritmo

deles, continuaram com a produção da mandioca e a venda da goma nas feirinhas da cidade. Isso foi formidável!

Edna também estimulou sua comunidade a fazer parte desse processo de crescimento, gerando empregos, realizando formações e sendo um nítido exemplo de empreendedorismo eficaz.

Ela conseguiu consolidar em uma única história, a sua história, as características fundamentais para ser um empreendedor de sucesso.

Se David McClelland (1917- 1998) vivo fosse e tivesse contato com essa história, seguramente ele se alegraria por ver sua caracterização tão bem praticada por Edna. Se se encontrassem, ambos se olhariam como velhos conhecidos, afinal, dois mentores de sucesso sempre se reconhecem.

Concluimos com uma fala de Edna:

"Medo é isso, ele te tira dos maiores sucessos da vida, você tem que encará-los, você está aqui para isso, você veio porque você sabe que é capaz. O medo não pode ser mais forte que você, e errar todo mundo erra, porque o perfeito não existe e muitas pessoas se frustram por querer o perfeito sempre e a gente tem que aprender a lidar com isso".

Conheça nossos cursos do BAonline A melhor Educação Digital do Brasil Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

GRADUAÇÃO

Comunicação Institucional

Eventos

Gestão de Qualidade

Gestão de Recursos Humanos

História

Jogos Digitais

Marketing

Pedagogia

Processos Gerenciais

Produção Cultural

Produção Multimídia

Produção Publicitária

Acesse aqui



PÓS-GRADUAÇÃO

Animação e Cenários Digitais

Branding e Marketing de Luxo

Design Emocional

Gamificação e Design de Games

Marketing Esportivo

Moda e Sustentabilidade

Produção Cultural e Curadoria de

Conteúdo

Produção de Moda e Styling Criativo

Relações Internacionais

Acesse aqui





A arte de empreender na economia criativa: Pensar, Compreender e Agir

Hoje vivenciamos um mundo modificado pelas tecnologias onde novas carreiras estão surgindo a cada instante. Com isso, as instituições de ensino se renovam, constantemente, para formar alunos empreendedores e profissionais para o futuro. Considerar que futuro é agora, o futuro é hoje, plante a semente para colher a oportunidade, o resultado.

Evoluir, ser competitivo, obter perspectivas e vencer as diferenças. Esses aspectos passaram a ser inevitáveis no mundo contemporâneo. Uma nova forma de garantir ao jovem um ensino que lhe dê autonomia e empregabilidade.

Empreendedorismo é o resultado do aprendizado informal (prático) e o formal (teoria), pois o conhecimento pleno vem da conjugação equilibrada destes dois aprendizados. Assim, chegamos na economia criativa, sendo a economia uma ciência e a criatividade outra.

No capítulo 1, a importância do saber para empreender. Empreender é buscar o novo e resolver problemas na sociedade. Empreender é trazer o belo e também o útil, é encantar. Em síntese, empreendedorismo é combinar arte com ciência e com o conhecimento. É o que objetiva o estudo "empreender na economia criativa: o processo de combinar arte com conhecimento" apresentado pelos autores Leila Rabello e Miguel Arab.

Busca-se entender em tempos hiperconectados de como é feita a utilização do empreendedorismo para ascender jovens nas profissões do futuro, bem como, a aplicação da economia criativa como suporte para desenvolver a criatividade na formação do aluno. Neste sentido o capitulo 2 "empreendedorismo na educação superior: como formar criativos na era digital" aponta para a importância do empreendedorismo no ensino superior" de autoria de Patricia Cardim e Flavia Rodrigues.

Discutir as origens, os desafios e perspectivas no papel das escolas de negócio na formação da cultura empreendedora, bem como, a necessidade de que este empreendedor tenha um olhar para o futuro é o intuito do autor **Yuri Cunha**, no **capítulo 3**, "escolas de negócios, empreendedorismo e o olhar para o futuro".

Com a compreensão de que a compra guiada tem grande impacto no consumo e na imagem pessoal, as autoras Jessica Lopes e Jo Souza, no capítulo 4, "empreender como personal shopper: a importância da curadoria na compra guiada com o consumidor" destaca o papel do profissional *Personal Shopper*, como um empreendedor personalíssimo, ou seja, o qual proporciona uma curadoria de estilo e torna a escolha o processo de compra.

Entender sobre a relação entre empreendedorismo e a comunicação, e a importância que a comunicação exerce nessa relação é a reflexão trazida pelos os autores, Luciana Antunes e Renato Teixeira, no capítulo 5, intitulado "comunicação no empreendedorismo: novas perspectivas de comunicação corporativa".

