

Como sobreviver no competitivo mundo dos negócios

O sonho de construir um patrimônio de 1 milhão de dólares durou pouco para o empresário Francisco Alves de Andrade, 33 anos, que era sócio de uma gráfica em São Paulo. Na verdade, tornou-se um pesadelo e tanto. Em apenas três anos de atividade, ele conseguiu acumular o seu milhão de dólares - só que em dívidas - e teve de fechar a empresa. Hoje, cinco anos depois de sua derrocada, Andrade tem consciência dos erros que cometeu. 'O excesso de otimismo e a impulsividade da juventude nos fez alçar vôos maiores do que as nossas possibilidades', diz ele, que tinha mais dois sócios no negócio.

Assim como Andrade, um enorme contingente de empreendedores assiste à morte de suas empresas quando elas ainda estão em formação. Segundo dados da Fipe, entidade ligada à Universidade de São Paulo (USP), que realiza pesquisas na área econômica, sete em cada dez empresas morrem antes de completar o quinto ano de vida (veja gráfico sobre mortalidade empresarial na pág. 55).

O que acontece? Por que tantas empresas beijam a lona em tão pouco tempo? É por causa dos juros? São os impostos? A burocracia? Não, nada disso. Ao contrário do que muita gente imagina, a principal causa do alto índice de mortalidade empresarial, de acordo com os especialistas, é o despreparo dos próprios empreendedores.

Segundo um levantamento feito pelo Sebrae-SP em parceria com a Fipe, que acompanhou a trajetória de 1.750 pequenas empresas entre 1995 e 1999, 54% dos empreendedores não procuram saber previamente quem serão seus futuros consumidores. 'Quem não sabe gerenciar morre mesmo', diz Marília Rocca, diretora do Instituto Empreender Endeavor Brasil, entidade que faz parte de uma rede internacional de apoio a novas empresas.

A mesma pesquisa revela também que 30% dos empresários tiveram que fechar as portas por absoluta falta de consumidores. 'Muitas vezes, o candidato a empresário subestima a importância de estudar detalhadamente o ramo no qual pretende atuar', diz Marília. 'Se ele não sabe quem será seu cliente, não saberá também se o que tem para vender vai interessar a ele', afirma o professor Flávio de Almeida, coordenador do MBA da Universidade Cândido Mendes, de Belo Horizonte.

É claro que o ambiente econômico do país, que estimula a especulação. 7 em cada 10 empresas morrem antes de completar o quinto ano de vida financeira em detrimento da produção, e os obstáculos legais e tributários que uma pequena empresa encontra em sua trajetória, dificultam - e muito - a vida de qualquer um, seja um lambari, seja um tubarão. Até o empresário Antônio Ermírio de Moraes, do grupo Votorantim, reclama disso com frequência. Mas, se o cenário é o mesmo para todos, como é possível que alguns fiquem pelo caminho, enquanto outros conquistam a vitória? 'A conjuntura econômica é

mais uma desculpa para o fracasso do que uma causa real', diz o administrador Milton dos Santos, da Mcon Consultoria Empresarial, de São Paulo.

Por razões óbvias, é difícil encontrar quem reconheça sua responsabilidade pelas dificuldades por que passa sua empresa. É assim não apenas no mundo dos negócios como também na vida pessoal. É sempre mais fácil culpar os outros pelos nossos problemas. Mas quem adota outra postura e procura superar os obstáculos olhando para dentro de si mesmo ou de sua empresa, em vez de olhar para fora, sabe que, cedo ou tarde, será recompensado.

Foi o que aconteceu, por exemplo, com Dálvares Barros de Mattos Júnior, fundador da Vinitex, fabricante de lonas e tecidos de poliéster para toldos de São Roque, interior de São Paulo - e ele não se arrepende disso. Em vez de blasfemar contra o mundo, Mattos Júnior fez a lição de casa e conseguiu salvar o seu negócio.

Fundada há 14 anos, a Vinitex chegou a ser líder em seu setor. As vendas iam bem e a receita não parava de crescer. Até que a empresa, estimulada pelos resultados, passou a desenvolver um sem-número de produtos e a colocá-los no mercado, sem avaliar corretamente a rentabilidade de cada um. Resultado: além dos problemas de caixa que teve de enfrentar, a falta de foco acabou por abrir espaço para a concorrência. 'Nós colocávamos as novidades na praça, mas não acompanhávamos o desempenho e nem medíamos a satisfação do cliente', diz Mattos Júnior.

Com as contas no vermelho, ele decidiu agir. Diminuiu gradualmente o número de itens produzidos, de 50 para 20, e passou a consultar sistematicamente os clientes, para saber se os produtos eram adequados. Mattos Júnior chegou a fazer a demonstração de um produto em desenvolvimento para dez clientes, com o objetivo de aperfeiçoá-lo. Ao final, como manteve apenas os produtos mais rentáveis, ele diz que conseguiu aumentar significativamente o faturamento da Vinitex, hoje na casa dos R\$ 3 milhões ao mês. 'Não culpo ninguém pelas bobagens que fiz', afirma. 'A culpa foi minha. Tenho hoje isso muito claro para mim.'

POUCO PREPARO - O empresário paulistano Marcelo Malta, 33 anos, passou por uma situação semelhante. Só que, ao contrário de Mattos Júnior, a auto-crítica.

MATTOS JÚNIOR, da Vinitex: assumiu as bobagens cometidas e fez as correções.

54% das empresas não pesquisam o perfil de seus clientes antes de começar a funcionar veio tarde demais. Quando ele se deu conta, o negócio já estava irremediavelmente comprometido. 'Não dá para montar um negócio próprio sem estar muito bem preparado', diz Malta.

Aos 21 anos, ele montou uma pizzaria com a ajuda da família. Mas, como muitos empreendedores de primeira viagem, acreditou que poderia ganhar dinheiro sem fazer muita força. Ledo engano. Em poucos meses, o negócio fechou. 'Eu achava que o mundo girava em torno da minha pizzaria', afirma Malta. 'Fazia o que gostava e não me preocupava com a freguesia'.

MORTE SÚBITA Evolução da sobrevivência e mortalidade das empresas de pequeno porte no estado de São Paulo, tendo por base a situação de dezembro de 2000 (em %)*

Ano /Empresas em atividades Empresas fechadas

1999 - 68,32%

1998 - 56,44%

1997 - 44,56%

1996 - 37,63%

1995 - 29,71%

(*) PESQUISA BASEADA NUMA AMOSTRA DE 1.750 FIRMAS

FONTES: FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE-USP) E SEBRAE/SP

Alguns anos depois, mais amadurecido, Malta decidiu tentar novamente. Desta vez, com maior profissionalismo. Foi à Espanha fazer um curso de gastronomia e voltou entusiasmado. Juntou-se a três sócios e, no ano passado, abriu uma nova pizzaria, a Alho no Azeite Pizzas, na zona norte de São Paulo. Para evitar mais uma frustração, procurou seguir as recomendações dos manuais de administração. Fez um estudo detalhado, com a ajuda eventual de consultores, para definir a localização ideal, levantar o perfil do público consumidor e elaborar o cardápio.

O resultado já começa a aparecer. Apenas três meses depois da inauguração, segundo Malta, a pizzaria já alcançou o ponto de equilíbrio. É comum encontrar a casa lotada. 'A primeira pizzaria foi uma aventura inconseqüente', diz ele. 'Hoje, estou mais maduro e mais preparado para administrar o negócio.' Tão importantes quanto o conhecimento adequado das práticas de gestão - talvez até mais importantes do que isso - são a atitude e o comportamento do empresário. Além de dominar as ferramentas administrativas, é preciso também ter iniciativa, atitude empresarial e um comportamento pró-ativo. Quem tiver 3 % dos empreendedores montam seus negócios para aproveitar uma oportunidade e não por necessidade estas características podem buscar depois o conhecimento gerencial que desejar.

'É claro que o empreendedor precisa dominar algumas ferramentas de gestão, saber formar o preço de venda, controlar o estoque, organizar um fluxo de caixa, para ter sucesso à frente de um pequeno negócio', afirma Luiz Carlos Barboza, diretor técnico do Sebrae, a entidade nacional de apoio aos micro e pequenos empresários. 'Mas só isso não resolve. Para ser vitorioso, ele tem que ter uma predisposição para empreender' (veja entrevista na pág. 16).

No Brasil, o Sebrae oferece um programa criado justamente para desenvolver a atitude empreendedora. Batizado de Empretec, o programa existe há cerca de dez anos e já atendeu mais de 42 mil empreendedores. Um estudo recente constatou que o índice de mortalidade entre empresários que participaram do Empretec é de 7% até o segundo ano de operação, contra os 42% apontados pelo IBGE em todo o país. 30% das empresas fecham as portas por causa da falta de clientes. 7% é o índice de mortalidade de empresas cujos donos passaram pelo programa Empretec, do Sebrae 30% das empresas fecham as portas por causa da falta de clientes.

Para ajudá-lo a administrar melhor o seu negócio e a criar uma empresa que tenha vida longa, selecionamos, com a ajuda de diversos especialistas em gestão, 25 ações que você deve adotar. Pode ser que no seu ramo específico existam outras, mas os principais pontos estão aqui contemplados. Para finalizar, especialmente para quem ainda planeja abrir o próprio negócio, há um teste para avaliar seu espírito empreendedor.