

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Heitor Penteado de Mello Peixoto Filho

O empreendedorismo como um processo: um estudo de casos múltiplos.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2009

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Heitor Penteado de Mello Peixoto Filho

O empreendedorismo como um processo: um estudo de casos múltiplos.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora como exigência parcial para a obtenção do título de MESTRE em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação do Prof. Dr. Antonio Vico Mañas.

SÃO PAULO

2009

BANCA EXAMINADORA

Aos meus filhos Felipe e Eduardo e à minha esposa Andrea, pois o amor que existe entre nós é que me deu forças para superar todos os obstáculos que surgiram ao longo do caminho.

AGRADECIMENTOS

Uma jornada chamada mestrado: reflexões, desafios, dúvidas e dificuldades no caminho trilhado, mas também, descobertas que possibilitaram um crescimento pessoal e profissional relevantes. Expresso meus profundos agradecimentos e gratidão às pessoas que durante o percurso de construção desse trabalho contribuíram para a sua realização:

Ao Prof. Dr. Antonio Vico Mañas, meu mestre e orientador, não só por todos os conhecimentos transmitidos, mas por toda a sua paciência, disponibilidade e conselhos nos momentos mais difíceis;

Ao Prof. Dr. Wolfgang Schoeps e Prof. Hamilton Villela, meus grandes mestres, incentivadores e com os quais tive a oportunidade de trabalhar por mais de uma década na BSP – Business School São Paulo;

Ao Prof. Dr. Arnoldo Guevara Hoyos, membro da banca, grande fonte de sabedoria e com quem desenvolvi muita afinidade e empatia;

Ao Prof. Dr. Tales Andreassi, membro da banca, por suas contribuições extremamente relevantes ao aprimoramento deste trabalho;

Aos Empreendedores Sylvio Alves de Barros Netto (*WebMotors*), Luís Alexandre Chicani (*DentalCorp*) e Rogério Fernando de Góes (*Stauph*), pela disponibilidade e interesse em dividir as ricas experiências que tiveram na criação, desenvolvimento e venda de seus respectivos negócios;

Ao Prof. Dr. Fernando Curado e Prof. Humberto Mariotti, da BSP – *Business School* São Paulo, grandes mestres, amigos e mentores;

A todos os meus professores e colegas do Mestrado em Administração da PUC-SP, por me propiciarem uma das experiências mais gratificantes que já tive na vida;

À PUC-SP, por ter me aberto as portas para que essa experiência pudesse se concretizar.

À minha esposa Andrea e aos meus filhos Felipe e Eduardo, por toda compreensão, paciência e apoio.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADROS E TABELAS

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RESUMO

ABSTRACT

INTRODUÇÃO.....	14
1 – METODOLOGIA.....	18
1.1 – Formulação do problema.....	18
1.2 – Delineamento da pesquisa.....	21
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 – O empreendedor e o empreendedorismo.....	24
2.1.1 – Origens e evolução dos conceitos de empreendedor e de empreendedorismo....	24
2.1.2 – Características atribuídas aos empreendedores.....	27
2.2 – O empreendedorismo como um processo.....	29
2.2.1 – Reconhecimento de uma oportunidade.....	30
2.2.2 – Decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos iniciais necessários.....	32
2.2.3 – Lançamento real do novo empreendimento.....	34
2.2.4 – Construção de um negócio de sucesso.....	35
2.2.5 – Colheita das recompensas (saída dos fundadores).....	37
2.3 – Estratégias de negócios.....	39
2.3.1 – Origens e evolução do conceito de estratégia de negócios.....	39
2.3.2 – Formulação de estratégias.....	43
2.3.2.1 – A escola empreendedora de estratégia.....	44
2.3.2.2 – O processo de formulação de estratégias de empreendedores em <i>start-ups</i>	49
2.3.3 – Principais estratégias de negócios.....	50
2.3.3.1 – Concentração em um único negócio.....	51
2.3.3.2 – <i>Joint-venture</i>	52
2.3.3.3 – Retração.....	52
2.3.3.4 – Integração horizontal.....	52
2.3.3.5 – Integração vertical.....	52
2.3.3.6 – Diversificação.....	53

2.3.3.7 – Inovação.....	53
2.3.3.8 – Desinvestimento.....	57
2.3.3.9 – Parceria.....	57
2.3.3.10 – Internacionalização.....	58
2.3.3.11 – Liquidação do negócio.....	59
2.4 – Síntese de referencial teórico.....	59
3 – RELATO DOS CASOS INDIVIDUAIS.....	61
3.1 – O caso <i>WebMotors</i>	61
3.1.1 – Reconhecimento da oportunidade.....	61
3.1.2 – Decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos iniciais.....	63
3.1.3 – Lançamento real do novo empreendimento.....	64
3.1.4 – Construção de um negócio de sucesso.....	65
3.1.5 – Colheita das recompensas (saída dos fundadores).....	73
3.2 – O caso <i>DentalCorp</i>	77
3.2.1 – Reconhecimento da oportunidade.....	77
3.2.2 – Decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos iniciais.....	78
3.2.3 – Lançamento real do novo empreendimento.....	79
3.2.4 – Construção de um negócio de sucesso.....	80
3.2.5 – Colheita das recompensas (saída dos fundadores).....	89
3.3 – O caso <i>Stauph</i>	92
3.3.1 – Reconhecimento da oportunidade.....	92
3.3.2 – Decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos iniciais.....	93
3.3.3 – Lançamento real do novo empreendimento.....	94
3.3.4 – Construção de um negócio de sucesso.....	95
3.3.5 – Colheita das recompensas (saída dos fundadores).....	104
4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	112
4.1 – Perfil geral dos empreendedores pesquisados.....	112
4.2 – Perfil geral das empresas pesquisadas.....	114
4.3 – Síntese de casos cruzados.....	118
4.3.1 – Reconhecimento da oportunidade.....	118
4.3.2 – Decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos iniciais.....	122
4.3.3 – Lançamento real do novo empreendimento.....	124
4.3.4 – Construção de um negócio de sucesso.....	126

4.3.5 – Colheita das recompensas (saída dos fundadores).....	133
4.4 – Padrões observados.....	141
4.4.1 – Empreendedores.....	141
4.4.2 – Empresas.....	141
4.4.3 – Processo empreendedor.....	141
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143
APÊNDICE.....	151
GLOSSÁRIO.....	154
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	156

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – O empreendedorismo como um processo: algumas fases importantes.....30

Figura 2 – Duração aproximada de cada fase do processo empreendedor para as empresas pesquisadas.....118

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADROS

Quadro 1 – Base conceitual da pesquisa.....17

Quadro 2 – Estrutura da pesquisa.....17

Quadro 3 – Características mais freqüentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas.....28

TABELAS

Tabela 1 – Perfil geral dos empreendedores pesquisados.....112

Tabela 2 – Perfil geral das empresas pesquisadas.....115

Tabela 3 – Evolução da configuração das empresas pesquisadas.....117

Tabela 4 – As principais características da abordagem dos empreendedores à geração de estratégias segundo Mintzberg.....132

Tabela 5 – Síntese dos resultados.....138

LISTA DE ABRAVIATURAS E SIGLAS

ABO - Associação Brasileira de Odontologia

BMI - *Business Management Institute*

CESP - Companhia Energética de São Paulo

CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* / LAJIDA

Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização

EUA - Estados Unidos da América

FAAP - Fundação Armando Álvares Penteado

GE - General Electric

GM - General Motors

GP - GP Investimentos

HBS - *Harvard Business School*

IPO - *Initial Public Offer* / Oferta Pública Inicial

ISSO - *International Organization for Standardization* / Organização Internacional para Padronização

MBA - *Master in Business Administration* / Mestrado em Administração de Empresas

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

NASDAQ - *National Association of Securities Dealers Automated Quotations* /

Sistema Eletrônico de Cotação da Associação Nacional de Intermediários de Valores

OMS - Organização Mundial de Saúde

PUC-SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

RH - Recursos Humanos

SBA - *Small Business Administration* / Administração de Pequenos Negócios, órgão dos Estados Unidos semelhante ao SEBRAE no Brasil.

TEA - Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial

TMG - TMG Capital

UOL: *Universo on Line*

USP - Universidade de São Paulo

WTC - *World Trade Center* (Torres Gêmeas) em Nova Iorque

RESUMO

Este estudo é focado no empreendedorismo por oportunidade ou empreendedorismo voluntário, aquele que se dá pela identificação de uma boa oportunidade de negócios. Partiu-se da premissa de que o empreendedorismo é um processo com cinco fases principais, que vai do reconhecimento da oportunidade até a colheita das recompensas, com a saída dos fundadores. Cada uma dessas fases foi pesquisada a partir da trajetória de três empreendedores e suas respectivas empresas, com o objetivo de detalhar os principais fatores internos e externos à constituição e desenvolvimento destas empresas, as principais decisões estratégicas tomadas pelos empreendedores em função desses fatores, as principais estratégias adotadas e seu processo de formulação, sempre na busca de padrões. Esta é uma pesquisa exploratória. Como procedimento para a coleta de dados, optou-se pelo estudo de casos múltiplos incorporados. A unidade primária de análise foi o empreendedor, três no total, todos eles idealizadores, sócios e principais gestores de suas respectivas empresas. Foram conduzidas entrevistas focadas, utilizando-se um roteiro composto por quarenta e quatro itens. O estudo sugere que o empreendedorismo de fato pode ser considerado como um processo, com cinco etapas principais, cada uma com características próprias e relativamente bem delimitadas. Foram identificados alguns padrões no perfil dos empreendedores e entre eles destaca-se uma boa formação acadêmica. No perfil das empresas, observou-se que todas eram de porte médio e lucrativas na data da venda. Em relação ao processo empreendedor, todas as empresas tiveram um início modesto e com poucos investimentos. Por fim, todas adotaram um conjunto comum de estratégias que incluiu inovação, concentração em um único negócio e parcerias.

Palavras-chave: empreendedorismo – empreendedor – processo – estratégia – inovação.

ABSTRACT

This study is focused on the opportunity or voluntary entrepreneurship, the one resulting from the identification of a good business opportunity. The premise is that entrepreneurship is a process with five main phases, going from the recognition of a good business opportunity until the harvest of rewards, with the exit of the founders. Each one of these phases was researched based on the trajectory of three entrepreneurs and their respective companies, with the objective of detailing the main internal and external factors to the constitution and development of the companies, the main strategic decisions taken by the entrepreneurs in function of these factors, the main adopted strategies and their process of formulation, always in the search of standards. This is an exploratory research. The study of incorporated multiple cases was opted as the procedure for data collection. The primary unit of analysis was the entrepreneur, three in total, all of them idealizers, partners and main managers of their respective companies. Focused interviews were conducted, with a script composed of forty four items. The study suggests that the entrepreneurship can in fact be considered as a process, with five main stages, each one with relatively well delimited and proper characteristics. Some standards had been identified in the entrepreneur's profile, standing out their good academic background. Regarding the companies' profile, it was observed that all of them were medium-sized and lucrative at the date of the selling. In relation to the entrepreneurial process, all companies had a modest start-up and with few investments. Finally, they all adopted a common set of strategies, which included innovation, concentration in only one business and partnerships.

Key-words: entrepreneurship – entrepreneur – process – strategy – innovation.

INTRODUÇÃO

“O ano de 2008 será lembrado nos livros de história pelo rompimento de alguns paradigmas do capitalismo moderno em virtude da crise financeira sem precedentes. O imprescindível abandono de uma lógica de obtenção de lucros puramente monetários e o redirecionamento do foco para a necessidade de respaldar as atividades realmente produtivas são marcas visíveis dessa ruptura. Nesse novo cenário, a atividade empreendedora tornou-se ainda mais central para o desenvolvimento dos países.”

Rodrigo da Rocha Loures.
Presidente da Federação das Indústrias do Paraná.

O Brasil está entre os treze países mais empreendedores do mundo, com uma TEA – Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial¹ de 12,02%. Mas, aproximadamente 33% deste empreendedorismo ocorrem por necessidade, de forma involuntária, ou seja, não pela identificação de uma boa oportunidade de negócios, mas porque outras opções de trabalho são insatisfatórias ou inexistentes (Cf. GRECO et al., 2009).

Grande parte de toda essa atividade empreendedora se materializa por meio de micro e pequenas empresas, as MPes, que em conjunto, responderam em 2004 por 98% do número total de empresas formais, por 67% das pessoas ocupadas e 20% do PIB no Brasil (BEDÊ, 2006, p. 3).

Empresas de pequeno porte têm um papel de destaque no desenvolvimento econômico mundial. Segundo relatório do *Small Business Administration* (SBA)², só as empresas de pequeno porte nos Estados Unidos, em 2003, representaram mais de 99,7% de todos os empregadores, empregaram mais da metade de todos os funcionários do setor privado e pagaram 44,5% do total da folha de pagamento privado do país. Além disso, tais empresas geram anualmente 60% a 80% de todos os novos postos de trabalho e produzem treze a quatorze vezes mais patentes por empregado do que as grandes empresas produtoras de patentes (LONGENECKER et al., 2007, p. 7).

¹A TEA – Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial, é a medida da extensão da atividade empreendedora em determinado país, obtida a partir da pesquisa com a população adulta (18 a 64 anos) e definida como a porcentagem dessa população que está ativamente envolvida na criação de novos empreendimentos ou à frente de empreendimentos com até 42 meses (Cf. GRECO et al., 2009).

² Órgão dos Estados Unidos que dá apoio às pequenas empresas, similar ao SEBRAE brasileiro.

Solomon (1989, p.7) destaca que a pequena empresa sempre teve um papel importante no desenvolvimento econômico mundial, sendo o agente dominante no transcorrer do longo período de desenvolvimento econômico dos Estados Unidos no século XIX. A pequena empresa, além de fonte permanente de inovações nos negócios, foi também propulsora da ascensão histórica do setor de serviços, que marcou uma nova fase na evolução do capitalismo.

Um dos grandes desafios das MPEs é crescer e se desenvolver. Estudo do SEBRAE Nacional sobre mortalidade de empresas, publicado em 2007, analisou MPEs constituídas entre 2003 e 2005, mostrando que 34,9% das MPEs brasileiras não chegam ao quinto ano de vida. Isso representa um avanço em relação à taxa de 59,9% encontrada em estudo semelhante publicado em 2004. Tais resultados evidenciam uma dimensão das dificuldades que empreendedores, de maneira geral, ainda enfrentam à medida que suas empresas se desenvolvem.

São inegáveis as melhoras recentes no ambiente econômico brasileiro, como a redução e o controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para as pessoas físicas e o aumento do consumo, especialmente das classes C, D e E. Em consequência, tivemos um período favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil (SEBRAE, 2007, p. 4).

Outros fatores, relacionados à melhora da qualidade empresarial, tiveram importante contribuição para o aumento da taxa de sobrevivência das pequenas empresas. Os empresários que têm curso superior completo ou incompleto já representavam 79% do total em 2005 e aqueles com experiência anterior em empresa privada subiram de 34% em 2002 para 51% em 2005.

Empresários melhor qualificados, num ambiente econômico mais favorável, passaram a cuidar melhor das empresas e a desperdiçar menos energia com possíveis problemas da conjuntura econômica. Observa-se que planejamento nas empresas passou a ser preocupação de 71% dos empresários em 2003/2005 contra apenas 24% em 2000/2002; organização empresarial, 54% contra 17%; *marketing* e vendas, 47% contra 7%; análise financeira, 36% contra 7%; e, finalmente, relações humanas, 38% contra somente 3% há poucos anos (id. ib., p. 4).

Isso significa que o Brasil tem atualmente empresários mais capacitados para enfrentar os desafios do mercado. Por isso o percentual de empresários que identificou uma boa oportunidade de negócio cresceu de 15% em 2002 para expressivos 43% em 2005 (id. ib., p. 4).

Nessa direção, a presente pesquisa enfoca o empreendedorismo por oportunidade (ou empreendedorismo voluntário), aquele que se dá pela identificação de uma boa oportunidade de negócios.

Assim, segundo Baron e Shane (2007, p. 5), o empreendedorismo é um processo, ou seja, uma cadeia de eventos e atividades que ocorrem ao longo do tempo, que começa com uma idéia para algo novo, como um novo produto ou serviço, que não termina com o lançamento do novo empreendimento, pois envolve também a capacidade de administrar uma nova empresa com sucesso após a criação.

Esse processo é afetado por diversos fatores, alguns relacionados aos indivíduos (os empreendedores), alguns às suas relações com outras pessoas (sócios, clientes, investidores), e outros à sociedade como um todo (regulamentações governamentais, condições de mercado, etc.).

Partindo-se da premissa de que o empreendedorismo é um processo, foram pesquisadas as trajetórias de três empreendedores, Sylvio Alves de Barros Filho, Luís Alexandre C. C. Chicani e Rogério Fernando de Góes, e suas respectivas empresas, *WebMotors*, *DentalCorp* Assistência Odontológica e *Stauph* Ind. e Com. de Abraçadeiras.

Especial atenção é dada à gestão estratégica destas empresas, cujo desenvolvimento merece estudo aprofundado, pois conseguiram ultrapassar as fases mais críticas do desenvolvimento de um negócio, superando uma quantidade significativa de obstáculos.

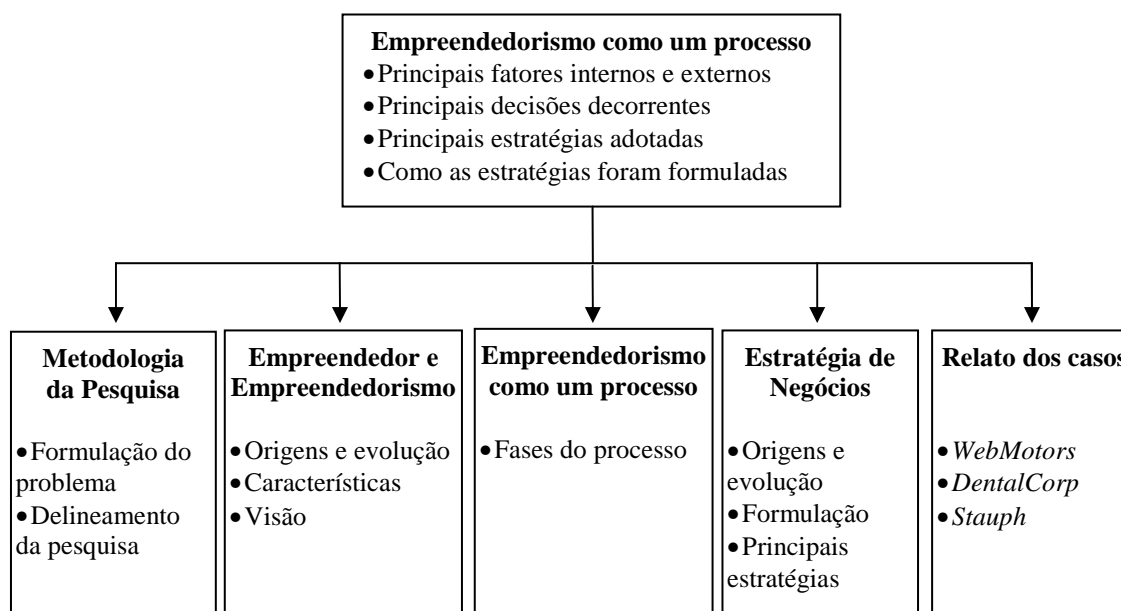
O objetivo a que se propõe este estudo é o detalhamento dos principais fatores internos e externos à constituição e desenvolvimento das empresas, das principais decisões estratégicas tomadas pelos empreendedores em função desses fatores, das principais estratégias adotadas e do seu processo de formulação, buscando-se identificar padrões no desenvolvimento das três empresas pesquisadas.

Esta pesquisa justifica-se, portanto, por sua contribuição à atividade empreendedora no Brasil, ao identificar as principais ações e decisões de três empreendedores que podem ser considerados como bem-sucedidos, pois percorreram todas as fases do processo empreendedor, ultrapassando os principais obstáculos que surgiram ao longo do caminho e colheram as recompensas ao vender suas empresas a investidores estratégicos, perpetuando sua criação e obtendo ganhos financeiros considerados por eles como bastante satisfatórios.

A expectativa é que esse aprendizado possa ser disseminado e que contribua para aumentar as chances de êxito de outras iniciativas empreendedoras no país.

As ilustrações a seguir apresentam a base conceitual e a estrutura do trabalho:

Quadro 1 – Base conceitual da pesquisa



Quadro 2 – Estrutura da Dissertação

INTRODUÇÃO		
CAPÍTULO 1 – METODOLOGIA		
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO		
Empreendedor e empreendedorismo	Empreendedorismo como um processo	Estratégia de negócios
CAPÍTULO 3 – RELATO DOS CASOS INDIVIDUAIS		
<i>WebMotors</i>	<i>DentalCorp</i>	<i>Stauph</i>
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS		
CONSIDERAÇÕES FINAIS		
APÊNDICE		
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		

1 – METODOLOGIA

1.1 – Formulação do problema

Ao considerar-se o empreendedorismo como um processo, há uma concordância geral sobre as principais fases deste processo que se pode destacar como:

- 1) reconhecimento de uma oportunidade;
- 2) decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos necessários;
- 3) lançamento real do novo empreendimento;
- 4) construção de um negócio de sucesso;
- 5) colheita das recompensas (saída dos fundadores) (Cf. BARON; SHANE, 2007, p. 12).

Para entendermos o processo de empreendedorismo, é fundamental analisar as condições econômicas, tecnológicas e sociais das quais as oportunidades surgem; as pessoas que reconhecem essas oportunidades (empreendedores); as técnicas de negócios e estruturas jurídicas que elas usam para desenvolvê-las e, por fim, os efeitos sociais e econômicos produzidos.

Todos esses elementos desempenham um papel no empreendedorismo e devem ser levados em consideração para que se possa compreender melhor esse complexo processo (Cf. id. ib.).

Nessa direção, será utilizada pesquisa exploratória, “*que tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores*” (GIL, 2007, p. 43).

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, de determinado fato e habitualmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (Cf. GIL, 2007), como no caso do empreendedorismo, pois seu campo de estudo acadêmico é muito novo, ainda em fase pré-paradigmática.

Pesquisas exploratórias muitas vezes constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla, especialmente quando o tema escolhido é bastante genérico, tornando-se necessários seu esclarecimento e delimitação. O resultado final passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados (Cf. id. ib.).

Partindo-se da premissa de que o empreendedorismo é um processo com cinco fases principais, cada uma dessas fases é pesquisada considerando-se a trajetória de três empreendedores, Sylvio Alves de Barros Filho, Luís Alexandre C. C. Chicani e Rogério Fernando de Góes, e suas respectivas empresas, *WebMotors*, *DentalCorp* Assistência Odontológica e *Stauph* Ind. e Com. de Abraçadeiras.

Destarte, o objetivo a que se propõe este estudo é o detalhamento dos principais fatores internos e externos à constituição e desenvolvimento das empresas, das principais decisões estratégicas tomadas pelos empreendedores em função desses fatores, das principais estratégias adotadas e do seu processo de formulação, buscando-se identificar padrões no desenvolvimento das três empresas pesquisadas.

Para tanto, formulou-se a questão central desta pesquisa: como foi o desenvolvimento de cada uma das cinco fases do processo empreendedor para as empresas pesquisadas?

Como suporte à questão levantada, foram elaboradas cinco questões complementares:

- 1) Quais foram os principais fatores internos e externos à constituição e desenvolvimento das empresas, independentes da vontade do empreendedor, em cada uma das cinco fases do processo empreendedor?
- 2) Quais as decisões mais relevantes tomadas pelos empreendedores em decorrência desses fatores?
- 3) Como os empreendedores formulavam estratégias em cada uma das cinco fases do processo empreendedor?
- 4) Quais as principais estratégias de negócios adotadas pelos empreendedores em cada uma das cinco fases do processo empreendedor?
- 5) Existem padrões no perfil dos empreendedores, no perfil de suas empresas ou no desenvolvimento das cinco fases do processo empreendedor para cada uma das empresas?

Considerando tais indagações, cabe lembrar que as questões de pesquisa, em muitos casos, têm origem

“na biografia pessoal do pesquisador e em seu contexto social. A decisão sobre uma questão específica depende em grande parte dos interesses práticos do pesquisador e de seu envolvimento em determinados contextos históricos e sociais” (FLICK, 2009, p. 103).

Foi este o caso do estudo aqui realizado. O interesse do pesquisador em se aprofundar sobre o tema do empreendedorismo vem de sua vivência na criação, desenvolvimento e venda de três empresas: BSP – *Business School São Paulo, Career Center* e *BSP Career*.

Esta experiência proporcionou inúmeras dúvidas e inquietações que estimularam a pesquisa a partir de outras experiências semelhantes, com o intuito de compará-las entre si.

Esta pesquisa não parte de nenhuma hipótese ou proposição. Alguns estudos podem ter uma razão absolutamente legítima para não possuir nenhuma proposição. Em vez de proposições, o projeto para um estudo exploratório deve apresentar uma finalidade e os critérios que serão utilizados para julgar uma exploração com bem-sucedida (Cf. YIN, 2005).

Esta exploração será considerada bem-sucedida se ao final tiver conseguido explicitar quais foram os principais fatores externos e internos à constituição e desenvolvimento das empresas em cada uma das cinco fases do processo empreendedor, quais as principais decisões tomadas pelos empreendedores em decorrência destes fatores, quais as estratégias adotadas em cada uma das cinco fases do processo empreendedor, como se deu o processo de formulação dessas estratégias e quais os padrões no perfil dos empreendedores, no de suas empresas e no desenvolvimento dessas cinco fases.

1.2 – Delineamento da pesquisa

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados, constituindo nesse sentido, a etapa na qual o pesquisador passa a considerar os métodos que proporcionam os meios técnicos para a investigação. O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados (Cf. GIL, 2007).

Nesta direção, o ponto de partida deste trabalho deu-se por meio de uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de estabelecer as bases teóricas necessárias. Como procedimento para a coleta de dados, optou-se pelo estudo de caso, que é caracterizado “*pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado*” (id. ib., p. 72).

Um estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo, o empreendedorismo neste trabalho, dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005, p. 32). É uma estratégia de pesquisa que se foca no entendimento das dinâmicas presentes em contextos únicos (EISENHARDT, 1989, p.534).

Os estudos de caso representam o modelo de pesquisa preferido quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos (YIN, 2005, p. 19), como é o caso do tema aqui escolhido. Combinar acontecimentos de forma cuidadosa e sistemática é essencial ao método de investigação, usado com bastante frequência na pesquisa sobre empreendedorismo (Cf. BARON; SHANE, 2007).

Como metodologia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo. O estudo de caso tem sido bastante empregado nas pesquisas nas áreas de psicologia, sociologia, ciência política, administração e planejamento social.

A necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos, pois o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos (Cf. YIN, 2005).

A amostragem dos casos aqui relatados foi feita por acessibilidade ou conveniência, na qual o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo

que estes possam de alguma forma, representar o universo. Este tipo de amostragem é o menos rigoroso de todos e é destituída de qualquer rigor estatístico, o que pode ser considerada uma limitação deste estudo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão (GIL, 2007, p. 104).

A unidade primária de análise são os empreendedores, todos eles idealizadores, sócios e principais gestores das respectivas empresas. Foram conduzidas entrevistas focadas, utilizando-se um roteiro para entrevistas com quarenta e quatro itens, conforme consta no Apêndice. A entrevista com cada empreendedor teve duração aproximada de uma hora, com poucas intervenções do pesquisador.

Este é um estudo de casos múltiplos incorporados. Optou-se por casos múltiplos porque as evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, além do estudo ser visto como algo mais robusto (HERRIOT; FIRESTONE, ap. YIN, 2005, p. 68). Nesse sentido, as conclusões analíticas que independentemente surgem de dois casos ou mais serão mais contundentes do que aquelas que surgem apenas de um caso único (Cf. YIN, 2005, p. 75).

É provável ainda que os contextos de casos múltiplos distingam-se até certo ponto. Se sob tais circunstâncias variadas ainda for possível chegar a conclusões comuns a partir de diferentes casos, elas terão estendido de forma incomensurável a capacidade externa de generalização das descobertas, novamente em comparação àquelas retiradas de um único caso (id. ib., p. 76).

Os casos são incorporados porque têm duas subunidades de análise, (1) os principais acontecimentos internos e externos às empresas e principais decisões decorrentes deles e (2) a gestão estratégica das empresas, incluindo o processo de formulação de estratégias e as principais estratégias adotadas pelos empreendedores.

Foi elaborado um caso-piloto, o da *WebMotors*, com a finalidade de se aprimorar os planos para as coletas de dados subseqüentes, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação aos procedimentos a serem seguidos. Além das entrevistas, outras fontes de evidências foram utilizadas, como artigos de mídia, documentos fornecidos pelos empreendedores, *websites*, entre outros.

Cabe destacar que os estudos de casos não são generalizáveis a populações ou universos e, sim, a proposições teóricas. O estudo de caso, como experimento, não representa uma amostragem, sendo seu objetivo expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística),

conforme apurado em YIN (2005, p. 30), o que poderia ser uma segunda limitação deste estudo.

Como estratégia analítica geral para a análise de dados, faz-se uso de proposições teóricas detalhadas no Capítulo 2 – Referencial Teórico. Como técnica específica para a análise dos estudos de caso, foi utilizada a síntese de casos cruzados, que resultou na construção de uma tabela de palavras que exhibe os dados provenientes dos casos individuais de acordo com a mesma estrutura uniforme.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico procura definir os conceitos de empreendedor e de empreendedorismo, detalhando as principais fases do processo empreendedor, delimitando também o conceito de estratégia de negócios e abordando as estratégias empresariais básicas.

2.1 – O empreendedor e o empreendedorismo

2.1.1 – Origens e evolução dos conceitos de empreendedor e de empreendedorismo

Vérin estudou o desenvolvimento do termo *entre-preneur* ao longo da história e apontou que no século XII ele era usado para referir-se

“àquele que incentivava brigas”. No século XVII, passou a descrever uma pessoa que tomava a responsabilidade e dirigia uma ação militar. Somente no final do século XVII e início do século XVIII o termo foi usado para referir-se à pessoa que “criava e conduzia projetos” ou “criava e conduzia empreendimentos” (VÉRIN ap. FILION, 1999, p. 18).

Cantillon e Say, economistas e autores pioneiros no campo do empreendedorismo, consideravam os empreendedores como pessoas que corriam riscos, basicamente porque investiam seu próprio dinheiro. Na visão de Cantillon, os empreendedores eram aqueles que compravam matéria-prima, geralmente um produto agrícola, por certo preço, com o objetivo de processá-la e revendê-la por um preço ainda não-definido (CANTILLON ap. FILION, 1999, p. 7).

Say associou os empreendedores à inovação e via-os como agentes da mudança (SAY ap. FILION, 1999, p. 7). Ele próprio era um empreendedor e foi o primeiro a definir as fronteiras do que é ser um empreendedor na concepção moderna do termo.

Um dos primeiros comportamentalistas (psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano) a mostrar interesse pelo empreendedorismo foi Max Weber. Ele via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel na liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal (WEBER ap. FILION, 1999, p. 8).

Apesar de os primeiros autores normalmente identificados como pioneiros no campo serem Cantillon e Say, pode-se destacar Schumpeter (1928), também economista, como o primeiro autor a associar o campo do empreendedorismo à idéia de inovação. Para ele,

“a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios [...] sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações” (SCHUMPETER ap. FILION, 1999, p. 7).

Schumpeter não só associou os empreendedores à inovação, mas também mostrou a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico. Segundo ele, o que mantém o capitalismo em movimento é a noção de *destruição criativa*, ou como o capitalismo cria e destrói as estruturas (empresas) existentes (SCHUMPETER ap. MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 101).

Outro autor relevante, nesse sentido, é Drucker. Ele identificou o espírito empreendedor com a própria administração. Considerava que *“central à empresa é [...] o ato empreendedor, um ato de aceitação de risco econômico. E a empresa é uma instituição empreendedora [...]”* (DRUCKER ap. MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 101).

O autor que deu início à contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo foi o psicólogo David C. McClelland, que via empreendedores como pessoas voltadas à auto-realização. Para ele,

“um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para seu consumo pessoal. De acordo com a minha definição, um executivo em uma unidade produtora de aço na União Soviética é um empreendedor” (McCLELLAND ap. FILION, 1999, p. 8).

Na literatura sobre empreendedorismo há um nível notável de confusão a respeito da definição do termo empreendedor. Filion, por exemplo, prefere falar de

diferença no lugar de confusão, pois pesquisadores tendem a perceber e definir empreendedores usando premissas de suas próprias disciplinas.

Economistas associam o empreendedor à inovação e são vistos como forças direcionadoras de desenvolvimento, enquanto que comportamentalistas atribuem aos empreendedores características de criatividade, persistência e liderança. Engenheiros e especialistas em operações vêem os empreendedores como bons distribuidores e coordenadores de recursos e, especialistas em finanças, os vêem como pessoas capazes de calcular e medir riscos.

Para especialistas em gestão, empreendedores são organizadores competentes que desenvolvem visões em torno das quais organizam as suas atividades, com destaque para a organização e uso de recursos. Especialistas em *marketing* definem empreendedores como pessoas que identificam oportunidades, se diferenciam dos outros e têm o pensamento voltado para o consumidor (Cf. FILION, 1999).

Em relação ao empreendedorismo, não existe atualmente um consenso sobre sua definição como uma área de estudo dos negócios ou como uma atividade em que as pessoas se envolvem (BARON; SHANE, 2007, p. 6).

Filion (1999, p. 21) define o campo do empreendedorismo como aquele que estuda os empreendedores, examinando suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora.

Cunningham e Lischeron (1991, p. 46) retratam a diversidade de visões sobre o empreendedorismo, sugerindo um agrupamento do campo em torno de seis escolas de pensamento. A Escola da “Pessoa Notável” (*The “Great Person” School of Entrepreneurship*) estuda a história de vida de grandes empreendedores, mostrando que os traços empreendedores são inatos e não podem ser desenvolvidos. Estes traços e qualidades diferenciam estas pessoas das demais, e incluem energia, perseverança, visão, foco, atratividade física, popularidade, sociabilidade, inteligência, conhecimento, julgamento, fluência verbal, tato, diplomacia e determinação.

A Escola de Características Psicológicas (*The Psychological Characteristics School of Entrepreneurship*) estuda as características comportamentais e de personalidade dos empreendedores, assumindo que este desenvolve uma série de atitudes, crenças e valores que moldam sua personalidade em torno de três áreas de atenção: valores pessoais, propensão ao risco e necessidade de realização. Esta escola

acredita que certos valores e necessidades individuais são pré-condições necessárias ao empreendedorismo.

A Escola Clássica (*The Classical School of Entrepreneurship*) crê que o empreendedor é aquele que “cria” algo, e não simplesmente o “possui”. A base desta linha de estudos é o trabalho do economista Joseph Schumpeter. Inovação, criatividade ou descoberta são os fatores-chave fundamentando esta escola de pensamento e pesquisa.

A Escola de Gerenciamento (*The Management School of Entrepreneurship*) sugere que o empreendedor é uma pessoa que organiza e administra o negócio, assume os riscos de prejuízo e lucro inerentes a ele, planejando, supervisionando, controlando e direcionando o empreendimento. Esta escola acredita que empreendedores podem ser desenvolvidos ou treinados em sala de aula.

A Escola da Liderança (*The Leadership School of Business*) mostra que o empreendedor é um líder, apto a definir uma visão do que é possível e que atrai e mobiliza as pessoas em torno de objetivos e propósitos, montando sua equipe, motivando e desenvolvendo pessoas para construir coisas em conjunto.

Por fim, a Escola de Intra-empreendedorismo (*The Intrapreneurship School of Entrepreneurship*) diz que as habilidades empreendedoras podem ser úteis em organizações complexas, para ações de foco bastante específico, como abrir um mercado, expandir serviços ou desenvolver produto. Seu foco de estudo é a organização e o seu desenvolvimento.

Neste trabalho, adota-se a visão da Escola Clássica, ou seja, aquela que considera o empreendedor o indivíduo que cria um novo negócio e não simplesmente possui um.

2.1.2 – Características atribuídas aos empreendedores

No início dos anos 80, inúmeras publicações descreveram uma série de características atribuídas pelos comportamentalistas aos empreendedores. As mais comuns são mostradas no Quadro 3 – Características mais freqüentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas.

Quadro 3 – Características mais freqüentemente atribuídas aos empreendedores pelos comportamentalistas

Características dos Empreendedores		
Inovação	Otimismo	Tolerância à ambigüidade e à incerteza
Liderança	Orientação para resultados	Iniciativa
Riscos moderados	Flexibilidade	Capacidade de aprendizagem
Independência	Habilidade para conduzir situações	Habilidade na utilização de recursos
Criatividade	Necessidade de realização	Sensibilidade ao outro
Energia	Autoconsciência	Agressividade
Tenacidade	Autoconfiança	Tendência a confiar nas pessoas
Originalidade	Envolvimento a longo prazo	Dinheiro como medida de desempenho

Fonte: Quadro elaborado a partir dos conceitos desenvolvidos por HORNADAY (1982), MEREDITH; NELSON; NECK (1982) e TIMMONS (1978) analisados por FILION, 1999, p. 9.

A pesquisa dos comportamentalistas produziu resultados bastante variados e muitas vezes contraditórios. Até agora não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor. Existem várias razões para isso, entre elas as diferenças nas amostragens e as diferentes definições de empreendedor que cada pesquisador propõe (Cf. FILION, 1999).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 103) afirmam que entre as várias características atribuídas à personalidade empreendedora estão fortes necessidades de controle, de independência e de realização, ressentimento em relação à autoridade e a tendência a aceitar riscos moderados. Segundo os mesmos autores, dependendo do ponto de vista, um empreendedor pode ser o fundador de uma organização, o gerente da sua própria empresa ou o líder inovador de uma organização de propriedade de outros (id. ib.).

Filion relaciona o empreendedor ao líder, ao afirmar que a liderança do empreendedor resulta da sua *Weltanschauung* (maneira pela qual o indivíduo vê o mundo), da sua energia e das suas relações e que “*parece surgir numa evolução gradual, que requer a aquisição de uma habilidade particular, num setor particular de atividade*” (FILION, 1991, p. 65).

Destarte, ele apresenta uma definição completa de empreendedor, ao considerá-lo como

“uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócio. Um empreendedor

que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor” (FILION, 1999, p. 19).

Resumindo-se essa definição aos elementos essenciais, pode-se compreender que “*um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões*” (FILION, 1991, p. 64). E, nessa pesquisa, adotou-se esta definição de empreendedor, cujo termo visão denota a habilidade em definir e alcançar objetivos. Trata-se de uma imagem desejada, de uma situação futura e requer alto nível de consciência do meio.

O empreendedor deve aprender continuamente sobre o meio para que uma visão se desenvolva. Para concretizar a visão e permanecer no negócio deve tomar decisões moderadamente arriscadas que, por sua vez, devem incluir novos elementos. Uma visão implica algo novo que motivará os membros da organização e atrairá o interesse do mercado (Cf. FILION, 1999).

Aquele que possui uma visão pode ser definido como “*um sonhador que deseja realizar um trabalho*” (id. ib., p. 66) e a capacidade de articular uma visão “*requer a habilidade de conceber um ou mais cenários futuros*” (id. ib., p. 67).

A diferença entre visão e sonho é, portanto, que a visão contém intuição e imaginação, mas, ao contrário do sonho, inclui ações reais a serem executadas.

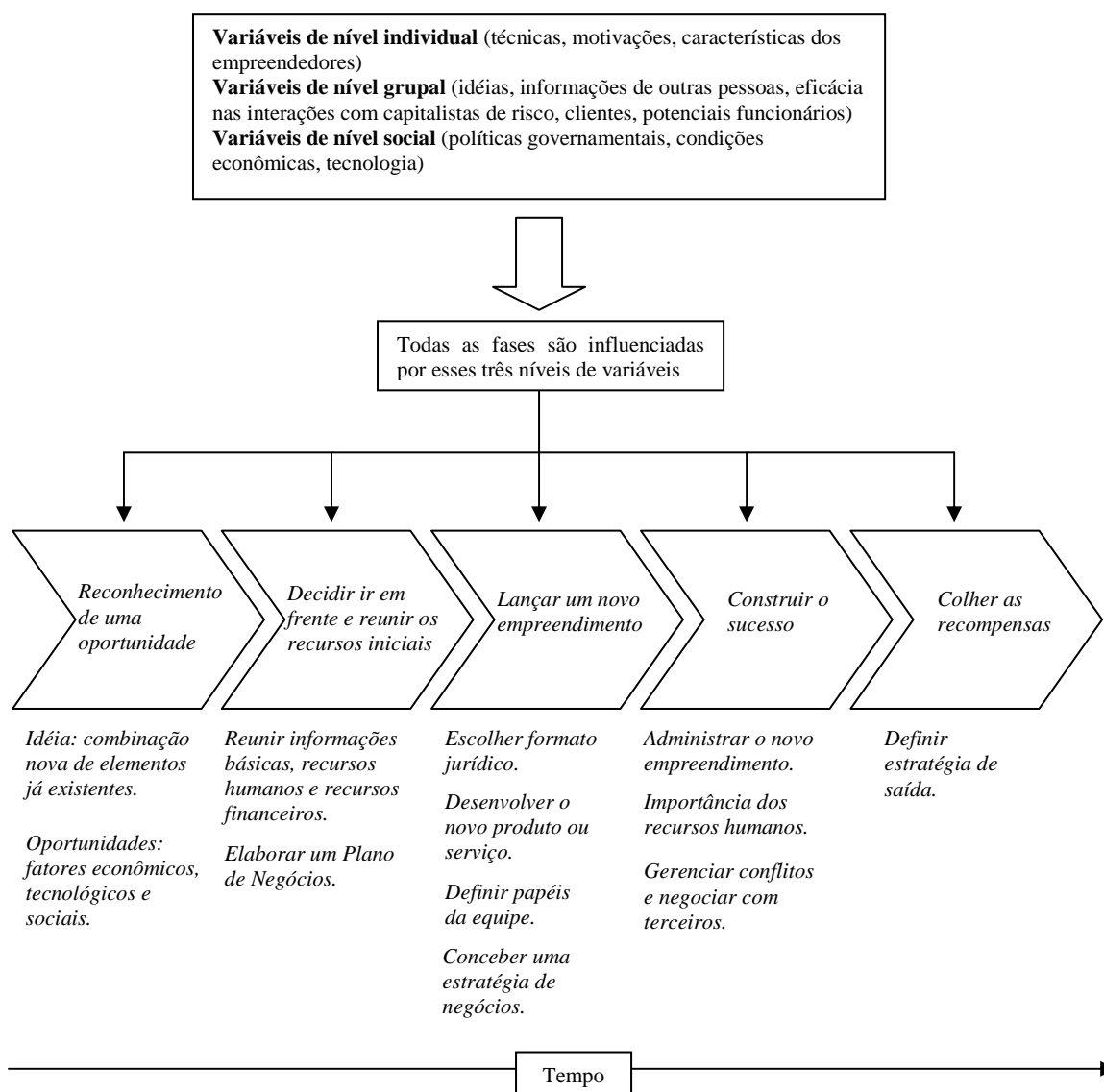
2.2 – O empreendedorismo como um processo

O empreendedorismo é um processo que se inicia com uma idéia para um novo produto ou serviço e que é levada ao mercado por meio uma nova empresa ou de empresas já existentes (Cf. BARON; SHANE, 2007).

Alguns fatores influenciam esse processo, como as condições econômicas, tecnológicas e sociais, as pessoas que reconhecem as oportunidades de negócios e as técnicas e estruturas jurídicas utilizadas para se desenvolver essas oportunidades, conforme já destacado na introdução.

As principais fases do processo empreendedor e as variáveis que o influenciam são ilustradas na Figura 1 – O empreendedorismo como um processo: algumas fases importantes.

Figura 1 – O empreendedorismo como um processo: algumas fases importantes



Fonte: Figura elaborada pelo pesquisador, baseado em BARON e SHANE (2007).

Cada uma das fases do processo empreendedor é detalhada a seguir.

2.2.1 – Reconhecimento de uma oportunidade

O processo empreendedor começa quando uma ou mais pessoas reconhecem uma oportunidade, que é o potencial para se criar algo novo, como novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção, novas matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes, etc. Esta oportunidade provavelmente surgiu de um padrão complexo de condições em mudança, como mudanças no

conhecimento, na tecnologia ou nas condições econômicas, políticas, sociais e demográficas.

As oportunidades têm o potencial de gerar valor econômico (lucro) e, normalmente, são vistas como desejáveis na sociedade em que ocorrem, ou seja, seu desenvolvimento é consistente com os padrões morais e legais existentes e não deve, assim, ser impedido ou restringido por esses padrões.

As oportunidades empreendedoras existem para aqueles que são capazes de desenvolver produtos ou serviços cobiçados pelos clientes o que significa que o empreendedor deve descobrir como criar valor aos clientes (Cf. LONGENECKER et al., 2007) e, assim, “*a interseção entre oportunidades valiosas e indivíduos empreendedores é a essência do empreendedorismo*” (BARON; SHANE, 2007, p. 18).

As oportunidades, como mencionado anteriormente, são geradas por condições econômicas, tecnológicas e sociais em mudança, mas nada acontece em relação a essas oportunidades até que um ou mais indivíduos determinados e altamente motivados as reconheça e considere que vale a pena desenvolvê-las.

Segundo Kirzner (1997, p. 71), as oportunidades existem porque as pessoas dispõem de informações diferentes. E, são essas informações que algumas pessoas dispõem que as tornam mais aptas a tomar decisões em relação a uma determinada idéia de negócio.

A vigilância empreendedora, segundo Kirzner, se refere a uma atitude de receptividade a oportunidades disponíveis, não percebidas por outras pessoas. Sem saber exatamente o que procurar, sem desenvolver uma técnica deliberada de busca, o empreendedor examina o horizonte o tempo todo, pronto para fazer descobertas. A atitude empreendedora é aquela na qual o indivíduo está sempre pronto para ser surpreendido e para dar os passos necessários para obter lucro de tal surpresa.

Algumas oportunidades favorecem negócios estabelecidos, ao passo que outras favorecem novos empreendimentos. Na maioria das vezes, empresas estabelecidas terão um melhor resultado na exploração de uma oportunidade do que novas empresas (Cf. BARON; SHANE, 2007), por conta da curva de aprendizagem no desenvolvimento de produtos, reputação já estabelecida, fluxo de caixa positivo (em negócios bem-sucedidos), economias de escala e acesso a recursos ou ativos complementares, como plantas e redes de distribuição.

Oportunidades mais vantajosas para novas empresas são aquelas geradas por mudanças destruidoras de competências. Neste caso, ter feito algo no passado não dá a

empresa nenhuma vantagem em relação à outra que não o tenha feito ao explorar uma idéia de negócios. Isso porque as pessoas se tornam prisioneiras de velhas formas de pensar e de fazer coisas e, assim, têm mais dificuldade em fazer coisas novas do que as pessoas que não têm nenhuma experiência. Como exemplo de mudança destruidora de competências, pode ser citado o surgimento da *internet* (id. ib., p. 50).

Novas empresas são também mais bem-sucedidas quando desenvolvem produtos e serviços que são discretos. Por fim, novas empresas são também mais bem-sucedidas quando suas idéias de negócios estão baseadas em capital humano, que é o valor investido nas pessoas, porque seres humanos podem mudar com relativa facilidade de uma organização existente para perseguir uma oportunidade de empreendedorismo (id. ib., p. 51).

2.2.2 – Decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos iniciais necessários

Partindo dos estudos desenvolvidos por Longenecker et al. (2007, p. 8), é possível identificar cinco motivações principais para alguém se tornar um empreendedor: ganhar dinheiro (lucro), ser seu próprio chefe (independência), fugir de uma situação indesejável (liberdade), usufruto de uma vida satisfatória (satisfação pessoal) e contribuição para a comunidade (realização pessoal).

Candidatos a empreendedores devem reunir uma ampla gama de recursos necessários à implantação do novo negócio: informações básicas sobre mercados, sobre questões ambientais e jurídicas, recursos humanos, incluindo possíveis sócios e primeiros funcionários e recursos financeiros. A obtenção desses recursos faz parte de uma das fases mais cruciais do processo empreendedor e, a menos que seja concluída com sucesso, as oportunidades ou idéias para novos produtos não serão transformadas em negócios.

É nesta fase que o idealizador do negócio vai buscar co-fundadores. Escolher co-fundadores excelentes e desenvolver com eles boas relações de trabalho são tarefas complexas que exigem um esforço considerável. Uma questão que surge relacionada a isto é se empreendedores devem escolher co-fundadores que sejam semelhantes a eles em vários aspectos ou que sejam diferentes, no sentido de serem complementares.

Baron e Shane (2007) aludem que a complementaridade é muito importante com relação a conhecimento, habilidades e experiências, criando assim um inventário de recursos humano rico e útil. Por outro lado, similaridade aumenta a facilidade de

comunicação e favorece o bom relacionamento entre as pessoas. Com relação à motivação, a similaridade é um aspecto básico, pois se os co-fundadores de um novo empreendimento tiverem motivos ou metas muito contrastantes, é quase certo que existirá conflito entre eles.

Ao pensarmos sobre fontes de capital para financiar novos negócios, é sabido que os empreendedores dispõem de uma ampla variedade de tais fontes, incluindo poupança própria, amigos e família, pessoas físicas (anjos), fornecedores comerciais, capitalistas de risco (*venture capital*), corporações, empresas de *factoring* e programas governamentais.

É também nesse estágio e, especialmente ao buscar suporte financeiro, que os empreendedores normalmente preparam um plano de negócios – uma descrição detalhada de como planejam desenvolver seu novo empreendimento, ou “*um documento escrito que descreve o estado atual e o futuro pressuposto de uma organização*” (HONIG, 2004, p. 259) ou do mesmo modo “*uma manifestação da atividade de coletar e resumir informação relevante*” (id. ib., p. 259).

Segundo o autor, o plano de negócios deve ter entre vinte e quarenta páginas, que esboçam um novo produto ou serviço proposto, a estratégia organizacional e financeira a serem seguidas, as atividades de *marketing*, produção e de gestão necessárias, bem como um exame das restrições e recursos competitivos e do ambiente.

As premissas são de que planos de negócios ajudam indivíduos em empresas nascentes a tomar decisões melhores ou que eles ajudam no bom desempenho da organização nascente (STONE; BRUSH ap. HONIG, 2004, p. 259).

Um estudo conduzido a partir de uma amostra aleatória de empreendedores da Suécia, no qual foram examinados duzentos e vinte e três novos negócios, descobriu que redigir planos de negócios reduz de maneira significativa o risco de um empreendimento falir, aprimora o desenvolvimento de novos produtos e atividades para estabelecer o novo empreendimento (DELMAR; SHANE, 2003, p. 1166).

Contudo, entrevistas feitas por Amar Bhide (2002, p. 87) com os fundadores de cem companhias incluídas na lista da Revista *Inc.* das quinhentas companhias de crescimento mais rápido nos Estados Unidos, em 1989, revelaram que os empreendedores dedicavam poucos esforços a seu plano de negócios inicial: 41% não tinham um plano de negócios; 26% tinham apenas um esboço do plano; 5% elaboraram projeções financeiras para investidores; 28% redigiram um plano completo.

Muitos empreendedores, segundo a entrevista, não redigem planos porque prosperam em mercados que sofrem mudanças rápidas e em nichos que tendem a deter as companhias já estabelecidas e, sob tais condições fluídas, a capacidade de se adaptar é mais importante do que um planejamento cuidadoso.

2.2.3 – Lançamento real do novo empreendimento

Todos os novos empreendimentos devem adotar um formato jurídico específico. Escolher o mais adequado é uma etapa importante quando se faz um lançamento de um novo negócio. É também nessa fase que se desenvolve o novo produto ou serviço e que se define os papéis da equipe de alta administração.

Conceber uma forte estratégia de negócios é outro aspecto do processo durante essa fase. Nessa direção, *“a escolha de uma estratégia que faça sentido a um empreendedor e a seu empreendimento é o primeiro passo significativo em direção ao desempenho superior”* (LONGENECKER et al., 2007, p. 60).

Uma vez inaugurados, os novos empreendimentos precisam de dois ingredientes importantes para ter êxito, a saber, um plano de *marketing* e uma estratégia de negócios para ganhar e manter uma vantagem competitiva, superando as desvantagens enfrentadas pelas novas empresas ao competir com empresas maiores e já estabelecidas. Esta pesquisa abordará o segundo ingrediente, a estratégia de negócios.

O que torna uma estratégia eficaz para proteger a idéia do negócio contra a concorrência, segundo Baron e Shane (2007), são duas principais ações. Primeiro, impedir que os outros obtenham acesso ou entendam as informações a respeito de como explorar a oportunidade e, segundo, criar barreiras contra a exploração da oportunidade por outros, mesmo que eles tenham acesso a informações sobre a oportunidade e entendam como explorá-las. Essas barreiras incluem controlar os recursos, estabelecer barreiras legais contra a imitação, construir a reputação de satisfazer os clientes e inovar para manter-se à frente da concorrência.

2.2.4 – Construção de um negócio de sucesso

Embora a transformação de uma idéia em uma empresa em atividade seja um grande progresso, é apenas o início de outra importante fase do processo empreendedor: administrar o novo empreendimento de modo a transformá-lo em uma empresa lucrativa e em crescimento.

Assim que o novo empreendimento é lançado, seus fundadores defrontam-se com um complexo conjunto de situações. Em vez de lidar somente com idéias e planos, eles precisam operar uma empresa em funcionamento. Isso inclui se relacionar com uma ampla gama de pessoas, tanto dentro como fora da empresa. Fazer isso requer que os empreendedores possuam ou rapidamente desenvolvam várias habilidades, como por exemplo, a habilidade de conviver bem com os outros (competência social), a habilidade de aumentar a confiança e a cooperação e de desarmar conflitos, a habilidade de exercer influência sobre outros e, por fim, a habilidade de administrar seus próprios interesses.

Segundo Baron e Markman (2000), as habilidades sociais de empreendedores – competências específicas que os permite interagir efetivamente com outros – podem ter uma participação relevante em seu sucesso. Um alto nível de capital social, construído sobre uma reputação favorável, experiência prévia relevante e contatos pessoais diretos auxiliam empreendedores a acessar capitalistas de risco, clientes potenciais e outras pessoas importantes para o desenvolvimento da empresa. Quando este acesso é obtido, a natureza das interações face a face dos empreendedores pode fortemente influenciar seu sucesso.

Habilidades sociais específicas, como observar outros corretamente, criar primeiras impressões favoráveis, se adaptar a um grande conjunto de situações sociais e ser persuasivo podem influenciar a qualidade destas interações. Além disso, ao auxiliarem empreendedores a expandir suas redes de contatos pessoais, as habilidades sociais podem também contribuir para o aumento de seu capital social.

Muitos empreendedores reconhecem que essa etapa pode requerer recursos financeiros adicionais. No entanto, uma minoria percebe a importância dos recursos humanos nesse processo.

Empreendimentos em desenvolvimento exigem uma quantidade sempre crescente de mão-de-obra, por isso os empresários devem ser capazes de recrutar,

motivar e reter empregados de qualidade. Em outras palavras, precisam aprender a atuar como gerentes eficazes.

Pela delegação de autoridade, os gestores concedem aos subordinados o direito de agir ou de tomar decisões, pois isso os deixa livres para realizar tarefas mais importantes.

Embora falhas de delegação possam ser encontradas em todas as organizações, elas representam, com frequência, um problema especial aos empreendedores (LONGENECKER et al., 2007, p. 336), por causa de sua formação e personalidade. Pelo fato de quase sempre ter de pagar pelos erros cometidos pelos subordinados, os proprietários estão inclinados a segurar com mãos de ferro as rédeas de sua liderança para proteger a empresa.

Conforme um novo empreendimento cresce, os empreendedores acabam tendo de enfrentar problemas, como conflitos entre a equipe de alta administração e a negociação com terceiros fora da empresa. E, nesse sentido, conflito pode ser definido como *“um processo no qual uma parte percebe que outra tomou atitudes, ou logo tomará, incompatíveis com seus interesses”* (BARON; SHANE, 2007, p. 342).

O conflito pode assumir duas formas básicas. O conflito cognitivo que pode ser entendido como um desacordo orientado a tarefas, originado por diferenças em perspectiva. E, o conflito afetivo visto como um desacordo orientado a indivíduos, como resultado de desavenças pessoais (Cf. AMASON; SAPIENZA, 1997). Segundo os autores, a habilidade de se gerenciar estes dois tipos de conflitos é a chave para a tomada de decisões estratégicas.

O conflito cognitivo parece melhorar a tomada de decisões estratégicas porque facilita a troca de informações entre os membros da alta direção de uma empresa. Por outro lado, conflitos afetivos podem obstruir a troca de informações entre membros de uma equipe e erodir o comprometimento que estes têm um pelo outro e por suas decisões. Membros de uma equipe que se evitam mutuamente dividem pouca informação e produzem decisões inferiores. Portanto, o conflito afetivo parece prejudicar o processo de tomada de decisões estratégicas (id. ib., p. 496).

2.2.5 – Colheita das recompensas (saída dos fundadores)

Nesta fase, os fundadores escolhem uma estratégia de saída que lhes permita colher as recompensas que ganharam pelo tempo, esforço e talento empregados no desenvolvimento do negócio. Todas as estratégias de saída envolvem a tarefa de calcular o valor de uma empresa, ou a determinação de seu custo econômico. Este valor algumas vezes é firmado somente em fatores econômicos. Mas, em muitos casos, fatores adicionais são considerados.

Algumas das principais razões para empreendedores considerarem estratégias de saída são mudar de atividade, iniciando, por exemplo, um novo empreendimento, e a percepção que precisam de uma grande infusão de capital para continuar a fazer a empresa crescer (Cf. BARON; SHANE, 2007). Outras razões são a aposentadoria do empreendedor ou um planejamento de patrimônio e o desejo de diversificar sua carteira de investimentos (LONGENECKER et al., 2007, p. 214).

Baseadas nas razões dos compradores, as transações de vendas podem ser reduzidas a três tipos: vendas a compradores estratégicos, vendas a compradores financeiros e venda a empregados (id. ib., p. 214).

As estratégias de saída são basicamente três: vender ou transferir a propriedade da empresa para pessoas próximas, que podem ser da própria família, ou pessoas que já estão na empresa; vender ou transferir a propriedade para externos, incluindo concorrentes diretos, indiretos e não concorrentes; ou tornar a empresa pública por meio de uma oferta pública inicial (Cf. BARON; SHANE, 2007).

Embora possam existir muitos compradores em potencial para uma empresa, encontrá-los nem sempre é uma tarefa simples. Por vezes, isso envolve a contratação de uma empresa especializada em vendas de empresas existentes. Se o negócio já for grande, a venda pode exigir os serviços de um banqueiro de investimentos, que pode obter grande parte do financiamento necessário para tal venda.

Destarte, Baron e Shane (2007) enumeram alguns passos que empreendedores podem dar para tornar sua empresa mais atrativa para compradores em potencial:

- a) Vender quando a empresa está a caminho do sucesso e, em rápido crescimento;
- b) Vender quando o ciclo de negócios estiver forte;
- c) Conseguir os meios de compensar perdas se o empreendedor tiver que sair depois da venda e seu talento for parte do que torna a empresa valiosa;
- d) Identificar e proteger as propriedades intelectuais (patentes, marcas registradas, etc.);

e) Adotar políticas de contabilidade transparentes e cautelosas, adequadas para o setor do negócio;

f) Resolver qualquer questão em aberto que possa tornar difícil estimar o valor do negócio, como impostos ou outras questões de conformidade jurídica.

No processo de valorização das empresas, empreendedores tendem a apreciar seus ativos intangíveis, como uma boa imagem junto a clientes e fornecedores, reputação no setor, sucesso na atração e motivação de funcionários de primeira linha, etc. Como resultado, pode ser atribuído ao negócio um valor mais alto e um potencial futuro maior do que o negócio realmente possui, inviabilizando sua venda.

Os principais métodos de avaliação de um negócio são o Método do Balanço, os Métodos de Resultados e o Método de Mercado (id. ib., p. 401).

No Método do Balanço, o custo de aquisição é calculado pela fórmula Valor Líquido = Ativo – Passivo. O problema dessa abordagem é que ela não considera o fato de que o valor de mercado real de alguns ativos pode não estar refletido no balanço. Neste caso, justifica-se fazer ajustes nos quais o valor real de mercado dos ativos é levado em consideração.

Nos Métodos de Resultados, três métodos diferentes de cálculo do valor de um negócio em termos de resultado futuros são bastante utilizados. No primeiro, o Método do Lucro Excedente, estima-se até que ponto uma empresa gerará lucros em excesso em relação à média de seu setor e atribuem-se esses lucros excedentes ao *goodwill*, que é incluído no preço de venda. No segundo, o Método de Lucros Capitalizados, os lucros líquidos esperados são capitalizados para determinar o valor da empresa, utilizando-se a fórmula Lucros Líquidos Capitalizados = Lucros Líquidos/Taxa de Retorno.

No terceiro, o Método de Lucros Futuros Descontados, os lucros futuros são projetados por cinco anos. Depois, calcula-se o valor presente desses lucros futuros, utilizando-se uma taxa de retorno, geralmente um número próximo a 25%. Calcula-se a renda além do quinto ano, que é a renda projetada do quinto ano por 1/taxa de retorno e desconta-se esse valor do fator de valor presente. Calcula-se então o valor total do negócio, que é a soma do valor atual dos lucros estimados da empresa em cinco anos mais o valor atual de seus lucros a partir do sexto ano.

O Método de Mercado permite comparar a relação preço/lucro do negócio com aquela das outras empresas de capital aberto do mesmo setor. O fator então preço/lucro é multiplicado pelo lucro previsto para o ano seguinte. O problema desta abordagem é a dificuldade de se identificar várias empresas de capital aberto do mesmo setor.

Com frequência, empreendedores não são bons funcionários, tendo em vista que as diversas qualidades que fazem deles empreendedores bem-sucedidos podem se tornar empecilhos para que trabalhem sob ordens de um novo proprietário.

De fato, o empreendedor que planeja permanecer na empresa após a venda pode se desiludir rapidamente e sair de forma prematura. Conflitos ocorrem em vários níveis quando o empreendedor se mantém na empresa após a venda. Embora a natureza do conflito possa variar o mesmo não ocorre com a intensidade dos sentimentos (Cf. LONGENECKER et al., 2007).

Um dos fatores que pode contribuir para a desilusão do empreendedor é que raramente em fusões e incorporações se tem o cuidado devido com a cultura de uma organização. Mas, provavelmente, esse é o fator de maior importância para um resultado bem-sucedido (Cf. BARRETT, 1998).

A maioria das empresas está tão preocupada com sua lucratividade ou mesmo em ser a maior ou a melhor quando as fusões se tornam uma opção, que tendem a ignorar as diferenças de personalidade. Quando não se leva em conta os sentimentos do parceiro, o desastre logo sobrevém e essa é uma das principais questões verificadas num grande número de fusões fracassadas, tendo em vista a falta de consideração ou de respeito para com os sentimentos da administração e do pessoal da empresa (id. ib., p. 95).

Empreendedores aprendem a administrar seus negócios pela experiência obtida em atividades diariamente repetidas. No entanto, podem se comprometer com o plano de colheita apenas uma vez na vida. Por isso, têm necessidade real de receber bom aconselhamento, tanto de profissionais experientes quanto daqueles que já tenham passado por um plano de colheita das recompensas (LONGENECKER et al., 2007, p. 224).

2.3 – Estratégia de negócios

2.3.1 – Origens e evolução do conceito de estratégia de negócios

Em termos genéricos, “*estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, que se empregam para realizar objetivos*” (MAXIMIANO, 2002, p. 379). O conceito nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência, como na guerra, nos jogos e nos negócios.

O conceito de estratégia teve suas origens na área militar. Sun Tzu, um General chinês, escreveu um dos primeiros livros sobre estratégia militar, *The Art of War*, em 400 A.C.. Segundo ele, o que é de suma importância numa guerra é atacar a estratégia do inimigo. A segunda melhor alternativa é romper suas alianças pela diplomacia. E a terceira é investir contra seu exército e a pior escolha é avançar contra suas cidades (TZU, 1990, p. 105).

Estratégia é uma palavra herdada dos gregos, que a usavam para designar a *arte dos generais*. *Estrategos* eram os comandantes supremos escolhidos para planejar e fazer a guerra na antiga Grécia (MAXIMIANO, 2002, p. 378). A palavra estratégia foi primeiramente usada na língua inglesa em 1688 (WHIPP, 2004, p. 232).

Um paralelo entre a guerra e o empreendedorismo é a falta de certezas. Os diferentes recursos, as diferentes reações e os diferentes ambientes convergem todos para uma sopa de ingredientes virtualmente imprevisíveis (Cf. HONIG, 2004).

Na área de negócios, o termo estratégia foi utilizado pela primeira vez em 1962 pelo historiador Alfred Chandler Jr. no livro *Strategy and Structure*. Segundo o autor, estratégia pode ser definida como a “*determinação de metas e objetivos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para se atingir estes objetivos*” (CHANDLER, 2001, p. 13). O autor também afirmava que a estrutura deveria seguir a estratégia.

Os trabalhos inovadores de Chandler (1962) e Ansoff (1965) foram notáveis por seu racionalismo e orientação para o determinismo econômico. Eles realizaram uma apreciação essencialmente mecanicista da operação das organizações considerando que, para eles, estratégia e planejamento eram sinônimos. O propósito essencial era avaliar o ambiente da empresa, prever o futuro do negócio e ajustar adequadamente as estruturas e os recursos internos (CHANDLER; ANSOFF ap. WHIPP, 2004, p. 234).

Na década de 70, o planejamento estratégico formalizou-se. Os planos estratégicos eram, na época, puramente lógicos, lineares, formais, complexos e intrincados. Nesse mesmo período observou-se uma reação à visão mecanicista da estratégia. Sociólogos e cientistas políticos entraram em campo, preocupados com o caráter social interno das organizações, preocupações essas originadas dos aspectos políticos e cognitivos da Teoria de Tomada de Decisão e “*de uma consciência dos processos políticos, culturais e educacionais combinados que moldam a estratégia em nível organizacional*” (WHIPP, 2004, p. 230).

Quinn, por exemplo, propôs a noção de estratégia como produto de processos incrementais, adaptativos e emergentes (QUINN, 1980) e, assim, a definiu como “*um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente*” (QUINN, 2001, p. 20).

Uma estratégia formulada de maneira adequada, segundo Quinn, ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes realizadas por oponentes. (id. ib., p. 20). No final dos anos 70 e o início dos anos 80 ocorreram avanços importantes na área. “*Um vento econômico soprou através da administração estratégica, varrendo grande parte da sua tradicional literatura prescritiva*” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 68). As versões prescritivas, comuns até a década de 1980, deram lugar à complexidade descritiva.

Andrews, em seu livro *The Concept of Corporate Strategy*, definiu estratégia empresarial como

“o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades” (2001, p. 58).

Para Rumelt, estratégia é um “*conjunto de objetivos, de políticas e de planos que, reunidos, definem o escopo do empreendimento e sua abordagem visando sobrevivência e sucesso*” (2001, p. 66).

Um dos estudos mais relevantes é o trabalho de Porter (1980), que apresentou as técnicas de análise neoclássica da indústria para demonstrar a política dos negócios. O contexto econômico das opções estratégicas das empresas torna-se o foco, originando o modelo de rivalidade ampliada (no qual clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes) e as três estratégias genéricas (liderança de custo, diferenciação e enfoque).

Porter (1980, p. 3) afirma que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente e que o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias com as quais ela compete.

As preocupações daquela década centraram-se também no conceito de intenção estratégica, desenvolvido por Hamel e Prahalad, no qual os autores descrevem uma obsessão pela vitória em todos os níveis da organização (Cf. HAMEL; PRAHALAD, 2001) e nos problemas envolvidos na criação de estratégias globais para enfrentar a competição mundial, descritos por Barlett e Goshal (1987).

Mintzberg, com seu artigo *Os 5 Ps da Estratégia*, apresenta cinco definições de estratégia: como plano, ou um curso de ação conscientemente engendrado; como pretexto, ou uma manobra específica para enganar o competidor; como padrão, especificamente no fluxo de ações; uma posição ou, uma força de mediação entre a organização e o ambiente; e como perspectiva, com seu conteúdo consistindo de uma maneira enraizada de ver o mundo (Cf. MINTZBERG, 2001b).

A estratégia, como perspectiva, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Mintzberg afirma que os alemães tenham talvez captado esta idéia melhor com sua palavra *Weltanschauung*, que significa visão de mundo, denotando intuição coletiva sobre como o mundo funciona. Esta definição sugere que a estratégia é um conceito e isso representa uma implicação importante, a de que todas as estratégias são abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas nelas (id. ib., p. 30).

Primordial nesta definição é que a perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções e ações. Quando se fala de estratégia neste contexto, entra-se no campo da mente coletiva, ou seja, indivíduos unidos pelo pensamento e comportamento comuns (id. ib., p. 30).

Uma questão importante no estudo da formação da estratégia como perspectiva é a interpretação dessa mente coletiva, compreendendo-a a partir da idéia de que as intenções se difundem por meio da organização para se tornarem compartilhadas e, também, como as ações passam a ser exercidas em uma base coletiva e, no entanto, consistente. Durante as análises aqui realizadas, adotou-se esta definição de estratégia, considerando-a como uma perspectiva.

2.3.2 – Formulação de estratégias

Do início da década de 1960 até hoje o conceito de estratégia e suas aplicações evoluíram significativamente em várias direções. Surgiram várias escolas e linhas de pensamento, criadas por economistas, sociólogos, psicólogos, cientistas políticos, entre outros profissionais.

Esta diversidade de visões e perspectivas da área de estratégia foi evidenciada pelo trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que fizeram uma revisão de aproximadamente dois mil itens do grande volume da literatura sobre o assunto, concluindo que emergiram no campo dez pontos de vista distintos, a maioria refletido na prática gerencial, cada um com uma perspectiva única, que focalizava um aspecto importante do processo de formulação estratégica.

Os autores classificaram cada um dos dez pontos de vista distintos da formulação de estratégias em uma escola, que vê esta formulação estratégica como um processo diferente. A escola do *design* que vê como processo de concepção; a escola do planejamento que a denomina como processo formal; a escola do posicionamento que a analisa como um processo analítico; a escola empreendedora que compreende a formulação de estratégia como processo visionário; a escola cognitiva que a nomeia como um processo mental; a escola de aprendizado que a considera como um processo emergente; a escola do poder tomando-a como um processo de negociação; a escola cultural vendo-a como processo coletivo; a escola ambiental entendendo-a enquanto um processo reativo e, por fim, a escola da configuração pensando-a a partir da noção de processo de transformação (id. ib., p. 13).

As três primeiras escolas (do *design*, do planejamento e do posicionamento) são chamadas prescritivas, pois se preocupam mais com a idéia de como as estratégias devem ser formuladas, do que como elas são de fato formuladas. As seis escolas seguintes (empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental) são chamadas descritivas, por procurar descrever como as estratégias são de fato formuladas. A última escola, a da configuração, é uma combinação das outras nove.

A escola do *design*, que segundo os autores representa a visão mais influente do processo de formação da estratégia (id. ib., p. 28), reconhece a liderança formal, considerando a formação de estratégias como um processo mental do executivo principal, o arquiteto da estratégia. Mas, ao salientar a necessidade de uma estrutura conceitual e desprezar a intuição, evita os elementos mais intangíveis, personalizados e

idiossincráticos da liderança. A escola empreendedora faz exatamente o contrário, enfatizando a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e o critério. Isso promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, ou seja, visão (id. ib., p. 98). A escola empreendedora de estratégia é detalhada a seguir.

2.3.2.1 - A escola empreendedora de estratégia

A escola empreendedora de estratégia nasceu da área da economia, pois conforme mencionado anteriormente, o empreendedor tem papel proeminente na teoria econômica neoclássica, sendo o economista Joseph Schumpeter o autor que lançou o campo do empreendedorismo.

O conceito mais central da escola empreendedora é a visão, uma representação mental da estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como uma direção daquilo que precisa ser feito, uma idéia guia.

A visão tende a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado em palavras e números. Isso deixa o plano estratégico flexível, de forma que o líder possa adaptá-lo às suas experiências.

Nesta escola, a organização torna-se subserviente a esta liderança e o ambiente torna-se o terreno no qual o líder manobra com alguma facilidade, ao menos em termos de dirigir a organização em um nicho protetor (Cf. MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Coube a área gerencial desenvolver a escola empreendedora. Os defensores desta escola viam a liderança personalizada, baseada na visão estratégica, como chave para o sucesso organizacional e notaram isto não só nas empresas, mas também em outros setores, e não somente no início e formação de novas organizações, mas também na reformulação de organizações com problemas.

O espírito empreendedor, originalmente associado aos criadores de seus próprios negócios, passou a descrever várias formas de liderança personalizada, pró-ativa e determinada em organizações.

A escola empreendedora reflete a formulação de estratégias em uma organização empreendedora, descrita por Mintzberg como aquela que tem freqüentemente uma

estrutura simples, com pouco ou nenhum pessoal de *staff*, uma divisão de trabalho mal-definida e uma pequena hierarquia administrativa (MINTZBERG, 2001a, p. 231).

Uma pequena parte das atividades da organização empreendedora é formalizada e ela faz uso mínimo de procedimentos de planejamento ou rotinas de treinamento. O poder tende a se concentrar no executivo principal e controles formais são desencorajados, pois são uma ameaça à flexibilidade deste que administra a organização com a força de sua personalidade ou por meio de intervenções diretas.

É comum em uma pequena organização empreendedora que todas as pessoas se reportem ao líder, o executivo principal. A tomada de decisões também é flexível, com alta concentração de poder permitindo rápida reação. A criação de estratégia é responsabilidade do executivo principal e o processo tende a ser altamente intuitivo e, com frequência, orientado para a busca agressiva de oportunidades. A estratégia tende então a refletir a visão implícita que o executivo principal tem do mundo, muitas vezes uma extrapolação de sua personalidade (id. ib., p. 232).

Nesta configuração, as decisões concernentes tanto à estratégia como às operações tendem a ser centralizadas pelo executivo principal. Esta centralização tem a importante vantagem de enraizar a resposta estratégica no profundo conhecimento das operações e permite também flexibilidade e adaptabilidade, pois somente uma pessoa precisa agir.

Porém, esse mesmo executivo pode ficar tão concentrado nos problemas operacionais que pode perder a estratégia de vista e, por outro lado, pode ficar tão entusiasmado sobre as oportunidades estratégicas que as operações mais rotineiras podem ser prejudicadas por falta de atenção, o que acaba influenciando negativamente o resultado de toda a organização.

Ambas as ocorrências são freqüentes nas organizações empreendedoras, um tipo de organização de alto risco, dada sua dependência das atividades de um único indivíduo. Quando a mudança se torna necessária, tudo gira em torno da reação do líder. Se ele resiste, o que não é incomum já que desenvolveu a estratégia existente, é possível que a organização talvez não disponha dos meios para adaptar-se. Conseqüentemente, *“a grande força da organização empreendedora – a visão de seu líder mais sua capacidade de reagir prontamente – torna-se sua principal deficiência”* (id. ib., p. 238).

A estratégia para o líder empreendedor não está no plano formal e detalhada no papel. Trata-se de uma visão pessoal, um conceito do negócio, enclausurado em seu

cérebro e, nesse sentido, talvez precise ser representada por meio de palavras e metáforas (id. ib., p. 236).

O espírito empreendedor está bastante ligado à criação da visão estratégica, muitas vezes com a obtenção de um novo conceito. As estratégias podem ser consideradas como deliberadas em grande parte, visto que residem nas intenções de um único líder. Porém, sendo também em grande parte pessoais, os detalhes dessas estratégias podem emergir a medida que se desenvolvem. Na realidade, a visão também pode mudar. O líder pode fazer adaptações no meio do caminho e pode aprender, permitindo o surgimento de novas visões (id. ib., p. 238).

Uma configuração empreendedora centralizada é fomentada por um contexto externo simples e dinâmico, pois ambientes mais simples permitem que uma pessoa na cúpula retenha grande influência e ambientes dinâmicos requerem uma estrutura mais flexível, permitindo à organização minimizar a burocracia.

Líderes empreendedores são naturalmente atraídos para condições como essas, sendo o exemplo clássico de organização empreendedora a empresa na qual o líder é o proprietário. No entanto, não é preciso que uma organização seja de propriedade de um empreendedor nem mesmo possuir fins lucrativos para adotar a configuração empreendedora.

De fato, a maioria das novas organizações parece adotar essa configuração, qualquer que seja o setor, porque as empresas geralmente precisam depender de liderança personalizada para começar a atuar, além de estabelecer sua direção básica, ou visão estratégica.

Santos et al. (2007, p. 5) confirmam esta percepção ao afirmar que as capacidades internas e externas não são os únicos componentes que influenciam as decisões estratégicas nas pequenas empresas, pois os dirigentes dessas organizações geralmente imprimem sua marca pessoal, que age como um filtro para a formulação de ações e decisões estratégicas. Isso ocorre porque, nessas organizações, geralmente a decisão está centralizada na figura de seu proprietário. Tal influência é imprescindível nas primeiras etapas de vida da empresa, pois a figura do dono e sua dedicação ao negócio têm uma importância crucial para a sua prosperidade.

Porém, à medida que a empresa cresce e se profissionaliza, é necessário que outros profissionais passem a participar do processo decisório, uma vez que suas contribuições são mais no sentido técnico, objetivando o melhor para a organização,

deixando de lado a influencia por objetivos pessoais, o que geralmente é característico dos proprietários de pequenos negócios.

Enquanto algumas novas organizações que se tornam grandes rapidamente ou que requerem formas especializadas de expertise possam realizar uma transição relativamente rápida para outra configuração, muitas outras parecem permanecer na forma empreendedora, contanto que seus líderes fundadores permaneçam no cargo.

A configuração empreendedora tende a surgir também em organizações que enfrentam uma crise severa. Com sua sobrevivência em jogo, uma organização recorrerá normalmente a um líder forte para sua salvação.

As principais características da abordagem dos empreendedores à geração de estratégias são a busca ativa de novas oportunidades, caracterizada por grandes saltos para frente, face à incerteza, o crescimento como meta dominante e o poder centralizado nas mãos do executivo principal, com a visão substituindo um plano esquematizado da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 105).

As premissas subjacentes à visão empreendedora da formação de estratégia remetem à percepção de que a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, como uma visão do futuro da organização; ao processo de formação da estratégia que é consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, que promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo controle pessoal da implementação; à idéia que concebe a visão estratégica como algo maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente; à organização entendida como igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder; à estratégia tendendo a assumir a forma de nicho, com uma posição no mercado protegida contra as forças de concorrência direta (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 111).

Uma crítica feita à abordagem empreendedora de formação de estratégia se refere ao fato de que a mesma é “*arriscada, baseando-se na saúde e nos caprichos de uma pessoa. Um ataque cardíaco pode literalmente varrer o estrategista-chave da organização*” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 112).

Outra crítica que se faz normalmente, é que esta escola mostra a formação da estratégia feita inteiramente calcada no comportamento de um único indivíduo, mas não diz muito a respeito de qual é o processo. Este permanece em grande parte como uma caixa preta, enterrada na cognição humana (id. ib., p. 111).

A escola empreendedora também não apresenta uma solução para o fato de comportamentos descritos como gloriosos e estimulantes por alguns dos seus autores

serem vistos como patológicos e desmotivadores por outros autores, como Manfred Kets de Vries, que publicou o artigo *O Lado Sombrio do Empreendedorismo*, no qual ele afirma que algumas características de personalidade de empreendedores, como a necessidade de controle, a desconfiança, o desejo de aplausos e certos mecanismos psicológicos de defesa podem destruir uma organização (KETS DE VRIES, 1985, p. 160).

Ainda como crítica a esta escola, Stacey (1992) destaca uma série de conseqüências prejudiciais da visão, como fixar os executivos com demasiada rigidez em uma direção e colocar uma carga tremenda e irrealista sobre o líder. O autor aponta para o fato de que uma filosofia movida por uma visão *“perpetua o mito de que as organizações têm de confiar em um ou dois indivíduos incomumente dotados para decidir o que fazer, enquanto os restantes acompanham entusiasmamente”*. Esta concepção perpetua *“culturas de dependência e conformidade que, na verdade, obstruem o questionamento e o complexo aprendizado que encoraja ações inovadoras”* (STACEY ap. MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 112).

Também se pode chamar atenção à sugestão de Collins e Porras, pois acreditam que é melhor construir uma organização visionária do que se basear em um líder com visão, pois

“ter uma grande idéia ou ser um líder visionário carismático é ‘dizer as horas’, é impor uma solução; criar uma empresa que possa continuar prosperando sem que um determinado líder tenha que estar presente e ao longo dos ciclos de vida de vários produtos é como ‘fazer um relógio’. Os criadores de empresas visionárias tendem a dar as ferramentas, não impor as soluções. Seu objetivo principal é erguer uma organização [...] em vez de acertar em cheio no mercado com a idéia de um produto visionário [...]. E em vez de se concentrar em adquirir traços de personalidade de um líder visionário, eles assumem uma abordagem arquitetural e se concentram em definir os traços organizacionais de empresas visionárias. O resultado principal dos seus esforços não é a implementação tangível de uma grande idéia, a expressão de uma personalidade carismática, a gratificação do seu ego ou o acúmulo de riquezas pessoais. Sua maior criação é a própria empresa e aquilo que ela representa” (1995, p. 44).

Pelo exposto, pode-se concluir que a maneira pela qual empreendedores formulam estratégias e lideram é polêmica, com alguns aspectos sendo vistos como positivos por uns e negativos por outros. Isso é coerente com a idéia de não existir uma única maneira de se fazer negócios e que um mesmo empreendimento pode requerer habilidades e práticas diferentes em seus diferentes estágios de desenvolvimento. Comportamentos e habilidades úteis em fases iniciais, que permitem a transformação de idéias em novos negócios que prosperam, podem justamente prejudicar seu desenvolvimento em fases mais maduras.

Detalhada a maneira pela qual empreendedores usualmente formulam estratégias, será descrito a seguir o processo de formulação destas na fase específica da construção de um negócio, o lançamento de um novo empreendimento, ou seu *start-up*.

2.3.2.2 – O processo de formulação de estratégias de empreendedores em *start-ups*

O processo de formulação de estratégias em *start-ups* tem características peculiares, se comparado ao processo de formulação de estratégias em empresas já estabelecidas. Para Bhide “*por mais popular que possa ser no mundo corporativo, uma abordagem analítica e abrangente de planejamento não é adequada para a maioria das start-ups*” (2002, p. 62). O autor aponta para o fato de que empreendedores normalmente não têm tempo nem dinheiro para entrevistar uma amostra representativa de clientes em potencial, analisar substitutos, reconstruir estruturas de custos de concorrentes ou projetar cenários de tecnologias alternativas e, conclui que o excesso de análise pode ser prejudicial, pois quando uma oportunidade tiver sido investigada em sua totalidade, ela poderá não mais existir.

No procedimento operacional padrão em grandes corporações, os gerentes investigam extensivamente uma oportunidade, procuram orientação de pessoas de níveis hierárquicos superiores, enviam um plano formal e respondem às críticas do chefe e da equipe corporativa para garantir a alocação de capital antes de lançar um empreendimento, estabelecendo clara distinção entre análise e execução. Já os empreendedores não precisam saber todas as respostas antes de agir, pois na verdade, muitas vezes, não conseguem separar a ação da análise (Cf. id. ib.).

Empreendedores de sucesso utilizam uma abordagem rápida e barata, que se situa entre a paralisia do planejamento excessivo e a total falta de planejamento,

portanto, uma abordagem mais econômica e oportuna se comparada à prática corporativa tradicional. Assim, dedicam mais atenção à análise e ao planejamento operacionais do que ao planejamento estratégico (id. id., p. 63).

O autor observa ainda que, para conservar tempo e dinheiro, os empreendedores de sucesso minimizam os recursos que dedicam à pesquisa de suas idéias e defende a opinião na qual o empreendedor só precisa fazer o planejamento e a análise que achar útil, e realizar julgamentos subjetivos quando necessário, pois *“a capacidade de agarrar oportunidades de vida curta e executá-las brilhantemente é bem mais importante que uma estratégia competitiva de longo prazo”* (id. ib., p. 82).

Bhide sintetiza sua visão sobre a formulação de estratégias empreendedoras afirmando que

“o planejamento aparentemente tosco e a evolução acidental de muitos empreendimentos de sucesso [...] não quer dizer que os empreendedores devam seguir uma abordagem do tipo preparar-apontar-fogo. Apesar das aparências, os empreendedores astutos analisam e bolam estratégias largamente. Eles percebem, entretanto, que os negócios não podem ser lançados como ônibus espaciais, com todos os detalhes da missão planejados com antecedência. As análises iniciais fornecem apenas hipóteses aceitáveis, que devem ser testadas e modificadas. Os empreendedores devem brincar com idéias e explorá-las, deixando suas estratégias evoluírem através de um processo contínuo de intuição, análise e ação” (2002, p. 87).

Apresentada a evolução do conceito de estratégia e descritas as principais escolas de pensamento em torno do processo de formulação de estratégias, detalha-se a seguir as principais estratégias empresariais.

2.3.3 – Principais estratégias de negócios

A fim de detalhar as estratégias empresariais propriamente ditas, recorreu-se neste trabalho ao estudo de Vico Mañas (2007, p. 49) no qual o autor propõe onze estratégias empresariais básicas. Tomando como base estas onze estratégias, procurou-se identificar na literatura aquelas que também são atribuídas aos empreendedores.

2.3.3.1 – Concentração em um único negócio

Esta primeira estratégia pressupõe a necessidade da empresa dirigir todas as suas energias em direção a um único alvo. Não há interesse em desviar seus recursos a outros objetivos. A dedicação é exclusiva a um só produto, a um exclusivo mercado, ou a uma tecnologia singular.

Mintzberg afirma que *“firmas empreendedoras são freqüentemente jovens e agressivas”*, porém,

“são também cautelosas a fim de evitar os mercados mais complexos: preferem permanecer em nichos que seus líderes possam compreender. Seu pequeno tamanho e estratégias enfocadas permitem que suas estruturas permaneçam simples, de modo que os líderes podem reter um controle rígido e flexibilidade administrativa” (MINTZBERG, 2001b, p. 233).

Sobre concentração em um único negócio, Longenecker et al. (2007, p. 63) acrescentam que

“as estratégias de foco representam uma abordagem mercadológica na qual os empreendedores tentam se proteger das forças presentes no mercado, como a concorrência, concentrando-se em um segmento específico (às vezes, chamado nicho de mercado). A estratégia pode ser implementada por qualquer elemento do mix mercadológico – preço, desenho do produto, serviço, embalagem, etc. A estratégia de foco é especialmente atraente para pequenas empresas que tentam fugir da competição direta com gigantes da indústria enquanto constroem vantagem competitiva”.

Os autores concluem que *“as estratégias de foco são bastante populares, porque permitem que uma empresa pequena funcione na lacuna existente entre concorrentes maiores”* (LONGENECKER et al., 2007, p. 65).

Destarte, Baron e Shane (2007, p. 290) concordam com este posicionamento ao afirmarem que *“em vez de iniciar seus empreendimentos com uma ampla linha de produtos, a exemplo das grandes instalações industriais [...] empreendedores geralmente iniciam com pequenas empresas, concentrando-se em uma única linha de produtos”*.

As estratégias de foco podem segmentar o mercado com base em produtos/serviços, tipo de clientes ou áreas geográficas e são também indicadas para mercados fragmentados.

2.3.3.2 – *Joint-venture*

Indicada para empresas que não dispõem de tecnologia ou de capital para adquiri-la e de outras que dispõem de ambos. Os parceiros associam-se, um oferecendo seus mercados e, o outro, tecnologia ou capital. O que diferencia essa estratégia é a criação de uma terceira empresa, de cunho societário internacional.

2.3.3.3 – Retração

É, naturalmente, a mais antiga das estratégias. As empresas que enfrentam dificuldades a utilizam com o objetivo de reduzir custos de pessoal, de produção, de *marketing* e de promoção, enfim, diminuir custos e melhorar a produtividade para que a empresa possa sobreviver.

2.3.3.4 – Integração horizontal

É a concentração de capital da empresa mediante compra ou associação de empresas similares, incluindo-se alianças estratégicas, com o intuito de consolidar uma posição de mercado de uma empresa ou de aumentar sua presença internacional.

2.3.3.5 – Integração vertical

Ocorre quando a empresa passa a produzir um novo produto ou serviço que está entre seu mercado de matérias-primas e o seu consumidor final. Pode ser para trás (a jusante) ou para frente (a montante) na cadeia operacional, ou seja, incorporando em suas operações atividades de fornecedores ou de clientes.

2.3.3.6 – Diversificação

Pode ser dividida em duas categorias: a concêntrica e a por conglomeração. A diversificação concêntrica é a produção ou comercialização de uma nova linha de produtos ou serviços, aproveitando-se a mesma tecnologia, a mesma força de vendas e oferecendo uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado. A conglomeração, por sua vez, consiste na diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas.

2.3.3.7 – Inovação

Consiste no desenvolvimento de uma nova tecnologia, ou na procura do desenvolvimento de um produto inédito ou milagroso, ou na adoção de um serviço diferenciado que apresente ótimas perspectivas de aceitação no mercado. É a estratégia indicada para empresas que dispõem de elevada quantidade de recursos e que têm possibilidade de assumir um alto risco. Mas nada impede que uma pequena empresa tenha como característica a atuação inovadora.

Longenecker et al. ressaltam que diversos empreendedores são inovadores, pois descobrem meios diferentes e melhores de produzir produtos e serviços e que podem competir com organizações de todos os tamanhos utilizando métodos inovadores, que incluem não apenas novos produtos, mas também novas formas de realizar negócios (LONGENECKER et al., 2007). Para estes autores, “*as inovações formam o solo no qual a vantagem competitiva dos novos negócios cria raízes e cresce, dando origem à própria vida*” (id. ib., p. 249).

Empreendedores brasileiros, porém, caracterizam-se como não-inovadores, pois 84% só lançam produtos conhecidos no mercado, 65% têm muitos concorrentes, 98% utilizam tecnologias disponíveis há mais de um ano e 45% abrem suas empresas para gerar o próprio emprego, sem expectativa de criação de novos empregos nos próximos cinco anos. O Brasil é um dos últimos do *ranking* dos países inovadores (Cf. GRECO et al., 2009).

Drucker, em seu livro *Innovations and Entrepreneurship: Practice and Principles*, alude estratégias empreendedoras específicas, cada uma delas mais adequada para um tipo de inovação (Cf. DRUCKER, 2008) e, afirma que elas não se excluem mutuamente, ou seja, que um mesmo empreendedor pode combinar elementos

de duas ou até três das estratégias. Cada uma tem também suas próprias limitações e riscos.

As estratégias empreendedoras sugeridas por Drucker são: com tudo e para valer, imitação criativa, judô empresarial, posto de pedágio, habilidade especializada, mercado de bens de especialidade e mudanças em valores e característica.

A primeira, intitulada *com tudo e para valer*, cuja origem do termo vem de um general da cavalaria confederada na Guerra de Secessão Americana que a utilizava para explicar o fato de vencer consistentemente suas batalhas, é uma estratégia na qual o empreendedor visa à liderança ou o domínio de um novo mercado ou setor. É a abordagem na qual “*muitos consideram a estratégia empreendedora par excellence*” (id. ib., p. 289).

De todas as estratégias empreendedoras, é a mais arriscada. Não permite erros nem uma segunda chance. Mas, se obtiver êxito, é altamente recompensadora. Objetiva criar algo verdadeiramente novo e diferente. Uma vez lançada, esta estratégia é difícil de ser ajustada ou corrigida.

É imperioso que haja um pensamento e análise cuidadosos para se usar esta estratégia, além de uma meta bem definida. Todos os esforços devem ser concentrados nela. E quando esse esforço começa a produzir resultados, o inovador tem que estar pronto para mobilizar recursos maciçamente, o que faz com que esta estratégia demande esforços substanciais e continuados para manter uma posição de liderança. Caso contrário, corre o risco de se criar um mercado para um concorrente. O empreendedor tem que tornar seu produto ou seu processo obsoleto antes que um competidor o faça.

O empreendedor que alcançou a liderança adotando a estratégia *com tudo e para valer*, precisa ser aquele que sistematicamente reduz o preço de seu próprio produto ou serviço. Manter preços altos é encorajar competidores potenciais.

A estratégia *com tudo e para valer* pode fracassar por falta de determinação, por esforços inadequados e por recursos insuficientes. Ela se presta a uma razoavelmente pequena minoria de inovações.

A *imitação criativa*, apesar de ser uma contradição de termos, pois o que é criativo deve ser original, descreve uma estratégia como uma imitação em sua substância. O empreendedor faz algo que alguém já fez. Porém, ela é criativa porque o empreendedor compreende o produto ou serviço melhor do que quem inovou.

Em outras palavras, aguarda-se até que alguém estabeleça o novo, mas apenas aproximadamente. Então, dentro de pouco tempo, lança-se o que o novo realmente

deveria ser para satisfazer o cliente, fazer o trabalho que os clientes desejam e pelo qual estão dispostos a pagar.

O imitador criativo não inventa um produto ou serviço, ele o aperfeiçoa e o posiciona. Na forma como o produto ou serviço foi apresentado, falta-lhe alguma coisa. E, nesse sentido, ele vê os produtos ou serviços sob o ponto de vista do cliente.

A estratégia de *imitação criativa* requer um mercado em crescimento rápido e pode funcionar mais eficazmente nas áreas de alta tecnologia, pois os inovadores de alta tecnologia têm menos probabilidade de se concentrar no mercado e mais possibilidade de se concentrar em tecnologia e em produto.

O *judô empresarial* começa pela análise do setor, dos produtores e fornecedores, seus hábitos e suas diretrizes. Então, observam-se os mercados e tenta-se localizar o lugar onde uma estratégia alternativa obteria maior sucesso e encontraria a menor resistência. O judô empreendedor requer certo grau de inovação genuína. Não é suficiente para o entrante simplesmente fazer um trabalho tão bom quanto o do líder estabelecido, a um custo inferior ou com melhor serviço. Os entrantes precisam se tornar inconfundíveis.

Dentre as estratégias empreendedoras, especialmente aquelas que visam à liderança e dominação em uma indústria ou mercado, o *judô empresarial* é a menos arriscada e a que tem as maiores probabilidades de sucesso.

Existem três situações nas quais a estratégia do *judô empresarial* provavelmente será bem-sucedida. A primeira é a situação na qual os líderes estabelecidos recusam-se a agir frente ao inesperado. A segunda é a situação na qual uma nova tecnologia ou novo serviço surge e cresce depressa, mas os inovadores que a lançaram no mercado usam sua posição de liderança para tirar a nata do mercado e obter preços prêmio. A terceira é a situação na qual o mercado ou a indústria mudam rapidamente.

Posto de pedágio é a posição mais desejável que uma empresa pode ocupar, mas tem requisitos rigorosos. O produto tem que ser essencial a um processo. O risco de não usá-lo deve ser infinitamente maior do que o custo do produto. O mercado deve ser tão limitado que quem ocupá-lo primeiro já se apropria dele. Deve ser um verdadeiro nicho ecológico ocupado inteiramente por alguém, que ao mesmo tempo, seja pequeno e discreto o suficiente para não atrair rivais.

A posição de *posto de pedágio* também tem severas limitações e sérios riscos. É basicamente uma posição estática. Uma vez ocupado o nicho ecológico, dificilmente haverá um crescimento significativo. Não há nada que a companhia ocupante dessa

posição possa fazer para aumentar o seu negócio, ou ainda, para controlá-lo. Não importa quão bom seja seu produto ou quão barato, a demanda é dependente da demanda pelo processo ou pelo produto para o qual o produto do posto de pedágio fornece um ingrediente.

Habilidades especializadas é uma estratégia cujo nicho é bastante grande e, mesmo assim, único. Este nicho de mercado foi obtido graças ao desenvolvimento muito cedo de uma alta habilidade. Tais *habilidades especializadas* colocam as empresas tão à frente no seu campo que pouco valeria a pena alguém tentar desafiá-las. Elas se tornam o padrão.

Para conseguir um nicho de especialidades sempre se requer algo novo, algo adicionado, algo que seja uma inovação genuína. Nos estágios iniciais de um novo desenvolvimento de vulto, o nicho de *habilidade especializada* oferece uma oportunidade excepcional.

A empresa que se estabelece num nicho de *habilidade especializada* dificilmente será ameaçada por seus clientes ou por seus fornecedores, mas deve constantemente procurar melhorar a sua própria habilidade, estar à frente, se colocar na condição de obsoleta.

Embora o nicho de *habilidade especializada* tenha vantagens únicas, ele também tem severas limitações. Uma delas é o fato de impor uma visão em túnel a seus ocupantes, que para se manter em suas posições controladoras, têm que aprender a não olhar para os lados, mas diretamente à frente, em sua área estreita, seu campo especializado. Uma segunda e grave limitação é aquela cujo ocupante do nicho de *habilidades especializadas* é geralmente dependente de alguém a mais para trazer seu produto ou serviço ao mercado. Ele torna-se um componente.

Finalmente, o maior perigo para o fabricante do nicho especializado é a possibilidade da especialidade deixar de ser especialidade e se tornar universal. Numa nova tecnologia, nova indústria, ou novo mercado, a estratégia da *habilidade especializada* oferece um ótimo índice entre oportunidade e risco de fracasso.

Mercado de bens de especialidade é semelhante à estratégia de *habilidades especializadas*. A principal diferença é que a primeira é constituída a partir do conhecimento especializado de um mercado e, a última, parte de um produto ou serviço. No mais, ambas são similares. Também têm as mesmas limitações. A maior ameaça é quando o mercado de bens de especialidade se torna um mercado de massa.

Mudanças em valores e características é a estratégia na qual, diferentemente das estratégias empreendedoras anteriores cuja finalidade é introduzir uma inovação, a própria estratégia aqui é a inovação. O produto ou o serviço, neste caso, pode já existir. Mas, a estratégia converte esse produto ou serviço, antigo e estabelecido, em algo novo, mudando sua utilidade, seu valor, suas características econômicas. Enquanto que fisicamente não há mudança, economicamente existe algo diferente e novo.

Um exemplo seria a *Xerox*, que não vendia a máquina e sim o que a máquina produzia, ou seja, cópias. Fixar o preço da máquina *Xerox* em cinco centavos de dólar a cópia foi a verdadeira inovação da empresa.

2.3.3.8 – Desinvestimento

Às vezes, as organizações reduzem suas atividades. As estratégias de desinvestimento são comuns nos casos de diversificação mal-sucedida, nos quais as empresas se encontram, em dado momento, diante de linhas de produtos que deixam de ser interessantes. Essas linhas de produtos, em função de seus resultados insatisfatórios, podem comprometer a linha de produtos ou de negócios originais da organização.

As estratégias de desinvestimento mais comuns são as de venda (*sell-offs*) ou de desmembramento (*spin-offs*).

2.3.3.9 – Parceria

É uma estratégia que se confunde com uma série de outras apresentadas e que surgiu mais recentemente visando compor novas frentes no mundo empresarial. As parcerias têm diversos estágios. É possível formar parceiros a partir de uma conveniência comercial ou de produção comum. Nesse caso, nem a formalização contratual é necessária. Esse tipo de parceria altamente formalizado é denominado franquia ou *franchising*. Outro tipo de parceria é a que no Brasil se chama de terceirização.

A aliança estratégica é uma forma de parceria e

“de relacionamento entre duas ou mais entidades independentes, com a finalidade de atuar em conjunto em um mesmo empreendimento, sem afetar a independência de ambas e a situação dos sócios, fornecendo um modo de melhorar o

desempenho das duas empresas pelo uso compartilhado de recursos” (LONGENECKER et al., 2007, p. 147).

e diversos proprietários de pequenos negócios vêm nas alianças estratégicas uma parte essencial dos planos de crescimento.

Segundo Baron e Shane (2007), muitas novas empresas constituem alianças com empresas estabelecidas como parte de sua estratégia, pois isso as ajuda superar problemas da exploração empresarial de oportunidades. Os benefícios incluem acesso a ativos já desenvolvidos e outros recursos necessários sem que o empreendedor pague por isso, incluindo plantas e equipamentos industriais, resultados de pesquisas, força de vendas e conhecimentos em desenvolvimento de produtos.

Outro benefício de uma aliança ou parceria com empresas estabelecidas é que isso ajuda o empreendedor a persuadir os outros sobre o fato de que sua idéia de negócios é valiosa, ou seja, é uma validação da idéia.

2.3.3.10 – Internacionalização

Está atrelada ao conceito de globalização. Consiste em eliminar fronteiras e arregimentar capitais financeiros, trasladando idéias e produtos ao redor do mundo, tanto na produção e comercialização quanto na orientação básica. É uma estratégia que, apesar de ser predominantemente utilizada por grandes grupos transnacionais, é adotada até por questões de sobrevivência por empresas de qualquer porte.

Pesquisas mostram que empresas recém-criadas e até mesmo de pequeno porte estão se internacionalizando a um ritmo crescente (Cf. LONGENECKER et al., 2007). De fato, as pequenas empresas estão sendo formadas cada vez mais com a intenção de participar do comércio internacional, as chamadas firmas globais ou *Born Globals*.

No caso da maioria dos pequenos negócios, o primeiro passo em direção à globalização é exportar um produto para outros países ou importar do exterior para venda no mercado interno. Em seguida, vêm as estratégias mais sofisticadas, como a concessão de licenças e de franquia, a formação de alianças estratégicas com parceiros internacionais ou o estabelecimento de instalações no exterior.

2.3.3.11 – Liquidação do negócio

É uma estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar a empresa. No Brasil, segundo dados do SEBRAE Nacional, 34,9% das empresas constituídas não completam o quinto ano de existência, fechando as portas (SEBRAE, 2007).

2.4 – Síntese de referencial teórico

Para efeito dessa pesquisa, alguns referenciais teóricos foram utilizados, e, nesse sentido, destaca-se o conceito de empreendedorismo entendido enquanto um processo com cinco fases principais, ou seja, uma cadeia de eventos e atividades que ocorrem ao longo do tempo, que começa com uma idéia para algo novo, como um novo produto ou serviço, que é transformada em realidade, ou seja, levada ao mercado por meio de uma nova empresa ou de uma já existente, e termina com a colheita das recompensas, com a saída dos fundadores do negócio (BARON; SHANE, 2007). Nessa direção, *“empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”* (FILION, 1991, p. 64).

Outro conceito relevante aqui trabalhado é o de estratégia de negócios, percebido enquanto *“uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo, compartilhada pelos membros de uma organização, através de suas intenções e/ou pelas suas ações”* (MINTZBERG, 2001b, p. 30).

Cabe salientar ainda que o conceito central da escola empreendedora de estratégia traz a idéia de visão, uma representação mental da estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa noção de visão serve como inspiração, bem como uma idéia guia que direciona aquilo que precisa ser realizado (Cf. MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Nesse sentido, vale lembrar que empreendedores de sucesso utilizam uma abordagem de planejamento que, quando comparada à prática corporativa tradicional, é mais rápida e barata e dedicam mais tempo à análise e ao planejamento operacionais do que ao planejamento estratégico (Cf. BHADE, 2002);

Quando se trata de estratégias empresariais, enfatizou-se as onze estratégias básicas definidas por Vico Mañas (2007) que são: concentração em um único negócio,

joint-venture, retração, integração horizontal, integração vertical, diversificação, inovação, desinvestimento, parceria, internacionalização e liquidação do negócio.

Destaca-se ainda que existem estratégias empreendedoras específicas, cada uma delas mais adequada para um tipo de inovação, dentre elas apontamos aquelas construídas por Drucker que são *com tudo e para valer*, *imitação criativa*, *judô empresarial*, *posto de pedágio*, *habilidade especializada*, *mercado de bens de especialidade* e *mudanças em valores e características* (2008).

3 – RELATO DOS CASOS INDIVIDUAIS

Os relatos aqui desenvolvidos foram coletados por meio de entrevistas, conforme modelo apresentado no Apêndice.

3.1 – O caso *WebMotors*

Sylvio Alves de Barros Netto, fundador da *WebMotors*, tem quarenta e dois anos, é formado em Administração de Empresas pela FAAP e tem especialização no mercado automobilístico feita pela GM nos Estados Unidos e Europa. É casado, tem dois filhos e como *hobby* participa de provas de enduro e de *rally* de motocicleta, tendo concluído o Rally Paris – Dakar em 2007. Pratica também natação e é fluente em inglês.

Fundou a *WebMotors*, empresa de classificados na *internet*, em 1995 e a vendeu em 2002, época na qual a empresa tinha quarenta funcionários e faturava aproximadamente cinco milhões de reais brutos ao ano.

3.1.1 – Reconhecimento da oportunidade

Sylvio iniciou sua carreira profissional na General Motors do Brasil em 1989. Trabalhava no departamento de treinamento de vendas e cuidava dos catálogos, material que era usado para treinar os vendedores da rede de concessionárias. Seu maior desafio era fazer com que os profissionais de vendas conhecessem não só os produtos da marca, mas também as vantagens em relação à concorrência.

Houve, no início da década de 1990, a abertura do mercado de automóveis promovida pelo então Presidente da República Fernando Collor de Mello. O mercado passou de cinco para quarenta marcas. Anterior a esta abertura, segundo Sylvio, era fácil fazer os catálogos e o comparativo entre a concorrência. Quando o mercado se abriu e a oferta cresceu, este trabalho ficou muito mais difícil.

Sylvio conheceu a *internet* no final de 1994. A idéia para o negócio surgiu em 1995, quando imaginou um catálogo, com facilidade e agilidade de atualização da informação, que estaria em quantidade e disponível no computador de quem quisesse acessá-lo. Surgia, assim, no pensamento de Sylvio, a idéia do Primeiro Catálogo Automobilístico Interativo Brasileiro.

Segundo ele, “*você tem que de alguma forma gerar valor na cadeia [...] resolver o problema de alguém. Tinha essa origem o negócio*”. Sylvio afirma que ainda hoje existe uma dificuldade de se comparar carros, a indústria automobilística ainda é pouco transparente e o consumidor tem uma necessidade de ter essa informação um pouco mais clara durante o processo de compra.

Sylvio estava muito desiludido com o mundo corporativo, apesar do modelo de homem de sucesso para sua família e para o seu pai ser justamente o executivo de uma grande empresa. “*Eu era o Sylvio da GM, não era o Sylvio de Barros.*”

Como tinha ambições que não conseguia resolver no ambiente da GM e gostava muito do mercado de carros, ele saiu daquela empresa no final de 1994, onde era Gerente de Distrito de Vendas, para trabalhar em um grupo de concessionárias, montando uma equipe de vendas, pois queria aprender sobre o varejo de automóveis. Tinha a sensação de que não iria muito longe dentro da GM. Ia demorar muito a atingir uma posição de responsabilidade, ia ser massacrado pela concorrência interna, ou ia “*virar um zumbi dentro de uma corporação.*”

“*Virar um zumbi*”, segundo ele, “*é quando você tem todo aquele gás e o cara fala: não, fica aí quieto, isso não funciona, já tentaram, não dá certo. Não tinha muita margem de manobra para você falar.*”

Como mudança importante no ambiente de negócios que permitiu o surgimento de sua idéia, Sylvio aponta a abertura econômica promovida pelo ex-presidente Fernando Collor de Mello. Segundo ele, “*se a gente tivesse ainda hoje no Brasil cinco marcas, um catálogo de automóveis na Web, que foi o grande início do negócio, teria pouco valor*”.

A introdução de uma nova tecnologia, uma nova ferramenta de comunicação, a *internet*, também foi fator relevante. Na visão de Sylvio, porém, a abertura do mercado foi mais importante do que o surgimento da *internet*. Segundo ele, o surgimento da idéia veio a partir da tecnologia, mas ele sabia que existia uma necessidade de mercado. Naquele momento, ele não sabia como ganharia dinheiro com o negócio. Achava que teria um patrocínio. Não imaginava que teria um negócio grande.

Depois de ter a idéia, Sylvio descobriu que existiam alguns modelos semelhantes no exterior, mas afirma que no momento da sua idéia não sabia da existência disso em outros países. Ele comenta:

“isso tornou a idéia muito legítima [...] puxa, tem modelos nos Estados Unidos que estão fazendo muito sentido, vamos replicá-los aqui no Brasil, mas isso aconteceu muito mais tarde, que foram as ondas [...] dos ‘sites’ imobiliários [...] dos ‘sites’ automotivos, dos ‘sites’ de saúde [...] existiu essa corrida, mas durou muito pouco tempo, mas o nosso negócio veio lá de trás, veio muito de falar puxa, isso pode fazer sentido para esse mercado.”

3.1.2 – Decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos iniciais

A principal motivação de Sylvio para realmente implementar sua idéia, muito mais do que dinheiro, foi fazer uma coisa sua, *“pôr a minha marca pessoal num projeto [...], uma realização.”*

A *WebMotors* surgiu como um negócio paralelo, *“um negócio que eu investia um pouco do meu tempo ali, tinha uns sócios e que podia significar em algum momento essa coisa de poder sair desse mundo [o corporativo] e criar alguma coisa minha”*.

Com isso, buscou parceiros que se tornaram sócios de seu novo negócio. Primeiro procurou um profissional e amigo, Marcelo Krug, para tocar o dia-a-dia do negócio, já que ele não pretendia ainda deixar seu emprego. Depois identificou uma empresa para desenvolver o sistema, a *Team System*.

Sylvio claramente vendeu o sonho para seus sócios, buscando neles características que não tinha:

“vendi sonho para esses caras. Alguns deles foram ficando pelo caminho, a Team System foi ficando pelo caminho, ela também só aceitou porque não tinha alternativa, ela estava num momento muito ruim, que era a empresa de sistema que fez o meu negócio [...] o negócio só se viabilizou porque eu tive sócios. O que eu procurei fazer? Buscar nos sócios pessoas que tinham características que eu não tinha.”

Destaca a importância de ter sócios:

“quando o profissional não é sócio, o nível de comprometimento às vezes [...] é terrível [...] muitas vezes o profissional tem compromisso com ele mesmo,

com a história dele, com o bônus dele e não sabe o que vai acontecer no dia seguinte, [...] as pessoas chaves têm que virar sócias, têm que entrar no risco e têm que ter consciência de empreendedorismo, mesmo dentro das corporações.”

Assim, financiou o desenvolvimento inicial da empresa vendendo participação, “porque o meu patrimônio era share [...] [eu] não tinha nada, tinha a idéia”. A equipe inicial trabalhou sem remuneração no primeiro ano, que foi de 1995 a 1996. Sylvio não fez um plano de negócios nesta fase.

“Com a Team System foi só [...] conversando: quero fazer um catálogo de carros na internet, quero por todos os carros, ficha técnica [...] na internet [...] o desenvolvimento do ‘site’ mesmo foi sem dinheiro, foi com sociedade, nós tínhamos a ferramenta que era o principal negócio. Depois que nós tínhamos a ferramenta funcionando, tinha uma pessoa trabalhando que eu também dei uma participação, aí pudemos trazer outros dois sócios, que tinham dinheiro.”

3.1.3 – Lançamento real do novo empreendimento

A *WebMotors* foi constituída em 1995, como uma sociedade civil limitada. No início Sylvio tinha 85% da empresa e Marcelo Krug 15%. Depois entrou a *Team System* com 40%. Sylvio ficou com 51% e Marcelo Krug com 9%. A equipe inicial era formada por Sylvio, Marcelo Krug e duas secretárias.

Mais adiante, Sylvio fez um projeto, com o intuito de atrair os primeiros investidores financeiros para o seu negócio:

“entramos na UOL em 96. Aí eu comecei a fazer uma rodada para atrair investidor, mas muito nas amizades. Conversei com vários amigos: olha, eu tenho esse negócio e escrevi o projeto, mas fiz um muito amador, não era um plano de negócios.”

O primeiro sócio investidor que trouxe foi Danton Velloso, de uma consultoria que conhecia muito bem as montadoras e concessionárias, pois fazia treinamento para as concessionárias. Isso porque Sylvio achava que as concessionárias poderiam ser

clientes da *WebMotors* um dia. Outro sócio investidor foi Helder Siqueira, da área de seguros. Com a entrada dos novos sócios investidores, a *WebMotors* estava pronta para ser lançada no mercado.

O primeiro modelo de negócio era um catálogo com publicidade, que depois evoluiu para o modelo de *leads*. Um *lead* era gerado quando um internauta se interessava por um carro e queria fazer contato com a concessionária. Para que o sistema funcionasse, deveria ter, de um lado, compradores de carros dispostos a usar o sistema e, de outro, concessionárias dispostas a pagar por essas indicações de clientes potenciais.

O lançamento da *WebMotors* ao mercado foi feito em um evento no Hotel *Renaissance*, em São Paulo, no dia 11 de agosto de 1998, já tendo o UOL como parceiro:

“mostramos [a WebMotors] no UOL, o Caio Túlio [presidente da UOL] estava lá e aí lançamos o modelo de negócio que era o usuário com ‘lead’. Eu mando o ‘lead’ para a concessionária e cobro por esse ‘lead’ [...] É uma mídia que você paga proporcional ao retorno.”

Tal parceria fora estabelecida em 1996, também sem investimento, apenas com fornecimento de conteúdo. Assim, o UOL recebia uma parte da receita dos negócios que gerava, *“um revenue share altíssimo na negociação, mas isso acabou sendo muito bom porque eles nos davam uma boa audiência”*. O evento foi custeado pelo investimento dos novos sócios Danton e Helder e foram convocadas várias concessionárias para esse momento.

A equipe passou então a ser formada pelos sócios Sylvio, Helder, Danton e Marcelo Krug, mais a equipe da *Team System* na área de sistemas.

3.1.4 – Construção de um negócio de sucesso

No final de 1998, algum tempo após o evento de lançamento, a *WebMotors* recebe a visita de um primeiro fundo de investimentos, querendo conhecer a companhia. A *Webmotors* já tinha estabelecido a parceria com o UOL, que começou a dar visibilidade para o negócio. Tinha lançado um produto para as concessionárias, com a

GM Card se tornando seu primeiro cliente. Foi quando começou a "onda", no final de 1998, de se "garimpar" negócios na *internet* na América Latina.

Foi então que Sylvio e seus sócios “*descobriram o mundo*”, com a *internet* ganhando força nos Estados Unidos e também com alguns casos de negócios no Brasil. Percebendo a dimensão que seu negócio tinha tomado, Sylvio decide deixar seu emprego de diretor do grupo Mappin Automotivo e se dedicar exclusivamente à *WebMotors*:

“nós tínhamos que fazer esse negócio acontecer, então eu saí do meu emprego, vim para a WebMotors em 99 e começamos a fazer o ‘road show’. Tive que aprender rápido como era esse mercado, como era o mundo dos fundos de investimento [...] começamos a olhar os modelos de negócio lá de fora e começamos a receber gente querendo investir no negócio, querendo comprar 100% do negócio e tínhamos que nos preparar para isso. Foi tudo muito rápido.”

No final de 1999, um ano após o evento no *Renaissance*, ainda com cinco pessoas na equipe, a *WebMotors* recebeu um aporte de recursos do GP Investimentos. Sylvio soube por amigos que o GP ia investir no *site* Automóvel *on Line* e resolveu ligar para Antonio Bonchristiano, sócio do GP e falou: “*Antonio, vocês estão analisando investimento neste segmento. Somos os líderes. Vocês querem conversar com a gente?*”

Segundo Sylvio, ao observar o mercado e a concorrência, percebe-se que o pior seria ter um concorrente com um parceiro muito forte, um investidor, pois “*você não consegue concorrer em pé de igualdade, isso é um problema*”.

Para a prospecção e concretização do negócio com o GP foi elaborado um plano de negócios:

“eu lembro até hoje do nosso plano de negócio para o GP: a empresa faturava quarenta mil reais e custava dezoito [mil] por mês, tinha um funcionário, duas secretárias e o nosso conceito era ‘back-office’ zero, era tudo automático, mandava o ‘lead’[...] nós cobrávamos muito mal [...] tínhamos cento e poucas concessionárias, ia lá o relatório dos ‘leads’, ia lá um boleto, se pagavam ou não pagavam, se questionavam alguns ‘leads’[...]”

Nesta época a *WebMotors* já tinha como clientes a Sul América Seguros e a Real Seguros, do Banco ABN Real. Mas, segundo Sylvio, era difícil pensar grande. Ele comenta:

“faltou pensarmos grande [...] saímos de uma coisa muito frugal, muito pequena [...] de um dia para o outro estávamos nos holofotes porque era o momento de mercado. Nos Estados Unidos tinha o Autobytel valendo seiscentos milhões de dólares, fazia a relação e tínhamos um ‘valuation’ estimado de cem milhões de dólares, eu tinha uma companhia que faturava quarenta mil reais e custava dezoito [mil reais] com cinco pessoas [...] foi muito complicado, então sentamos à mesa do GP pedindo um milhão de dólares na época. Eles falaram: e se te dermos dois milhões? Espera aí, o que a gente faz com dois? Eu não estava preparado para aquela pergunta.”

A negociação com o GP Investimentos transcorreu dentro da normalidade. Mas Sylvio mostra seu estilo de negociar:

“teve uma época que eu cheguei para o GP e falei: vocês estão me dando um ‘term-sheet’ que eu não estou entendendo [...] a responsabilidade por me fazer entender [...] é sua, não é minha, porque se eu perder o brilho nos olhos de vender esse negócio, todo mundo vai perder, então me explica o que está escrito aqui!”

Essa primeira captação de recursos, por meio do GP Investimentos, foi feita sem a contratação de consultoria especializada, pois *“todo mundo que a gente queria contratar de advisor [...] queria ficar sócio e aí tinha conflito de interesses”*.

Com a entrada do GP Investimentos, a *WebMotors* desfez a parceria com o UOL, iniciada em 1996, e lançou uma forte campanha publicitária.

Nesta época, vários investidores já haviam procurado a *WebMotors*, que era vista como o veículo automotivo da *internet*, já que não tinha nenhum concorrente no mesmo segmento. Alguns pretendiam comprar 100% da companhia, o que não interessava aos sócios, pois queriam continuar participando do negócio. E, assim, justifica:

“fomos ‘ameaçados de morte’, queriam comprar 100% e nos levar de executivo nesse momento. Falaram assim: se eu não te comprar, eu tenho aqui vinte milhões de dólares e um plano de ação. Eu vou passar por cima de vocês [...] o UOL fez isso [...] foi fundar o Carsale e o Autoplaza que era um negócio da Ford, mas demorou seis meses para entrarem no mercado [...] então precisávamos pegar dinheiro rápido para ter musculatura para poder competir com esses caras. Sabíamos que vinha uma concorrência. Falamos: não podemos continuar sendo frugal, temos que ser grande, senão vamos morrer [...] mas não conseguíamos pensar grande, não conseguíamos trazer essa dimensão, demorou para entendermos a dimensão do negócio.”

Sylvio e seus sócios descobriram depois que um destes investidores era a Ford. Na visão deles, o GP Investimentos de alguma forma agregava valor nesta fase, pois tinha o dinheiro e prometia agregar na gestão, o que na verdade não aconteceu. Depois foi a vez do *Chase Capital Partners* aportar recursos na *WebMotors*.

O *Chase* tinha investido em *websites* regionais na América Latina e considerava a consolidação fundamental para o investimento. Quase condicionava investimentos a esta consolidação. O caminho mais fácil para a *WebMotors* seria a fusão com empresas já existentes, mas que estivessem em formação. O *Chase Capital Partners* sugeriu uma empresa no México, cujo fundador, genro de Carlos Slim³, já havia lhes apresentado um plano de negócios.

Seria uma empresa regional com participações acionárias distribuídas entre a *WebMotors* e os mexicanos, em primeira instância, para depois incorporar uma empresa na Argentina. Apesar de querer “*jogar o jogo*”, Sylvio não estava confortável com a situação.

Ele e seus sócios perceberam que não fazia o menor sentido aquela fusão, pois apesar de os mexicanos serem donos de um grande grupo de concessionárias, sua empresa de *internet* tinha sido criada muito recentemente. A *WebMotors* estava muito mais madura e desenvolvida.

Sylvio então procurou convencer o *Chase Capital Partners* a entrar com o investimento somente na *WebMotors* no Brasil. A NASDAQ começava a dar sinais de

³ Maior empresário mexicano naquele momento.

fraqueza, e multiplicavam-se os artigos sobre a euforia irracional dos investimentos na *internet*. Sem o investimento do *Chase Capital Partners*, a *WebMotors* estaria quebrada. O *Chase* aceitou a proposta e o contrato foi assinado no início de 2000.

Com a entrada do GP Investimentos e do *Chase Capital Partners*, Sylvio e seus sócios ficaram com 40% da operação, sendo que destes 40%, Sylvio tinha metade, ou seja, 20% da companhia, enquanto que o GP e o *Chase* ficaram com 30% cada.

Sylvio não planejava as atividades a médio e longo prazo da empresa, sendo que médio prazo para ele eram cinco anos e longo prazo dez anos. Eles e os sócios tinham muito claro onde queriam chegar, depois de analisarem o que estava acontecendo lá fora e como eram os portais, eles desejavam ser o principal portal de carros no Brasil.

Com a entrada do GP Investimentos, a *WebMotors* teve uma consultoria que deu uma série de sugestões, mas tinham que revisar o negócio constantemente, pois surgiam novas ferramentas, novos portais e concessionárias. Era tudo muito dinâmico.

A *WebMotors* tinha planos anuais, incluídos no plano de negócios elaborado para a entrada do GP Investimentos. A empresa tinha dez áreas de negócio pretendidas, mas o que importava na visão de Sylvio, era a capacidade de identificar novas áreas, que poderiam ser muito lucrativas. Ele explica:

“num segmento que é de internet, que é muito dinâmico, muito ágil, que é uma indústria que está em formação, você tem que acreditar na agilidade da empresa [...] olha, eu te vendi dez [linhas de receita], mas tem essa oportunidade que é a décima primeira. Vamos fechar essas dez e vamos focar a empresa aqui [na décima primeira] porque é para lá que vamos ganhar dinheiro. Então o que tínhamos que ter era uma sintonia muito clara com o mercado para onde atuar.”

Nos negócios na *internet*, não se falava em receitas. O que importava era o número de usuários, a exposição do veículo. Segundo Sylvio, a conexão, ainda discada, era muito ruim, *“então não era necessário entregar um grande produto porque não ia ter muita gente navegando e [...] mesmo se tivesse um produto muito bom era muito difícil de navegar”*.

As empresas tinham que *“fazer barulho”*, pois investimento em marca era fundamental para torná-la conhecida o quanto antes, aumentando assim seu valor

estratégico, mesmo que tivesse muita gente entrando no *site* e não ingressando na segunda página.

Como vantagem competitiva da *WebMotors*, Sylvio destaca o setor de atuação do portal, a indústria automotiva, que empregava muita gente e era um segmento muito importante, bem como seu histórico e conhecimento do mercado. Outra vantagem competitiva era a consistência da visão de futuro que tinham da empresa:

“tínhamos uma visão, acreditávamos nela [...] e essa visão fez diferença no momento que vendemos o negócio, porque não teríamos sobrevivido se não tivesse uma visão clara de onde queríamos chegar e se não acreditássemos de verdade que o nosso negócio gerava valor na cadeia.”

A *WebMotors* sempre teve o compromisso de gerar valor para o usuário final, tinha claro quem era o cliente e qual valor gerava para ele, a maior transparência no processo de compra de veículos.

Segundo Sylvio, em sua estratégia para vencer a concorrência, o principal “*foi ser first mover*”, ou o primeiro a entrar no mercado. Eram os primeiros, eram líderes, estavam sozinhos. Tinham que monitorar constantemente o mercado para identificar possíveis interessados em investir na *internet*. Se houvesse, o investimento deveria ser feito na *WebMotors*, pois se o dinheiro fosse para um possível concorrente, acabariam tendo problemas.

Foi seguindo esta estratégia que a *WebMotors* conseguiu aporte do GP Investimentos. Segundo Sylvio, isso fez muita diferença, porque ajudou a *WebMotors* a sair na frente dos concorrentes. Nesse sentido, ele esclarece a dinâmica de funcionamento deste mercado, bastante particular:

“muitas vezes fazíamos ‘road show’, já tínhamos dinheiro em caixa, já estávamos bem e não tinha espaço para o cara investir, para falar: olha, eu sou o líder, estou com esse parceiro, estou com o Chase e com o GP, você está pensando em investir nesse segmento? Desiste, porque aqui já tem [...] um líder e já tem dinheiro. Vai olhar outro, vai pensar em saúde, vai pensar em turismo, vai pensar em outro segmento [...] Muitas vezes tínhamos essa estratégia de defesa [...] Não deixar o concorrente ser alimentado ou se ele já foi alimentado, tem que se alimentar igual.”

Sylvio sempre teve a posição e foi reconhecido como “o cara estratégico”, “o cara que olha de cima” e por isso foi buscar quem conduzisse o dia-a-dia do negócio, a operação:

“eu sou o cara para olhar as tendências, ficar olhando o mercado [...] por achar os fundos, fazer os contatos, pensar estrategicamente o negócio e falar: pessoal, é para cá que tem que ir ou depois de um mês falar: puxa, eu não falei que era para cá? Não é mais, é para o lado de lá, e tinha uma equipe que reconhecia isso, eu... tinha que pensar o negócio num negócio que tinha que ser repensado quase que mensalmente.”

Logo depois dos aportes do GP Investimentos e do *Chase Capital Partners*, a *WebMotors* teve que se transformar de uma empresa de cinco pessoas para uma de quarenta pessoas, pois havia uma pressão para crescer, para contratar. Tiveram então que trazer algumas pessoas-chave. Na época era fácil contratar:

“a internet estava atraindo todo mundo que queria sair da velha economia e entrar na nova economia. Tinha ‘stock-options’ que a gente dava, todo mundo imaginava que podia ser gigantesco, então eu não tive dificuldade de trazer essas pessoas.”

No dia-a-dia, os gerentes se relacionavam mais com Helder e Danton, sócios do Sylvio. Este afirma ter tido dificuldades com algumas pessoas próximas, trazidas por ele:

“vivemos toda a montanha russa, no momento que era tudo lindo [...] vamos ser a maior companhia do mundo [...] era fácil trazer pessoas. Na hora da virada, essas pessoas são as primeiras a sair. É interessante, tem um que diz que ele que fundou a WebMotors, foi o primeiro a sair e não ganhou nada. O pessoal que ficou eu fiz questão de dar, ganhou um bom dinheiro, esse não ganhou nada.”

A *WebMotors* tinha uma alta rotatividade de funcionários. Mas, na visão de Sylvio, isso fazia pouca diferença, pois as funções-chave eram desempenhadas por

sócios. Ele afirma não ter tido problemas de pessoal. A empresa nunca sofreu uma ação trabalhista.

No segundo semestre de 2001, o cenário internacional deu sinais de maior deterioração. Agora Sylvio e seus sócios tinham certeza de que “a NASDAQ nunca mais seria a mesma”. Os fundos começavam a contabilizar os prejuízos de suas carteiras. Quando a situação da empresa se deteriorou, após o ataque terrorista ao *World Trade Center* em Nova Iorque, em 11 de Setembro de 2001, Sylvio e seus sócios pararam de receber salário:

“no final das contas [...] eu tinha 20% da empresa. Eu era o maior [sócio] individual, mas eu diluí muito a empresa nesse processo. Tinha o lado ruim, claro, de ficar com menos participação, mas foi o lado bom por ter mais gente comprometida e fez diferença, na crise fez diferença [...] eu dei o exemplo e a alta diretoria também, paramos de receber salário: olha [falando aos funcionários], a partir de hoje fizemos um corte na empresa por causa dessa crise, ia entrar um dinheiro que não entrou e nós [os sócios-diretores], vamos ficar sem salário um período. Nós conseguimos equilibrar a empresa para fazer uma venda bem feita, essa foi a diferença.”

Ele afirma que surgiram conflitos na época de euforia do negócio e que foi mais difícil viver a época de euforia do que a época de crise, o pós-bolha, período após o estouro da bolha da *internet* em 2001:

“pegamos uma euforia maluca [...] Eu preferi depois da bolha, que estourou [...] Uma crise higieniza, ela separa o joio do trigo [...] porque nessa fase [de euforia] o Chase me ligava: vai para México conversar [...] com o genro do Carlos Slim, que tem um ‘site’ lá, você vai fundir com ele e vamos pôr um monte de dinheiro nas duas companhias. Eu não conheço a pessoa, não fui com a cara dela, de repente eu vou ficar sócio dela [...] se todo mundo está fazendo você tem que fazer! Então quando a crise virou, todo mundo baixou a bola, foi para um negócio mais racional, aí o nosso negócio apareceu mais.”

Sylvio dá mais detalhes sobre a operação na fase de euforia:

“no auge dessa euforia eu estava tendo uma reunião [...] com uma agência de publicidade falando que eu tinha uma verba de vinte milhões e tinha quinhentos mil em caixa, porque eu sabia que íamos captar, o banco [Chase] falava: gasta! Chegávamos a gastar dois milhões de reais por mês com uma receita de cinquenta [mil reais]. ‘Gasta porque vamos captar mais, está sobrando dinheiro no mercado. Vai para o México fazer essa reunião [com o genro de Carlos Slim]’. E os sócios quase não se conversavam. Era difícil manter a racionalidade do negócio.”

Conflitos com o GP Investimentos também existiram nesta fase:

“o GP começou a fazer muitos negócios e perdeu o foco, prometeu para nós um tipo de apoio e não dava mais [...] e aí descobrimos que o nosso negócio era muito pequeno no portfólio deles porque estavam começando a pôr cem, duzentos, trezentos milhões nos outros negócios.”

Sylvio externa suas angústias nesta fase:

“foi em um dia em que fui para Miami ver o Cirque du Soleil e deu aquela baixada na bola e eu falei: O que eu estou vivendo? Que história é essa? Não é possível! Tem alguma coisa errada.”

3.1.5 – Colheita das recompensas (saída dos fundadores)

Sylvio afirma que não teve alternativa sobre a venda do negócio. Após o episódio de 11 de Setembro de 2001, ele os sócios pararam de receber salário, situação que se estendeu por seis meses. O GP Investimentos e o *Chase Capital Partners* demonstraram interesse em sair do negócio. A companhia estava equilibrada, mas passou a ter um alto risco em função do cancelamento de dois grandes contratos. A *WebMotors* não tinha mais dinheiro em caixa. Um investidor interessado acabou desistindo de aportar recursos e, nesse sentido, ficaram sem alternativa.

“A venda de 100% é porque nós precisávamos [...] até acreditávamos naquele momento que ter um parceiro estratégico era o melhor dos mundos, termos o Banco ABN Real era o melhor dos mundos. Apesar de não ficarmos mais com participação, poderíamos gerir o nosso negócio com tranqüilidade, ter uma boa remuneração [...] condicionada a uma serie de coisas que fizemos na companhia [...] era o melhor dos mundos [...] fazia sentido o negócio.”

Os sócios iniciais propuseram comprar a companhia do GP Investimentos e do *Chase Capital Partners*, que não quiseram vender, pois esta era uma regra de fundo de investimentos.

O Banco ABN Real, que tinha um contrato de exclusividade na área de financiamento da *WebMotors*, procurou a empresa um ano antes, mas diante do preço de venda resolveu fazer seu próprio portal automotivo. Sem resultados, o banco passou a valorizar ainda mais a *WebMotors*.

Foram seis meses de negociação com o Banco ABN Real. O início da negociação foi em Outubro de 2001. Foi elaborada uma proposta no qual os sócios da *WebMotors* iriam para o banco, como executivos. Diante das negociações, conseguiram fechar o negócio em Fevereiro de 2002, o que foi uma saída honrosa para o GP Investimentos e para o *Chase Capital Partners*, que venderam por um preço razoável, perto do que haviam investido. Os sócios fundadores da *WebMotors* ganharam “*um bom dinheiro*”, mas tiveram que trabalhar para o banco por um período.

Ironicamente a *WebMotors* era lucrativa na época da venda, já que novos contratos tinham sido firmados. Sylvio e os sócios buscaram assessoria especializada para auxiliá-los na venda, mas não fecharam negócio com nenhuma delas. Não foi feita nenhuma mudança expressiva na gestão ou na estrutura do negócio para prepará-lo para a saída dos fundadores. Segundo Sylvio, “*a gente não tinha nem condições nem tempo [...] para fazer isso. Era do jeito que estava.*”

Sobre o processo de negociação de venda e valorização da empresa, ele afirma que as condições normais de avaliar um negócio, um fluxo de caixa descontado, geração de caixa da companhia multiplicado por uma perpetuidade, não valem para um negócio de *internet* no começo, porque segundo ele, não é uma boa decisão estratégica dar lucro num negócio onde a companhia está comprando participação de mercado.

As avaliações eram baseadas no valor de negócios semelhantes ao dos Estados Unidos, divididos por um fator x em função do Custo Brasil, multiplicado por um múltiplo especial pela posição da empresa no mercado:

“no momento da venda para o Banco ABN Real, a Starmedia, por exemplo, chegou a valer, ela tinha capital aberto, chegou a valer um bilhão [de dólares]. Naquele momento ela valia doze milhões, era um momento totalmente pós-bolha, então fizemos um ‘valuation’ muito baseado no valor de quanto que para nós era justo receber naquele momento [...] o valor que estamos dispostos a receber, que faz sentido, pelo o que vale a companhia é tanto.”

Incluída na negociação da venda estava uma remuneração dos sócios como executivos do Banco ABN Real. Sylvio ressalta que na verdade havia dois processos de venda, um para o GP Investimentos e o *Chase Capital Partners*, que queriam sair do negócio, e outro para os sócios fundadores.

“Eles [GP e Chase] queriam sair, não estavam nem aí com o negócio e nós não estávamos dispostos a vender e falamos isso claramente para o banco [Real]: o GP e o Chase vão sair por esse preço, mas nós não saímos, não é nosso negócio, nós não queremos.”

Sylvio e seus sócios fizeram a valorização da *WebMotors* argumentando que já havia acontecido uma tentativa anterior de compra, que não chegaram a um acordo sobre o valor, que o Banco ABN Real tentou fazer algo semelhante sem resultados, e que queriam um valor x , que fizesse sentido para todo mundo. Chegaram então a um acordo *“que fez sentido para todo mundo”*.

Sylvio não se arrepende de nada do que fez e *“respeita o que aconteceu”*. Mas, sobre o que poderia ter feito diferente, afirma que daria mais atenção ao Banco ABN Real na primeira aproximação, pois acredita que poderiam ter feito um melhor negócio.

“Talvez no primeiro ‘approach’ do Banco ABN Real pudéssemos ter feito uma venda melhor, que teria sido bom para todo mundo, para o Chase e para o GP. O Banco ABN Real veio conversar conosco, conversei com o GP, eles não deram atenção no processo [...]

não soubemos dar atenção naquele momento [...] porque não queríamos mesmo vender, mas no primeiro 'approach' do Banco ABN Real falamos um valor muito à frente, falamos em cem milhões de dólares e era um valor fora da realidade. Estávamos fazendo o 'round' a quarenta e cinco milhões de dólares, mas a minha participação era 20% da companhia então ia dar um valor muito parecido com o que ficou no final, mas talvez se nós pudéssemos dar um pouco mais de atenção naquele momento, tivéssemos um valor mais perto da realidade, tivéssemos negociado ali talvez tivéssemos feito uma venda melhor, mas que no final acabou ficando muito parecida com o que vendemos. Então é difícil.”

Para ele, na primeira aproximação com o Banco ABN Real o momento do mercado era diferente, por isso acredita que teriam ter tido uma avaliação melhor da *WebMotors*. Mas ele afirma que isso só fica claro quando se olha em retrospectiva, pois naquele momento o mercado “apontava para cima” e poucos previram o estouro da bolha.

A vida de Sylvio como executivo da operação não durou muito, assim como dos outros sócios-fundadores. Ele foi demitido em agosto de 2002, sem prejuízo da sua condição de ex-acionista e credor. O conflito de culturas foi determinante em sua demissão. Apesar da área responsável pela negociação e compra fazer um cuidadoso plano de retenção dos fundadores, a área de gestão do negócio, segundo ele, fez de tudo para afastá-los.

Sylvio no momento atual está envolvido com outro projeto de *internet*, denominado *iCarros*, só que desta vez, em sociedade com o Banco Itaú.

3.2 – O caso *DentalCorp*

Luís Alexandre Chiaverini Castilho Chicani, fundador da *DentalCorp*, tem quarenta e um anos e é formado em Odontologia pela USP. Fez uma pós-graduação em Gestão Empresarial na FGV e um MBA em Gestão de Planos de Saúde na Universidade São Camilo. É casado, tem três filhas, pratica corrida, tênis e golfe, além de ter completado cinco maratonas. É fluente em inglês e espanhol.

Fundou a *DentalCorp*, empresa de assistência odontológica empresarial, em 1989 e a vendeu em 2006, época na qual a empresa tinha cento e setenta e oito funcionários e faturava aproximadamente dezenove milhões de reais brutos ao ano.

3.2.1 – Reconhecimento da oportunidade

Aos dezesseis anos, Luís fez um intercâmbio nos Estados Unidos e conheceu uma profissional que fazia gestão odontológica. Percebeu que a odontologia nos Estados Unidos era vista de maneira mais ampla e estruturada que no Brasil, onde o setor era fragmentado, com uma grande quantidade de pequenos consultórios. Chamou-lhe a atenção o fato de que muitos dentistas americanos conduziam suas atividades como um verdadeiro negócio. Foi seu primeiro contato com planos odontológicos.

Quis voltar ao Brasil e fazer alguma coisa mais ampla na área de odontologia. Continuou pesquisando para conhecer melhor os detalhes da operação de uma empresa de assistência odontológica.

Já na faculdade, como não tinha o capital para montar uma clínica de grande porte, teve a idéia de se juntar a alguns colegas de turma e oferecer convênios, “*tentar suprir a falta de capital de uma clínica maior com a união de clínicas menores*” e que pudessem, além de dar mais opção de atendimento, “*atender tanto a questão de estrutura como a questão geográfica, que para São Paulo era um negócio crítico*”. Basicamente, Luís procurou ter uma atuação empresarial no setor de odontologia.

Luís considera que não houve nenhuma mudança significativa no ambiente de negócios que permitisse o surgimento da sua idéia. Segundo ele, “*na época foi na ‘raça total’ e muito mais acreditando no sonho de ter uma empresa, um negócio mais estruturado, do que uma grande mudança, até porque o investimento foi pequeno*”.

3.2.2 – Decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos iniciais

As principais motivações de Luís para implementar sua idéia foram “o sonho de ter uma empresa estruturada”, a referência de alguns colegas de colégio e também de um tio executivo, que ele tinha como modelo. Ele explica:

“eu via os amigos do [colégio] Santo Américo que estavam começando a ter já uma atividade mais executiva, para mim isso encantava. Via o meu tio que era vice-presidente da GE, eu falava: eu quero conseguir construir uma empresa que tenha um grupo de gestão legal, que possa trazer gente boa, e obviamente eu tinha uma visão de crescer [...] esse era o lado mais empresarial da história.”

Luís enxergava um negócio com grande potencial de crescimento.

“Eu via eu e meus colegas dentistas cada dia com uma pressão, uma crise de mercado maior, pelo número de dentistas, e todo mundo que a gente conversava reclamava que era caro ir ao dentista. Tinha uma incongruência de mercado absurda, quer dizer, um excesso de dentistas cada vez maior e um pessoal sem atendimento [odontológico]. Era ‘sopa no mel’”.

Em vídeo gravado com entrevista concedida à Revista Época Negócios, Luís explica melhor essa incongruência:

“nesta época, eu olhava para o nosso mercado e via uma situação de paradoxo: de um lado você tinha aproximadamente cento e sessenta mil dentistas, e de outro a maioria absoluta da população sem atendimento odontológico por problema de acesso financeiro. Qual que era o grande desafio? Criar alguma coisa que levasse esse monte de paciente a esse número enorme de dentistas do Brasil, que tinha na época algo como 12% ou 13% do número de dentistas do mundo.” (2008)

O financiamento da fase inicial da *DentalCorp* foi feito com a venda da participação de Luís em uma pequena clínica que ele e mais quatro colegas montaram

no Rio Pequeno, em São Paulo, no quarto ano da faculdade. Quando se casou em 1988, entre o quarto e o quinto ano da faculdade, sua mulher ficou grávida. Luís continuou trabalhando na clínica, mas vendeu sua participação. Com o dinheiro, comprou os equipamentos de um consultório usado, alugou uma pequena sala e montou seu próprio consultório.

Luís afirma não ter feito um plano de negócios nesta fase, *“era um sonho que estava na minha cabeça e que era o que me fazia enfrentar as dificuldades e continuar trabalhando”*.

3.2.3 – Lançamento real do novo empreendimento

Percebendo que o serviço de assistência odontológica era muito difundido nos EUA, mas muito pouco conhecido no Brasil, Luís decidiu ainda recém-formado, aos vinte e um anos, explorar esta oportunidade, fundando a *DentalCorp* em 1989, em São Paulo, com um investimento inicial de seiscentos dólares.

Luís montou a empresa tendo como sócia sua esposa Ana, que havia se formado na mesma faculdade. Segundo ele, não havia outra opção, pois ele e a mulher não tinham nem tamanho, nem formação, nem relacionamentos que propiciassem algum tipo de sociedade com terceiros. Nessa época *“não se falava em private equity, venture capital [...] não tinha alternativas, a única alternativa era se você tivesse indo mal o banco ia ficar sócio da tua empresa e tomar ela em pouco tempo”*.

O formato jurídico escolhido para a *DentalCorp* foi o de uma sociedade civil limitada. Luís começou então a atender a primeira empresa cliente em sua clínica. No seu modelo de negócios, as empresas não tinham custos com o serviço odontológico. Os funcionários que aderiam é que pagavam.

A equipe inicial da *DentalCorp* era formada por Luís, sua esposa Ana e uma assistente de consultório, que ficou na empresa até o final. Conforme foram surgindo os convênios, entre lavar o instrumental e pô-lo para esterilizar, a assistente tinha que emitir faturas, mandar entregá-las, etc.

3.2.4 – Construção de um negócio de sucesso

O número de pacientes começou a aumentar e Luís contratou mais dentistas para trabalhar em sua clínica. Como não tinha capital para expandir, buscou alguns colegas para atender, montando uma rede de clínicas, “*uma clínica maior*”. Luís explica o modelo de negócio:

“já que tinha uma oferta de dentistas muito grande, procuramos captar o máximo de dentistas possível através de um contrato de credenciamento que não gerava um custo fixo e direcionar pacientes para eles. Por um lado, o fato de eu ser dentista e conhecer bem a operação facilitava [...] eu conhecia bastante gente, era diretor da Associação Paulista de Cirurgiões Dentistas, então tinha um ‘networking’ grande para trabalhar. Tendo uma rede de dentistas grande eu conseguia vender mais planos e aí gerava mais dentistas, quer dizer, era um círculo virtuoso.”

A *DentalCorp* foi inovadora nesse relacionamento com o dentista, tendo um alto nível de credibilidade junto a este público, pois incentivava treinamento, patrocinava idas a congressos, etc. Fazia uma série de coisas para que esse modelo de atendimento fosse o melhor possível.

Luís fez, assim, uma segunda contratação, que também ficou na empresa até o período de sua venda. A terceira foi um mensageiro, que posteriormente foi para o departamento financeiro. A equipe foi gradualmente crescendo.

O pessoal que entrou no início da empresa acabou ficando e crescendo. Foram treinados para assumir outras posições e “*eram [...] pilares dentro da empresa [...] referência para outros como disseminador de valores*”.

A *DentalCorp* teve um crescimento muito lento, porque segundo Luís, da sua formatura em 1988 até o momento em que parou de clinicar, em 1998, era muito mais uma clínica que tinha pretensão de se tornar um convênio odontológico do que um convênio odontológico que tinha uma rede de clínicas, que era o normal de acontecer. Segundo ele, houve um tempo de maturação por falta de capital, por falta de conhecimento e por falta, inclusive, de maturidade.

No desenvolvimento da *DentalCorp*, Luís cita três pontos importantes: o primeiro foi ter casado muito cedo, o que o obrigou a ter uma dedicação ao trabalho

acima da média comparado aos seus colegas de turma; o segundo ponto importante foi o fechamento de um contrato com a Itaipu Binacional em 1994, seu primeiro grande cliente, que fez com que a empresa passasse a ter uma rede nacional, abrindo muitas oportunidades e que só saiu graças a um lance ousado realizado por Luís. Pois, antes de fechar o negócio, o diretor responsável perguntou se a *DentalCorp* oferecia serviço vinte e quatro horas. “*Falei que tinha o Teledente 24 Horas. Só não contei que o serviço não passava de um bip que levava comigo até na beira da praia*”; E, por fim, o terceiro ponto foi a compra da OdontoPrev pelo fundo TMG em 1998, deixando claro a Luís que o negócio fazia sentido e estimulando-o assim a parar de clinicar e se dedicar integralmente a *DentalCorp*.

Luís planejava as atividades de médio a longo prazo da empresa. Em sua opinião esse é um papel que o empreendedor sempre faz. Achava que era importante “*conseguir alternar bem o teu boné como estrategista e o boné de operacional*”, pois não acreditava que o empreendedor podia se dedicar exclusivamente à estratégia e achar que as coisas iriam operacionalizar-se por si só. Nesse sentido ele comenta:

“quando é o próprio empreendedor tocando a parte operacional e estratégica eu acho que fica um negócio mais equilibrado. Eu acho que o empreendedor não deve nem se dedicar exclusivamente ao operacional, senão ele não cresce nunca, vai ficar apagando incêndio [...] mas também não pode ser só estratégico, tem que alternar. Eu acho que o que diferencia um empreendedor de sucesso do outro é justamente você equilibrar esses dois papéis.”

Luís considerava médio prazo dois anos e longo prazo cinco anos “*para mais*”, pois não punha uma “*parede*” nesses cinco anos.

“Eu enxergo o que eu quero nos cinco anos e já começo a [...] eu acho que o segredo é você ir avançando e pondo essa barreira mais para longe [...] hoje se usa muito esse termo ‘subir a barra’[...] na verdade você vai meio como um atleta, só que isso é difícil quando você tem uma empresa que você tem mais gente [...] o segredo é tentar equilibrar o time e todo mundo ir atrás dessas novas marcas, desses novos objetivos.

Luís afirma que, como sua estrutura era pequena, nunca teve capital para trazer grandes executivos para o time, o que fez com que procurasse formar pessoas.

Em 1999, a *DentalCorp* formou um “*conselhinho consultivo*”, composto pelo pai de Luís, que era engenheiro e tinha trabalhado na CESP, e por Volney, oitenta anos, ex-executivo e ex-conselheiro do grupo Algar. Segundo Luís, Volney foi “*um cara que me abriu a cabeça violentamente*”. Pois,

“Volney era tio da minha mulher e se aproximou, ajudou a gente a montar operação em Brasília. Aí ele me sugeriu de fazer um conselho, justamente trazer mais pessoas para decisões estratégicas. Então, eu lembro que em 1999 a gente fez uma reunião num hotel perto da DentalCorp, um negócio super simples, mas a gente já trouxe onze pessoas, incluindo os dois conselheiros [...] eu, a Ana [...] e vamos pôr mais cinco pessoas que já eram parte do nosso time: era um gerente de credenciamento, um gerente comercial [...] montamos como se fosse um time, com o logo DentalCorp, um número nas costas [...] e cada um teve que apresentar os seus planos para ano de 2000.”

A partir daí, a *DentalCorp* passou a fazer anualmente o mesmo trabalho de planejamento. Em 2003, a empresa mudou-se para uma sede maior e montou um conselho consultivo também maior, agora com seis pessoas, incluindo o tio de Luís ex-executivo da GE e Ricardo Florence, ex-diretor do grupo Algar e do Pão de Açúcar. Este último tinha participado da abertura de capital do Pão de Açúcar e naquele momento, trabalhava no UOL e jogava tênis com Luís.

Ricardo estimulou Luís a montar o conselho e “*como eu tinha uma expectativa de fazer uma empresa que um dia pudesse ser vendida eu achei que era uma maneira de ter uma primeira semente de governança*”. E, este conselho se reunia a cada três meses.

Também em 2003, Luís se tornou um Empreendedor Endeavor. O Instituto Empreender Endeavor é uma organização sem fins lucrativos, que tem como missão “*promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, por meio do apoio a empreendedores inovadores e do incentivo à cultura empreendedora, gerando postos de trabalho e renda*” (www.endeavor.com.br, 2009). Como Empreendedor Endeavor, Luís passou a ter aconselhamento estratégico de empresários e executivos seniores.

A *DentalCorp* passou a ter uma consultoria em estratégia, feita por uma empresa parceira da Endeavor, a BMI, que lhe ajudava todos os anos a fazer o planejamento e montar um plano de trabalho. Em 2005, a *DentalCorp* se torna um estudo de caso da *Harvard Business School* (Cf. TEIXEIRA, 2008).

O registro dos resultados do planejamento anual era formal. As reuniões trimestrais do conselho consultivo também eram registradas em ata. Todas as reuniões de conselho tinham uma pauta, na qual os conselheiros recebiam os indicadores financeiros do trimestre. Tudo era absolutamente documentado.

A disseminação dos resultados do planejamento para membros da equipe era feita de maneira informal pelos gerentes, que participavam das reuniões anuais de planejamento.

Em 2005, a *DentalCorp* fez um planejamento para cinco anos, até 2010. Este planejamento estabelecia como objetivos faturar cento e um milhões de reais, ter 20% de EBITDA e atuar em dez países. Naquele momento, a *DentalCorp* tinha acabado de montar uma operação no Chile e estava crescendo mais de 50% ao ano, taxa de crescimento que foi utilizada para se chegar aos cento e um milhões de reais de faturamento em 2010.

A *DentalCorp* estudou também o mercado do Uruguai e chegou a encontrar um profissional que iria montar a operação naquele país, mas não foi implementada porque começaram as tratativas para a venda da empresa exatamente naquele momento.

A empresa possuía também outro programa, o

“100 = 90 + 10”, em que 100% da meta comercial deveria ser obtida com 90% de “ótimo” ou “bom” em uma avaliação trimestral de qualidade junto a RHs e associados, por causa da ISO, e 10% de resultado, mas que segundo Luís “não estava claro se EBITDA ou lucro líquido”.

O aspecto dominante no planejamento da *DentalCorp* era o crescimento. Luís sintetiza sua filosofia, citando outro Empreendedor Endeavor:

“o [Márcio] Bonagura lá da Endeavor falava o seguinte: quando você é pequeno, é melhor você saber vagamente quanto você está ganhando do que detalhadamente quanto você está perdendo. Então, nessa visão, eu acho que qualquer empreendedor [...]

tem que [...] crescer a empresa [...] não é crescer a qualquer custo [...] mas se tiver que optar entre se estruturar administrativamente ou crescer, eu acho que primeiro você cresce. Se tiver cliente, tiver receita, você consegue trazer uma equipe melhor, você consegue investir em tecnologia, você consegue fazer a estrutura. Se você montar a estrutura e não tiver cliente, essa estrutura vai ficar cara para você manter. Eu acho que então o nosso ‘drive’ era o crescimento [...]”

O segundo *drive* era inovação no atendimento. Rentabilidade era algo menos importante, pois a empresa ainda estava reinvestindo muito para crescer, pois não tinha capital externo para a operação. Luis explica:

“eu acho que o segundo ‘drive’ principal nosso era de inovar para atender bem o cliente [...] então mudamos o modelo de auditoria para ser mais rápido, começamos a credenciar novos lugares que ninguém credenciava, montamos uma rede de dentistas brasileiros no exterior para quem viajasse. Quer dizer, você vai somando essas coisas e começa a ter uma empresa que, perante o cliente e perante aos potenciais clientes, ela entrega mais do que os concorrentes.”

Segundo Luís, a *DentalCorp* era vista como inovadora, preocupada com um nível de satisfação grande dos seus clientes, tanto que a perda de clientes foi muito baixa, menos de cinquenta empresas, ou menos de 3% de uma carteira na época da venda contava com mais de mil e setecentos CNPJs.

As principais vantagens competitivas da *DentalCorp*, de acordo com Luís, foram em primeiro lugar o momento correto de lançamento, em um cenário super favorável, onde havia uma oferta brutal de dentistas e *players* pouquíssimo estruturados, ou seja, “*um cenário que não se repete nunca mais*”. Isso permitiu que a *DentalCorp* tivesse tempo para crescer e se estruturar, pois “*ninguém estava olhando muito para esse mercado*”.

A segunda vantagem foi Luís conhecer o produto e o mercado profundamente, pois era dentista e tinha atendido todos os tipos de convênios. Luís conseguia pensar com a cabeça de dentista e oferecer soluções para o cliente que atendesse também ao dentista e isso seguramente foi uma vantagem, segundo ele.

A terceira vantagem competitiva foi uma parceria com a *Blue Life* em 2001, na qual a *DentalCorp* entrava “de carona” nos escritórios da *Blue Life*, sem custos fixos, o que fez a *DentalCorp* pular de sete para quatorze escritórios, “*uma alavancagem brutal*”.

A quarta vantagem que Luís menciona foi sua entrada para a Endeavor em 2003, o que deu à *DentalCorp* mais maturidade, mais ferramentas de gestão, mais contatos e mais exposição de mídia. Com isso, o faturamento da empresa passou de seis milhões de reais em 2003 para onze milhões de reais em 2004.

“Hoje, olhando para trás, eu acho que eu tive sorte, honestamente eu me acho um cara abençoado. Mas eu estava muito atento às coisas que pudessem somar e estava muito atento a repelir as coisas que pudessem dificultar. Uma mera oportunidadezinha eu abraçava rapidamente, uma ameaça eu tentava apagar o mais rapidamente possível. Isso eu acho que é uma coisa importante de frisar.”

Luis decidiu em 1998 que não iria disputar espaço nos grandes centros onde já estavam instaladas a OdontoPrev e a Associl, concorrentes com mais capital e com carteira maior do que a dele.

“A gente quis comer pelas beiradas, então a gente focou o ‘middle market’ e fomos muito para fora de São Paulo, tanto que a gente chegou a ter vinte e um escritórios com uma empresa relativamente pequena. Aí que entra a vantagem da parceria com a Blue Life [...] eu costumo dizer que o Aires [dono da Blue Life] foi, fora o meu pai, o cara que mais me ajudou na vida.”

Com esta parceria, a *DentalCorp* foi ganhando clientes no Norte e no Nordeste do Brasil, bem como no interior de São Paulo, pulverizando a carteira com um custo fixo baixo e em áreas que não tinha uma competição muito acirrada.

Apesar de dar a impressão de ser centralizador, Luís delegava muito a parte operacional, “às vezes até demais”. Ele se define como “*muito comercial*” e “*muito estratégico*” e cobrava de seu time entregas operacionais.

“De 2002 para 2003 a gente começou a fazer o DentalCoffee, toda segunda-feira, às 7:45 da manhã. Todos os gestores de área se reuniam com a gente e apresentavam os resultados. Então eu não entrava mais na discussão de auditoria, eu não auditava a minha auditoria, eu tinha uma grande vantagem de ter comigo a minha esposa, a Ana, que passou por todas as áreas, é super detalhista [...] todos os meses ela elegia algumas áreas para fazer um trabalho mais próximo [...] para nós era fantástico, era uma auditoria interna de uma acionista, da principal acionista, que conhecia o mercado.”

Luís, nesta fase, não se preocupava mais com operação. Dedicava às manhãs e, às vezes, às tardes de segundas-feiras para discutir a operação. Se detectasse alguma falha pontual, aí sim agia como um auditor, *“entrava no detalhe”*, com as pessoas vendo que ele estava acompanhando, que sabia o que estava acontecendo.

Luís dedicava 20% do seu tempo para a operação, 20% para a estratégia e 60% para crescimento comercial, *“um comercial estratégico”*. Isso envolvia, por exemplo, se aproximar mais da Endeavor.

Ele não teve problemas com a inserção de um nível gerencial na *DentalCorp*, onde a figura do gerente sempre foi muito fortalecida. Como os gerentes eram pessoas que tinham crescido na empresa, se sentiam comprometidos com ela.

Na empresa trabalhava sua esposa na área operacional, bem como sua mãe na área financeira. Em 2004, sua mãe saiu e sua esposa foi para o financeiro. Luís nomeou naquele momento, o responsável pela área de controladoria, Fábio, como diretor comercial. *“Aí já começou um pouquinho de stress porque tinha mais gente querendo virar diretor”*.

Apesar de estar envolvido no comercial 60% do seu tempo, Luís decidiu ter um diretor superintendente para não se envolver mais com a operação, *“que não estava redondinha”* como ele queria, por ser *“um cara perfeccionista”*. O profissional escolhido trabalhou seis meses com Luís como seu consultor e mentor para em janeiro de 2005 assumir a posição de diretor superintendente.

Luís avalia que a experiência foi mal-sucedida. Contratou um profissional que segundo ele não tinha o perfil para isso, pois não tinha pulso para tomar decisões. Luís deixou *“o cara uns três, quatro meses tocando, me segurando para não entrar e a*

empresa não andou, patinou”. Este profissional foi então realocado na empresa, como consultor comercial.

Luís contratou outra pessoa para a posição de diretor superintendente, este mais *“profissional”*. Para evitar correr o mesmo risco do antecessor, este profissional foi contratado como consultor da presidência, para conhecer o negócio. Mas, o profissional *“foi um pouco além”*.

“Ele quis tomar medidas e não conhecia o negócio, a profundidade necessária e quis criar algumas mudanças muito radicais que podiam colocar inclusive o caixa da empresa e a empresa em risco. Então eu falei não, vamos parar, deixa que eu toco, vai me demandar mais, etc., mas eu consigo equilibrar mais esse risco, porque eu vi vários empreendedores da Endeavor passando isso. Na hora que você profissionaliza totalmente muitas vezes a empresa entra num ritmo perigoso, extremamente perigoso, meio alavancado, gastando dinheiro com coisas que não estão trazendo o retorno que se espera [...] e aí o cara está naquela situação: trouxe um alto executivo, o cara quer fazer, você já está pagando uma nota para o cara, aí não faz sentido você pôr ele lá e o cara virar a Rainha da Inglaterra.”

Segundo Luís, a profissionalização da gestão é um dilema importante para o empreendedor.

“Se a gente olhar para muitas empresas [...] quando dá um aperto é o Steve Jobs que volta, é o Dell, agora o Furlan aqui no Brasil, é quem transmite um nível de confiança na operação que o empreendedor, o fundador tem [...] você transmite para o time um nível de confiança e de equilíbrio que às vezes o executivo não consegue. Nem por má vontade ou por má fé, nada disso, mas porque às vezes ele não conhece determinadas fragilidades que o negócio tem e que o fundador conhece. Então ele não pode ir naquelas áreas [...]”

A *DentalCorp* sofreu várias ações trabalhistas. A rotatividade de funcionários, na visão de Luís, era média, mas nunca comprometeu a operação. Entretanto, Luís se queixa dos encargos trabalhistas:

“outro dia eu estava num evento do João Dória e ele perguntou [...] qual era o maior limitador de empreendedorismo no Brasil. Sem dúvida é a carga tributária e isso inclui os encargos trabalhistas. Quando eu fui para o Chile os caras falavam: cuidado quando você combinar o salário com alguém [...] vai custar para você no final do dia 20% a mais, cuidado, não se esqueça disso. E eu pensava: é só 20%?”

Luís faz um alerta sobre a necessidade de “*ter estômago*” para se empreender no Brasil:

“eu acho que o empreendedor tem que saber priorizar ou hierarquizar as necessidades [...] se ele tiver que optar, nunca vai deixar de pagar os funcionários, nunca vai deixar de pagar uma obrigação como descontar uma previdência e não pagar. Mas, se você tiver que optar algumas coisas você tem que ter a maturidade de saber o que você vai cortar e em que momento, quer dizer, não pode aquele puritanismo de falar não, não faço isso. Quem estiver com esse nível de puritanismo, com esse nível de aversão a qualquer tipo de postergação de pagamento, porque no momento em que você não pagou, você tem a declaração lá de receita, você vai jogar para frente, se você não tiver estômago para isso, pense bem antes de ser empreendedor.”

Como principal conflito no desenvolvimento do negócio, Luis destaca uma grande crise que ocorreu entre 1996 e 1997, quando surgiram contratos com a Votorantim e com o Grupo Martinelli. Nasceu também a oportunidade de montar uma filial no Rio, e a *DentalCorp* teve que comprar uma unidade móvel para atender um cliente importante, a Empacel. Segundo Luís, “*juntou um monte de coisa. Mais uma demanda reprimida, que a gente não conhecia quanto que podia ser, e o nosso capital de giro foi para o espaço*”. Ele explica:

“quando veio o contrato da Votorantim eu até falei: será que a gente entra nesse negócio? Eu estou falando de 96, para uma empresa que tinha começado em 89. Depois de anos, você ter a oportunidade de fazer contrato com uma empresa desse porte [...] dificilmente o empreendedor vai ter a maturidade ou a serenidade de falar não, aqui não dá, vamos entregar

primeiro o Martinelli, depois a gente pega uma Votorantim, deixa alguém fechar esse ano, a gente vai buscar o ano que vem, e até porque pode passar a oportunidade, a gente não sabe se vai passar. Então eu acho que essa foi a maior situação de risco e de lá para frente, aí eu fiquei mais conservador em questão de reserva, fiquei muito conservador com reserva [...] a coisa foi re-equacionada, começamos a fazer caixa [...] durante muitos anos a gente manteve o caixa na empresa para ter um nível de tranquilidade maior.”

Para enfrentar a crise de 1996/1997, Luís acabou pedindo dinheiro emprestado a uma tia, a um amigo do seu sogro e, também, a um banco, pagando juros de cheque especial, “*coisas que você para equilibrar o caixa depois leva quatro anos, seguramente três a quatro anos*”. Para pagar suas dívidas, Luís teve que vender seu carro, o da mulher e o do pai. Ele cita uma metáfora para explicar o comportamento do empreendedor:

“você é aquele garimpeiro que está na Serra Pelada [...] você chegava em Serra Pelada e comprava um metro e você podia descer o quanto você quisesse. Então ia fazer aquele enorme buraco, então você vai descendo. Aí acabou a grana, você põe mais grana e desce [...] quando você [...] já não tem [dinheiro], já zerou aqui, você fala: mas eu acho que tem uma pepita aqui, aí você vai vender o que você não tem para descer mais um pouquinho para achar uma pepita. Às vezes você acha [...] você recupera, senão você dança. Então o empreendedor é um pouco desse garimpeiro.”

3.2.5 – Colheita das recompensas (saída dos fundadores)

Luís criou uma área de inteligência de mercado na *DentalCorp*, com apoio da Endeavor, que detectou através de um conselheiro em 2005 que a OdontoPrev “*podia ir para um IPO*”. Saiu, assim, o prospecto preliminar do IPO da Odontoprev, que acabou não ocorrendo naquele momento porque “*o mercado deu uma fechada*”.

Se o IPO da Odontoprev acontecesse, a *DentalCorp* teria que brigar com uma empresa que era líder, que conhecia a operação e que teria muito dinheiro em caixa. Outro concorrente da *DentalCorp* era a Bradesco Dental, que Luís “*não dava bola*”,

porque “*era uma empresa muito mais capitalizada do que a gente mas não tinha foco de operação*”.

Luís começou, portanto, a analisar alternativas e a OdontoPrev o procurou. Na sua visão, fazia muito sentido essa opção de “*saída junto no IPO*”:

“estávamos falando de quatrocentos ou quinhentos milhões [no IPO], não dava para brigar com uma empresa dessas [...] Um dia minha filha me perguntou: poxa pai, você falou que é ‘case’ em Harvard, está crescendo, mudou de sede, e agora vai vender? Eu falei: isso aqui é como um jogo [...] de rouba-monte [...] e que eu tenho três feijõezinhos. Tem um cara que vai ganhar mais quatrocentos e cinquenta feijõezinhos [...] eu não consigo brigar com esse cara. Você acha que dá para brigar? Ela falou: é difícil, você vai perder os seus três e um abraço [...]”

As tratativas entre *DentalCorp* e OdontoPrev começaram em Junho de 2006 e a assinatura do contrato de venda ocorreu em Setembro de 2006. A empresa era lucrativa na data da venda e a quarta maior do país em número de beneficiários, com cento e oitenta mil.

Além do auxílio da Endeavor, Luís buscou ajuda de um consultor especializado, que atuou na negociação. O conselho consultivo da *DentalCorp* também ajudou bastante neste processo.

Um ano antes da venda, quando começaram os rumores do IPO da OdontoPrev, Luís contratou uma equipe com melhores gestores para tentar um crescimento mais acelerado, “*dar uma alavancada*”, porque sabia que “*se realmente acontecesse isso [o IPO da OdontoPrev] aquele era o momento máximo que eu teria de crescimento*”.

Desta nova equipe faziam parte um ex-gerente de recursos humanos do Banco Santander, um ex-gerente de inteligência de mercado da Camargo Correia e um gerente de *marketing* vindo de uma agência de propaganda.

A negociação com a OdontoPrev foi tranqüila porque “*tinha uma pressão do lado do comprador de sair para o IPO com a gente a bordo*”. As duas empresas já tinham iniciado uma negociação três anos antes, mas sem sucesso. Mas, desta vez, a conjuntura levava para uma decisão relativamente rápida.

A valorização da *DentalCorp* foi feita através de um múltiplo de EBITDA, mais precisamente seis vezes o EBITDA ajustado, que é o EBITDA normal mais todas as

despesas não recorrentes vinculadas a investimentos no período analisado, como a compra de carteira de clientes, compra de clínicas, honorários de advogados vinculados a aquisições, entre outros.

Sobre o que teria feito diferente, Luís acha que o dia seguinte à aquisição deveria ter sido mais discutido do que foi, para não causar expectativas que não pudessem ser realizadas. Acha que a negociação deveria ter sido mais transparente, para que se evitassem problemas de transição, que não interessavam para o comprador nem para o vendedor.

Após a aquisição, Luís trabalhou apenas seis meses como diretor executivo da *DentalCorp*. Hoje é presidente da *BenCorp*, outra empresa que fundou, na área de administração e consultoria de benefícios empresariais.

3.3 – O caso *Stauph*

Rogério Fernando de Góes, fundador da *Stauph*, tem cinquenta e dois anos, é formado em Administração de Empresas pela FGV e Bacharel em Direito pela PUC-SP, possui especialização em Direito Societário pela FGV. É separado, tem dois filhos e como *hobbies* destaca o karatê e a leitura. É fluente em inglês.

Fundou a *Stauph* Indústria e Comércio de Abraçadeiras em 1977 e a vendeu em 1998, época na qual a empresa tinha cinquenta e dois funcionários e faturava em torno de vinte milhões de reais brutos ao ano. A *Stauph* produzia e comercializava produtos industriais, incluindo abraçadeiras, suportes e válvulas, utilizadas na indústria siderúrgica e petroquímica.

3.3.1 – Reconhecimento da oportunidade

Rogério, estudante de administração, acompanhava seu pai em algumas consultorias que este fazia na indústria. Tinha muito contato com empresas de produção de peças plásticas. Uma dessas empresas, especializada em peças plásticas de decoração e de cozinha, incluindo xícaras, garfos e afins, tinha um produto industrial, as abraçadeiras, consideradas pela empresa como seu “*patinho feio*” entre produtos de consumo e para as quais não dava muita importância.

Este produto era feito sob encomenda para a *Mannesmann* S.A., empresa de origem alemã, operando no Brasil. Mas era um artigo de carregação, que segundo Rogério é um produto feito sem controle de qualidade, sem grandes responsabilidades técnicas, que a empresa de peças plásticas fazia quando as máquinas estavam paradas. Era produzida inclusive com material reciclado.

Segundo Rogério, esse “*patinho feio*” lhe chamou a atenção e ele realizou pesquisas sobre a *Mannesmann*, procurando perceber onde e como era usado o produto. Rogério percebeu que outras empresas poderiam repetir a experiência da *Mannesmann*.

Ele afirma que uma mudança tecnológica, a introdução de um novo material na confecção de abraçadeiras, o plástico, foi importante para o surgimento de seu negócio. O fato do Brasil se encontrar naquela época fechado para o mercado mundial foi importante, pois “*aquela reserva de mercado foi um espaço que a gente ocupou*”. Até então, não havia no mercado brasileiro conhecimento sobre a aplicação desse produto, um produto de plástico para segurar a tubulação de uma siderúrgica, por exemplo.

Rogério fazia visitas a possíveis clientes e os engenheiros achavam interessante colocar uma peça de plástico numa siderúrgica onde há vibração e altas temperaturas, pois desconheciam a utilização do plástico substituindo o ferro e o aço em muitas utilizações, inclusive com resistência à temperatura. Para eles, plástico era usado “*para fazer bonecas e carrinhos para a Estrela*”.

3.3.2 – Decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos iniciais

A principal motivação para Rogério montar seu negócio foi “*querer caminhar com as próprias pernas, não ser funcionário de uma organização*”. Na época, seus colegas de classe na faculdade foram todos absorvidos pelo sistema bancário, especialmente no Citibank. Segundo Rogério, “*fizeram ótimas carreiras, mas eu queria fazer um caminho diferente, eu sou teimoso, eu fui contra a maré*”.

Rogério buscou um sócio para fazer a produção das abraçadeiras que era o dono da fábrica de peças plásticas, pois “*não tinha como não ter um sócio, principalmente porque eu precisava da parte de produção que eu não tinha*”. Esse sócio relutou muito em apostar no projeto, para ele era algo muito pequeno, só uma empresa usava, não tinha muita expressão. Mas ele acabou aceitando e ficando com 50% do negócio. Rogério buscava no sócio justamente “*um esquema de produção [...] as máquinas, porque custaria muito caro instalar uma fábrica para isso*”.

Rogério financiou a fase inicial da Stauph com capital próprio e com crédito de fornecedores. No começo foi muito difícil obter crédito, porque “*como você não pede crédito, você não tem crédito*”. Ele explica:

“eu não tinha histórico de crédito, então alguns fornecedores toparam a idéia, foram crescendo junto com o projeto, outros barraram de imediato [...] eu tinha que entregar um pedido interessante para a Mannesmann [...] eu precisava faturar para pagar as prestações dos móveis, telefone, carpete, aquelas coisas, de quando você começa a empresa. Eu fiz um primeiro pedido importante de parafusos para uma empresa fornecedora grande já, de destaque no Brasil. O pedido foi aceito, o diretor ficou muito contente, mas não entregavam, não entregavam e quando eu descobri tinha sido barrado na parte financeira porque eu não tinha crédito para aquele volume de parafusos. E não teve jeito, esse fornecedor falhou, eu tive que ir atrás”

do mercado para comprar parafuso, picado, no preço que tivesse para entregar. Consegui honrar o pedido, o primeiro pedido importante [...] então avisei o fornecedor: você não vai fornecer nunca mais para essa empresa e pode ser que lá na frente isso faça diferença. E fez muita diferença. Ele bateu durante vinte anos na nossa porta para vender, sempre foi muito bem atendido [...] mas nunca saiu com um pedido.”

3.3.3 – Lançamento real do novo empreendimento

A *Stauph* começou muito pequena, em um sobrado no bairro de Pinheiros localizado na cidade de São Paulo, com pouquíssimos funcionários. A produção era feita na fábrica de peças plásticas do sócio de Rogério. As peças saíam da fábrica e vinham para a empresa em Pinheiros, que tinha na garagem uma instalação para a montagem destas peças. O sistema era “*tão pobre de recursos*” que as embalagens das abraçadeiras eram latas de óleo de vinte litros usado para fritar salgadinhos em indústrias e em restaurantes grandes. Era tudo muito rústico.

O formato jurídico escolhido para a *Stauph* foi o de uma sociedade civil limitada. O sócio de Rogério, dono da fábrica de peças plásticas, possuía 50% do negócio e a família de Rogério, incluindo ele, o irmão e o pai, que também foram trabalhar na *Stauph*, os outros 50%.

Sobre o desenvolvimento do produto, Rogério afirma que aprendeu muito sobre qualidade com um cliente, a Prensas *Schuler*, de origem alemã, seu segundo cliente e que já utilizava as abraçadeiras plásticas no exterior. Não usavam no Brasil porque era caro importá-las, usando então outras soluções locais. Interessaram-se na possibilidade de utilizar as peças produzidas localmente e Rogério logo conseguiu emplacar o produto em todos os projetos da Prensas *Schuler*.

A atuação de Rogério era no departamento de especificação e de engenharia, não no de compras: “*saía tudo especificado, com a marca inclusive*”. Ele explica seu aprendizado em relação à qualidade do produto:

“quando começaram a surgir os primeiros concorrentes, eu senti muito espaço porque a especificação era muito clara e tivemos que aprender muito na questão de qualidade, que era precária no

começo, precária, precária, uma vergonha. Isso foi evoluindo [...] as embalagens deixaram de ser de lata depois de dois ou três anos, e passaram a ser de papelão. Os parafusos melhoraram de qualidade, a gente já tinha uma estrutura de produção própria, pequena, mas própria, porque fazia as bases, não só terceirizar, então teve uma evolução de qualidade grande [...] isso eu to falando lá do comecinho. Depois que firmou o padrão aí não teve grandes mudanças porque o produto tecnicamente é relativamente simples.”

A equipe inicial da *Stauph* era pequena. O irmão de Rogério, que tinha “*mais facilidade de desenho*”, cuidava da produção. Seu pai, um administrador experiente, que já tinha tido uma empresa, cuidava da administração e das finanças e Rogério “*ia atacar o mercado, porque precisava conhecer o mercado, entender como é que usava as peças*”. Sua mãe também completava a equipe na função de secretária.

3.3.4 – Construção de um negócio de sucesso

Rogério planejava seu negócio e fazia um plano de negócios muito simples porque “*o começo era muito simples [...] apesar de não ser muito fácil enxergar o que ia acontecer porque o mercado não existia*”. Focava um cliente já existente, a *Mannesmann* e escolhia clientes potenciais que iria atacar no ano seguinte, ou seja, três ou quatro clientes potenciais que precisava convencer a usar uma peça que eles não queriam usar. Rogério explica sua dificuldade em lidar com seu público:

“eu não era engenheiro e tinha que fazer reunião com engenheiros, o que não me facilitava muito. As informações técnicas estavam no catálogo, era só ler, mas eles faziam perguntas [...] eles queriam saber mais do que eu sabia [...] então eles marcavam reunião na Cosipa, que era estatal ainda, uma sala grande com uma mesa de trinta lugares. Marcava com um engenheiro e a porta ficava aberta. Quando eu via tinha mais vinte e nove engenheiros sentados na sala e todos muito curiosos. Eu carregava mostruário relativamente grande [...] Eles ficavam curiosos, começavam a fazer perguntas, os catálogos respondiam algumas e por sorte os outros engenheiros

respondiam as outras, eu só conduzia a reunião. Aprendi muito, sou quase um engenheiro formado.”

O número de clientes cresceu porque a utilização das abraçadeiras plásticas por alguns grandes compradores começou a fazer dela uma peça conhecida.

Para Rogério, médio prazo significava dois ou três anos e longo prazo cinco anos ou mais. Rogério não envolvia outras pessoas em seu planejamento, pois *“isso era muito empírico, muito individual, eu que curtia fazer as planilhas, desenvolver, depois comparar com o real”*.

Ele registrava todo o seu planejamento em planilhas.

“Eu tinha uma contabilidade extremamente organizada, era uma contabilidade gerencial. Eu tinha reuniões entre dia sete e dia dez com o contador todo mês para ver o balanço de verificação do mês que tinha se encerrado e a contabilidade era usada para administrar a empresa. A minha conta corrente estava no livro, o caixa, tudo registrado, não tinha nada fora dos livros e eu gerava planilhas gerenciais para acompanhar com esses números a projeção. As planilhas antigamente não tinham essa facilidade que tem hoje, eu tinha que criar aquelas planilhas grandes, imprimir, recortar, ficava uma coisa de papel enorme.”

Rogério participava de feiras e exposições como visitante porque não tinha dinheiro para participar como expositor. Mas, *“não deixava de levar os meus catálogos e meus cartões debaixo do braço e fazer o meu network nas feiras e clientes potencias”*. A Stauph tinha uma oferta grande de produtos, desde peças para segurar um tubo de seis milímetros até peças com essa mesma função para tubos de trezentos milímetros. Com o crescimento da empresa, Rogério passou a disseminar seu planejamento a outras pessoas:

“Quando começou a ter mais gente, como um gerente de produção abaixo do meu irmão que era diretor de produção, já tinha com quem dividir os planos, porque ter o plano e não dividir com ninguém, não funciona [...] Na verdade, quando a empresa passou a ter uma estrutura [...] todos sabiam para que lado tinha que ir. Não estou falando do começo, estou falando do meio da empresa para o final [...] a estrutura da empresa cresceu e havia um ‘business plan’, havia um ‘budget’

anual, com projeção de três anos. Isso já é na fase dos anos 80. Aí já precisava, a gente tinha uma movimentação de capital mais importante e a inflação era selvagem, você tinha que planejar mesmo sem muita chance de acertar, você tinha que ficar sempre pensando o que ia fazer, se errar, corrigir, por isso que é importante a contabilidade gerencial, eu corrigia [...] rapidamente o curso da empresa.”

Disseminava verbalmente o planejamento da Stauph aos gerentes nas reuniões. Ao fazer o planejamento do seu negócio, Rogério “*tinha que enxergar o mercado*” de seus clientes. Para tanto, acompanhava muito de perto as políticas de governo e anúncios de investimentos na área siderúrgica e petroquímica.

“Eu tinha que estar sempre envolvido e lendo a respeito disso para enxergar lá na frente. Vai haver uma expansão siderúrgica daqui a cinco anos? Eles começavam a se movimentar muito antes e eu tinha que me movimentar junto, porque para fazer o orçamento de uma siderúrgica, você entrega uns três anos antes do começo da implantação e eu tinha que entrar nessa fase. Quando alguém visse a siderúrgica lá, já era, eu já tinha pego o pedido.”

Rogério circulava muito pelos departamentos de engenharia e validava com clientes as informações que recebia. As crises econômicas tiveram um papel importante no desenvolvimento da rede de relacionamentos dele e, conseqüentemente, em sua atuação comercial.

“Eu desenvolvi uma rede de relacionamentos muito grande e para isso [...] as crises foram muito importantes, porque as crises criaram uma ‘diáspora’ dos engenheiros, pois eles eram demitidos em centenas e mudavam de emprego, mas eram os meus contatos. Eu passava a ter contato em outras empresas porque essas pessoas que gostavam da forma como a gente atuava estavam já em outros empregos. Isso foi importante para mim.”

Como vantagens competitivas da Stauph, Rogério menciona em primeiro lugar ter conseguido se manter como único fabricante nacional de uma determinada linha de

produtos por muitos anos, a princípio protegido por patente e depois na base da qualidade, preço adequado e política agressiva de relacionamento com o cliente.

Como segunda vantagem, *“tratar a questão da colocação do produto no equipamento do cliente como um processo que tinha começo e meio, mas não tinha fim”*. Isso porque, no começo, Rogério estava envolvido na especificação do produto no departamento de desenvolvimento do cliente, incluindo a preparação de protótipos e adaptações específicas; no meio, mantinha um estoque de segurança para oscilações da linha de produção do cliente de forma que havia confiança por parte deste em estocar o mínimo possível. O sem fim era porque o pós-venda e a garantia do produto eram ilimitadas.

As peças eram feitas para durar a vida útil do produto final. Qualquer reclamação era motivo de troca imediata do componente, independente do motivo do problema. Era comum, e motivo de comentários positivos, Rogério *“visitar”* as peças nas usinas siderúrgicas ou nos outros tipos de clientes e anotar o estado dos componentes ao longo de dez, quinze anos de uso.

Fazia parte do *marketing* de Rogério fazer uma ligação se auto-convidando para *“visitar”* as peças instaladas há muitos anos e, assim, preenchia relatórios, entrevistava o pessoal de engenharia, de manutenção, etc., o que representava uma grande oportunidade para rever os contatos, reforçar sua política de qualidade total e saber de novos projetos.

Como terceira vantagem competitiva, Rogério menciona treinar e respeitar a rede de distribuição nacional. Grandes pedidos negociados e colocados diretamente na matriz sempre renderam as devidas comissões para a equipe de vendas local que cuidava do dia-a-dia do cliente.

Como estratégia para vencer a concorrência, ele afirma que fazia de tudo para evitar que esta começasse: *“eu sempre atuei muito forte em termos de companhia, sempre que apareceu uma coisinha naquele cliente eu cercava e ela deixava de existir”*.

Sua forte atuação dentro das empresas, ainda na fase de especificação, fazia com que a *Stauph* sempre pudesse atender seus clientes em termos de especificação e qualidade. Preço era *“na medida do possível”*.

“Não pode deixar [entrar] uma empresa no nicho de mercado como esse que a gente escolheu. Se uma empresa [...] entrar com qualidade, ela vai dividir o mercado com você, por mais serviço prestado e

qualidade que você já tenha passado. Então eu tinha que atuar de forma bem direta. Nos primeiros anos eu consegui uma patente no produto [...] depois de uns sete anos a patente saiu, então eu consegui uma reserva de mercado real, além da reserva que tinha para os produtos importados.”

Outro aspecto relevante da estratégia da *Stauph* se refere à terceirização da produção, inicialmente feita com seu sócio, dono da empresa de plásticos e, posteriormente, também com outros fornecedores.

“A estrutura não era grande, chegou a cinqüenta pessoas, empregos diretos [...] porque a opção foi por terceirizar toda a produção sempre. Então eu devia ter duzentos e cinqüenta pessoas fora da empresa e só cinqüenta no núcleo. Isso foi importante porque todas essas crises que nós atravessamos de 1977 para 1998, que foram pelo menos umas três importantes [...] ajudaram a empresa a atuar como se fosse uma sanfona, ela nunca esteve inchada, diminuía os terceirizados [...] diminuía ou aumentava os pedidos.”

Rogério sempre teve “uma delegação muito grande”, porque para ele, “o mais importante era estar a par do que ia acontecer no futuro”. Assim,

“a parte interna da empresa lida com coisa que já aconteceu e eu ia lidar com coisa que ia acontecer. Então, eu tinha que delegar muito, mas também eu delegava sempre com muita cobrança, com responsabilidade, porque quem ia ao cliente normalmente era eu e quem via o problema do cliente era eu.”

Outro aspecto importante da estratégia da *Stauph*, um diferencial, está relacionado à presença consistente de Rogério junto aos clientes.

“Eu tinha a alegria de fechar o pedido e o aborrecimento de receber reclamação. Não foram poucas vezes que eu mesmo botei peça no meu carro e fui trocar parafuso no cliente porque a especificação estava errada. E o cliente reconhecia isso: ‘poxa, ninguém põe isso no carro e vem trocar isso no

domingo à noite'. Mas tinha que fazer [...] esse era um diferencial meu. O cara podia contar, a peça que vem lá da produção da Stauph, se tiver algum problema você resolve rápido [...] é uma política que eu usei sempre: quando você comete um erro, é a oportunidade de você fidelizar o cliente. Reconhece rápido o erro, corrige o erro, mostra para o cliente que você tomou as medidas para diminuir o prejuízo que ele deve ter sofrido e que medidas você tomou para não repetir a situação.”

A inserção de um nível gerencial na *Stauph* foi tranqüila, segundo Rogério. Ele contratava pessoas que conhecia no mercado ou alguém que ele conhecia indicava alguém que já era do ramo. Contratava sempre gente com experiência “*para poder falar o idioma que o cliente falava, não ter que inventar tudo novo*”. E comenta:

“quando eu precisei entrar forte na área de máquinas agrícolas, eu peguei gente que conhecia máquinas agrícolas [...] Eu tinha que entrar no projeto da máquina que ia sair daqui a dois ou três anos também, porque essa máquina aqui já estava na produção, já estava vendida, já estava no papo essa, não interessava mais, essa entrou, a empresa lidava com o pedido e eu tinha que lidar com a máquina nova.”

Os gerentes atuavam próximo a Rogério na venda e no pós-venda. Ele explica o que esperava de sua equipe, citando a área de máquinas agrícolas como exemplo:

“a venda do produto industrial, na verdade, se estende até o pós-venda [...] você precisa acompanhar o projeto do cliente, fazer as peças piloto, estar lá no teste, no dia que a máquina vai lá e que pode estourar na tua cara, o que aconteceu comigo umas duas vezes. Na Schuler, por exemplo, teve uma explosão de uma máquina dessas e quase matou todo mundo que estava assistindo o funcionamento. Explodiu um tanque enorme, voou ferro para todo lado, eu fiquei surdo uns sessenta dias. E essas pessoas que estavam envolvidas dentro da empresa, com a organização da produção para aquele segmento do cliente [...] estavam envolvidos depois das feiras agrícolas, essas pessoas tinham que ficar lá também na feira agrícola para ficar circulando. Na verdade, eu impunha o mesmo ritmo [para eles] que eu impunha para mim, ou seja,

conhecer toda a cadeia de produção e conhecer toda a cadeia de clientes.”

A rotatividade de funcionários na *Stauph* era muito baixa e em vinte anos de funcionamento a empresa teve apenas uma causa trabalhista, de um menor aprendiz que o *Rotary* indicou.

“Um amigo meu sugeriu e eu contratei, e o rapaz trabalhou lá um ano como aprendiz, fazia banco, aprendeu a fazer algumas coisinhas internas. Aí completou dezoito anos, foi registrado, virou funcionário da empresa, fez uma carreira, ficou lá cinco anos com a gente e quando ele saiu foi cobrar aquele período que era menor aprendiz. Eu fui fazer audiência, eu fui lá ao juiz, cinco vezes, perder tempo, eu fazia questão de olhar para o juiz e [perguntar]: o que está acontecendo? Até que o juiz falou assim: ‘acho melhor vocês fazerem um acordo. Eu sei que você está certo, eu conheço o trabalho do Rotary, é um trabalho belíssimo que vocês fazem, mas faça um acordo’. Sugeriu até o valor, porque esse valor o advogado iria tomar do ex-funcionário. O cheque passou direto para o advogado. Então o único caso trabalhista que a gente teve foi esse.”

Rogéria afirma que, naquela época, tinha uma atitude mais paternalista em relação aos seus funcionários do que teria hoje. E justifica:

“era uma mão de obra muito simples e com pouca quantidade de estudos, então eu tinha que fazer com que eles estudassem e formá-los para fazer o que eu queria. Esse pessoal, quando foi feita a venda para multinacional, também eu fiz questão de forçar que eles viessem juntos, apesar de saber que as chances deles de continuar não seriam muito grandes. Mas eles acabaram tendo espaço [...] dirigir empilhadeiras, fazendo uma coisa dentro de um esquema maior, e alguns estão lá até hoje.”

O primeiro grande conflito na *Stauph* ocorreu quando a empresa tinha “uns três anos”. Rogério “cismou” que precisava de um sócio estrangeiro, pois “queria fazer um trabalho maior do que estava fazendo” e precisava de mais capital e tecnologia.

Como ele já participava de feiras na Alemanha e nos Estados Unidos, tinha os contatos e sabia “*mais ou menos*” quem queria para ser seu parceiro. O próprio nome da empresa, *Stauph*, que aparentemente não tinha relação com nada, fazia analogia com um potencial parceiro alemão, a *Stauff*, que produzia abraçadeiras, sistemas de teste de pressão, sistemas de filtros, acessórios hidráulicos, peças usinadas, válvulas de esfera e conexões.

“Eu já botei Stauph de propósito [...] E quando chegou essa época, tinha uns três anos de empresa e eu era recém formado [...] metido, fui para lá [Alemanha] [...] aí mandei uma carta [para a Stauff] falando: olha, estou na Alemanha. Recebi uma carta [de resposta] depois de vinte dias [...] aí me pus a caminho e fiz uma reunião lá interessante, o cara me olhou meio de cima assim: ‘o que esse cara veio fazer aqui?’ Aí contei do projeto. O cara falou: ‘mas você copiou o nosso produto?’ Não, esse produto tem ‘n’ fabricantes no mundo, vocês não são os únicos fabricantes, na verdade eu coloquei uma marca muito parecida com a sua porque eu acho que estou gerando uma oportunidade de negócio para vocês no Brasil [...] absorvi completamente esse nicho, se você tiver interesse de ir para a América Latina, eu estou dizendo que o caminho está aberto já, eu estou fazendo um trabalho para vocês.”

Segundo Rogério, seu interlocutor, o dono da *Stauff*, não gostou muito da história, mas veio ao Brasil depois de três meses. Ao chegar, conheceu o projeto e se interessou em comprar a parte do sócio de Rogério.

O interesse de Rogério não era a venda de suas cotas, mas ter um parceiro para “*bancar a empresa e ganhar dinheiro lá na frente*”. Entretanto, seu sócio “*creceu o olho em direção ao dinheiro ali na frente*” e fechou negócio. Rogério ficou “*de longe*”, pois “*não era uma coisa que me interessava diretamente*”.

Seu sócio recebeu “*um belo de um sinal em dólar*”, mas depois de um tempo “*a coisa desandou*”. Na opinião de Rogério, o motivo foi a aceleração da inflação:

“esse foi o discurso deles: nós não estamos conseguindo fazer as contas, não tem como operar no Brasil. Eu falei: mas a Volkswagen que é alemã está lá, a Prensas Schuler está lá, a Mannesmann está lá. Eles falaram: ‘mas nós não estamos conseguindo, nós temos

outras oportunidades na Austrália e eu acho que a gente vai para lá.’”

A Stauff perdeu o sinal e ele ficou “*com um mala de um sócio aqui, com uma grana no bolso, achando que as ações dele valiam aquilo que os alemães iam pagar*”. Ele pensou: “*como é que eu vou comprar esse cidadão agora?*”

Segundo Rogério, essa pessoa era “*um sócio que ninguém iria escolher para sócio*”, a não ser na situação⁴ na qual ele o escolheu.

“Era um cara que tinha problemas sérios com o fisco, a empresa dele não pagava imposto, ele comprava e não pagava fornecedor, comprava e não pagava produtos, era um ‘171’ complicado e eu tive que fazer um trabalho de comprar esse cara, na verdade comprar esse cara foi complicado mesmo.”

Para forçar seu sócio a vender sua parte, Rogério abriu outra empresa do mesmo ramo, idêntica a Stauph.

“Cheguei para ele e falei: você quer vender a sua parte? Ele falou não. Então estou mudando para o outro lado da calçada, eu tenho uma empresa igualzinha montada. Você fica com essa empresa e eu vou tocar a minha vida.”