A modernidade líquida é um fato, e o mundo está a cada dia mais exigente, mais conectado é o que destaca o autor Rodrigo Lima de Amorim, no capítulo 6 "empreender na modernidade líquida: nada se cria tudo se transforma".

Estudar o papel dos indivíduos no campo do empreendedorismo, por intermédio do filme "A Felicidade não se Compra", produção de 1946, dirigida pelo cineasta Frank Capra, é o que objetiva Sidney Ferreira Leite, no capítulo 7, com o estudo "como seria o mundo sem você? Indivíduos fazem a diferença: uma análise de a felicidade não se compra".

Um convite especial para uma jornada criativa e empreendedorismo com a sua própria história é o que sugere o capítulo 8, intitulado, "atitude empreendedora para transformar uma ideia em oportunidade de negócio", de autoria de Dario Vedana.

O capítulo 9, intitulado "Desenhando e validando o modelo de negócios" de autoria de Nei Grando, faz uma pequena introdução ao design thinking, apresenta de forma resumida a modelagem de negócios usando-se como ferramenta o *Canvas*, as duas primeiras etapas do processo do modelo de desenvolvimento do cliente, que ajudam a validar as hipóteses do modelo de negócios, buscam o ajuste do problema à solução, e o ajuste do produto e/ou serviço ao mercado.

Por fim, essa obra "A arte de empreender na economia criativa: pensar, compreender e agir" auxiliará aos interessados na área Empreendedorismo, pois empreender é aprender com a experiência passada, bem como, com a atual e com o olhar para o futuro, tendo em vista a inovação que se deseja realizar.

Conheça: Série Economia Criativa

Cursos de Pós-graduação do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo



v. 1 - Design Digital e Novas Mídias



v. 6 - Museologia e História da Arte



v. 2 - Comunicação e Cultura de Moda, Imagem e Estilo



v. 7 - Branding Digital



v. 3 - Direção de Arte em Comunicação



v. 8 - Comunicação e Marketing Digital



v. 4 - Gestão do Design



v. 9 - Design Estratégico



v. 5 - Arquitetura, Cidade e Sustentabilidade



v. 10 - Gestão em Economia Criativa

Organizadores



Caio Flavio Stettiner

Graduado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1991) e Pós-graduado em Docência do Ensino Superior SP (2008), e Logística das Operações Comerciais (2009) e Mestre em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo (2013), Doutor em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Campo Limpo Paulista. Professor e Coordenador de Curso de Gestão de Negócios e Inovação da Fatec Sebrae, unidade pertencente ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Experiência relevante de 20 anos como Empreendedor na área de Comércio Exterior, Professor convidado nos Curso. de MBA Gestão Empresarial da Fundação Getúlio Vargas - EDUCAÇÃO EXECUTIVA - IDE - FGV/RJ, SENAC, FACULDADE SEBRAE, assim como orienta Monografias nos cursos MBA EAD USP-ESALQ, MBA EAD EACH-USP e MBA EAD USP-ECA.



Clayton Alves Cunha

Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul; Especialista em Marketing pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e Bacharel em Administração pela Universidade Cidade de São Paulo. Professor Titular da FATEC-SEBRAE, coordenador adjunto dos CSTs em Marketing e Gestão Comercial da Universidade Cidade de São Paulo. Possui experiência de mercado em grande banco de varejo, bem como, em empresas de telecomunicações, também é Diretor de Basquete 3x3 do Unimed Campinas Basquete, equipe profissional de Basquete Feminino.

A Economia Criativa se transformou em uma força poderosa na economia atual (Unesco, 2013). E assim, unir valor criativo e universidade é tornar-se um empreendedor na gestão da economia criativa e é um forte diferencial em um mercado sempre em transformação, seja no design, na arquitetura, nas artes, comunicação, gastronomia, audiovisual, novas mídias, nos cursos tecnólogicos, entre outros. Assim, a centenária Belas Artes (1922-1925) sendo uma indústria criativa prepara profissionais criativos na aquisição de habilidades gerenciais com visão estratégica sistêmica.

Paulo Antonio Gomes Cardim Reitor do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

O livro "Meu Vizinho Empreendedor" traz uma coletânea de textos de alunos da FATEC SEBRAE, demonstrando que a Economia Criativa traz resultados acadêmicos, qualidade no ensino, a união entre a escola, o mercado, o empreendorismo, e ainda ações relacionadas à criatividade que geram receita e impacto na economia.

Patrícia Cardim

Diretora Geral do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo

