

Reflexões Sobre Empreendedorismo: Estudo de Casos de Empresas de Sucesso e Insucesso

Autoria: Celso Augusto Rimoli, Tales Andreassi, Rodrigo Gouvêa, Jeanlis Brito Zanatta

Resumo. O artigo traz uma revisão sobre empreendedorismo e seu campo conceitual, bem como sobre pontos importantes para trajetórias bem-sucedidas de empreendedores. Em seguida, são examinados dois casos brasileiros, um de insucesso e outro de sucesso. O primeiro descreve o processo de lançamento de um novo conceito de livro para ser utilizado em automóveis no trânsito e o segundo relata a concepção, produção e comercialização bem-sucedida de um novo tipo de respiro utilizado em fundições. Assim o trabalho se constitui em um estudo de dois casos de empreendedores, suas empresas e produtos frente a situações de insucesso e de sucesso. Os resultados mostraram que houve consistência conceitual e aplicada entre os seguintes aspectos como potencializadores de sucesso em novos empreendimentos: conhecimento do mercado, diferenciação entre idéias e oportunidades, estruturação de um plano de negócios adequado e a criação de barreiras de entrada. Tais resultados restringem-se aos casos estudados em função da metodologia utilizada.

1. Introdução

Empreendedorismo, como atividade exercida pela humanidade, é bastante antigo. O progresso e a evolução do conhecimento aplicado vêm ocorrendo porque as pessoas continuamente têm vislumbrado oportunidades de melhora e crescimento sob aspectos diversos e se lançado a elas com maior ou menor sucesso. Quando são bem-sucedidos, esses empreendimentos têm se convertido no alcance de objetivos propostos; e quando não o são, têm ensejado oportunidades de aprendizado. Assim tais resultados positivos e negativos têm forjado o desenvolvimento humano através dos tempos. Entretanto, como área de estudo, empreendedorismo é relativamente recente, sendo que se discute atualmente a efetiva existência de um campo conceitual próprio, o que tem gerado controvérsias entre estudiosos da área (Shane; Venkataraman, 2001). Acredita-se que o entendimento dos motivos de sucesso e de insucesso das iniciativas empreendedoras, por meio de estudos conceituais e aplicados, é profícuo e proveitoso para realizar contribuições, ainda que pequenas, visando à elaboração e estruturação de conhecimentos úteis nessa área de negócios.

Consistentemente a esse argumento, o objetivo deste artigo se desdobra em duas partes, uma conceitual e outra aplicada. Na primeira, se procede a uma reflexão sobre pontos importantes para trajetórias bem-sucedidas de empreendedores, envolvendo conceitos sobre empreendedorismo, idéias, oportunidades, plano de negócios, sucesso e insucesso relacionados a empreendimentos e a produtos; e na segunda se examinam, à luz dos conceitos desenvolvidos, dois casos de empresas brasileiras iniciantes, sendo que o primeiro se caracterizou como insucesso e o segundo, como sucesso.

Quanto aos procedimentos metodológicos, inicialmente foram examinadas obras de referência sobre empreendedorismo, artigos acadêmicos e bases de dados eletrônicas como o Proquest. Foi adotada a abordagem de estudo de caso, método indicado quando se examinam eventos contemporâneos, mas não se tem controle sobre os comportamentos relevantes envolvidos (Yin, 2001). A coleta de dados empíricos se baseou nas apresentações que os empreendedores e co-autores do artigo fizeram em um painel acadêmico sobre suas experiências de sucesso e de insucesso, bem como no debate que a elas se seguiu. Para maior fidedignidade e facilidade de análise, as apresentações foram construídas segundo a mesma

estrutura, empregando-se inclusive o mesmo subtítulo para caracterizar cada unidade de análise no relato dos casos. O evento foi filmado e utilizado como fonte principal de dados, complementado por evidências adicionais oriundas de informações específicas dos depoentes e da consulta a documentos e exame dos produtos das empresas. Conforme recomenda Bonoma (1985), fenômenos com relativamente poucos conhecimentos teóricos e alta complexidade devem ser pesquisados por meio de métodos qualitativos. Assim, essa investigação se caracteriza como um estudo exploratório que, de acordo com Sellitz *et al.* (1974) conduz ao entendimento de situações específicas, a intuições, a interpretações e a formulação de hipóteses.

2. Empreendedorismo e seu campo conceitual

Os fenômenos relacionados a empreendedorismo vêm, ao longo do tempo, ganhando importância e relevância junto aos meios empresarial e acadêmico e isso vem se acentuando nas últimas décadas. Atualmente se discute entre os pesquisadores se empreendedorismo se encaminha para constituir um campo próprio de pesquisa (Shane e Venkataraman, 2000; 2001) ou se seus objetos de pesquisa já são atendidos por disciplinas mais antigas e estruturadas, como administração estratégica (Zahara e Dess, 2001).

Desde Cantillon, em 1755 e Jean-Baptiste Say, passando pelo “*sopro da destruição criativa*”, de Schumpeter (1934), entre outros clássicos, bem como ao examinar autores modernos, como Timmons e Wickham, não se observa consenso a respeito da definição de empreendedorismo. De Klerk e Kruger (2003) realizaram um resgate histórico das visões desses e de outros eminentes autores, comentando suas definições e contribuições mais significativas ao debate sobre essa área. Além disso, destacaram nesse resgate as principais características que determinam o empreendedorismo: prontidão, visão do futuro, capacidade de assumir riscos, capital suficiente, conhecimento suficiente, discernimento, criatividade, inovações, ambição, visão, firmeza, determinação, dedicação, valor(es), adaptabilidade e recompensa. O que está na essência de muitas definições de empreendedorismo, de acordo com Covin e Miles (1999) é a utilização da inovação para renovar ou redefinir organizações, mercados e/ou setores industriais. Seguindo a linha iniciada por Schumpeter (1934) e explorada por Abernathy e Clark (1985) empreendedorismo altera mercados, setores industriais, modelos de negócios e tecnologias, por meio da inovação radical e da mudança revolucionária. Nesse sentido, conforme coloca Christensen (2000), ele caracteriza uma ruptura em relação às principais atividades de uma organização, o que pode acarretar a troca dos principais clientes atuais por outros no futuro, bem como impactos na cadeia de suprimentos, alterando por fim o modo de a empresa criar valor para o consumidor. Covin e Slevin, (1989) sugerem que empreendedorismo pode ser descrito como possuidor de três fundamentos principais: inovação; aceitação ou tolerância em relação ao risco; e uma predisposição à ação. Duas outras dimensões são adicionadas a essas por Lumpkin e Dess (1996): o nível de agressividade competitiva da empresa e a predisposição da empresa a se engajar em um comportamento autônomo. Já os trabalhos de Shane e Ventakaraman (2000; 2001), discutem a elaboração de uma estrutura conceitual para empreendedorismo calcada no nexos entre dois fenômenos: a existência de oportunidades lucrativas e a presença de pessoas empreendedoras.

O que transparece nessa breve discussão é a importância das características, providências e ações que conduzem ao alcance de bons resultados pelos empreendedores, como base para o sucesso na prática. Dentro desse espírito e visando atender aos objetivos propostos, a revisão prossegue abordando alguns temas diretamente ligados à trajetória dos empreendimentos.

2.1 Idéias e oportunidades de negócio

Pode-se dizer que as fontes de idéias de negócios são bastante amplas e citadas por vários autores. Assim, Vesper *apud* Bateman e Snell (1996) menciona como fontes de idéias e oportunidades: descobertas tecnológicas, acontecimentos econômicos, mudanças demográficas e de estilos de vida, calamidades e desastres naturais, mudanças governamentais e descobertas de recursos. Dornelas (2001) complementa sugerindo o monitoramento de informações nos diversos meios de comunicação e a utilização de técnicas como o *brainstorming*. Embora as fontes sejam muito variadas, as idéias de negócios são passíveis de uma classificação simples. Longenecker, Moore e Petty (1997) argumentam que elas podem ser agrupadas em três tipos de ofertas aos clientes: a) um produto existente, mas indisponível em determinado mercado; b) um produto novo, o que se traduz em uma nova tecnologia para solução de problemas existentes; e c) um aprimoramento, fundamentado em estratégias do tipo 'eu também' mas que se diferencia por fornecer produtos e serviços superiores aos da concorrência.

Dornelas (2001) diferencia idéia de oportunidade de negócio. Uma idéia pode ser considerada apenas o primeiro passo em direção à construção de um empreendimento, e existem inúmeras surgindo todos os dias. Mas haverá criação de valor apenas se ela for transformada em oportunidade, ou seja, se dados concretos sobre quem são os clientes potenciais, qual é a situação de mercado, quais são os concorrentes e assim por diante forem identificados para essa idéia de negócio ou de produto. Consistentemente, Musika (2001) conceitua oportunidade como um conceito de negócio que, se for transformado em produto e oferecido por uma empresa, resultará em lucro financeiro. Outra característica importante apresentada pelo autor é que há um fator de percepção a diferenciar oportunidades, ou seja, elas não são iguais para todos: um empreendedor pode não perceber ou não considerar como oportunidade uma situação de mercado, enquanto um outro, sim. Por fim, o autor vincula oportunidades a criação de valor, tanto por diferenciação quanto por custos baixos. Na mesma linha, Longenecker, Moore e Petty (1997) também vinculam oportunidades a estratégias competitivas, ressaltando a importância de se identificar e trabalhar corretamente o nicho de mercado a buscar para que se possa aproveitar eficazmente o potencial que cada oportunidade enseja.

Pelas características anteriormente apontadas – existência de um conceito de produto, de um mercado potencial e de concorrentes e a possibilidade de obtenção de lucros financeiros e criação de valor – é preciso que as oportunidades sejam desenvolvidas com critério e atenção, o que pode ser feito mediante a elaboração de um plano de negócios, ferramenta extremamente valiosa para o empreendedor que deseja iniciar ou expandir um negócio.

2.2 Plano de negócios como viabilização de oportunidades

A importância do planejamento para a boa condução dos negócios é ressaltada por diversos autores. Dornelas (2001) apresenta o plano de negócios como um processo que permite prever, antecipar ou reduzir muitas das causas de insucessos em novos empreendimentos. Bateman e Snell (1996) salientam que o entusiasmo e a intuição de alguém que encontrou uma oportunidade de negócio podem convencê-lo(a) de que está em um bom caminho, mas talvez não convençam mais ninguém. Essa pessoa precisará de análise e planejamento mais completos para levar seu projeto à frente. Os mesmos autores colocam que um plano de negócios descreve o empreendimento e seu mercado, as estratégias e os direcionamentos futuros, incluindo planos funcionais das principais áreas da empresa, como marketing, finanças, recursos humanos, tecnologia, etc. Kelly (2001) observa oportunamente

que não basta ter um plano de negócios articulado de modo convincente e claro, é preciso que ele esteja escrito de acordo com os requisitos de cada audiência. Assim, ao buscar capital de risco, é preciso que sejam realçados atributos diferentes daqueles utilizados na estimativa de clientes ou na administração de estoques.

Existem muitos modelos de planos de negócios disponíveis em instituições como o SEBRAE no Brasil, ou o SBA (Small Business Administration) nos EUA, além de uma série de *sites* na Internet. Um dos livros clássicos sobre o assunto é o Guia Ernst Young de Plano de Negócios, lançado há pelo menos duas décadas e largamente utilizado tanto por universidades quanto por empresas relacionadas com capital de risco.

Na realidade, a importância de se elaborar um Plano de Negócios reside principalmente no fato de que ele permite que as diversas situações que poderão afetar o negócio sejam visualizadas. Isso é muito relevante na conjuntura brasileira, na qual o planejamento se torna imperativo. Empresas brasileiras que precisam captar dinheiro para cobrir seu fluxo de caixa podem chegar a pagar 17% de juros ao mês, em alguns bancos e financiadoras. Apenas para efeito comparativo, após o ataque terrorista de 11 de setembro de 2001, os EUA estavam financiando investimentos a uma taxa de 3% ano, a fim de reaquecer a economia! Tais fatos acontecem porque o crédito no Brasil é extremamente escasso – segundo dados da FIESP (programa SPCRED), o crédito disponível no Brasil, percentualmente ao PIB, chega a ser quase 10 vezes menor que o crédito disponível no Reino Unido. Assim o que se busca com o estudo, desenvolvimento e aplicação de planos de negócios é viabilizar oportunidades, para construir empreendimentos bem-sucedidos pela oferta de produtos e serviços percebidos como superiores em relação à concorrência pelos consumidores e evitando que o empreendedor seja surpreendido pela necessidade de buscar dinheiro externo e comprometer toda a competitividade do negócio.

2.3 Sucesso e insucesso em empreendimentos

Após essas considerações sobre plano de negócios, se faz oportuna uma discussão sobre sucesso e insucesso de empreendimentos e de produtos.

Longenecker, Moore e Petty (1997) colocam três pontos relevantes sobre insucesso nos negócios. O primeiro é que, sendo essa uma situação que se deseja evitar, é preciso lidar realisticamente com ela, de modo a maximizar o aprendizado. O segundo se refere à taxa de insucesso das pequenas empresas, que varia muito dependendo da definição utilizada e do tipo de empresa considerada – porte e setor – entre outros fatores. O autor exemplifica com dados da *Dun & Bradstreet, Inc.*, que indicam menos de 1% de falências em comparação com o índice divulgado pelo *Small Business Administration* (SBA), de cerca de 40%. Dados mais recentes, referenciados em Dornelas (2001), indicam que o índice de mortalidade de micro e pequenas empresas (MPE) nos EUA é acima de 50% em diversos setores industriais; e no Brasil tal índice corresponde a cerca de 70%. O terceiro ponto é sobre o custo dos insucessos: o mais evidente é a perda de capital, que prejudica iniciativas futuras; um outro se refere a efeitos psicológicos danosos, que podem inibir novas empreitadas especialmente se o empreendedor for mais velho, apesar da fonte de aprendizado ensejada. E há, por fim, as perdas econômicas e sociais, relativas ao aumento do desemprego e à diminuição de impostos recolhidos.

Timmons (1994) agrupa em seis os requisitos importantes para os empreendedores serem bem-sucedidos nos negócios. Em primeiro lugar é preciso comprometimento e determinação, o que se desdobra em persistência, disciplina e dedicação; o atributo liderança,

relacionado à condução de equipes e gosto por aprender é também fundamental; a busca intensa por oportunidades, que reflete orientação para o mercado; tolerância ao risco, à ambigüidade e à incerteza, que propicia correr riscos calculados, com foco na relação benefício-custo; criatividade e capacidade adaptativa, que trazem flexibilidade, permitindo obter vantagens de situações inesperadas; e relacionando todos os atributos anteriores, uma motivação para a excelência. De modo semelhante, Dornelas (2001) apresenta uma relação de características empreendedoras de sucesso, que os diferencia dos administradores: são indivíduos visionários, determinados, dinâmicos e dedicados, afeitos ao planejamento, que sabem tomar decisões, que exploram oportunidades ao máximo, são otimistas, independentes, líderes, trabalham em equipes, são bem relacionados, possuem conhecimento, assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

2.4 Sucesso e insucesso em relação a produtos

O início, o crescimento e a perpetuação das empresas estão ligados ao desenvolvimento de produtos, um processo também bastante arriscado, e que, em caso de insucesso, podem comprometer os recursos investidos. John (1995) coloca que, nos ambientes dinâmicos dos mercados atuais, definir corretamente os atributos essenciais de um produto é algo necessário, mas em si insuficiente para a obtenção de vendas e retornos sustentados em desenvolvimento de produtos. McGrath (1996) afirma que a única fonte sustentável de vantagem competitiva é um processo de desenvolvimento de produtos superior aos demais, pois construir um manancial é uma fonte geradora de vantagens, podendo potencializar pontos fortes e evitar problemas. Outros tipos de vantagens, advindas de um projeto brilhante, de adequação favorável de tempos, de erros da concorrência ou de um golpe de sorte constituem ganhos pontuais e não podem ser sistematicamente sustentados.

Discutir taxas de sucesso e insucesso e suas causas é algo cada vez mais necessário, sendo que vários autores têm se debruçado sobre o assunto na tentativa de identificar os fatores que aumentem a chance de um produto ser bem-sucedido ou que impeçam que o inverso ocorra. Miller e Morris (1999), por exemplo, citam o impressionante resultado de uma detalhada análise realizada por Stevens e Burley (1997), cujos resultados indicaram que, de 3000 idéias iniciais – portanto ainda no início do desenvolvimento – apenas uma se converteu em sucesso comercial. Para Berggreen e Nacher (2000), as taxas estimadas de insucesso variam entre 80% e 95%, dependendo do produto e do setor considerado. Apesar desses números mais pessimistas, Lambin (1998), afirma, que a maior parte das informações disponíveis a respeito da taxa de sucesso de novos produtos, ao longo dos últimos 30 anos situam-se entre 50% e 60%, mensuradas por diversas instituições – Nielsen Society, Bozz, Allen and Hamilton, PDMA (Product Development & Management Association) nos EUA e estudos comparativos conduzidos na Grã Bretanha.

Quanto às principais causas de insucessos, Urban *et al.* (1987) apontam fatores ligados à gestão mercadológica, como erros de previsão e de tamanho do mercado, incapacidade em atender às exigências do mercado, oferta de produtos não diferenciada e problemas organizacionais genéricos, entre outros. Opostamente, focalizando causas de sucesso, Hart (1995) apresenta seis fatores-chave que, se forem flexíveis e articulados, concorrem para que se tenham produtos novos bem-sucedidos: estrutura organizacional, administração, informação, estratégia, pessoas e processos. Cooper (2000) vem estudando esse tema há mais ou menos 25 anos e suas conclusões são baseadas em pesquisas com cerca de 2000 produtos de setores e países diferentes. Ele destaca seis fatores de sucesso principais: desenvolvimento de produtos superiores e diferenciados; definição clara e rápida do produto; preparação sólida

(estudos de mercado, financeiros, técnicos, etc.); ações tecnológicas bem executadas; ações de marketing bem executadas e equipes trans-funcionais eficientes.

Para finalizar a parte conceitual, vale a pena citar algumas das idéias de Amar Bhidé, professor de Harvard, em entrevista à revista INC (2000), por causa da qualidade de síntese de suas idéias. Bhidé discorre sobre características de empresas iniciantes empreendedores bem-sucedidos, fruto de cerca de 20 anos de pesquisas em seu livro *The origin and evolution of new business*. Segundo ele, a maioria dos empreendedores bem-sucedidos inicia em nichos de mercado incertos, sem uma idéia patenteada, sem treinamento ou qualificações especiais, nem quantias significativas de capital. A maioria desses negócios é iniciada por antigos funcionários de uma empresa maior atuando em um mercado no qual visualizaram um pequeno nicho de oportunidade. Em geral, não há nada especial nesses empreendimentos, as pessoas apenas trabalham com mais afinco, sabendo que tal oportunidade não irá perdurar indefinidamente. Ter uma idéia admirável não é pré-requisito para o sucesso. O pesquisador também concluiu que é preciso distinguir disposição para correr riscos – como em jogos de azar quando se está preparado para perder o que foi apostado – da tolerância à ambigüidade, presente quando se vai em frente com um empreendimento dispondo de pouca informação sobre os resultados, pouco capital e uma idéia que não é inovadora. Na pesquisa do autor, a maioria dos negócios bem-sucedidos servia outras empresas em vez de consumidores finais, não caracterizavam compra por impulso; praticava preços variando entre US\$ 500 e alguns milhares de dólares; e os produtos eram vendidos diretamente pelo empreendedor ao usuário final. A criatividade não estava na idéia central do negócio, tais idéias são comuns, mas no nível tático de tomada de decisões. Esses empreendedores muitas vezes também são grandes improvisadores no início, tornando-se pensadores estratégicos posteriormente, para forjar o crescimento do negócio. As pessoas que realmente constroem grandes negócios tendem a possuir níveis quase maníacos de ambição e, como Henry Ford I, entre outros, querem deixar um legado importante para a humanidade, imprimindo sua marca no mundo, e não apenas ganhar certa quantia em dinheiro.

3. Apresentação dos casos

A seguir são apresentados os casos da Editora Imperial, que lançou o livro Torpeddo (caso de insucesso) e o novo tipo de respiro fabricado pela Metalúrgica Ventistamp (caso de sucesso).

3.1 Caso Editora Imperial Ltda.

Este caso narra a história de um jovem que, aos 23 anos, recém-formado em uma conceituada escola de administração brasileira, onde obteve prêmios de desempenho escolar, resolveu demitir-se do programa de *trainees* de uma concorrida empresa de consultoria internacional instalada no país onde fora aprovado e alçar vôo próprio. Entre outras razões, foi motivado pelos três prêmios que recebeu por um projeto empreendedor desenvolvido nos anos acadêmicos, nas outras 26 idéias que havia colecionado durante a faculdade e no vislumbre de retorno alto. Ele começou a trabalhar em casa, não no projeto vencedor dos prêmios, mas em outro. Acreditava estar diante de uma oportunidade com boas chances de sucesso que requeria investimento baixo e apresentava risco reduzido. Assim começou o projeto do livro Torpeddo e da Editora Imperial.

Oportunidade de negócio e fundação da empresa

A frota brasileira de automóveis à época do início da empresa – setembro de 2001 – era de pouco mais de 20 milhões de unidades. Considerou-se que um novo tipo de livro, para ser usado nos carros, possuía boas chances de se tornar moda. Se 1% desse total fosse atingido,

seriam 200 mil livros vendidos. Com R\$ 5,00 de lucro líquido por livro, chegar-se-ia a um milhão de reais! Dentre todas as idéias elaboradas na faculdade, a do livro Torpeddo era a que aliava o menor investimento ao maior retorno potencial. Seria também uma ótima fonte de aprendizado, pois era um negócio para ficar aberto por no máximo dois anos e ganhar muito dinheiro. Esse foi o raciocínio que resumiu a avaliação da oportunidade de negócio. Não havia tempo para realizar avaliações e pesquisas pois era preciso criar uma empresa e lançar um produto novo para fabricar e comercializar em tempo recorde – de três a quatro meses – a fim de aproveitar as vendas de natal e a economia aquecida com o 13º salário. Havia uma grande crença na idéia e muita disposição para o trabalho.

No que se refere à fundação da empresa, o fato mais relevante foi montá-la praticamente sem dinheiro, acreditando que seria possível empreender sem muitos recursos. Para se ter uma idéia, o fundador da empresa – doravante chamado de empreendedor A – possuía R\$ 8.000,00 (para investimento e capital de giro) e um carro que valia cerca de R\$ 12.000,00, que seria necessário para transportar os livros. Essa foi a composição do capital social da empresa, iniciada em outubro de 2001 pelo empreendedor A e mais dois colegas de faculdade: no valor de R\$ 20.000,00, sendo 60% imobilizado. A empresa foi instalada no subsolo desocupado do imóvel comercial de um parente (sem pagar aluguel, luz e água). Os móveis foram adquiridos todos de segunda mão em bazares e leilões virtuais a preços irrisórios. Um mês após o pedido de demissão, foi organizado um “chá de escritório” para amigos e familiares, que serviu também como evento de inauguração da empresa, quando cada um trouxe algum material para montar o escritório. Os computadores foram parcelados em cinco vezes, a serem pagos com os primeiros faturamentos. Os sócios montaram uma pequena rede para os computadores, com internet de banda larga, que pôde ser ativada sem provedor. Foram contratados dois estagiários não remunerados, que ajudaram a bancar o risco do negócio, bem como um auxiliar administrativo, único funcionário CLT, sem outros gastos em vista da utilização do Centro de Solidariedade do Trabalhador. Foi realizado um trabalho de assessoria de imprensa com remuneração de 1% sobre o faturamento bruto. O desenvolvimento da marca e seu registro no INPI também foram feitos pelos sócios, bem como um *site* básico para a editora. Foi feita uma boa economia, mas poderia ter sido melhor. Dinheiro desnecessário foi gasto em licença de *softwares*, em inúmeros blocos de pedidos, em uma quantia excessiva de notas fiscais (nem 200 foram utilizadas), em convites formais para o lançamento, compra de fax e aparelhos telefônicos novos e não de segunda mão; e também, inúmeros cartuchos de impressora originais. Três linhas telefônicas foram adquiridas, sendo que uma apenas teria dado conta do recado. Mas nada supera o volume de dinheiro perdido com três contratações ruins de vendedores, que não ficaram nem um mês na empresa, mas receberam os dias ‘trabalhados’. Simultaneamente, muito tempo foi dedicado à montagem da empresa e pouca atenção foi dedicada à prospecção de mercado e às conversas com clientes potenciais.

Concepção e lançamento do produto

O produto, de nome Torpeddo, possuía alto potencial de virar moda, segundo o empreendedor A, e foi concebido como um novo conceito em livros, em função de seu uso e de seu formato. Quanto ao uso, cada página continha uma mensagem que um motorista mostraria a outros, enquanto dirigisse. Eram classificadas por assuntos, como ‘paquera no trânsito’ e ‘segurança e auxílio a motoristas’, entre outras. Conforme a intenção do motorista e a situação se apresentasse, uma das frases seria escolhida e mostrada. Por exemplo, ao ver um outro carro com a porta mal fechada, o motorista possuidor do Torpeddo poderia mostrar uma página com a mensagem “sua porta está aberta” escrita em letras grandes. Quanto ao formato, devidamente patenteado, suas páginas eram unidas por uma espiral, sendo a capa e a contracapa duras. Esta última, cerca de dez centímetros maior que o restante do livro, possuía

uma pequena janela que formava um suporte para segurá-lo durante a exibição aos demais motoristas no trânsito. O desenho da capa, à época do lançamento foi considerado muito simples pelos sócios, sem a devida criatividade. O preço foi decidido sem que se realizasse nenhuma pesquisa, foi fixado em R\$ 19,70 e impresso no livro. A intenção era ganhar pelo menos R\$ 10,00 por exemplar, e assim realizar milhões de faturamento. Houve também muita concentração de esforços na elaboração do produto, na cotação exaustiva de fornecedores e na produção. Conseguiu-se baixar em 60% o custo da primeira cotação, mas mesmo com toda a dedicação e empenho, pela falta de experiência dos sócios, o livro só ficou pronto no dia 17 de dezembro, dia em que havia sido marcado o coquetel de lançamento (sem custo) em uma livraria. Não houve tempo hábil para distribuir e aproveitar as vendas de Natal.

Trajatória do empreendimento: insucesso

O produto ficou pronto em um momento ruim para o lançamento no mercado e se pretendia pagar os fornecedores a prazo e receber à vista das livrarias e outros pontos de venda. Mas as coisas não aconteceram desse modo. Primeiro houve dificuldade de comprar a prazo, pois ninguém dava crédito a uma empresa nova, motivo pelo qual foi necessário levantar o primeiro empréstimo para bancar a produção. Depois foi por água abaixo a idéia de vender à vista, pois as livrarias só compravam livros em consignação e seus ciclos de pagamento variavam de três a seis meses entre o envio dos livros e o retorno de algum dinheiro. Ou seja, o ciclo financeiro positivo que queriam gerar não existiu nesse negócio. As dívidas foram se acumulando cada vez mais para fazer frente ao custo fixo da empresa. Nesse ponto, os sócios ainda acreditavam que seriam bem-sucedidos e que não valia a pena desistir aos primeiros sinais de dificuldade e deviam continuar lutando, pois certamente dariam a volta por cima.

Até então os sócios reconheciam que a capa ruim atrapalhava um pouco, mas não tinham idéia de como o preço fixado estava travando as vendas. Foi na Bienal do Livro que, cara a cara com o cliente final, perceberam o enorme equívoco. Todos reclamavam do preço de quase R\$ 20,00, que foi baixado para R\$ 15,00 e as vendas foram razoavelmente boas, (50 livros/dia). Mas as vendas foram ótimas (120 livros/dia), quando o preço passou a ser R\$ 9,90. Foi então impresso um adesivo promocional para remarcação de todos os exemplares a R\$ 9,90, o que permitia uma margem de R\$ 3,00 por unidade. Assim, estava transposta a barreira de compra do consumidor final, mas não foi possível derrubar a barreira das livrarias que já não queriam mais comercializar o livro pois seu giro havia sido muito baixo. Além dos problemas relativos ao preço e à qualidade da capa, as dificuldades de mercado não paravam de crescer uma após a outra. No princípio houve muita resistência em abaixar o preço e depois, mesmo cedendo até onde fosse preciso, algumas livrarias, por ser este mercado muito tradicional, não acreditaram no título e não sabiam como expor na loja um livro com esse conceito. Como resultado, passou a haver poucos pontos de venda disponíveis para alavancar as vendas e disparar uma moda fruto da publicidade que o livro obteve em jornais, revistas e televisão.