Como seu sócio “*nunca pôs a mão em nada*”, era um sócio ausente, “*um sócio que fazia os rolos em outra freguesia*”, ele se assustou.

“Ele falou: ‘espera aí: não vai valer nada daqui uma semana. É o Rogério que toca isso’. Aí deu certo, eu comprei o cara. Tive que negociar o destrate do aluguel que eu já tinha, já tinha móveis [...] eu montei uma empresa, não podia blefar, precisava trabalhar no dia seguinte se eu saísse mesmo. Então esse foi um problema sério com o sócio.”

⁴ A situação se refere ao fato de tal empresário ser naquele momento o único detentor da tecnologia de produção das abraçadeiras plásticas no Brasil.

Ainda sobre conflitos, ele afirma que ter sócios não é fácil, mesmo sendo da família. Isso em função das diferentes fases de vida, ritmo de trabalho e interesses dos sócios.

“Alguns tem um pique que dura a vida inteira, outros tem um pique que está bom já, não vou fazer outra coisa [...] vou curtir um pouco a vida [...] ao longo do tempo as coisas vão mudando [...] no começo as intenções são as mesmas, todo mundo começa remando forte na mesma direção e aí de repente um cansa, o outro fica mais fraco [...] os sócios eram meus parentes, meu irmão e meu pai, eu tive que lidar com isso [...] estava remando mais forte, não teve jeito, isso aconteceu.”

A *Stauph* não teve necessidade de recursos financeiros adicionais, mesmo quando Rogério comprou a parte de seu sócio. Ele foi ao banco, explicou a situação e levantou fundos para comprar a parte do sócio, dinheiro que acabou não sendo usado.

“Na verdade eu acabei pagando o sócio com os recursos que gerei da própria empresa, o que facilitou muito. Esse dinheiro do banco ficou aplicado para o dia que eu precisasse, mas não precisei. O fluxo de caixa daquele ano foi dentro do previsto, era um ano crescente, eu sabia disso, o sócio não sabia por que nunca se interessou, ele não acompanhava, queria saber no final do ano quanto ia para conta dele. Então eu tinha noção que naquele ano, se desse tudo certo, eu podia pagar a parte dele com o meu trabalho e eu fiz isso.”

3.3.5 – Colheita das recompensas (saída dos fundadores)

Por volta de 1998, Rogério viu na televisão uma entrevista com José Mindlin, dono da Metal Leve, que “*estava no auge da saúde financeira, tecnológica, com uma equipe fantástica*”. Mindlin falou: “*enquanto a minha empresa tem essa musculatura toda eu vou vendê-la porque quem não estiver debaixo de um grande guarda-chuva daqui para frente não vai sobreviver*”. Rogério refletiu sobre isso.

“Eu fiquei olhando aquele cara falar aquilo [...] se o José Mindlin está falando isso, no meio daqueles livros dele todos [...] ele estava falando da globalização e ninguém usava o conceito ainda, mas ele já enxergava isso [...] ele vendeu a Metal Leve [...] não sei se foi para a Cofap que depois a Mahle que era maior comprou. Foi uma integração de três anos que a empresa dele foi comprada e virou uma empresa só, multinacional, e você sabe que era uma das grandes empresas nacionais nossa, capital brasileiro. Então quando eu vi essa entrevista dele eu falei: se ele já está se mexendo eu vou começar a me mexer.”

Manteve seus contatos na Alemanha, procurou três parceiros potenciais, conversou com dois e foi de novo para a Alemanha. Foi recebido pelo filho do então dono da *Stauff*, que assumira o comando da empresa.

“O cara tinha uns trinta e cinco anos, era jovem e me recebeu muito secamente. Fui à reunião e nem ar condicionado tinha naquele calor que fazia. Ele foi muito seco: ‘não, não temos interesse no Brasil, nós realmente crescemos muito, fomos para a Austrália naquela época, deu certo, fomos para Itália, estamos nos Estados Unidos, estamos no Canadá, estamos pensando em ir para China também’. Bom, que pena não é? Você seria meu sócio preferencial, por isso que eu estou aqui primeiro, mas eu já tenho reuniões marcadas com A e B. A e B por sinal eram maior que eles, uma na Alemanha inclusive. Aí ele falou: ‘você vai ficar até quando na Alemanha?’ Eu falei que vim para a reunião, vou pegar o carro e vou para Frankfurt agendar a outra reunião. Ele falou assim: ‘me dá um dia, me deixa fazer uma reunião de conselho.’”

O interlocutor pediu a Rogério que ficasse na própria cidadezinha, num pequeno hotel, por conta da empresa. Alguns dias depois ele foi chamado, para uma retomada nas negociações entre *Stauff* e *Stauph*.

“Ele me chamou e falou: ‘olha, nós fizemos uma reunião e nós queremos retomar a nossa negociação’. Aí fez uma oferta pífia. Eu falei: ah, desculpa, você precisa ir para o Brasil para ver o que acontece. Crescemos, nós temos produção, temos clientes, você vai ter que analisar que vai te custar um pouco mais

para entrar no Brasil agora, porque eu fiz todo o trabalho para você e eu avisei isso lá no comecinho: eu vou guardar esse mercado para vocês e a gente cresceu muito, cresceu 30% do nosso 'target'. Hoje é outra empresa. O cara falou: 'está bom, eu vou para o Brasil.'"

O empresário alemão veio ao Brasil e, nesse período, a *Stauph* já tinha prédio próprio, tinha uma parte "sensível" da produção interna e tinha uma ISO 9000 bem estruturada. Rogério levou e seu interlocutor a alguns clientes.

"Fiz um 'road show' com ele em seis ou sete clientes. Ele percebeu a receptividade. A gente entrava no cliente, da portaria, secretária, até na produção, o cara que montava a peça me conhecia pelo nome. Aí o cara acreditou e a gente começou a fazer uma negociação em outro patamar."

Optou por não contratar um advogado para a negociação, porque os alemães contrataram o escritório Demarest Almeida Advogados, que na avaliação de Rogério faria "*um belo de um contrato*". O que interessava para ele era a parte do negócio, que sabia fazer, pois era bacharel em Direito, nunca parou de estudar e conhecia bem o Direito Societário.

E, nesse caminho, consultou pontualmente algumas pessoas a respeito da parte tributária, incluindo um fiscal da Receita aposentado que era advogado e contabilista. Em conversa informal com um amigo também empreendedor, Rogério foi desencorajado a vender apenas 70% da sua empresa.

"A oferta era para 70% da empresa. Ele falou para mim: 'você vai ficar com 30%? Pensa bem porque eles vão acabar te engolindo'. Aí eu pensei: poxa, é mesmo. O que eu vou fazer com 30%? Os caras vão pôr um cheque na mesa para aumentar o capital daqui a um mês, acabou os 30%! É melhor eu pegar 95% em dinheiro, pelo menos eu tenho dinheiro para acompanhá-los a contento. Aí eu virei a negociação, já estava lá no meio e falei assim: pára, pára, pára, vocês tem que comprar 95% [...] porque nós não temos capital para acompanhar vocês num aumento."

Ele pontuou aos alemães que não tinha ido atrás deles “à toa”, que queria com a parceria uma linha de produtos mais completa, trazer produtos importados, válvulas de qualidade, medidores de pressão, queria fornecer para a Petrobrás e investir em “*produtos fantásticos, high-tech mesmo*”, na linha de óleos finos.

Na verdade, o que queria com a parceria era se proteger como a Metal Leve e trazer outros produtos, que a *Stauph* não fabricava ainda porque não tinha tecnologia.

“Depois de quase vinte anos, eles evoluíram muito, muito. Eles tinham produtos fantásticos para dosar quantidade de [...] não era só óleo, mas uma mistura de produtos para fazer, por exemplo, produto alimentar, um chocolate. Eles tinham dosadores de produtos para fazer a mistura, tudo automatizado. Então eu falei que queria vender 95% da empresa, porque com certeza os meus 5%, e aí entrando esses produtos, eu fazia muito mais e acabou sendo o que foi feito.”

Realizou algumas mudanças expressivas na gestão da empresa para prepará-la para a venda.

“A contabilidade sempre foi gerencial, ou seja, todo o movimento da empresa era nela refletido. Trabalhamos nos anos anteriores à ‘joint-venture’ para que nossos indicadores fossem os melhores possíveis, atuando na área de racionalização de despesas e custos, refletindo na melhoria das margens de contribuição das linhas de produto. Nossa rentabilidade refletiu o resultado deste esforço.”

Outra mudança importante foi montar uma ampla rede de distribuição que pudesse dar atendimento local ao cliente, inclusive com estoque avançado para atendimento imediato: “*Esta rede sem dúvida, pela sua capilaridade, valorizou a empresa, pela envergadura nacional da área comercial.*”

Iniciou também, mesmo sem ter concluído, um processo de certificação ISO 9000, com a preparação de manual de qualidade e procedimentos nas linhas de fabricação.

Segundo ele, esse foi um trabalho consciente com o objetivo de vender a empresa pelo melhor valor possível ou prepará-la para enfrentar a chegada da concorrência internacional.

Na data da venda, a *Stauph* era lucrativa, tinha um fluxo de caixa positivo e um “*crescimento anual interessante*”. Segundo Rogério, “*ela poderia nunca ter sido vendida. Foi uma opção*”.

Sobre o critério de valorização da empresa, ele afirma que os alemães queriam usar o critério do fluxo de caixa descontado, mas segundo ele, este critério não condizia com a participação do mercado que a empresa possuía. E explica:

“com aquele produtinho a gente gerava um fluxo de caixa. Com todos os outros itens, a gente ia gerar um fluxo de caixa vinte vezes maior. Era isso que interessava e não o passado. Então, óbvio, eles insistiram, como bons alemães, leram o livro, e falaram assim: ‘legal, te deu lucro? Então nós vamos pagar múltiplo de dez’. Não, não quero múltiplo de dez, não quero múltiplo de vinte, eu quero olhar para frente [...] Nós temos o nicho de mercado na nossa mão, os produtos vão cair aqui na prateleira e vão entrar como uma luva nos clientes porque a gente já está lá. Vocês já especificaram os clientes lá fora, eu só não tenho o produto para entregar, então nós temos vendas feitas já.”

Existia por parte dos alemães uma resistência muito grande pelo fato de no passado a *Stauph* “*ter tomado o espaço deles*”. Demorou um pouco para os alemães reconhecerem “*que a gente guardou um espaço para eles*”. Depois que eles perceberam, “*ficou mais fácil para assinar o cheque*”. Sobre o critério escolhido finalmente, esclarece:

“foi o meu critério: vamos olhar para frente, vamos esquecer o que eu estou gerando de resultado. É o que nós vamos gerar [...] Fiz uma estimativa, fiz um ‘business plan’, fiz um ‘budget’ estimado para três anos, bem arrojado, os caras olharam e falaram: ‘você vai conseguir?’ Eu falei: vou superar isso aqui, eu sou conservador porque eu não quero que ninguém aponte o dedo na minha cara. Eu tinha que ficar como ‘manager director’ por no mínimo três anos, então não dava para botar os números errados lá só para fazer o

cheque e receber. Eu tinha uma serie de responsabilidades aí.”

Rogério afirma que superou de forma fácil todos os números, pois “*o mercado estava muito generoso naqueles três anos*”. Tudo estava indo muito bem e ele estava numa fase de aprendizado “*crescente, fantástico*”.

Logo no segundo mês após a venda, convidaram Rogério para participar do Conselho de Administração da Empresa, porque perceberam a criatividade do executivo brasileiro em lidar com a inflação. A partir desse momento, Rogério passou a viajar um terço do ano. Cada vez que tinha uma reunião do Conselho de Administração, todos os membros tinham que estar juntos. Quando havia uma feira importante era a mesma coisa, o Conselho de Administração tinha que se deslocar.

Rogério afirma ter aprendido muito com esta experiência. De empresário de empresa familiar nacional, passou a atuar como executivo de multinacional, fazendo parte de um Conselho de Administração e convivendo com culturas diferentes. Isso representou para Rogério “*um amadurecimento profissional fantástico.*”

A operação estava indo muito bem quando em 2002, Luís Inácio Lula da Silva virou um candidato com chances de ganhar as eleições para a Presidência da República. Prevendo isto, ele alertou o Presidente da companhia na Alemanha que seria necessário fazer uma operação financeira para transformar em capital as dívidas que a empresa tinha em dólar, porque a perspectiva de ter Lula como presidente iria fazer o dólar disparar.

Os alemães responderam que iriam pensar no assunto, pois suas previsões eram sempre acertadas. Segundo Rogério, os alemães demoraram muito a tomar a decisão. Ele foi inclusive para a Alemanha, “*desesperado*” para pressioná-los.

Em paralelo, havia o fato de que uma multinacional que trabalha com preços de transferência “*gerar o resultado onde ela quer*”. A manipulação dos preços de compra e venda entre as unidades levava o lucro para onde o imposto era menor. Rogério via dois problemas nisso: sua “*vaidade executiva*”, porque queria que seu número fosse “*bacana*” e os seus 5% de capital, que ele queria ver remunerado.

Destarte, o problema do preço de transferência ia ser equacionado porque eles não queriam perdê-lo: “*Mas aí veio esse caso do Lula e o dólar foi para quase quatro reais. Aí eu falei: não dá. E agora, além de não ter a remuneração dos meus 5%, os meus 5% devem muito mais do que deviam antes.*”

Quando finalmente os alemães decidiram fazer a operação, no final de 2002 e início de 2003, Rogério lhes disse que não adiantava mais. O dólar já estava equivalente a três reais e cinquenta centavos e chegou a quatro reais. Com isso, decidiu deixar definitivamente a empresa.

“Eu falei: olha, vamos fazer o seguinte? Eu acho que vocês não confiaram, não numa aposta minha, mas no que eu disse que iria acontecer. Acho que houve um desgaste muito grande, me desloquei muito para isso, bati muito forte em vocês para ver se tinha reação. Acho que o espaço agora ficou muito pequeno, vamos negociar minha saída.”

Rogério tinha ainda 5% do capital da empresa. Após anunciar sua intenção de sair, começou *“uma operação de desmanche dos sócios, que é um rolo compressor, para ver se o sócio sai com menos”*. O ambiente começou a ficar ruim, o tratamento já não era o mesmo e já haviam identificado alguém para substituí-lo. Uma coisa desnecessária, segundo Rogério, porque *“eu ia sair com a elegância com que eu entrei”*.

O ambiente de trabalho se deteriorou a tal ponto que ele decidiu sair da empresa e entrar com uma ação vislumbrando uma dissolução parcial. Aí *“virou uma briga horrível, uma briga desgastante, ações de um lado e de outro.”*

Sobre o que teria feito diferente, Rogério afirma que lhe incomodou muito ter que sair do mercado quando deixou a empresa. Ele explica como isso aconteceu:

“os contratos que lidavam com o profissional, com o executivo Rogério, diziam o seguinte: se houvesse realmente a saída da empresa eu teria que ficar cinco anos fora do mercado. Eu pensei muito antes de assinar porque era o meu compromisso e eu assinando isso viabilizaria o negócio, se eu não assinasse não viabilizaria. Aí é claro que eles não são tontos: a gente põe uma grana na mão do cara, ele pode montar a empresa de novo, e de novo, e de novo porque ele conhece todo mundo, ele conhece o mercado, onde ele anda os caras sabem, é o Rogério da Stauph. Então era em cima de mim especificamente essa cláusula.”

Quando saiu da empresa não podia mais trabalhar nem dar consultoria neste mercado. Para Rogério, concorrente não era inimigo, era *“uma pessoa para você trocar informação”*. Quando saiu da *Stauff*, nome adotado para a empresa após a venda de 95% das quotas de Rogério e de sua família, ele recebeu uma ligação da maior empresa do ramo, que já estava atuando no Brasil.

O Presidente da empresa na Alemanha queria conversar pessoalmente com ele e lhe oferecer uma posição executiva no Brasil. Rogério explicou que não poderia atuar no Brasil, não só por poder ser processado, mas porque tinha claro que quando os alemães compraram sua empresa, *“estavam comprando a minha saída do mercado”*. Ele deixa evidente sua frustração em relação a esta situação: *“e uma sentença que você assume em cima de uma coisa que você faz e gosta de fazer e eu tive que deixar de fazer. Então, por muito tempo, eu senti falta do cheiro de óleo, eu tive uma crise interessante.”*

Para *“não ficar a toa”*, Rogério decidiu fazer um curso de especialização em direito societário na Faculdade de Direito da FGV, em São Paulo. Foi então que surgiu a oportunidade de trabalhar em uma empresa de serviços. Foi convidado para fazer uma entrevista em um escritório de advocacia de grande porte e acabou virando o executivo principal deste escritório, descobrindo *“que eu sabia fazer outra coisa também na vida”*.

Após três anos nesta posição, Rogério pediu demissão e foi convidado a abrir como sócio a filial de São Paulo de um grande escritório de advocacia cuja matriz fica na cidade de Belo Horizonte. Dois anos depois desta outra experiência empreendedora, deixou a sociedade e hoje trabalha como consultor na área de gestão e governança.

4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 – Perfil geral dos empreendedores pesquisados

Os perfis dos empreendedores selecionados para essa pesquisa são apresentados na Tabela 1 – Perfil geral dos empreendedores pesquisados:

Tabela 1 – Perfil geral dos empreendedores pesquisados

	Empreendedor 1	Empreendedor 2	Empreendedor 3
Nome	Sylvio de Barros Netto	Luís Alexandre Chicani	Rogério F. de Góes
Empresa	<i>WebMotors</i>	<i>DentalCorp</i>	<i>Stauph</i>
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino
Idade	42 anos	41 anos	52 anos
Estado Civil	Casado	Casado	Separado
Filhos	2	3	2
Graduação	Adm. de Empresas	Odontologia	Adm. de Empresas e Direito
Pós-Graduação	Mercado Automobilístico	Gestão de Planos de Saúde e Gestão Empresarial	Direito Societário
Idiomas	Inglês	Inglês e Espanhol	Inglês
Hobbies e Esportes	Rally de motocicleta e natação	Corrida, tênis e golfe	Karatê e leitura

Fonte: Tabela elaborada pelo pesquisador, a partir de informações coletadas nas entrevistas com os empreendedores.

Do ponto de vista de características demográficas, observa-se certa proximidade entre os perfis dos Empreendedores 1 e 2 e menor semelhança em relação ao Empreendedor 3. Como características comuns entre os três destacam-se a questão do gênero, o fato de ter filhos, a fluência na língua inglesa, a formação com ensino superior completo e pós-graduação, além da prática de esportes individuais.

Os Empreendedores 1 e 2 possuem semelhanças no que se refere ao estado civil e a idade, enquanto que os Empreendedores 1 e 3, este último o mais velho deles, apresentam semelhança quanto à formação superior em Administração de Empresas.

O relato dos casos da *WebMotors*, *DentalCorp* e *Stauph*, demonstra que Sylvio, Luís e Rogério apresentam muitas das características que os comportamentalistas mais freqüentemente atribuem aos empreendedores, como inovação, liderança, independência, criatividade, energia, tenacidade, originalidade, otimismo, orientação

para resultados, flexibilidade, habilidade para conduzir situações, necessidade de realização, autoconsciência, autoconfiança, envolvimento a longo prazo, tolerância à ambigüidade e à incerteza, iniciativa, capacidade de aprendizagem, habilidade na utilização de recursos, sensibilidade para com o outro, agressividade, tendência a confiar nas pessoas e consideração do dinheiro como medida de desempenho.

Os três empreendedores também possuem algumas das características atribuídas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 103) à personalidade empreendedora, como a necessidade de controle, a necessidade de realização, o ressentimento em relação à autoridade e tendência a aceitar riscos moderados.

Sobre a necessidade de controle, Luís (*DentalCorp*) afirma achar importante o empreendedor comandar tanto a parte operacional quanto a estratégia, exercendo assim um controle amplo sobre a empresa. O fato de ele ter voltado ao comando operacional da empresa, após duas tentativas mal-sucedidas de profissionalização, também sugere sua necessidade de controle. Já Rogério (*Stauph*) evidencia sua necessidade de controle ao ter uma contabilidade extremamente organizada e por delegar atividades com muita cobrança e responsabilidade. Nesse quesito, Sylvio (*WebMotors*) difere de Luís (*DentalCorp*) e de Rogério (*Stauph*), pois era “o cara estratégico” que foi buscar sócios que conduzissem o dia-a-dia do negócio.

Sobre a necessidade de realização, Sylvio a evidencia ao afirmar que queria pôr uma marca pessoal em um projeto. O mesmo pode ser dito de Luís (*DentalCorp*), que voltou ao Brasil após seu intercâmbio nos Estados Unidos para fazer “alguma coisa maior” na área de odontologia, e de Rogério (*Stauph*), que decidiu empreender, indo “contra a maré”, pois a maioria de seus colegas de faculdade optou por trabalhar no *Citibank*.

O ressentimento em relação à autoridade exposto por Sylvio (*WebMotors*) fica claro quando ele menciona que ia “virar um zumbi” na GM, o que para ele significava ter grande vontade de contribuir, mas sistematicamente não conseguir espaço para expor suas opiniões. Rogério (*Stauph*) também sugere este mesmo tipo de ressentimento quando opta por “caminhar com as próprias pernas” e não permanecer apenas como um funcionário de uma organização. Quanto a Luís (*DentalCorp*), o fato de ter permanecido como executivo por apenas seis meses após a aquisição de sua empresa indica sua dificuldade em lidar com a autoridade.

Sobre a tendência a aceitar riscos moderados, tanto Sylvio quanto Luís e Rogério iniciaram negócios pequenos, com baixos investimentos e, conseqüentemente, riscos moderados.

Os três parecem se encaixar na definição de empreendedor de Filion (1999, p. 19), pois são pessoas criativas, com alta consciência do ambiente, capazes de detectar oportunidades de negócios, estabelecerem objetivos para a exploração dessas oportunidades e atingir seus objetivos. De maneira mais sucinta, são indivíduos que conseguem imaginar, desenvolver e realizar suas visões (id., 1991, p. 64).

O relato dos casos deixa clara a visão de cada um dos empreendedores. Sylvio (*WebMotors*) vislumbrou um catálogo automotivo de fácil acesso pela *internet* com informações que auxiliassem consumidores no processo de escolha de um novo carro. Luis (*DentalCorp*) projetou o potencial de mercado que uma empresa de assistência odontológica teria no Brasil, pois o país possuía um excesso de dentistas e, ao mesmo tempo, uma grande parte da população não tinha acesso ao atendimento odontológico. Rogério (*Stauph*) vislumbrou que as abraçadeiras de plástico utilizadas até então apenas pela *Mannesmann* no Brasil poderiam ser úteis também a outras empresas e já escolheu o nome de sua empresa, *Stauph*, na expectativa de uma venda futura para a *Stauff* da Alemanha.

Os três empreendedores, porém, como mostra este estudo, não se limitaram apenas a ter uma visão, mas decidiram desenvolvê-la e implementá-la.

4.2 – Perfil geral das empresas pesquisadas

Os perfis gerais das empresas criadas pelos empreendedores que participaram dessa pesquisa são apresentados na Tabela 2 – Perfil geral das empresas pesquisadas.

Tabela 2 – Perfil geral das empresas pesquisadas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Denominação	<i>WebMotors</i>	DentalCorp	<i>Stauph</i>
Ano de fundação	1995	1989	1977
Ano de venda	2002	2006	1998
Setor	Serviços	Serviços	Indústria
Ramo	Classificados <i>online</i>	Assist. Odontológica	Abraçadeiras
Nº de funcionários*	40	178	52
Porte (nº empregados)⁵	Pequeno	Médio	Pequeno
Porte (receita bruta)⁶	Médio	Médio	Médio
Faturamento bruto anual aproximado*	R\$ 5,0 Milhões	R\$ 19,0 Milhões	R\$ 20,0 Milhões
Era lucrativa?*	Sim	Sim	Sim
Tipo de comprador	Estratégico	Estratégico	Estratégico
Critério de valorização da empresa na venda	Valor de empresas semelhante nos EUA, divididos por fator em função do “Custo Brasil”, mais múltiplo pela posição da empresa no mercado.	6 vezes o "EBITDA ajustado"	Plano de negócios de três anos, incluindo a venda de produtos do portfólio da <i>Stauff</i> na Alemanha.
(*) Na data da venda			

Fonte: Tabela elaborada pelo pesquisador, a partir de informações coletadas nas entrevistas com os empreendedores.

Pode-se observar que os perfis das empresas são bastante distintos em relação aos itens listados, com exceção do porte médio, em termos de faturamento, o fato de serem lucrativas na data da venda e terem sido vendidas a compradores estratégicos.

Considerando a organização empreendedora de Mintzberg, descrita no item 2.3.2.1 – A escola empreendedora de estratégia, pode-se afirmar que a *WebMotors*, a *DentalCorp* e a *Stauph* apresentavam a configuração empreendedora em sua fase inicial de desenvolvimento, pois a *WebMotors* possuía doze das dezesseis principais características atribuídas por Mintzberg para essas organizações, enquanto a *DentalCorp* tinha quatorze e a *Stauph* doze.

⁵ O SEBRAE utiliza o critério de classificação de porte segundo o número de empregados da empresa, sendo: 1) microempresas: na indústria até 19 empregados e no comércio e serviços até 9 empregados; 2) pequena empresa: na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio e serviços de 10 a 49 empregados; 3) média empresa: na indústria, de 100 a 499 empregados e no comércio e serviços de 50 a 99 empregados; 4) grande empresa: na indústria acima de 500 empregados e no comércio e serviços acima de 100 empregados (SEBRAE, 2005, p. 10).

⁶ De acordo com o Estatuto da Micro e Pequena Empresa de 5 de out. de 1999, alterado pelo decreto nº 5.028 da Presidência da República, de 31 de mar. de 2004, microempresa é aquela com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 e pequena empresa aquela com receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

Porém, ao longo de seu desenvolvimento, a *DentalCorp* perdeu sete destas características e a *Stauph* perdeu cinco, o que as descaracterizaria como organizações empreendedoras, em sua fase de maior maturidade organizacional. Isso indica que Luís (*DentalCorp*) e Rogério (*Stauph*) obtiveram êxito em promover a transição de suas empresas para outra forma de organização, de menor risco, já que segundo Mintzberg a organização empreendedora é a mais arriscada das organizações, dada sua dependência das atividades de um único indivíduo (Cf. MINTZBERG, 2001a).

Essa transição pode ter tornado ambas as empresas mais atrativas do ponto de vista de possíveis compradores, já que a empresa a ser adquirida não deve ser fortemente dependente da figura do empreendedor, pois sua saída depois da aquisição é provável e, nesse sentido, evitariam os possíveis conflitos que tendem a ocorrer em diferentes níveis todas às vezes que um empreendedor se mantém na empresa após a venda (LONGENECKER et al. 2007, p. 224).

Apenas a *WebMotors* manteve praticamente todas as suas características de organização empreendedora, com exceção de uma, a estrutura simples com pouco pessoal de *staff*, já que o número de pessoas trabalhando na empresa passou de cinco para quarenta após o aporte de recursos do GP Investimentos. A configuração empreendedora da *WebMotors* pode ser explicada pelo dinamismo e inovação do mercado de *internet*, que estava em formação e exigia muita agilidade e rapidez nas decisões.

A Tabela 3 – Evolução da configuração das empresas pesquisadas lista as principais características atribuídas por Mintzberg às organizações empreendedoras e procura relacioná-las às empresas estudadas em duas fases distintas de seu desenvolvimento: a fase inicial e a fase de maior maturidade, pouco antes da venda e saída dos fundadores

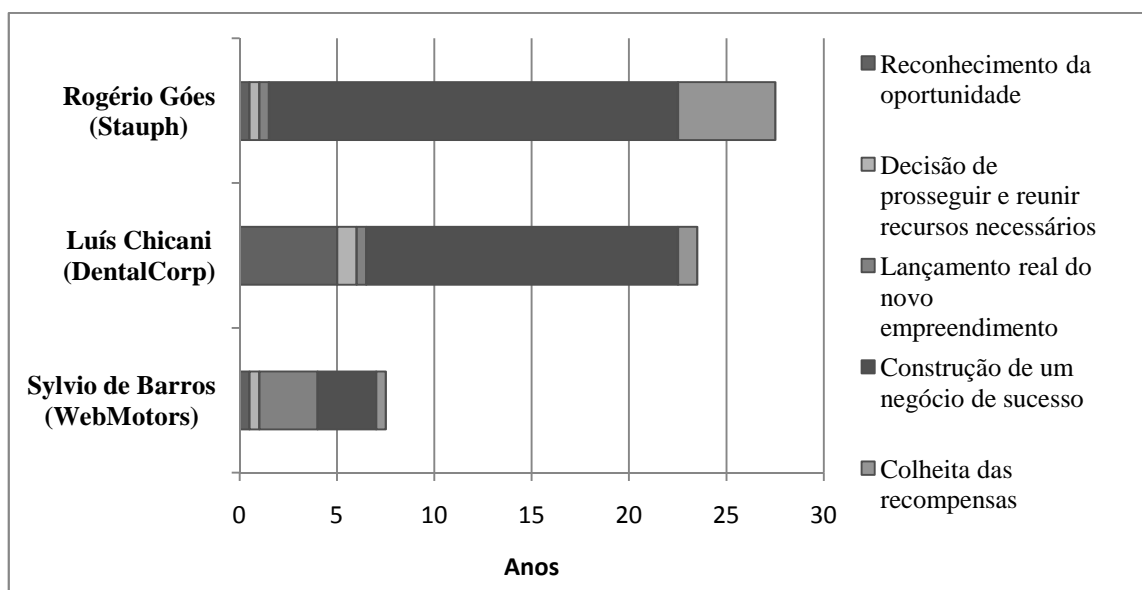
Tabela 3 – Evolução da configuração das empresas pesquisadas

	FASE INICIAL			FASE DE MATURIDADE		
	<i>Web Motors</i>	<i>Dental Corp</i>	<i>Stauph</i>	<i>Web Motors</i>	<i>Dental Corp</i>	<i>Stauph</i>
1-Estrutura simples, com pouco pessoal de <i>staff</i> .	X	X	X			
2-Divisão de trabalho mal-definida.						
3-Pequena hierarquia administrativa.	X	X	X	X	X	X
4-Uso mínimo de procedimentos de planejamento.	X	X		X		
5-Poucas rotinas de treinamento.	X	X	X	X		
6-Controles formais são desencorajados.						
7-Líder (executivo principal) é o proprietário.	X	X	X	X	X	X
8-Poder concentrado no executivo principal.	X	X	X	X	X	X
9-Alta concentração de poder permite rápida reação.	X	X	X	X	X	X
10-Executivo principal administra a organização com a força de sua personalidade ou por meio de intervenções diretas.	X	X	X	X	X	X
11-Criação de estratégia é responsabilidade do executivo principal.	X	X	X	X	X	X
12-Decisões estratégicas e operacionais centralizadas pelo executivo principal.		X				
13-Processo de criação de estratégia altamente intuitivo.	X	X	X	X		
14-Processo de criação de estratégia orientado para busca agressiva de oportunidades.	X	X	X	X	X	X
15-Estratégia não está no plano formal. É uma visão pessoal do líder empreendedor, um conceito do negócio enclausurado em seu cérebro.	X	X	X	X		
16-Contexto externo simples e dinâmico.		X	X			

Fonte: Tabela elaborada pelo pesquisador, com base em MINTZBERG (2001a) e nas informações coletadas nas entrevistas realizadas com os empreendedores.

A Figura 2 – Duração aproximada de cada fase do processo empreendedor para as empresas pesquisadas mostra que não há um padrão na duração das fases nem do processo empreendedor como um todo.

Figura 2 – Duração aproximada de cada fase do processo empreendedor para as empresas pesquisadas



Fonte: Figura elaborada pelo pesquisador.

4.3 – Síntese de casos cruzados

A síntese de casos cruzados procura responder quatro das cinco questões complementares desta pesquisa, explicitando, para cada uma das cinco fases do processo empreendedor, os principais fatores internos e externos à constituição e desenvolvimento das empresas, independentes da vontade dos empreendedores, as decisões mais relevantes tomadas por eles em decorrência desses fatores, as principais estratégias de negócios adotadas e como essas estratégias foram formuladas.

4.3.1 – Reconhecimento da oportunidade

Conforme mencionado anteriormente, a essência do empreendedorismo está na “*percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios*” (SCHUMPETER ap. FILION, 1999, p. 7) e para Baron e Shane (2007), o processo empreendedor começa quando uma ou mais pessoas reconhecem uma determinada oportunidade que surge de um padrão complexo de condições em mudança,

considerando que algumas oportunidades favorecem negócios já estabelecidos e outras proporcionam o aparecimento de novos negócios.

Entre as oportunidades mais vantajosas para novas empresas estão aquelas geradas por mudanças destruidoras de competências, como foi o surgimento da *internet*, exatamente o tipo de oportunidade que permitiu a Sylvio criar a *WebMotors* em 1995.

Novas empresas são mais bem-sucedidas quando desenvolvem produtos e serviços discretos, como a *Stauph*, criada para produzir e comercializar abraçadeiras plásticas, negócio de pouca visibilidade, com o produto fazendo parte de sistemas mais complexos.

Finalmente, as novas empresas são mais bem-sucedidas quando suas idéias de negócios estão baseadas em capital humano, como a *DentalCorp*, empresa de serviços criada para atender à demanda potencial da população brasileira para tratamentos odontológicos.

Kirzner (1997) afirma que oportunidades existem porque as pessoas dispõem de informações diferentes e na medida em que a possuem se tornam mais aptas nas tomadas de decisões no que diz respeito a uma determinada idéia de negócio. Parece ser o caso de Sylvio (*WebMotors*), que conhecia bem o funcionamento e as carências do mercado de automóveis e que tomou conhecimento da *internet* numa época na qual poucas pessoas tinham sido expostas a esse novo meio de comunicação.

Luís (*DentalCorp*) obteve informações diferenciadas sobre o tratamento empresarial da odontologia por meio de seu intercâmbio realizado nos Estados Unidos. A informação diferente de Rogério (*Stauph*) foi o acesso que o mesmo teve a uma nova tecnologia na produção de abraçadeiras num momento em que apenas uma empresa a utilizava no Brasil.

A idéia para a criação do Primeiro Catálogo Automobilístico Interativo Brasileiro, origem da *WebMotors*, veio da astúcia de Sylvio em perceber que a abertura do mercado de automóveis promovida pelo ex-presidente Fernando Collor de Mello aumentaria significativamente o número de marcas no país e tornaria mais difícil a busca por informações para auxiliar o processo de compra. Porém, a recém-lançada *worldwide web* (www) tornava, naquele momento, mais fácil essa busca por informações.

A visão de Sylvio (*WebMotors*) de que “*você tem que de alguma forma gerar valor na cadeia [...] resolver o problema de alguém*” ratifica a percepção de que as oportunidades empreendedoras existem para aqueles que são capazes de desenvolver

produtos ou serviços cobiçados pelos clientes, ou seja, o empreendedor deve descobrir como criar valor aos clientes (Cf. LONGENECKER et al., 2007).

A idéia para a criação da *DentalCorp* foi possível graças ao intercâmbio que Luís fez nos Estados Unidos aos dezesseis anos, quando conheceu uma profissional que fazia gestão odontológica e percebeu que a odontologia naquele país era vista de maneira mais ampla e estruturada do que no Brasil, pois aqui, o setor era fragmentado, com uma grande quantidade de pequenos consultórios.

Já a idéia para a criação da *Stauph* surgiu porque Rogério, ainda estudante de administração, percebeu que as abraçadeiras plásticas, feitas sob encomenda para a *Mannesmann S.A.*, poderiam ser utilizadas por outras empresas.

A conjunção de duas mudanças, uma econômica outra tecnológica, propiciou o reconhecimento da oportunidade para criação da *WebMotors*: a abertura do mercado brasileiro de automóveis no início da década de 1990 e a disseminação da *internet*.

Apesar de Luís afirmar que não houve nenhuma alteração significativa no ambiente de negócios que gerasse a oportunidade para a criação da *DentalCorp*, houve de fato uma mudança demográfica importante, que foi o aumento do número absoluto e *per capita* de dentistas no Brasil, processo que se iniciou na década de 1970.

Em artigo no *website* da ABO – Associação Brasileira de Odontologia (2009), o cirurgião-dentista Plínio Augusto Rehse Tomaz traz alguns dados que refletem ainda hoje as conseqüências desse processo, mostrando que a desproporção entre o número de dentistas e a população total no Brasil permanece alta. Pois, segundo Plínio, o Brasil possui cento e noventa e três milhões de habitantes e cento e noventa e cinco mil dentistas, uma concentração de um cirurgião-dentista para cada novecentos e oitenta e nove habitantes, quase 60% mais profissionais do que a recomendação da OMS (Organização Mundial da Saúde) para países em desenvolvimento em sistemas de saúde misto (público e privado) como é o caso do Brasil. “*Sabemos também que 11% dos dentistas do mundo são brasileiros, o que nos dá o título de o país com o maior número absoluto de dentistas do mundo*”, afirma Plínio (TOMAZ, 2005).

Esta desproporção, segundo Rizatti-Barbosa et. al (1990), teve início na criação desenfreada de faculdades de odontologia nos anos 70, atendendo muito mais aos interesses de determinadas indústrias de educação e da expansão das indústrias médico-odontológicas, de medicamentos e equipamentos, do que a reais necessidades da população.

A percepção desta desproporção e a visão empresarial que teve da área de odontologia em seu intercâmbio nos Estados Unidos permitiram a Luís o reconhecimento da oportunidade para a criação da *DentalCorp*, que foi impulsionada pelo seu casamento aos vinte e um anos e pelo nascimento de sua primeira filha logo em seguida.

Para a criação da *Stauph*, a principal mudança foi a introdução de uma nova tecnologia para se fabricar abraçadeiras, que passaram a ser produzidas em plástico de alta resistência.

Nessa fase, a estratégia era uma visão, uma perspectiva que os empreendedores tinham de seus futuros negócios. Não houve por parte dos empreendedores qualquer formalização de estratégias, o que é coerente com a escola empreendedora de estratégia, cujo conceito central é a *visão*, uma representação mental da estratégia, expressa na cabeça do líder (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Apesar da definição de estratégia de negócios adotada nesse trabalho pressupor a existência de uma organização, pois segundo Mintzberg estratégia é uma perspectiva ou uma maneira enraizada de ver o mundo, compartilhada pelos membros de uma organização⁷ (2001b, p. 30), pode-se afirmar que já nessa fase dois dos empreendedores, Luís (*DentalCorp*) e Rogério (*Stauph*), tinham uma visão relativamente clara da estratégia para seus futuros negócios.