Mesmo com essas limitações, o empreendedor A avaliou que, em função das evidências de aceitação do produto ocorridas na Bienal, se pudesse voltar ao começo e refazer a trajetória do empreendimento, o negócio teria sido bem-sucedido, talvez não alcançando os resultados inicialmente previstos, mas certamente sem as dívidas que haviam se acumulado. Mas por ser impossível voltar atrás, era preciso fazer algo ou desistir. As dívidas não permitiram que eles desistissem e, então foi montado um plano de ação para continuidade das operações.

Diversos projetos foram então elaborados para serem considerados pela Lei *Rouanet* de incentivo à cultura, que tirariam o negócio daquela situação. Essa nova estratégia perdurou por seis meses e, quando chegou o momento de os projetos serem analisados, foram transferidos para o governo do presidente Lula. Entretanto o atual Ministro da Cultura brasileiro, Gilberto Gil, praticamente parou a concessão de incentivos. Após isso, os sócios consideraram que não havia mais o que fazer, era hora de encerrar operações e pagar a conta. Foi nesse momento que o empreendedor A aprendeu que a diferença entre encerrar atividades antes ou depois pode ser de uns bons milhares de reais. A queda foi maior ainda do que teria sido caso houvessem desistido antes, quando as premissas nas quais se fundamentava o negócio se mostraram muito diferentes do que se esperava. Outra lição que o empreendedor relata é a diferença entre obstinação e obsessão. Embora afirme que a persistência seja a maior qualidade do empreendedor, acredita que estava obcecado pelo sucesso e não enxergava mais nada racionalmente. Ele diz que a experiência ensinou muito, faz palestras sobre sua trajetória, que o ajudam a refletir sobre o acontecido e se sente cada vez mais preparado para atuar em empreendimentos futuros.

3.2 Caso Ventistamp Metalúrgica Ltda.

Em outubro de 1996, na cidade de Louveira, SP, uma pequena empresa chamada Ventistamp Metalúrgica Ltda. foi iniciada com o objetivo de especializar-se na fabricação de filtros, utilizados como acessórios nos moldes de fundição de areia. Antes de sua fundação, havia aproximadamente um ano que o empreendedor B começara a trabalhar com sistemas de ventilação, em um barracão improvisado nos fundos da empresa de seu pai, a Zabri Indústria e Comércio Ltda. Nessa época ele estudava economia e ciências sociais (acabou se graduando em matemática) e pensava em seguir a carreira acadêmica, mas se desviou desse caminho, ao menos temporariamente, quando resolveu auxiliar a família. A empresa Zabri iniciou suas atividades em 1993 com o objetivo de prestar serviços de usinagem, até encerrar suas atividades em 1996 dentro da própria Ventistamp. O pai do empreendedor, conduzia a Zabri, que enfrentou dificuldades e limitações nos negócios, mas teve o mérito de contagiar seu filho com sonhos e entusiasmo.

Tudo começou quando o principal cliente da Zabri resolveu interromper o fornecimento de serviços. Foi um declínio brusco e suficiente para encerrar suas atividades, pois 80% do faturamento provinha de uma empresa apenas. Havia outros produtos que geravam receitas, como, por exemplo, respiros usinados, mas eles compunham apenas parte dos 20% restantes do faturamento.

Cenário competitivo e oportunidade de negócio

Respiros são sistemas de ventilação de moldes de fundição utilizados para fabricar produtos como blocos de motor, discos de freios, conexões para a área de saneamento básico, etc. Fisicamente, são peças circulares, como um cilindro bem baixo e diâmetro aproximado de um botão de camisa, com ranhuras vazadas em sua parte circular. A função específica dos respiros é atuar como elemento de escape de gases.

No mercado brasileiro, existiam cerca de dez empresas que forneciam respiros às fundições. Mesmo as empresas mais simples do ramo metalúrgico, apenas com máquinas de torno e fresa, detinham estrutura suficiente para fabricar esses produtos, pois o processo produtivo convencional era bastante simples. Basicamente, as áreas de fundição das montadoras de automóveis, caminhões e tratores e solicitavam a seus fornecedores de acessórios para modelação que os fabricassem segundo especificações técnicas definidas por seus departamentos de projeto. Ao final, esses produtos eram praticamente iguais, não

apresentando aspectos diferenciais que agregassem valor a ser ofertado ao cliente. Assim, as empresas que praticassem preços mais baixos ganhavam a concorrência e essa lógica sufocava todos os fabricantes de respiros.

Entretanto, esse cenário se modificou a partir de 1993, quando o mercado brasileiro de fundição passou a ser abastecido por um novo tipo de respiro importado da Alemanha e da Espanha, cujo diferencial era uma característica técnica que o levou a ser considerado o mais funcional do mercado. Aos olhos de um leigo, a diferença nem seria reconhecida, pois representava apenas uma angulação nas paredes internas das ranhuras, que antes eram paralelas e passaram a ser cônicas. Pela primeira vez, o mercado passou a ter acesso a um modelo de respiro que agregava valor ao cliente, pela tecnologia autolimpante propiciada pelas ranhuras cônicas. O aumento de décimos de milímetros na medida das ranhuras trouxe como resultado a conquista de 70% do mercado de fundição

Aos poucos foi se redesenhando a lógica que definiria as negociações comerciais de respiros, à medida que se introduzia a relação benefício/custo, nos argumentos de venda. Isso porque os produtos importados eram cerca de 20% mais caros que os nacionais, mas proporcionavam vários benefícios ao processo de fabricação das peças fundidas, compensando a diferença de preço. Estava aí a janela de oportunidade para a Ventistamp encontrar o caminho do sucesso.

Concepção e lançamento do produto

A Ventistamp abandonou o processo convencional de fabricação para apostar em algo novo. Em visita a uma fábrica de bijuterias se verificou que o processo de microfusão utilizado na produção de jóias permitia explorar níveis de acabamento superficial e minuciosos detalhes no *design* das peças. Esse processo se mostrara altamente dinâmico e flexível, pois permitia desenvolver os mais variados formatos e dimensões. Os principais obstáculos eram, primeiramente, o total desconhecimento sobre o funcionamento do processo de microfusão e, em segundo lugar, a estrutura tecnológica muito artesanal dos fabricantes de jóias. Seria necessário adaptá-la à fabricação dos respiros em escala industrial, o que exigia níveis de tolerância dimensionais muito mais precisos, além da necessidade de produzir em grande escala. Os primeiros desafios haviam sido identificados.

Existia também um fator inibidor relacionado à viabilidade econômica de produzir respiros, que representavam, nos primeiros meses da Ventistamp, apenas 5% de um faturamento total em torno de R\$ 20.000,00 por mês. Sua fatia no mercado de respiros era pequena, não ultrapassava naquela época 5% e era sabido que o peso dos respiros no faturamento dos concorrentes atingia os mesmos níveis. Portanto, esse era um negócio que nenhuma empresa concentrava esforços para estimular seu crescimento.

Conforme foi mencionado anteriormente, após a redução de 80% no volume de pedidos da Zabri no primeiro bimestre de 1996, concluiu-se que não haveria outra chance de sobrevivência senão promover uma mudança no foco dos negócios: abandonar a prestação de serviços metalúrgicos e desenvolver uma linha própria de produtos. A partir desse ponto, a referência passou a ser o crescimento dos respiros importados no mercado e foi iniciado o desenvolvimento de uma linha própria com as mesmas características técnicas dos modelos europeus. Com base no conhecimento obtido no processo de fabricação de jóias, a Ventistamp acreditou que seria possível produzi-los. Grande parte do tempo foi dedicada ao aperfeiçoamento do processo produtivo, que envolveu muito esforço, ensaio e erro da parte do empreendedor B. Após cinco meses, com a resolução de um grande problema técnico, que

refugava mais de 70% dos respiros produzidos, parecia que nada mais interromperia a trajetória rumo ao sucesso. No entanto, haveria ainda muitos outros obstáculos a serem transpostos.

As fontes de informações referentes ao funcionamento do processo foram as mais variadas: contatos com amigos, visitas a bibliotecas e a universidades, consulta a livros de engenharia e de projeto, visitas a empresas que fabricavam jóias. O empreendedor B se lembra, durante esses contatos, de um professor de física da UNICAMP que, sem conhecê-lo, foi muito prestativo ao fornecer informações a respeito de sistemas de geração de vácuo. Naquele dia obteve um dos mais importantes aprendizados de sua vida: quando alguém se mostra humilde, as pessoas têm prazer em transmitir seus conhecimentos. Nesse processo, houve muitas experiências e testes e vários meses se passaram sem que uma única peça de qualidade aceitável fosse fabricada.

Após cerca de um ano e meio de muito trabalho e perseverança, foi desenvolvida uma estrutura produtiva que permitiu combinar em um mesmo produto os fatores de diferenciação dos respiros importados, com preços mais competitivos. Em março de 1997 foi lançada a primeira linha de respiros autolimpantes, que permitiu a formação das vantagens competitivas da Ventistamp. Com o processo desenvolvido e o produto aperfeiçoado, era hora de iniciar a comercialização, o que se deu sem qualquer pesquisa de mercado. O primeiro desafio foi fixar o preço dos respiros e havia duas alternativas: a) praticar preços baixos, levando em conta o custo do produto e assim evitar o surgimento de novos concorrentes; e b) trabalhar com preços altos, apostando no aperfeiçoamento de características técnicas difíceis de imitar. A segunda alternativa foi adotada e, após o contato com os primeiros clientes (Freios Varga e KSB Bombas Hidráulicas), pela primeira vez a Ventistamp ouviu quais eram as reais necessidades dos clientes potenciais!

Em agosto de 1997 a Ventistamp resolveu participar das maiores feiras de fundição da América Latina: Fenaf e Conaf, uma grande oportunidade para mostrar ao mercado os sistemas de ventilação desenvolvidos. Houve momentos críticos quando, por exemplo, no estande da empresa, enquanto os respiros eram apresentados a dois engenheiros da General Motors (GM), o responsável da modelação da empresa KSB dizia que todos os respiros por ele testados haviam sido reprovados. A empresa descobriu juntamente com os futuros clientes os problemas do produto! Apesar do risco incorrido, mais esse obstáculo acabou sendo superado, sendo a principal lição aprendida a de estreitar o relacionamento com clientes durante o processo de fabricação.

Trajетória do empreendimento: sucesso

Após a aventura perigosa na feira, a Ventistamp conduziu um criterioso desenvolvimento técnico junto ao principal cliente à época, a Freios Varga, passando a partir de então a fornecer também para a GM. Foram necessários sete meses de testes e muitas visitas para que em março de 1998 ela recebesse o primeiro pedido de compra da GM. As conquistas e também os tropeços foram ocorrendo a cada dia que se passava. O caso particular da GM trouxe uma bagagem enorme de ensinamentos, dois dos quais são destacadas aqui. Como normalmente não se troca de fornecedores de respiros a cada mês, se pôde concluir que a estratégia de diferenciação adotada era a que mais contribuiria para alcançar os objetivos da Ventistamp. O período médio para desenvolver um cliente era de seis meses, mas uma vez homologada, o risco de a empresa ser descontinuada nos meses seguintes era muito baixo, mesmo praticando preços superiores aos concorrentes estrangeiros. Também se pôde exercitar maneiras diferentes de criar valor, tanto para o usuário técnico quanto para o

comprador. A cada inovação proposta, se verificava até que ponto eles estariam dispostos a pagar por tais vantagens e benefícios. Dessa forma foi possível desenvolver habilidades que mostravam a diferença entre o valor oferecido e o valor percebido pelo cliente. Superar expectativas passou a ser o lema da empresa.

O crescimento foi gradual: em junho de 1999 o cliente WEG Motores Ltda. começou a ser desenvolvido, por sinal um grande marco na história da Ventistamp. Praticamente a política de vendas já se consolidava na busca constante de vantagens competitivas: respiros que reduziam o desperdício de matéria-prima, os custos de mão-de-obra e de manutenção, a melhora na eficiência do processo produtivo e assim por diante. E com a WEG não foi diferente. Decorreu um período de seis meses para concluir o desenvolvimento técnico. A partir de setembro desse mesmo ano, a WEG substituiu os respiros importados pelos modelos Ventistamp.

Em dezembro de 1999 a WEG solicitou à Ventistamp o desenvolvimento de um novo respiro. Em reunião com esse propósito, apresentaram o seguinte contexto: a WEG ampliaria suas instalações no setor de fundição com o objetivo de aumentar em 40% a capacidade produtiva de carcaça de motores elétricos. Haveria, nessa expansão, um investimento na ordem de US\$ dois milhões em um tipo de célula de fabricação de machos de areia. Para atingirem as metas previstas seria necessário trabalhar com um novo modelo de respiro, desconhecido até o momento. A Ventistamp, seguindo sua filosofia de ter no desenvolvimento de novos produtos um dos grandes alicerces de sua política empreendedorística, assumiu mais esse desafio. Em 2000 foi efetivada uma aliança estratégica e, após três meses de pesquisas e testes, a empresa alcançou o que havia de mais arrojado em respiros no mundo todo. O novo produto foi batizado de respiro chanfrado. E a Ventistamp passou a ser a única empresa no mundo que detinha tecnologia para produzir respiros com a face nas dimensões da cavidade do molde. Era tudo que a WEG precisava. O pulo do gato veio pela consideração de dois fatores: esses produtos serem únicos no mundo e o fato de a WEG depender desses respiros para viabilizar em tempo hábil seus objetivos. Qual o resultado dessa operação matemática? Preços de respiros até três vezes mais altos se comparados com a linha *standard* da Ventistamp.