Luís sabia que outras empresas de assistência odontológica já atuavam no mercado brasileiro, mas sabia também que esse serviço era pouco difundido no país. Percebendo o enorme potencial do mercado, começou a esboçar em sua mente uma das estratégias empreendedoras de inovação propostas por Drucker, a de “*imitação criativa*”, na qual o empreendedor faz algo que alguém já fez, porém compreende melhor do que quem inovou o que a imitação representa (DRUCKER, 2008).

A visão de Luís nessa fase também indicava uma estratégia de “*concentração em um único negócio*”, na qual a empresa direciona suas energias a um único alvo, como um único produto, um único mercado, ou a uma única tecnologia (Cf. VICO MAÑAS, 2007).

Rogério (*Stauph*), ao tomar conhecimento das abraçadeiras plásticas utilizadas pela *Mannesmann* e perceber que outras empresas também poderiam utilizá-la, vislumbrou de início outra estratégia empreendedora de inovação proposta por Drucker,

⁷ Grifo do pesquisador.

a de “*habilidades especializadas*”, na qual se tem um nicho de mercado obtido pelo desenvolvimento de uma habilidade específica desde o início do empreendimento (DRUCKER, 2008). A visão de Rogério sobre seu futuro negócio também representava uma estratégia de “*concentração em um único negócio*”.

Já Sylvio (*WebMotors*) não tinha tanta clareza nessa fase quanto à estratégia que adotaria para seu negócio, pois também não tinha claro qual seria sua fonte de receitas. Imaginava, neste momento, que esta poderia vir de patrocínios, mas não estava certo sobre isso.

A idéia dele, como a de Luís (*DentalCorp*) e a de Rogério (*Stauph*), representava uma estratégia de inovação, mesmo que ele não soubesse ainda qual das estratégias de inovação adotaria, considerando-se aquelas proposta por Drucker (2008). A visão de Sylvio sobre seu futuro negócio também representava uma estratégia de “*concentração em um único negócio*”.

4.3.2 – Decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos iniciais

Considerando as cinco principais motivações de Longenecker et al. (2007) para alguém se tornar um empreendedor (lucro, independência, liberdade, satisfação pessoal e realização pessoal), pode-se afirmar que a principal motivação de Sylvio (*WebMotors*) foi a realização pessoal, na medida em que ele queria colocar sua “*marca pessoal*” num projeto.

A principal motivação de Luís (*DentalCorp*) parece ter sido o lucro. Ele sentia por um lado a grande pressão do mercado, que limitava seus ganhos financeiros por conta do grande número de dentistas e, por outro, se encantava com seus colegas de colégio, que começavam a ter “*uma atividade mais executiva*”. Já a principal motivação de Rogério (*Stauph*) foi ter independência, pois não queria ser funcionário de uma organização.

Sylvio (*WebMotors*), Luís (*DentalCorp*) e Rogério (*Stauph*) pretendiam desde o início se dedicar mais à estratégia e ao desenvolvimento de negócios e foram buscar nessa fase sócios que os complementassem. Para Sylvio (*WebMotors*), essa busca foi bastante consciente, pois ele afirma que o negócio só se concretizou porque teve sócios que tinham habilidades complementares às dele.

Já para Luís e Rogério, apesar de não terem mencionado explicitamente o que buscavam em seus sócios, a complementaridade deles com os sócios fica evidente por

seus relatos. Luís tinha a esposa Ana como seu “braço-direito”. Ana era detalhista, sistemática e tinha passado por diversas áreas da *DentalCorp*, incluindo auditoria, faturamento e credenciamento. Rogério tinha na *Stauph* um irmão com “*mais facilidade de desenho*”, que cuidava da produção, e o pai, administrador experiente, que cuidava da administração e das finanças, enquanto ele ia “*atacar o mercado*”.

Com relação à motivação, a similaridade é um aspecto básico, pois se os co-fundadores de um novo empreendimento tiverem motivos ou metas muito diferentes, a probabilidade de surgimento de conflitos é alta (Cf. BARON; SHANE, 2007). É o que ocorreu com Rogério e seu sócio não familiar na *Stauph*, que era problemático, pois não pagava impostos e nem fornecedores. Além disso, era um sócio ausente “*que fazia os rolos em outra freguesia*”, o que se tornou um grande problema para Rogério, que decidiu então comprar a parte deste sócio.

Sobre fontes de financiamento, citadas por Baron e Shane (2007), apenas poupança própria (*DentalCorp* e *Stauph*) e fornecedores comerciais (*WebMotors* e *Stauph*) foram utilizadas.

Sylvio foi bastante criativo nesse aspecto, financiando o desenvolvimento inicial da *WebMotors* vendendo participação na sua idéia, o que foi feito inicialmente ao amigo Marcelo Kruger, que se tornou o gestor do dia-a-dia do negócio, e à *Team System*, empresa que montou o sistema.

Sobre a elaboração de um plano de negócios nesta fase, especialmente para buscar suporte financeiro, os três empreendedores tiveram um comportamento semelhante, ao não prepararem tal plano. Esta constatação está de acordo com as conclusões da pesquisa conduzida por Amar Bhide (2002), que revelou que empreendedores dedicavam poucos esforços a seu plano de negócios inicial.

Uma possível razão para que os três empreendedores não tenham elaborado um plano de negócios foi o fato deles não terem tido a necessidade de buscar recursos financeiros de maior vulto, pois todos iniciaram seus negócios de forma bastante modesta.

Muitos empreendedores, segundo a pesquisa de Bhide, não redigem planos bem-elaborados porque prosperam em mercados que sofrem mudanças rápidas, como a *WebMotors*, e em nichos que tendem a deter as companhias já estabelecidas, como a *DentalCorp* e, sob tais condições fluídas, a capacidade de se adaptar é mais importante do que um planejamento cuidadoso.

Em relação ao processo de formulação de estratégias, não houve nessa fase, para Sylvio (*WebMotors*), Luís (*DentalCorp*) e Rogério (*Stauph*), qualquer mudança em relação à fase anterior, a de reconhecimento da oportunidade. A estratégia permaneceu como uma visão, uma perspectiva que os empreendedores tinham de seus futuros negócios, sem qualquer tipo de formalização.

Em relação à visão estratégica, não houve nessa fase, para Sylvio (*WebMotors*) e Luís (*DentalCorp*), qualquer mudança em relação à fase anterior, a de reconhecimento da oportunidade.

Já Rogério (*Stauph*) decidiu adotar a estratégia de parceria para a terceirização da produção dos principais suprimentos, buscando um sócio, “*porque custaria muito caro instalar uma fábrica para isso*”, o que corrobora a afirmação de Baron e Shane (2007) de que muitas novas empresas buscam alianças com empresas já estabelecidas como parte de sua estratégia, sendo que um dos benefícios de tais alianças é o acesso a ativos já desenvolvidos, incluindo plantas e equipamentos industriais, sem que o empreendedor pague por isso.

4.3.3 – Lançamento real do novo empreendimento

Os três empreendedores constituíram suas respectivas empresas no formato de sociedade civil limitada. Todos eles tinham sócios no lançamento de suas empresas: Sylvio (*WebMotors*) trazia Marcelo Krug e *Team System*; Luís tinha Ana, sua esposa; Rogério contava com seu irmão, seu pai e o dono da fábrica de plásticos.

Das três empresas, a *WebMotors* foi aquela cujo serviço passou por uma mudança mais significativa, pois foi idealizada como um catálogo de automóveis com publicidade, para depois se transformar num sistema de *leads*.

O desenvolvimento do serviço prestado pela *DentalCorp* foi lento e incremental, com Luís inicialmente atendendo pacientes da primeira empresa cliente em sua clínica. Com o aumento do número de pacientes, ele montou uma rede de clínicas pequenas para atendê-los, buscando captar o máximo de dentistas possível por meio de um contrato de credenciamento que não gerava custos fixos para a *DentalCorp*. Isso criou um círculo virtuoso, pois ter uma ampla rede de dentistas permitia-lhe vender mais planos, gerando uma necessidade de mais dentistas.

Rogério (*Stauph*) afirma que aprendeu muito sobre qualidade com a empresa cliente Prensas *Schuler*, de origem alemã, seu segundo cliente e que já utilizava as abraçadeiras plásticas no exterior.

No início, a qualidade da *Stauph* era precária, “*uma vergonha*”. Mas, evoluiu, com as embalagens deixando de ser de lata para ser de papelão, os parafusos também melhoraram e a *Stauph* passou a ter uma pequena estrutura de produção própria, para fazer as bases das abraçadeiras, o que na opinião de Rogério representou grande evolução de qualidade.

As três empresas foram lançadas com equipes iniciais bastante reduzidas. Sylvio, Marcelo Krug e duas secretárias no caso da *WebMotors*, Luís, sua esposa Ana e uma assistente de consultório na *DentalCorp* e Rogério, seu irmão, seu pai e sua mãe, como secretária, na *Stauph*.

Sylvio (*WebMotors*), Luís (*DentalCorp*) e Rogério (*Stauph*) eram os visionários de suas respectivas empresas e nessa fase, como nas anteriores, o processo de formulação de estratégias era baseado na visão que cada um tinha do negócio, sem envolvimento de outras pessoas e, praticamente, sem nenhuma formalização do processo e de seus resultados.

Apenas Sylvio elaborou nessa etapa um projeto com o intuito de atrair investidores financeiros. O projeto foi apresentado a vários amigos, sendo que dois deles, Danton e Helder, decidiram investir na empresa, trazendo recursos que permitiram o lançamento da *WebMotors* em seu novo modelo de negócios, com a utilização de *leads*.

Essa abordagem está alinhada com a afirmação de que “*uma abordagem analítica e abrangente de planejamento não é adequada para a maioria das start-ups*” (BHIDE, 2002, p. 62), pois os empreendedores normalmente não têm tempo nem dinheiro para entrevistar um número significativo de clientes em potencial, analisar produtos substitutos, estruturas de custos de concorrentes ou projetar cenários.

Nessa fase já se pode considerar estratégias adotadas, já que a organização passa formalmente a existir. Sylvio (*WebMotors*), Luís (*DentalCorp*) e Rogério (*Stauph*) adotaram estratégias de inovação, que segundo Vico Mañas (2007), consiste no desenvolvimento de uma nova tecnologia (*Stauph*), na procura do desenvolvimento de um produto inédito ou “*milagroso*” (*WebMotors*), ou na adoção de um serviço diferenciado que apresente ótimas perspectivas de aceitação no mercado (*DentalCorp*).

Sylvio (*WebMotors*) percebeu a necessidade de recursos adicionais para dar prosseguimento ao desenvolvimento da sua empresa. Começou a esboçar em sua mente uma das estratégias empreendedoras de inovação propostas por Drucker, “*com tudo e para valer*”, a mais arriscada de todas as estratégias empreendedoras, pois não permite erros nem uma segunda chance. Mas, se obtiver êxito, é bastante recompensadora (DRUCKER, 2008).

Nessa fase Sylvio também adotou a estratégia de parceria, entrando no UOL em 1996, sem investimentos, apenas fornecendo conteúdo.

Considerando as estratégias empreendedoras de inovação propostas por Drucker (2008), Luís (*DentalCorp*) claramente abraçou a estratégia da “*imitação criativa*”, pois não foi o primeiro a oferecer o serviço de assistência odontológica no Brasil, mas aperfeiçoou esse serviço e o posicionou adequadamente.

Rogério (*Stauph*) adotou a estratégia de “*habilidade especializada*”, praticamente se impondo como o padrão no setor, sendo que o nicho de especialidades sempre requer algo novo, uma inovação genuína (DRUCKER, 2008), como eram as abraçadeiras de plástico da *Stauph*. Em função dessa estratégia, ele focou sua atuação comercial no departamento de especificação e de engenharia das empresas e não no de compras.

Além da estratégia de inovação de “*habilidade especializada*”, a *Stauph* tomou a estratégia de parceria, na forma de terceirização da produção de insumos, inicialmente feita na fábrica do sócio de Rogério e depois feita com outros parceiros.

Os três empreendedores adotaram nessa fase a estratégia de “*concentração em um único negócio*”, aquela na qual uma empresa dirige todas as suas energias a um único alvo (um único produto, um único mercado, ou uma única tecnologia).

4.3.4 – Construção de um negócio de sucesso

Sylvio não planejava as atividades de médio e longo prazo da *WebMotors*, que para ele eram de cinco e dez anos respectivamente. Para empreendimentos em novos mercados, altamente dinâmicos e desestruturados, o planejamento pode representar uma desvantagem ao restringir a capacidade de adaptação às novas condições. Nesses mercados, a flexibilidade passa a ser mais importante do que o planejamento (HONIG, 2004). Luís planejava as atividades de médio e longo prazo da *DentalCorp* e considerava médio prazo dois anos e longo prazo cinco anos ou mais. Rogério (*Stauph*)

também planejava seu negócio e considerava médio prazo dois ou três anos e longo prazo cinco anos ou mais, evidenciando as diferentes percepções que empreendedores podem ter sobre o que significa médio e longo prazo.

Luís (*DentalCorp*) passou em 1999 a fazer um trabalho anual de planejamento, com o envolvimento de outras pessoas, incluindo seu conselho consultivo e seus gerentes. Em 2003, ao se tornar Empreendedor Endeavor, passou a ter aconselhamento estratégico de empresários e executivos seniores, bem como da consultoria BMI, parceira da Endeavor. Rogério (*Stauph*) não envolvia outras pessoas em seu planejamento, pois para ele esse era um processo empírico e individual, que ele gostava de fazer e monitorar sozinho.

Luís registrava formalmente os resultados do planejamento anual da *DentalCorp*. Rogério (*Stauph*) registrava nessa fase todo o seu planejamento em planilhas e usava “*uma contabilidade gerencial extremamente organizada*” para administrar a empresa. Com o desenvolvimento da *Stauph*, passou a fazer um plano de negócios, com orçamento anual e projeções de três anos.

Na *DentalCorp*, a disseminação dos resultados do planejamento para membros da equipe era feita de maneira informal pelos gerentes, que participavam das reuniões anuais de planejamento. Rogério disseminava o planejamento da *Stauph* verbalmente aos seus gerentes, em reuniões.

Para Luís (*DentalCorp*), o aspecto mais importante no planejamento era o crescimento, o que está em linha com a afirmação de Mintzberg de que “*o crescimento é a meta dominante da organização empreendedora*” (MINTZBERG ap. MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 105). O segundo era inovação no atendimento. Para Rogério (*Stauph*), era “*enxergar o mercado*” de seus clientes, acompanhando de perto as políticas de governo e anúncios de investimentos nas áreas de siderurgia e de petroquímica.

As abordagens de planejamento de Luís (*DentalCorp*) e Rogério (*Stauph*) nessa fase confirmam a afirmação de Bhide de que empreendedores de sucesso fazem seu planejamento de maneira rápida e barata, dedicando mais tempo ao planejamento operacional do que ao planejamento estratégico (Cf. BHIDE, 2002). Luís (*DentalCorp*), por exemplo, dedicava 20% de seu tempo à operação, 20% à estratégia e 60% à área comercial. A abordagem dos empreendedores corrobora também a sugestão de Honig (2004, p. 264) de que empreendedores devem evitar focar seus esforços na produção e

avaliação de planos detalhados e sistemáticos, e para desenvolver as habilidades necessárias para se ajustar rapidamente às novas contingências do ambiente.

Como vantagens competitivas da *WebMotors*, Sylvio destaca o setor de atuação do portal e seu conhecimento desse mercado, além de uma visão clara de onde ele e os sócios queriam chegar. Luís (*DentalCorp*) aponta o momento correto de entrada no mercado, seu profundo conhecimento do produto e do mercado, a parceria com a *Blue Life* e o fato de ter se tornado Empreendedor Endeavor.

Conforme mencionado anteriormente, Baron e Markman (2000) sugerem que as habilidades sociais de empreendedores podem ter uma participação relevante em seu sucesso. E, nesse sentido, a habilidade social de Luís e a influência desta em seu sucesso é também evidenciada por sua participação na Associação Paulista de Cirurgiões Dentistas como Diretor, o que facilitou a montagem de uma grande rede de dentistas, o que lhe permitiu vender mais planos, o que por sua vez gerou a necessidade de mais dentistas na rede, criando assim um círculo virtuoso para a *DentalCorp*.

Rogério destaca como principal vantagem competitiva da *Stauph* o fato de ter se mantido como único fabricante nacional das abraçadeiras de plástico por muitos anos, inicialmente protegido por uma patente e depois pela qualidade e preço do produto e relacionamento com clientes. Outras vantagens eram oferecer serviço de pós-venda e garantia do produto por tempo ilimitado e o bom relacionamento com a rede nacional de distribuição.

Sobre estratégias para vencer a concorrência e proteger a idéia do negócio, Baron e Shane (2007) ressaltam a importância de impedir o acesso às informações sobre a oportunidade e criar barreiras contra a exploração desta oportunidade, o que inclui controlar recursos, obter patentes, satisfazer clientes e inovar para se manter a frente da concorrência. Controlar os recursos foi justamente o que Sylvio (*WebMotors*) e seus sócios procuraram fazer, ao monitorar permanentemente o mercado em busca de possíveis novos investidores.

Luís (*DentalCorp*) procurou construir a reputação de satisfazer os clientes e inovar, o que também foi feito por Rogério (*Stauph*), que além disso estabeleceu uma barreira legal, ao obter a patente das abraçadeiras plásticas. Luis (*DentalCorp*) decidiu ainda não “brigar” nos grandes centros, focando no *middle market* e pulverizando sua carteira em áreas com menor competição. Rogério (*Stauph*) atuava nas empresas clientes ainda na fase de especificação do produto, evitando assim a entrada de

concorrentes, e terceirizou a produção, o que permitiu a empresa se adequar rapidamente às oscilações de mercado, originadas por crises entre 1977 e 1998.

Sobre delegação, Luís (*DentalCorp*) e Rogério (*Stauph*) parecem confirmar a afirmação de Longenecker de que esta representa com freqüência um problema para empreendedores e que estes tendem a exercer uma liderança firme para proteger a empresa (LONGENECKER et al., 2007), pois pagam pelos erros cometidos por seus funcionários. Luís afirma que delegava a parte operacional, mas entrava no detalhe quando percebia alguma falha na operação. Ele demitiu seu segundo diretor superintendente, por achar que este tinha tomado decisões arriscadas sem conhecer suficientemente o negócio. Rogério (*Stauph*) delegava atividades com cobrança e responsabilidade, porque era ele que recebia as reclamações de clientes. Sylvio parece destoar deste comportamento, pois delegava totalmente as atividades da área operacional aos seus sócios.

Sobre inserção de um nível gerencial, na *WebMotors* ela ocorreu em um momento de forte pressão para crescimento. Sylvio afirma que foi fácil contratar pessoas, pois empresas de *internet* se tornaram atrativas perante o mercado de trabalho. No dia-a-dia, porém, os gerentes se relacionavam com Helder e Danton, sócios da empresa. Luís não teve problemas com a inserção do nível gerencial na *DentalCorp* e sempre apoiou seus gerentes, profissionais que tinham crescido com a empresa e se sentiam comprometidos com ela. Mas, vale pontuar os problemas que teve com a tentativa de profissionalização da empresa, com a contratação de dois diretores superintendentes, processo que ele julga delicado. A inserção de um nível gerencial na *Stauph* foi tranqüila, pois Rogério só contratava pessoas com experiência de mercado que conhecia ou recomendadas por conhecidos.

A *WebMotors* tinha uma alta rotatividade de funcionários, que não comprometia a operação, pois as funções-chave eram desempenhadas por sócios, e nunca sofreu uma ação trabalhista. Na *DentalCorp*, a rotatividade era média e também não comprometia a operação, mas a empresa sofreu várias ações trabalhistas. Já na *Stauph*, a rotatividade era muito baixa e ela sofreu apenas uma ação trabalhista.

Os conflitos surgiram na *WebMotors* quando o *Chase Capital Partners* pressionou a empresa a se fundir com outra mexicana, para que o banco investisse na empresa resultante da fusão. Mas, Sylvio “*não foi com a cara*” do empreendedor de tal empresa, o que caracteriza o conflito afetivo, que é orientado a indivíduos e originado por desavenças pessoais, situação que Amason e Sapienza (1997) nos chama atenção.

Um conflito com o GP Investimentos também ocorreu nessa fase, pois o GP não deu o apoio combinado à *WebMotors*.

Na *DentalCorp*, os fatores geradores de conflitos foram o fechamento de dois grandes contratos e abertura de filial entre 1996 e 1997, que consumiram o capital de giro da empresa e geraram dívidas, que Luís saldou ao abrir mãos de bens móveis familiares.

Na *Stauph*, o primeiro grande conflito ocorreu quando Rogério decidiu buscar um sócio estrangeiro, a *Stauff* alemã. O negócio foi fechado, mas a *Stauff* desistiu da compra pela aceleração da inflação no Brasil. A situação agravou as divergências entre Rogério e seu sócio, o que culminou com a saída deste da sociedade, o que indica um conflito afetivo, descrito por Amason e Sapienza (1997). Rogério afirma que também teve conflitos com seus sócios familiares, causados por diferenças em suas fases de vida, no ritmo de trabalho e nos interesses pessoais.

Sobre recursos financeiros adicionais, a *WebMotors* teve necessidade deles para financiar sua expansão e continuidade, sendo que tais recursos foram aportados pelo GP Investimentos e pelo *Chase Capital Partners*. A *DentalCorp* também necessitou de recursos financeiros adicionais, para capital de giro, que foram supridos por empréstimos de familiares, amigos e de um banco. A *Stauph* não teve necessidade de recursos financeiros adicionais.

Em relação à estratégia, Sylvio confirma a noção da estratégia empreendedora como uma perspectiva, uma abstração na mente das pessoas envolvidas (MINTZBERG, 2001b), compartilhada pelos membros da organização, pois o processo de formulação de estratégias da *WebMotors* era baseado em sua visão (ou perspectiva), sem formalização dos resultados, mas compartilhada pelo restante do time. Nesse sentido, Luís (*DentalCorp*) e Rogério (*Stauph*) também procuravam compartilhar sua visão com os demais membros de suas equipes. Rogério inclusive menciona que na *Stauph*, todos sabiam “*para que lado tinha que ir*”.

Sylvio também confirma a percepção de Porter (1980) de que em uma indústria emergente não existem regras em relação à formulação de estratégias, afirmando que no segmento de *internet* o importante é a agilidade da empresa e sua sintonia com o mercado.

Mintzberg (2001a) sugere que à medida que a empresa cresce e se profissionaliza, outros profissionais devem passar a participar do processo decisório, sem se influenciar por objetivos pessoais dos proprietários. É o que Luís passou a fazer

nessa fase, ao estabelecer um planejamento anual formal para a *DentalCorp*, envolvendo seus gerentes, membros do conselho consultivo e a consultoria BMI. Isso mostra a evolução da *DentalCorp*, de uma organização empreendedora, orientada apenas pela visão do empreendedor, para um outro tipo de configuração.

A Tabela 4 – As principais características da abordagem dos empreendedores à geração de estratégias segundo Mintzberg foi elaborada considerando as quatro principais características da abordagem de empreendedores à geração de estratégias, citadas no item 2.3.2.1 - A escola empreendedora de estratégia. Ela contém declarações que evidenciam que Sylvio (*WebMotors*), Luís (*DentalCorp*) e Rogério (*Stauph*) estão alinhados com essa abordagem de geração de estratégias.

Mas, vale ressaltar que, com o desenvolvimento de suas empresas, Luís (*DentalCorp*) e Rogério (*Stauph*), diferentemente de Sylvio (*WebMotors*), passaram a ter sua visão traduzida num plano esquematizado da organização, ou seja, a visão não substituíra tal plano, mas sim, era refletida por ele. O poder permaneceu centralizado nos empreendedores, que eram também o principal executivo de suas respectivas empresas.

Tabela 4 – As principais características da abordagem dos empreendedores à geração de estratégias segundo Mintzberg

	Sylvio (<i>WebMotors</i>)	Luís (<i>DentalCorp</i>)	Rogério (<i>Stauph</i>)
Domínio da busca ativa de novas oportunidades	No segmento de <i>internet</i> você tem que acreditar na agilidade da empresa e na capacidade dela de detectar novas oportunidades.	Depois de anos, ter a oportunidade de fechar um contrato com uma empresa do porte de uma Votorantim, dificilmente o empreendedor vai ter a maturidade para dizer não.	Tinha sempre acompanhar políticas de governo e anúncios de investimentos na área siderúrgica e petroquímica para aproveitar as oportunidades.
Poder centralizado no executivo principal. Visão substituindo plano esquematizado da organização	Sou a pessoa para olhar as tendências e o mercado, pensar estrategicamente o negócio, para mudar de direção quando necessário.	Imagino um futuro para cinco anos e procuro direcionar o time para que todos possam buscar essas novas marcas, esses novos objetivos.	Tinha sempre que pensar o que ia fazer e, se errasse, corrigir rapidamente o curso da empresa.
Grandes saltos para frente, face à incerteza	Chegávamos a gastar 2 milhões de reais por mês com uma receita de 50 mil reais. Era difícil manter a racionalidade do negócio.	Falei ao responsável pelo fechamento do contrato com Itaipu Binacional que tinha o Teledente 24 Horas, mas não contei que o serviço era só um bip que levava comigo até na praia.	Era recém formado e fui para a Alemanha fazer uma reunião com o dono da <i>Stauff</i> . Ele deve ter pensado o que eu estava fazendo lá.
Crescimento como meta dominante	Fomos ameaçados de morte. Sabíamos que vinha uma concorrência e que tínhamos que crescer para não morrer.	Acho que o empreendedor tem que crescer. Entre se estruturar administrativamente e crescer, acho que primeiro você cresce.	Eu falei para o dono da <i>Stauff</i> alemã que ele precisava ir ao Brasil para ver o que aconteceu, pois a <i>Stauph</i> tinha crescido muito, 30% a mais do seu <i>target</i> e era agora outra empresa.

Fonte: Tabela elaborada pelo pesquisador.

A estratégia “*com tudo e para valer*” adotada pela *WebMotors* se consolida nessa fase. A necessidade de adoção dessa estratégia fica clara pela “*ameaça de morte*” que Sylvio e seus sócios receberam. Outro aspecto que confirma que o “*jogo*” seria “*com tudo e para valer*” foi a oferta de recursos feita à Sylvio e seus sócios pelo GP Investimentos, já que ele e seus sócios pedirão um milhão de reais e o GP ofereceu-lhes dois milhões de reais.

A adoção da estratégia “*com tudo e para valer*” é também evidenciada pela declaração de Sylvio de que muitas vezes eles faziam um *road show*, já com dinheiro em caixa, apenas para reafirmar sua posição de líder e desencorajar investimentos em concorrentes do mesmo segmento, sendo esta uma estratégia de defesa.

No final de 1999, com a entrada do GP Investimentos, a *WebMotors* desfaz a parceria com o UOL, iniciada em 1996. Portanto, a estratégia de parceria adotada na fase de “*lançamento real do novo empreendimento*” deixava de existir.

A estratégia de “*imitação criativa*” adotada por Luís na *DentalCorp* também se consolidava nessa fase. Nessa estratégia, o imitador criativo aperfeiçoa e posiciona o produto, sempre sob o ponto de vista do cliente. Luís deixa isso claro ao afirmar que o segundo principal *drive* da *DentalCorp* era o de inovar para atender bem o cliente. Segundo ele, a *DentalCorp* era vista como inovadora, preocupada com o nível de satisfação dos seus clientes, o que é comprovado pela baixa perda destes, menos de cinqüenta empresas em uma carteira que na época da venda contava com mais de mil e setecentos CNPJs.

Luís também adotou nessa fase as estratégias de parceria, ao ter acesso aos escritórios comerciais da *Blue Life* em 2001, e de internacionalização, ao abrir em 2005 uma filial no Chile. O plano era atuar em dez países, mas o projeto não prosseguiu porque começaram as tratativas com a OdontoPrev para a venda da empresa.

A estratégia de “*habilidade especializada*” adotada por Rogério na *Stauph*, na qual a empresa se torna o “padrão”, também é consolidada nessa fase. Segundo ele, a *Stauph* não podia deixar entrar uma empresa em seu nicho de mercado porque se alguma tivesse qualidade, iria certamente dividir o mercado, por mais serviço prestado e qualidade que a *Stauph* já tivesse oferecido. Portanto, Rogério atuava de forma a impedir a entrada de concorrentes.

4.3.5 – Colheita das recompensas (saída dos fundadores)

Conforme mencionado anteriormente, entre as principais razões para empreendedores decidirem sair de um negócio está a necessidade de uma grande infusão de capital para continuar crescendo (BARON; SHANE, 2007). A percepção de que precisariam desta infusão de capital para crescer parece ter sido a principal motivação para que Sylvio (*WebMotors*), Luís (*DentalCorp*) e Rogério (*Stauph*) decidissem vender seus respectivos negócios.

Sylvio e os sócios não tiveram alternativa sobre a venda do negócio. Após o episódio de 11 de Setembro de 2001, pararam de receber salário por seis meses. O GP Investimentos e o *Chase Capital Partners* quiseram sair do negócio. A companhia passou a ter um alto risco, com dois cancelamentos de grandes contratos e não tinha mais dinheiro em caixa. Um investidor interessado desistiu de aportar recursos.

Luís detectou em 2005 que a OdontoPrev estava se preparando para fazer um IPO. A *DentalCorp* teria então que competir com uma empresa que era líder, que conhecia a operação e que teria muito dinheiro em caixa. Luís começou a buscar alternativas, quando a OdontoPrev o procurou. Para ele, fazia sentido a “*saída junto no IPO*”, pois a previsão era que a Odontoprev captasse entre quatrocentos e quinhentos milhões de reais e “*não dava para brigar com uma empresa dessas*”.

Já Rogério viu uma entrevista com José Mindlin da empresa Metal Leve na televisão por volta de 1998, na qual o empresário afirmava que iria vender sua empresa, apesar de estar no auge da saúde financeira e tecnológica, pois quem não estivesse embaixo de um grande guarda-chuva não iria sobreviver. Implícito nessa afirmação está a necessidade de grandes investimentos para continuar competindo. Rogério refletiu sobre isso e decidiu fazer o mesmo.

Baseadas nas razões dos compradores citadas por Longenecker et al. (2007), pode-se afirmar que as três empresas pesquisadas foram adquiridas por compradores estratégicos: a *WebMotors* se tornou o portal automotivo do Banco ABN Real, a *DentalCorp* foi adquirida pela concorrente OdontoPrev, que se fortalecia assim para o IPO, e a *Stauph* foi adquirida pela *Stauff* alemã, permitindo sua entrada no Brasil.

As três empresas eram lucrativas na data da venda. Apesar de lucrativa, a *WebMotors* estava a mais frágil das três, pois não tinha mais dinheiro em caixa. A *DentalCorp* era lucrativa, mas Luís não se sentia mais em condição de competir dentro de um mercado cujo principal concorrente receberia um aporte significativo de recursos. A *Stauph*, entre as três empresas, era a que estava em situação mais tranqüila. Segundo Rogério, a empresa era lucrativa, tinha um fluxo de caixa positivo, um “*crescimento anual interessante*” e “*poderia nunca ter sido vendida*”.

Por vezes, empreendedores buscam assessoria de empresas especializadas na busca de compradores em potencial (BARON; SHANE, 2007). Isso não foi necessário para os três empreendedores, já que todos conheciam pessoalmente seus potenciais compradores, sendo que Sylvio (*WebMotors*) e Luís (*DentalCorp*) foram ativamente procurados por estes.

Sylvio (*WebMotors*) e seus sócios buscaram assessoria especializada para auxiliá-los na negociação da venda, mas não fecharam negócio com nenhuma delas. Luís (*DentalCorp*), além do auxílio da Endeavor, teve ajuda de seu conselho consultivo e de um consultor especializado, que atuou na negociação. Já Rogério optou por fazer a negociação sozinho, pois era bacharel em Direito e entendia bastante de Direito Societário. Ele consultou apenas pontualmente um fiscal da Receita Federal aposentado, advogado e contabilista, sobre a parte tributária e informalmente alguns amigos.

Dos passos que empreendedores podem dar para tornar suas empresas mais atrativas para compradores em potencial, citados no item 2.2.5 – Colheita das recompensas (saída dos fundadores), fica evidente a decisão de Sylvio (*WebMotors*), Luís (*DentalCorp*) e Rogério (*Stauph*) de vender suas empresas quando estas já tinham obtido algum sucesso.

Todos adotaram políticas de contabilidade transparentes e cautelosas, adequadas para o setor do negócio. Isso fica implícito no caso da *WebMotors* pela existência de investidores como GP Investimentos e *Chase Capital Partners*. Fica subtendido também no caso da *DentalCorp*, pois um dos pré-requisitos para se tornar um Empreendedor Endeavor é que a empresa tenha uma contabilidade transparente. Já Rogério afirma que desde o início tinha uma contabilidade extremamente organizada e gerencial, ou seja, com todo o movimento da empresa nela refletido.

Não foi feita nenhuma mudança expressiva na gestão ou na estrutura da *WebMotors* para prepará-la para a saída dos fundadores, pois não havia nem tempo nem condições para isso. Na *DentalCorp*, Luís contratou uma equipe de melhores gestores para tentar um crescimento mais acelerado um ano antes da venda, quando começaram os rumores do IPO da OdontoPrev.

Rogério fez mudanças expressivas na gestão da empresa para prepará-la para a venda. Racionalizou despesas e custos, desenvolveu uma ampla rede de distribuição e iniciou, sem ter concluído, um processo de certificação ISO 9000. Segundo ele, essas foram iniciativas conscientes com o objetivo de vender a empresa pelo melhor valor possível ou prepará-la para enfrentar a chegada da concorrência internacional.

O processo de venda da *WebMotors* para o Banco ABN Real durou seis meses. O início da negociação foi em Outubro de 2001. Foi elaborada uma proposta na qual os sócios da *WebMotors* iriam para o banco, como executivos. E, assim, conseguiram fechar o negócio em Fevereiro de 2002. As tratativas entre *DentalCorp* e OdontoPrev, que duraram três meses, começaram em Junho de 2006 e a assinatura do contrato de

venda ocorreu em Setembro de 2006. Em relação à *Stauph*, o negócio só foi concretizado quando os alemães ficaram convencidos de que esta, ao invés de ter lhes tomado o espaço, permitiu-lhes a entrada no mercado brasileiro.

Em relação ao processo de avaliação das empresas para a venda, Sylvio e seus sócios fizeram a valorização argumentando que já houvera uma tentativa anterior de compra da *WebMotors* pelo Banco ABN Real, que o banco tentou fazer algo semelhante investindo grandes somas, mas sem resultados, e que então queriam um valor “*que fizesse sentido para todo mundo*”, pois as condições normais de se avaliar um negócio não valiam para um negócio realizado na *internet* tendo em vista ser um espaço novo. Entretanto, chegaram a um acordo, que incluía uma remuneração dos sócios como executivos do Banco ABN Real.

A valorização da *DentalCorp* foi feita através de um múltiplo de EBITDA, mais precisamente seis vezes o EBITDA “*ajustado*”, que é o EBITDA “*normal*” mais todas as despesas não recorrentes vinculadas a investimentos no período analisado, como a compra de carteira de clientes, compra de clínicas, honorários de advogados vinculados a aquisições, etc.

Para a *Stauph*, Rogério afirma que os empresários alemães queriam usar o critério do fluxo de caixa descontado, mas ele não concordou. O critério foi “*olhar para frente*” esquecendo o que a *Stauph* estava gerando de resultado. Seria o que iriam gerar após a aquisição. Ele fez uma estimativa arrojada, um plano de negócios, com orçamento estimado para três anos, que foi questionado pelos empresários alemães. Mas, argumentou que era conservador e não colocaria “*números errados*” tendo que ocupar a posição de Diretor Executivo por no mínimo três anos. Ele acabou superando os números todos pelo bom momento do mercado naqueles três anos.

Sobre o que teria feito diferente, Sylvio (*WebMotors*) afirma que daria mais atenção ao Banco ABN Real na primeira aproximação, pois acredita que poderiam ter feito um melhor negócio. Luís acha que deveria ter discutido mais o “*dia seguinte*” da aquisição de *DentalCorp*, com uma negociação mais transparente, para que se evitassem problemas de transição. Após a aquisição, ele trabalhou apenas seis meses como diretor executivo da *DentalCorp*, pois “*empreendedores com frequência não são bons funcionários*” e podem se desiludir rapidamente após a venda e sair de forma prematura (LONGENECKER et al. 2007, p. 224), constatação também confirmada por Sylvio (*WebMotors*), ao afirmar que sua vida como executivo da operação não durou muito, assim como dos outros fundadores.

Segundo ele, apesar da área responsável pela negociação e compra fazer um cuidadoso plano de retenção dos fundadores, a área de gestão do negócio fez de tudo para afastá-los. O conflito de culturas foi determinante em sua demissão, o que está de acordo com a afirmação de Barrett de que raramente em fusões e incorporações se tem o cuidado devido com a cultura de uma organização (BARRETT, 1998).

Rogério trabalhou por cinco anos como executivo da *Stauff* e decidiu sair por desgastes com a matriz na Alemanha. Mas, cabe ressaltar que ele foi o único dos três empreendedores que manteve uma pequena participação acionária, de 5%, após a venda da empresa para o grupo controlador estratégico.

Incomodou-lhe muito ter de ficar fora do mercado por cinco anos após deixar a empresa. Não podia trabalhar nem dar consultoria nesse mercado. Ao sair, recebeu um convite para uma posição executiva no Brasil, na maior empresa do ramo, também alemã, que ele declinou, por ter claro que quando os alemães compraram sua empresa, estavam comprando também sua saída do mercado. Ele afirma ter tido uma crise pessoal em função desse afastamento e que sentiu por muito tempo “*falta do cheiro de óleo*”.