Talvez seja exato imaginar que, se a Ventistamp não tivesse desenvolvido o modelo de respiro chanfrado, a WEG não teria conseguido encontrar alternativas para solucionar seu problema. Quando questionada sobre quais opções alternativas a WEG adotaria sem a Ventistamp, a resposta foi que não saberiam como resolver a questão. Existiram muitas resistências comerciais para que a WEG aceitasse as condições que a Ventistamp impôs em seu orçamento. Entretanto, não havia um leque de opções e as duas partes tinham consciência disso. Houve exaustivas negociações, até que a WEG resolveu aceitar as soluções propostas. Mais uma vez as expectativas foram superadas ao justificar a relação benefício/custo do projeto, provando todos os resultados propostos e outros não imaginados.

Nos primeiros meses de 2000 havia uma venda média de 20.000 respiros por mês e, só desse projeto, foram comercializados mais de 90.000 respiros chanfrados em quatro meses. Nesse cenário, foi possível alavancar ainda mais o crescimento da empresa. Ao final de 2000 a Ventistamp contava com mais de 80% do mercado de fundição que trabalhava com respiros. Para uma expansão acelerada, não restaria outra opção senão o mercado externo. Assim foi iniciada uma nova etapa de desafios. A diferença agora é que os passos em busca de novos mercados se dariam por meio de um plano de negócios. Adotou-se o planejamento estratégico, com definição de objetivos e metas de curto, médio e longo prazos. Antes de

qualquer ação, realizaram-se pesquisas de mercado nos países da América do Norte e da Europa, para obter informações sobre a concorrência. Houve também outras viagens a feiras de fundição internacionais, uma na Alemanha (novembro de 2000) e outra na Itália (maio de 2001) para potencializar alianças estratégicas.

Atualmente a Ventistamp fornece diretamente para empresas como Waupaca-ThyssenKrupp (USA), DaimlerChrysler (USA), ProezaGrede (México) Teksid (unidades do México e da Argentina) entre muitas outras fundições. Foi feita a opção de desenvolver esses clientes diretamente para obter conhecimento sobre estratégias comerciais adotadas em cada mercado externo. Essa experiência angariou credibilidade à imagem e à marca dos respiros Ventistamp, assegurando a qualidade técnica dos produtos junto aos clientes internacionais. Assim, estão em curso negociações com os principais distribuidores de produtos para fundição nos Estados Unidos e Europa. Os contatos foram feitos em julho de 2003 e todos os distribuidores estão estudando a melhor forma de efetivação dessas parcerias.

Os planos da Ventistamp são atingir 4% do mercado americano de fundição até o primeiro semestre de 2005 – o que representa cerca de 25 empresas – para que ao final do ano seja conquistada uma fatia de 15%. A longo prazo, a empresa trabalha para que em 2007 a empresa seja a maior fornecedora de respiros da América do Norte. É algo bastante audacioso, mas se acredita que com muito planejamento e trabalho duro esse objetivo possa ser alcançado.

4. Análise

Os dois casos guardam algumas semelhanças e algumas diferenças que enriquecem as análises realizadas. Ambos os empreendedores são do sexo masculino, com idades entre 25 e 28 anos, nível universitário e atuaram em seu primeiro empreendimento. O ramo de negócios e os produtos em si são completamente diferentes: o produto Torpeddo, da Editora Imperial é de consumo, direcionado a pessoas físicas, em geral entre 18 e 25 anos. Essa situação configura muitos clientes potenciais do tipo consumidor final (pessoas), que individualmente comprariam apenas um ou poucos exemplares do produto. Já os respiros produzidos pela Ventistamp são produtos industriais, direcionados às áreas de fundição de empresas do setor automotivo em sua maioria, caracterizando compras repetidas realizadas por comparativamente poucos clientes.

Ao nível mais geral, pode-se dizer que o insucesso do empreendedor A se deve ao fato de seu entusiasmo haver suplantado a racionalidade que um plano de negócios exigiria – algo possivelmente oriundo de uma crença cega no sucesso, em função de seus bons resultados como estudante e por haver ingressado em uma empresa de consultoria internacional – que o levou a incorrer em uma série de fatores previstos na literatura. Um deles sem dúvida é o conhecimento do mercado. O empreendedor A, por não conhecer as regras do mercado editorial, como o fato de a venda ser em consignação e o pagamento levar de 3 a 6 meses para ser efetuado, teve sérios problemas para conseguir capital de giro suficiente. Outros equívocos foram: falta de pesquisa de mercado, capa não atrativa, uso somente de capital próprio e preço inadequado. Além disso, o preço impresso na capa dificultava a feitura de alterações e afastava clientes potenciais que o comprariam para presentear alguém, pois não se dá presente com o preço marcado.

Já o empreendedor B, embora também fosse novato no mercado, contava com toda a experiência do pai, que havia tido outras empresas em ramos de negócio correlatos e de certa forma contava com uma visão mais apurada do mercado. A Ventistamp também fez várias

coisas não recomendáveis, na mesma linha da Editora Imperial, sendo as duas de maior destaque o desenvolvimento de produtos sem auscultar o mercado e a condução do empreendimento sem um plano de negócios, providências adotadas apenas posteriormente. Observou-se que a empresa enfrentou problemas por causa disso, como o caso da exposição de seu produto recém-desenvolvido nas feiras latino-americanas, mas que conseguiu superá-los, em parte devido às características e à dinâmica de seu mercado, podendo aprender importantes lições, corrigir seu rumo e se encaminhar ao sucesso.

No caso da Editora Imperial e do produto Torpeddo, esse tempo para correção das falhas e dos rumos acabou não existindo. Assim, uma das coisas que diferenciou o sucesso do insucesso em relação a essas duas experiências foi o *timing* de cada uma: os erros cometidos pelo empreendedor B puderam ser corrigidos a tempo de manter os clientes, que com isso indiretamente o auxiliaram a desenvolver seus produtos e a viabilizar seu negócio. Entretanto, no caso do empreendedor A, as correções de equívocos até certo ponto análogos não convenceram os clientes intermediários – as livrarias – a continuar expondo e comercializando o Torpeddo e isso acabou se tornando um dos empecilhos à continuidade das operações da editora.

Outro ponto que merece atenção é a tênue separação entre apaixonar-se pelo negócio e iludir-se por ele. No caso do empreendedor A, caso ele tivesse tomado a decisão de fechar a editora quando as premissas nas quais se fundamentava o negócio se mostraram errôneas, muito esforço poderia ter sido poupado. Esse fato está relacionado à diferença entre uma idéia e uma oportunidade. Ele possuía uma boa idéia, que acabou não se transformando em uma oportunidade de negócio. O empreendedor B, no entanto, mais do que uma idéia estava diante de uma oportunidade de negócio, com premissas mais bem delineadas, embora no início, como o empreendedor A, não tenha se utilizado de pesquisa e de planejamento. Algo que os dois casos ensinam é a respeito do momento em que se deve iniciar o relacionamento com o mercado. Na verdade, tal relacionamento deve se dar o mais cedo possível, seja através de uma pesquisa de mercado (o que a Editora Imperial fez apenas pela ocasião da Bienal, quando já era muito tarde para modificar o produto) ou então de uma relação mais direta com os clientes (o que a Ventistamp fez apenas no momento da feira, tendo colhido resultados desagradáveis que poderiam ter sido evitados se o relacionamento tivesse se iniciado antes).