Nessa fase, até a data da venda, o processo de formulação de estratégias na *WebMotors* permaneceu a cargo de Sylvio, que definia, de acordo com sua visão, os rumos do negócio. A *DentalCorp* continuou a ter sua estratégia elaborada a partir da consultoria da empresa BMI, com a participação de Luís, seu conselho consultivo e seus gerentes. A *Stauph* permaneceu utilizando um plano de negócios, com orçamento e previsões para três anos, elaborados por Rogério e disseminados para seus sócios familiares e seus gerentes.

Considerando-se as três estratégias básicas de saída, propostas por Baron e Shane (2007), os três empreendedores optaram pela venda para concorrentes diretos.

A Tabela 5 – Síntese dos resultados procura demonstrar, de forma sintética, para cada uma das empresas pesquisadas, quais foram os principais fatores internos e externos à constituição e desenvolvimento delas, principais decisões estratégicas tomadas pelos empreendedores em função desses fatores, principais estratégias adotadas e seu processo de formulação ao longo das cinco fases do processo empreendedor.

Tabela 5 – Síntese dos resultados

	Principais fatores internos e externos à constituição e desenvolvimento da empresa	Principais decisões tomadas pelo empreendedor	Processo de formulação das estratégias	Principais estratégias adotadas
WEBMOTORS				
Reconhecimento de uma oportunidade	<p>1990-Início da abertura econômica no Brasil.</p> <p>1992-Lançamento da <i>worldwide web</i> (www)</p> <p>1994-Sylvio conhece a <i>internet</i>.</p>	<p>1994-Sylvio deixa a GM para trabalhar no Mappin Automotivo.</p> <p>1995-Sylvio idealiza o “Primeiro Catálogo Automobilístico Interativo Brasileiro” na <i>internet</i>.</p>	Visão “ <i>na cabeça</i> ” de Sylvio.	1-Inovação; 2-Concentração em um único negócio.
Decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos iniciais necessários		1995 -Sylvio busca um sócio para desenvolver o sistema do catálogo e outro para gerenciar o dia-a-dia do negócio.	Visão “ <i>na cabeça</i> ” de Sylvio.	1-Inovação; 2-Concentração em um único negócio.
Lançamento real do novo empreendimento		<p>1995-Sylvio funda a <i>WebMotors</i>.</p> <p>1996-Parceria com o UOL e entrada de primeiros sócios investidores.</p> <p>1998-Lançamento da <i>WebMotors</i> ao mercado.</p>	Visão “ <i>na cabeça</i> ” de Sylvio; Elaboração um projeto para busca dos primeiros sócios investidores.	1-Inovação; 2-Concentração em um único negócio. 3-Parceria (comercial).
Construção de um negócio de sucesso	<p>1998-Início da “<i>onda</i>” dos <i>sites</i> na internet na América Latina e primeira visita de um fundo de investimentos (Ford) à empresa.</p> <p>2000-Primeira aproximação do Banco ABN Real.</p> <p>2001-Estouro da “<i>bolha</i>” da <i>internet</i> e ataque terrorista ao WTC.</p>	<p>1999-Sylvio passa a se dedicar exclusivamente à <i>WebMotors</i>. Aporte do GP Investimentos. Fim da parceria com o UOL.</p> <p>2000-Aporte do <i>Chase Capital Partners</i>.</p> <p>2001-Sylvio e sócios decidem parar de receber salário temporariamente.</p>	Visão “ <i>na cabeça</i> ” de Sylvio; Elaboração de plano de negócios para captação de recursos do GP Investimentos e do <i>Chase Capital Partners</i> .	1-Inovação (com tudo e para valer); 2-Concentração em um único negócio. 3-Parceria (comercial) (até 1999).
Colheita das recompensas (saída dos fundadores)	<p>2001-Dois grandes cancelamentos de contrato de clientes. Investidor interessado desiste da operação.</p>	<p>2001-Sylvio e sócios decidem vender o negócio. Início das negociações com Banco ABN Real em Outubro.</p> <p>2002-Fim das negociações com o Banco ABN Real em Fevereiro. Sylvio deixa a diretoria do Banco ABN Real em Agosto.</p>	Visão “ <i>na cabeça</i> ” de Sylvio.	1- Venda para externos (concorrente direto).

	Principais fatores internos e externos à constituição e desenvolvimento da empresa	Principais decisões tomadas pelo empreendedor	Processo de formulação das estratégias	Principais estratégias adotadas
DENTALCORP				
Reconhecimento de uma oportunidade	1970 -Início do aumento significativo no número absoluto e per capita de dentistas no Brasil.	1983 -Luís faz intercâmbio nos EUA. Ao voltar, decide fazer Odontologia e ter uma atuação empresarial na área.	Visão " <i>na cabeça</i> " de Luís.	1-Inovação (imitação criativa); 2-Concentração em um único negócio.
Decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos iniciais necessários	1987 -Luís se casa com colega de faculdade e a esposa fica grávida logo em seguida.	1988 -Luís vende sua participação em pequena clínica odontológica montada com colegas de faculdade e monta seu próprio consultório.	Visão " <i>na cabeça</i> " de Luís.	1-Inovação (imitação criativa); 2-Concentração em um único negócio.
Lançamento real do novo empreendimento		1989 -Luís funda a <i>DentalCorp</i> e monta rede de clínicas com colegas.	Visão " <i>na cabeça</i> " de Luís.	1-Inovação (imitação criativa); 2-Concentração em um único negócio.
Construção de um negócio de sucesso	1998 -Compra da OdontoPrev pelo fundo TMG. 2005 - <i>DentalCorp</i> se torna um estudo de caso da <i>Harvard Business School</i> .	1994 -Contrato com Itaipu Binacional. 1998 -Luís passa a se dedicar exclusivamente à <i>DentalCorp</i> e decide não "brigar" nos grandes centros. 1999 -Criação de Conselho Consultivo na <i>DentalCorp</i> . 2001 -Parceria com a <i>Blue Life</i> . 2003 -Luís torna-se Empreendedor Endeavor. 2005 -Início da operação no Chile e contratação do 1º e do 2º diretor superintendente da <i>DentalCorp</i> .	1999 -Luís promove reuniões anuais de planejamento em um hotel, com membros do conselho consultivo e equipe de gerentes. 2003 - Consultoria em estratégia da BMI.	1-Inovação (imitação criativa); 2-Concentração em um único negócio; 3-Parceria (comercial); 4-Internacionalização.
Colheita das recompensas (saída dos fundadores)	2005 -Anúncio de um possível IPO da OdontoPrev.	2005 -Luís decide pela venda do negócio. 2006 -Início das negociações com a OdontoPrev em Junho e finalização em Setembro. 2007 -Luís deixa a diretoria da empresa em Abril.	Consultoria em estratégia da BMI.	1-Venda para externos (concorrente direto).

	Principais fatores internos e externos à constituição e desenvolvimento da empresa	Principais decisões tomadas pelo empreendedor	Processo de formulação das estratégias	Principais estratégias adotadas
STAUPH				
Reconhecimento de uma oportunidade	1976 -Introdução de um novo material, o plástico, na confecção de abraçadeiras.	1977 -Rogério decide pesquisar onde e como a <i>Mannesmann</i> utilizava as abraçadeiras de plástico.	Visão " <i>na cabeça</i> " de Rogério.	1-Inovação (habilidade especializada); 2-Concentração em um único negócio.
Decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos iniciais necessários		1977 -Rogério busca um sócio para terceirizar a produção das abraçadeiras plásticas.	Visão " <i>na cabeça</i> " de Rogério.	1-Inovação (habilidade especializada); 2-Concentração em um único negócio; 3-Parceria (terceirização).
Lançamento real do novo empreendimento		1977 -Rogério funda a <i>Stauph</i> .	Visão " <i>na cabeça</i> " de Rogério.	1-Inovação (habilidade especializada); 2-Concentração em um único negócio; 3-Parceria (terceirização).
Construção de um negócio de sucesso	1980 -Alta da inflação no Brasil.	1980 -Rogério visita a <i>Stauff</i> na Alemanha pela primeira vez. Alemães decidem comprar a parte do sócio de Rogério, mas desistem pela alta da inflação. Rogério decide comprar a parte de seu sócio.	Inicialmente planejamento feito apenas por Rogério com foco na área comercial. Com o crescimento da empresa, Rogério passa a fazer plano de negócios, com orçamento e previsões para 3 anos.	1-Inovação (habilidade especializada); 2-Concentração em um único negócio; 3-Parceria (terceirização).
Colheita das recompensas (saída dos fundadores)	1998 -Entrevista de José Mindlin na TV anunciando intenção de vender a Metal Leve. 2002 -Lula surge como forte candidato à Presidência da República e o dólar dispara.	1998 -Rogério retoma contato com a <i>Stauff</i> na Alemanha e fecham negócio com a venda de 95% das quotas da <i>Stauph</i> . 2003 -Rogério deixa a <i>Stauff</i> Brasil e discute judicialmente a venda dos 5% restantes de suas quotas.	Plano de negócios, com orçamento e previsões para três anos.	1-Venda para externos (concorrente direto).

Fonte: Tabela elaborada pelo pesquisador.

4.4 – Padrões observados

Esse item busca responder à quinta questão complementar dessa pesquisa, a existência de padrões no perfil dos empreendedores, de suas empresas e no desenvolvimento das cinco fases do processo empreendedor para cada uma delas.

4.4.1 – Empreendedores

Fazendo uma analogia aos conceitos mostrados por meio dos autores pesquisados, identifica-se nos três empreendedores, além dos padrões encontrados já mencionados no item 4.1 – Perfil geral dos empreendedores pesquisados, outros como o fato de serem criativos, visionários e inovadores, com alto nível de consciência do ambiente. Os três empreendedores atuavam em suas empresas como estrategistas e desenvolvedores de negócios e buscaram sócios que os complementavam. Todos adotaram estratégias empreendedoras de inovação apresentadas por Drucker, estratégia de concentração em um único negócio e estratégia de parceria. Os três apresentaram a maioria das características da abordagem empreendedora à geração de estratégias referenciadas por Mintzberg.

4.4.2 – Empresas

Como padrões encontrados entre as empresas, as três eram sociedades civis limitadas, com pelo menos dois sócios desde a fundação, de porte médio (por faturamento) e lucrativas na data da venda. Todas, na fase inicial de desenvolvimento, podiam ser consideradas como uma “*organização empreendedora*” descrita por Mintzberg. Nelas, o líder era o proprietário e a criação de estratégia era responsabilidade dele e orientada para a busca agressiva de oportunidades. Todas tinham contabilidades transparentes e organizadas.

4.4.3 – Processo empreendedor

Como padrões encontrados no processo empreendedor, as três empresas surgiram a partir de oportunidades geradas por mudanças no ambiente, sem a elaboração prévia de um plano de negócios. Todas tiveram início modesto, com poucos

investimentos e equipes reduzidas, formadas basicamente pelos sócios. Nos três casos, a venda foi realizada para compradores estratégicos, todos concorrentes diretos. Vale lembrar que antes da venda, houve uma primeira aproximação e negociação com tais compradores estratégicos, no entanto, sem resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao encerrar a presente dissertação, é imperioso destacar que o estudo desenvolvido permitiu obter respostas que atendem claramente aos objetivos inicialmente traçados.

A literatura sobre o empreendedorismo não traz de forma clara as etapas de um processo. Há colocações que destacam os diferenciais entre o momento empreendedor e o momento empresário, mas que não permitem identificar o processo que compõem a proposta deste estudo.

Segundo Shane e Venkataraman (2000), existem poucas respostas e melhores práticas no processo empreendedor. No entanto, entende-se que, ao obter os resultados anteriormente demonstrados, este estudo oferece algumas indicações de respostas, mostrando que o empreendedorismo pode de fato ser considerado como um processo, com começo, meio e fim, e que empreendedores, ao finalizarem o processo, podem reiniciá-lo, partindo para novas iniciativas empreendedoras, caso dos três empreendedores aqui pesquisados, que criaram novos negócios após a venda de suas respectivas empresas.

O processo empreendedor contém cinco etapas principais, que são o reconhecimento da oportunidade, a decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos necessários, o lançamento real do novo empreendimento, a construção de um negócio de sucesso e a colheita das recompensas, com a saída dos fundadores. Cada uma dessas fases tem características próprias e relativamente delimitadas.

Destaca-se que foram observados alguns padrões no perfil e na trajetória bem-sucedida dos três empreendedores. Um destes padrões é a boa formação acadêmica, todos com ensino superior completo e pós-graduação, o que sugere que uma boa formação acadêmica amplia as chances de sucesso nos negócios.

Os três empreendedores pesquisados são praticantes de esportes individuais de longa duração que exigem grande esforço, dedicação e disciplina. Isso indica que a prática destes esportes pode de alguma forma influenciar de maneira positiva a atividade empreendedora.

Outro padrão salientado foi a adoção de uma combinação de estratégias que incluiu inovação, concentração em um único negócio, além de parcerias.

A estratégia de inovação dá visibilidade ao novo empreendimento no primeiro momento. A estratégia de concentração em um único negócio otimiza os recursos

existentes e a estratégia de parcerias permite o desenvolvimento do negócio minimizando a necessidade de recursos.

Esta combinação, conforme indica a presente pesquisa, parece ser valiosa, a ponto de permitir que os negócios se desenvolvam e cresçam, mesmo com pequenos investimentos iniciais, equipes reduzidas e todas as mazelas da falta de recursos. A identificação desta combinação bem-sucedida de estratégias pode ser considerada como uma das principais contribuições deste estudo à atividade empreendedora.

A inovação dos empreendedores pesquisados é um fato que merece destaque, levando-se em conta que empreendedores brasileiros se caracterizam como não-inovadores (Cf. GRECO et al., 2009).

Outro padrão existente entre os empreendedores é o fato de todas as empresas terem contabilidades transparentes e organizadas, de certa maneira contrariando a cultura brasileira dos “*recursos não contabilizados*”.

Sem essa transparência, a aquisição de uma empresa por investidores financeiros ou estratégicos é praticamente inviabilizada, o que reduz as alternativas de saída do empreendedor. Esta falta de alternativas, por sua vez, pode até levar o empreendedor à falência, caso algum fato relevante venha a afetar negativamente seu negócio, como o “*estouro da bolha*” da *internet* para a *WebMotors*, o IPO da *OdontoPrev* para a *DentalCorp* e o processo de globalização para a *Stauph*.

Um padrão encontrado na trajetória dos empreendedores pesquisados foi a escolha dos co-fundadores. Os três empreendedores tiveram a competência ou a sorte de elegerem sócios que os complementavam e com os quais conseguiram manter um bom relacionamento ao longo de todo o desenvolvimento das empresas. A exceção foi o sócio não familiar de Rogério na *Stauph*.

Mas, esta não é a regra. Os conflitos entre sócios são frequentes e, em muitos casos, podem também levar o negócio à falência. A escolha de co-fundadores ou sócios é algo que tem profundo impacto no futuro desempenho do negócio e, conseqüentemente, nas suas chances de sobrevivência, mas é muito pouco explorado na literatura e no ensino do empreendedorismo. A importância desta escolha é tamanha que hoje é comum ver investidores afirmar que investem em pessoas, não em negócios. Isso significa que, na visão deles, é melhor investir em um negócio mediano com um time excelente do que investir em um negócio excelente com um time mediano.

O relacionamento entre sócios é bastante complexo, por vários fatores. É necessário combinar competências específicas com bom relacionamento entre eles. Como no futebol, não adianta um time de “estrelas”, que não se entenda.

Um dos fatores de complexidade deste relacionamento, por exemplo, é a dificuldade em se avaliar jovens candidatos a empreendedores, já que estes não possuem ainda um histórico profissional relevante. Todos os empreendedores aqui pesquisados iniciaram suas atividades empreendedoras ainda bastante jovens e escolheram sócios também jovens, a única exceção dos casos estudados foi o do pai de Rogério da *Stauph*.

Outro fator de complexidade no relacionamento entre sócios é o próprio desenvolvimento individual ao longo do tempo. Sócios que em um primeiro momento estão alinhados em termos de objetivos e perspectivas futuras podem se desenvolver em direções opostas e se desalinhar. Rogério (*Stauph*) chega inclusive a mencionar em seu depoimento esse desalinhamento em relação aos seus sócios.

A constituição de uma família, por exemplo, pode alterar o ritmo de trabalho de um empreendedor e de sua tolerância ao risco, causando um desalinhamento com os demais sócios que tenham uma situação familiar distinta.

Sócios podem descobrir, após anos de convívio, que têm valores e princípios éticos diferentes. Estas diferenças podem vir à tona em situações mais complexas, especialmente, em momentos de grandes dificuldades do negócio. Divergências significativas entre valores e princípios éticos dificilmente são superadas e provavelmente levarão à ruptura da sociedade.

Um segundo padrão encontrado na trajetória dos empreendedores pesquisados foi o fato destes não terem feito um plano de negócios na fase inicial de seus empreendimentos. Quanto a isso, cumpre destacar que existe uma ênfase exagerada no uso desta ferramenta como parte do ensino de empreendedorismo no Brasil, com disciplinas de graduação e pós-graduação cobrindo extensivamente a fase de “*lançamento real do novo empreendimento*” em detrimento de uma maior profundidade na fase de “*construção de um negócio de sucesso*”.

Esta ênfase vem da importação, sem adaptações, do modelo norte-americano de empreendedorismo. Nos Estados Unidos é relativamente comum que empreendedores obtenham recursos de terceiros logo no início de suas iniciativas, os chamados *angel investors* ou investidores-anjos, fazendo-se necessário o plano de negócios. Isso dificilmente ocorre no Brasil.

Aqui, o empreendedor terá que custear suas iniciativas com recursos próprios, de familiares, de amigos ou até mesmo de fornecedores, sendo que para isso sua credibilidade e rede de relacionamentos são mais relevantes do que um plano de negócios bem elaborado. Sylvio (*WebMotors*) deixa isso claro em seu depoimento.

O ambiente de negócios nos Estados Unidos também é mais simples que o brasileiro, com menor burocracia, menores taxas de juros, maior disponibilidade de crédito, sistema tributário mais simples e disponibilidade de informação de todo tipo, ao alcance do empreendedor. Isso torna os planos de negócios mais factíveis e próximos da realidade, pois o nível de incerteza é menor.

Empreender no Brasil equivale a fazer malabarismos sem rede de proteção, ou seja, qualquer erro pode ser fatal. Lidar com a incerteza, de todos os tipos, é uma constante. Portanto, uma capacitação com ênfase na fase de “*construção de um negócio de sucesso*”, incluindo aspectos financeiros e mercadológicos, negociação, gestão de conflitos, gestão de pessoas, criatividade, etc., pode ser mais adequada.

Algo que não é um padrão entre os empreendedores pesquisados, mas que merece destaque, foi a tentativa mal-sucedida de Luís em profissionalizar a gestão da *DentalCorp*, contratando um diretor superintendente, tendo o cuidado de contratar o profissional primeiro como um consultor, para que este pudesse conhecer melhor o negócio antes de assumir o comando da empresa.

As ponderações de Luís de que o profissional “*foi um pouco além*” e quis tomar medidas sem conhecer suficientemente o negócio, mudanças muito radicais que podiam colocar o caixa e a própria empresa em risco, apontam para a visão de curtíssimo prazo desses profissionais, geralmente mais preocupados com suas próprias carreiras, seus benefícios e bônus de final de ano do que com a perenidade e sustentabilidade da empresa.

É comum também nos processos de profissionalização o aumento significativo de gastos com assessores e com prestadores de serviços, já que os profissionais tendem a não colocar “a mão na massa” como fazem os empreendedores, aumentando os custos sem necessariamente um aumento das receitas, podendo comprometer os resultados da empresa.

As vozes a favor da profissionalização da gestão de empresas familiares ou lideradas por empreendedores são crescentes no Brasil, mas o processo vem muitas vezes sendo implantado sem os devidos ajustes para a cultura local, para o ambiente de negócios e até mesmo para o sistema judiciário brasileiro.

Alguns casos recentes de volta do empreendedor ou de seus sucessores ao comando dos negócios, após profissionalizações mal-sucedidas, aparecem na experiência das empresas H. Stern, Sadia, Schincariol, Bertin, Editora Martins Fontes e Teka.

Em relação ao processo de formulação de estratégias, este era inicialmente baseado apenas na visão e intuição dos empreendedores, que foram competentes em vender seu sonho aos possíveis sócios, investidores, funcionários, fornecedores e clientes.

Com o desenvolvimento das empresas, este processo tomou formas diferentes para os três empreendedores: Sylvio (*WebMotors*) permaneceu como o estrategista da empresa, num processo visionário e sem formalização dos resultados, com a disseminação feita verbalmente aos membros da equipe. Rogério (*Stauph*) permaneceu como o estrategista, mas formalizando seu planejamento e o disseminando aos funcionários. Já Luís (*DentalCorp*) passou a envolver na formulação de estratégias os membros de seu conselho consultivo, seus gerentes e uma empresa de consultoria, parceira da Endeavor. O resultado do planejamento era formalizado e disseminado para a equipe por meio dos gerentes que participavam do processo.

A experiência de Luís na *DentalCorp* em relação ao processo de formulação de estratégias, ou seja, um processo inicialmente baseado na visão e intuição do empreendedor que evoluiu para um processo envolvendo um grupo relativamente grande de pessoas, incluindo demais sócios, diretores, gerentes, consultores externos e conselheiros, merece destaque.

O risco de se envolver mais pessoas na elaboração de estratégias é que a falta de acordo entre elas pode gerar uma paralisia perigosa para uma empresa de pequeno ou médio porte, já que a agilidade deveria ser justamente uma de suas forças.

Essas diferentes formas de elaboração de estratégias por parte dos empreendedores indicam que não há fórmulas certas ou erradas, pois elas podem variar de acordo com a cultura da empresa, sua equipe, seus sócios e também seus mercados.

Levando-se em conta uma das finalidades da pesquisa exploratória, a de desenvolver conceitos e idéias tendo em vista a formulação de hipóteses para estudos posteriores (GIL, 2007, p. 43), uma primeira sugestão para futuras investigações é a pesquisa, no contexto brasileiro, do processo de profissionalização de empresas lideradas por empreendedores fundadores, dado que a experiência negativa com a profissionalização parece ocorrer com certa frequência. Em quais circunstâncias a

substituição do empreendedor por um profissional externo no comando da empresa é necessária? Quando a profissionalização é bem-sucedida, considerando-se a realidade de negócios brasileira? Estas são indagações que merecem ser aprofundadas.

Uma segunda sugestão é o “*dia seguinte*” da aquisição. Os relatos de Sylvio (*WebMotors*) e Luís (*DentalCorp*) estão em linha com outros casos conhecidos existentes no mercado. A declaração de Sylvio de que a área responsável pela negociação e compra fez um cuidadoso plano de retenção dos fundadores, mas a área de gestão do negócio fez tudo para afastá-los parece ser a prática neste tipo de transação. O resultado é a saída precoce dos fundadores da empresa, sendo que esta transição geralmente deveria levar de dois a três anos, prevista em contrato. O que promove essa divergência entre a equipe de negociação e compra e a de gestão do negócio? Esse é outro aspecto que precisa ser explorado.

A terceira sugestão para estudos posteriores é o processo de amadurecimento da venda por parte do empreendedor. A experiência de Sylvio (*WebMotors*) e de Luís (*DentalCorp*), de terem recebido uma primeira abordagem por parte dos compradores, mas sem sucesso, um ano antes da concretização da venda, nos faz indagar sobre como funciona esse processo de amadurecimento e quais fatores desencadeiam a decisão de vender?

A quarta sugestão é a avaliação das mudanças na cultura organizacional das empresas adquiridas. Quais foram os impactos da mudança de uma cultura de maior proximidade e cuidado dos empreendedores para com seus funcionários para uma cultura mais impessoal e mais voltada apenas aos resultados financeiros, comumente encontrados em organizações de grande porte?

A quinta e última sugestão para investigações futuras é a correlação entre a prática de esportes individuais de longa duração, como triatlo, corrida de maratonas, *rallyes* automobilísticos e karatê, e o sucesso da atividade empreendedora. Existe alguma correlação positiva entre essas duas variáveis? Praticantes destes esportes têm maiores chances de obter sucesso na atividade empreendedora, quando comparados a praticantes de outros tipos de esportes ou aos que não praticam esportes?

Estas são questões que podem originar novos estudos e provocar mais reflexões para trazer menos incerteza ao processo empreendedor ora conhecido.

Os casos aqui relatados mostram trajetórias bem-sucedidas de três empreendedores brasileiros. Contudo, mostram a situação de certa fragilidade das empresas de médio porte no Brasil. Isso porque, ao adquirirem tal porte, estas empresas

passam a ter visibilidade, não podendo operar na informalidade comum entre as micro e pequenas empresas. Por outro lado, tais empresas não têm nem os recursos nem a escala para competir com as grandes corporações.

Surgem algumas alternativas, como voltar a ser pequena e operar na informalidade, continuar a operar de modo independente e correr riscos crescentes, ou ser incorporada por uma empresa maior, geralmente de capital estrangeiro.

Um problema com a terceira opção é que empresas lideradas por empreendedores visionários, geralmente preocupados com o desenvolvimento, bem-estar e realização de seus funcionários, como os três empreendedores aqui retratados, podem passar a ser lideradas por executivos profissionais, preocupados principalmente com suas próprias carreiras e bônus de final de ano. A empresa pode perder com isso sua “alma” ou ideologia, ou seja, seus valores essenciais e aquela noção de propósito que vai muito além da idéia de lucro (Cf. COLLINS; PORRAS, 1995, p. 24).

A afirmação de Barrett de que as ambições da maioria das organizações e a de seus executivos principais é aumentar o próprio valor líquido (BARRETT, 1998, p. 31), apesar de ter sido feita há uma década, é absolutamente atual e pode-se dizer que está no cerne da grande crise econômica mundial em andamento.

Num momento no qual se discute o poder e a influência das grandes corporações internacionais e de seus principais executivos, com estas corporações já representando cinquenta e uma das cem principais economias do mundo, este é um fato relevante a ser considerado. Especialmente quando estas corporações passam a necessitar de recursos públicos para sobreviver, por conta de decisões temerárias tomadas por seus executivos principais, sendo que estes, quando a situação se torna crítica, geralmente já amealharam fortunas pessoais, por conta dessas mesmas decisões, pois elas provavelmente geraram resultados no curto prazo.

O curioso é que recursos públicos são investidos com a justificativa de que tais empresas não podem falir, pois os impactos sociais, como o desemprego, seriam profundos. Será que os recursos públicos direcionados a tais empresas não seriam melhores investidos se direcionados ao apoio da atividade empreendedora que, como foi mencionado anteriormente, é a grande geradora de novos empregos?

Também já está evidente que o capitalismo atual, fortemente baseado no poder econômico e no consumismo estimulado por essas grandes corporações internacionais, não é sustentável, não só pela questão do meio ambiente, mas também pelo que acarreta ao ser humano.

Tais empresas, em geral, vêm fazendo com que um número cada vez menor de pessoas trabalhe uma quantidade cada vez maior de horas, com jornadas extenuantes de trabalho. A pressão por resultados é absurda e a infelicidade no trabalho é generalizada, como atestam pesquisas recentes, como a realizada por Betânia Tanure, Antonio Carvalho Neto e Juliana Andrade, publicada no livro *Executivos: sucesso e infelicidade*, de 2007. Essa combinação vem causando problemas físicos e psíquicos aos trabalhadores, sendo que a depressão já é considerada por muitos como o mal do século XXI. Algumas destas empresas chegam até a patrocinar programas de qualidade de vida, mas tem como principal motivação o aumento da produtividade no trabalho e a redução dos custos associados aos planos de saúde e não a preocupação com o ser humano em si.

O empreendedorismo deve ser visto apoiado e estimulado como uma saída para aqueles que não aceitam mais se sujeitar a tais condições de trabalho, mas que se sentem desencorajados a abandonar a segurança de um emprego em uma grande corporação internacional, para se aventurar em ambientes econômicos hostis, especialmente como o brasileiro.

O processo empreendedor aqui delineado é uma alternativa viável para pessoas que buscam resultados não apenas econômico-financeiros, mas também realização pessoal, qualidade de vida e desenvolvimento intelectual e emocional, que podem ser obtidos por meio de relacionamentos humanos mais verdadeiros e uma vida mais equilibrada, com valorização de atividades físicas, culturais e sociais, entre outras.

APÊNDICE

MODELO DO ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA

1. Nome
2. Idade
3. Formação
4. Estado Civil
5. Filhos
6. Hobbies
7. Esportes
8. Idiomas estrangeiros
9. Nome da empresa
10. Número de funcionários na época da venda
11. Ano de fundação
12. Ano da venda
13. Tipo de serviço
14. Faturamento bruto anual na data da venda

Reconhecimento da oportunidade

15. Como surgiu a idéia do negócio?
16. Houve, em sua opinião, alguma mudança no ambiente de negócios (fatores econômicos, tecnológicos ou sociais) que permitiu o surgimento desta idéia?

Decisão inicial de prosseguir e reunião dos recursos iniciais

17. Qual foi sua principal motivação para realmente implementar sua idéia?
18. Você buscou sócios para a empreitada? Se sim, o que buscava neles?
19. Como você financiou o *start-up* de sua empresa?

20. Você fez um plano de negócios formal?

Lançamento real do novo empreendimento

21. Qual foi o formato jurídico inicial de sua empresa? Quem eram os sócios?

22. Como foi o desenvolvimento do produto ou serviço prestado por sua empresa?

23. Como era formada sua equipe inicial?

Construção de um negócio de sucesso

24. Você planeja as atividades de médio a longo prazo da sua empresa?

25. O que você considera de médio a longo prazo?

26. Você envolvia outras pessoas neste planejamento? Se sim, quem?

27. Você registrava de alguma maneira os resultados do planejamento da sua empresa ou você os mantém “na cabeça”?

28. Você disseminava o resultado do planejamento a outras pessoas na empresa? Se sim, para quem?

29. Como você disseminava os resultados do seu planejamento aos seus funcionários ou gerentes?

30. Ao fazer o planejamento do seu negócio, quais aspectos você considerava mais influentes nas suas decisões?

31. Qual foi ou quais foram as principais vantagens competitivas da sua empresa?

32. Qual foi sua estratégia para vencer a concorrência?

33. Qual seu nível de delegação? Que atividades você realizava e quais delegava?

34. Como foi a inserção de um nível gerencial ou intermediário em sua organização?

35. Como era o *turnover* de sua empresa? Você teve causas trabalhistas na justiça?

36. Quais foram os principais conflitos desta fase?

37. Você teve necessidade de recursos financeiros adicionais? Se sim, qual foi ou quais foram as fontes destes recursos?

Colheita das recompensas (saída dos fundadores)

38. Por que você se decidiu pela venda do seu negócio?
39. Quando você se decidiu pela venda do seu negócio?
40. A empresa era lucrativa na data da venda?
41. Você buscou algum tipo de assessoria especializada?
42. Você fez alguma mudança expressiva na gestão ou na estrutura da empresa para prepará-la para a venda?
43. Como foi o processo de negociação? Quais foram os critérios escolhidos para a valorização da empresa?
44. E se fosse hoje, o que teria feito diferente?

GLOSSÁRIO

Advisor - consultor.

Approach - aproximação.

Back-office - departamentos administrativos de uma empresa que mantêm nenhum ou muito pouco contato com os clientes, incluindo contabilidade, recursos humanos e tecnologia da informação.

Born globals - empresas nascidas globais, ou seja, com foco internacional desde sua criação.

Case - estudo de caso.

Drive - força motriz.

Factoring - organizações especializadas que compram contas a receber de empresas com um desconto.

First mover - primeiro a entrar num mercado.

Franchising - franquia.

Goodwill - fundo de comércio.

High-tech - de alta tecnologia.

Hobby - passatempo predileto.

Lead - pista, indício.

Managing director - diretor executivo.

Middle-market - parcela do mercado formada por empresas de médio-porte.

Networking - rede de contatos.

Options - idem *stock-options*.

Player - participante do mercado, concorrente.

Private equity - tipo de atividade financeira realizada por instituições que investem em empresas não listadas em bolsa de valores, com o objetivo de alavancar seu desenvolvimento.

Rally - competição automobilística.

Revenue share - comissão.

Road show - rodada de apresentações para investidores.

Round - rodada de investimentos.

Site - sítios na *internet*.

Start-up - fase inicial de empresas ou empresa em fase inicial.

Stock-options - opção de compra de ações da empresa, a preço previamente determinado.

Stress - estresse.

Target - alvo.

Term-sheet - acordo de investimento.

Valuation - avaliação.

Venture capital - investimento na fundação de uma empresa ou expansão de uma empresa pequena.

Websites - idem *site*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMASON, A. C., SAPIENZA, H. J. The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, v. 23, n. 4, pp. 495-516, 1997.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. I. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965.

BARRETT, R. *Libertando a alma da empresa*. São Paulo: Cultrix, 1998.

BARTLETT, C. A.; GOSHAL, S. Managing across borders: new strategic requirements. *Sloan Management Review*, v. 28, n. 4, pp. 7-17, 1987.

BARON, R. A.; MARKMAN, G. D. Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneurs success. *Academy of Management Executive*, v. 14, n. 1, pp. 106-116, 2000.

_____.; SHANE, S. A. *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BEDÊ, M. A. (Coord.) *Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil*. São Paulo: SEBRAE, 2006.

BHIDE, A. Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo. In: *Empreendedorismo e Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CANTILLON, R. Essai sur la nature du commerce em général. In: FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, pp. 05-28, abril/junho 1999.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge (MA): MIT Press, 2001.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, v. 29, n. 1, pp. 45-61, 1991.

DELMAR, F.; SHANE, S. Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 12, pp. 1165-1185, Dec 2003.

DRUCKER, P. E. Entrepreneurship in business enterprise. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, pp. 532-550, 1989.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *ERA - Revista de Administração de Empresas*, FGV, São Paulo, pp. 63-71, jul./set. 1991.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, pp. 5-28, abr./jun. 1999.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRECO, S. M. S. S. et al. *Empreendedorismo no Brasil: 2008. Global Entrepreneurship Monitor*. Curitiba: IBQP, 2009.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Intenção estratégica. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HERRIOT, R. E.; FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative policy research: optimizing description and generalizability. In: YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HONIG, B. Entrepreneurship education: toward a model of contingency-based business planning. *Academy of Management Learning and Education*, v. 3, n. 3, pp. 258-273, 2004.

HORNADAY, J. A. Research about living entrepreneurs. In: FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, pp. 5-28, abr./jun. 1999.

KETS DE VRIES, M. F. R. The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, v. 28, n. 4, pp. 160-167, nov./dec. 1985.

KIRZNER, I. Entrepreneurial discovery and the competitive market approach: an Austrian approach. *The Journal of Economic Literature*, n. 35, pp. 60-85, 1997.

LONGENECKER, J. G. et al. *Administração de pequenas empresas*. 13. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McCLELLAND, D. C. The achieving society. In: FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, pp. 05-28, abr./jun. 1999.

_____. Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socio-economic development. In: FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, pp. 05-28, abr./jun. 1999.

MEREDITH, G. G.; NELSON, R. E.; NECK, P. A. In: FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, pp. 05-28, abr./jun. 1999.

MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. In: _____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. A organização empreendedora. In: _____; QUINN, J. B. (Orgs.). *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001a.

_____. Os 5 Ps da estratégia. In: _____; QUINN, J. B. (Orgs.). *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001b.

_____.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. *Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

QUINN, J. B. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, I. L.: Richard D. Irwin, 1980.

_____. Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, H.; _____ (Orgs.). *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RIZATTI-BARBOSA, C. M.; MARQUES A. L.; ALBERGARIA-BARBOSA, J. R. A. A odontologia dentro do contexto saúde no Brasil. *Revista Gaúcha de Odontologia*, Porto Alegre, v. 38, n. 2, pp. 147-150, 1990.

RUMELT, R. R. Avaliando a estratégia dos negócios. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. *A formação da estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no Centro-Oeste Mineiro*. In: III Encontro de Estudos em Estratégia (ANPAD), Anais. São Paulo: ANPAD, 2007.

SAY, J. B. *Traité d'économie politique: ou, simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*. In: FILION, L. J. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, pp. 05-28, abr./jun. 1999.

SCHUMPETER, J. A. Der unternehmer. In: FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, pp. 05-28, abr./jun. 1999.

_____. Capitalism, Socialism, and Democracy. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SEBRAE. *Boletim estatístico de micro e pequenas empresas*. Brasília, 2005.

_____. *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003 – 2005*. Brasília, 2007.

SIMON, H. *As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SOLOMON, S. *A grande importância da pequena empresa*. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989.

STACEY, R. Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

STONE, M. M., BRUSH, C. G. Planning in ambiguous context: the dilemma for meeting needs for commitment and demands for legitimacy. In: HONIG, B. Entrepreneurship education: toward a model of contingency-based business planning. *Academy of Management Learning and Education*, v. 3, n. 3, pp. 258-273, 2004.

TEIXEIRA, A. A segunda vida do dentista empresário. *Revista Época Negócios*. São Paulo, nº 19, ano 2, p. 118-123, set. 2008.

TIMMONS, J. A. Characteristics and role of entrepreneurship. In: FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, pp. 05-28, abr./jun. 1999.

TOMAZ, P. A. R. O concorrente. 2005. Disponível em: < <http://www.abo.org.br> >. Acesso em: 24 de fev. 2009.

TZU, S. *The art of war*. Hertfordshire: Wordsworth, 1990.

VÉRIN, H. Entrepreneurs, entreprises, histoire d'une idéé. In: FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, pp. 05-28, abr./jun. 1999.

VICO MAÑAS, A. Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos. In: CAVALCANTI, M. (Org.). *Gestão estratégica de negócios*. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 9. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEBSITES

ABO Associação Brasileira de Odontologia. Disponível em: < <http://www.abo.org.br> >. Acesso em: 24 de fev. 2009.

Instituto Empreender Endeavor. Disponível em: < <http://www.endeavor.org.br> >. Acesso em: 23 de fev. 2009.

Presidência da República. Disponível em: < <http://www.presidencia.gov.br> >. Acesso em: 11 de jul. 2009

Revista Época Negócios. Disponível em: < <http://epocanegocios.globo.com> >. Acesso em: 23 de fev. 2009.

Revista Você S.A. Disponível em: < <http://vocesa.abril.com.br> >. Acesso em: 13 de abr. 2009.

SEBRAE Nacional. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br> >. Acesso em: 22 de abr. 2009.

Webventure. Disponível em: < <http://www.zone.com.br> >. Acesso em: 23 de fev. 2009.