Especificamente no caso da Ventistamp, pode-se observar a importância da criação de barreiras de entrada. O mercado de respiros era praticamente ignorado por seus fabricantes, pois não representavam mais do que 5% dos respectivos faturamentos. Portanto, não havia interesse em diferenciar o produto. A Ventistamp percebeu isso, principalmente a partir da chegada de respiros importados e começou a pesquisar os respiros autolimpantes. Dessa forma, ela começou a criar uma barreira de entrada através da tecnologia e da inovação associada a seu produto. A Editora Imperial de certa forma também pensou na barreira de entrada, pois patenteou seu produto como modelo de utilidade (livro com alça), mas essa providência, embora correta, acabou não se realizando porque o produto não ‘decolou’. O empreendedor, para obter a lealdade continuada dos clientes, além de criar valor adicional para eles, precisa ter condições de sustentar esse valor ao longo do tempo e as barreiras de entrada servem a esse propósito.

Por fim, há de se realçar que, das 11 características de *start-ups* bem-sucedidas apontadas anteriormente na entrevista de Amar Bidhé, seis estão presentes no caso da Ventistamp. Assim, trata-se de um negócio que iniciou sem uma idéia patenteada, sem treinamento ou qualificações especiais do principal ator envolvido, em um mercado incerto,

sob mudança, no qual se reconheceu uma oportunidade. Tal mercado era industrial, caracterizado por negociações racionais e demoradas e não por impulso. E a última característica é o fato de o empreendedor B haver atuado como um grande improvisador no início das operações, passando a pensador estratégico, com a adoção do plano de negócios em suas atividades.

5. Conclusões

Este trabalho discorreu sobre empreendedorismo e subtemas relacionados a sucesso e insucesso de empreendimentos e de produtos, que formaram uma base conceitual para analisar a história de dois empreendedores brasileiros e iniciantes, sendo um exemplo de insucesso e outro de sucesso. Alguns aspectos dos assuntos desenvolvidos na revisão conceitual destacaram-se pela maior consistência com os casos examinados. São eles: a importância do conhecimento do mercado, a necessidade de se distinguir uma idéia de uma oportunidade e a utilidade de se elaborar um plano de negócio. É preciso mencionar também, de modo mais indireto, o estabelecimento de barreiras de entrada, como uma das formas de garantir maior valor para o cliente. Nesse contexto, o sucesso deve ser visto como objetivo a ser atingido e o insucesso como uma forma de aprendizado que, em ocasiões futuras, pode conduzir ao sucesso. É importante lembrar que tais resultados são válidos no contexto dos casos estudados, sendo que qualquer tentativa de generalização deve ser vista com cautela.

A trajetória dos empreendimentos e dos empreendedores continuará sob acompanhamento e reportada em trabalhos futuros – no caso do empreendedor A, qual será seu próximo empreendimento? E no caso do empreendedor B, seu sucesso continuará, conforme ele acredita?

Como finalização deste artigo, cabe uma ilustração e um último questionamento. Primeiramente a ilustração: tem sido citada na mídia a fala do astro do basquete Michael Jordan em um comercial veiculado há alguns anos atrás: "*Perdi mais de 9.000 arremessos em minha carreira. Perdi mais de 300 jogos. Por 26 vezes foi confiado a mim o arremesso final e eu os perdi. Fracassei repetidamente em minha vida – e é por isso que venci.*" (Kellard: 1997). É possível que as palavras de Michael Jordan sejam consideradas um pouco exageradas ou de efeito, mas elas ilustram como pode ser a estrada rumo ao sucesso para os empreendedores: como uma corrida de obstáculos – utilizando mais uma metáfora esportiva – sendo que a linha de chegada representa o sucesso que se busca e os obstáculos os insucessos que, durante a competição, fatalmente eliminam alguns participantes e fortalecem outros.

E quanto ao questionamento, se as possibilidades de insucesso são consideráveis, conforme foi examinado anteriormente, é recomendável incentivar empreendedores a correrem esse risco? A resposta deve ser afirmativa se os insucessos puderem ser encarados como etapas de um processo de aprendizado. É fato que um empreendimento pode ter apenas dois destinos: ser bem-sucedido ou não. Existe um certo consenso, tanto na literatura quanto no meio empresarial de que os insucessos ensinam mais que os sucessos, embora esse aprendizado muitas vezes seja doloroso. Acredita-se ser essa a principal escola dos empreendedores; e que o fato de se tentar outras vezes até a obtenção de êxito é algo está na essência do empreendedorismo e dos empreendedores, apesar da falta de consenso sobre o significado desses termos.

Bibliografia

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGGREEN, E.; NACHER, T. Why good ideas go bust. *Management Review*, v.89, ed.2, p.32-36, Feb. 2000.

BHIDÉ, Amar. The origin of entrepreneurial species. *Inc.*, v. 22, n 2, p. 104-113, fev. 2000. Entrevista concedida a George Gendron.

BONOMA, T. J. Case research in marketing: opportunities, problems and process. *Journal of Marketing Research*, v.22, p.199-208, May 1985.

CHRISTENSEN, C. *The innovator's dilemma*. 2.ed. New York: Harperbusiness, 2000.

COOPER R. *Product leadership: creating and launching superior new products*. Cambridge, Massachussets: Perseus Books, 2000.

COVIN, J.; MILES, M. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(3), p. 47-63, 1999.

COVIN, J.; SLEVIN, D. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10, p. 75-87, jan. 1989.

De KLERK, G. J.; KRUGER, S. *The driving force behind entrepreneurship: an exploratory perspective*. Disponível em www.kmu.unisg.ch/rencontres/band2002/F_04_deKlerk.pdf. Acesso em 13 ago. 2003.

DORNELAS, J. C.A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HART, S. Where we've been and where we're going in new product development research. In: BRUCE, M.; BIEMANS, W. (Orgs.). *Product development: meeting the challenge of the design-marketing interface*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd., 1995.

JOHNE, A. Evaluating product development success within a business development context. In: BRUCE, M., BIEMANS, W. G. (Orgs.). *Product development: meeting the challenge of the design-marketing interface*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd., 1995.

KELLARD, J. *Michael Jordan on Life*. 1 jun. 1997. Disponível em: <http://theai.net/jordan.html>. Acesso em 6/10/03.

LAMBIN, J.J. *Le marketing strategique*, 4^a. Ed. Paris: Ediscience International, 1998

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, W. *Administração de pequenas empresas: ênfase em gerência empresarial*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1998

McGRATH, M. *Setting the PACE in product development: a guide to product and cycle-time excellence*. Rev. ed. Michael E. McGrath, editor, 1996.

MILLER, W.; MORRIS, L. 4th. *Generation R&D: managing knowledge, technology and innovation*. John Wiley & Sons Inc., 1999.

MUSIKA, D. F. Identificando uma oportunidade de Mercado. In BIRLEY, S.; MUSIKA, D. *Financial Times: Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books, 2001.

SCHUMPETER, J. 1934. *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo: Edusp, 1974.

SHANE, S.; VENTAKARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research: a response to Zahra and Dess, Singh, And Erikson. *Academy of Management Review* 26(1) p. 13-16, 2001.

SHANE, S.; VENTAKARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25(1) p. 217-226, 2000.

STEVENS, G.; BURLEY, J. 3000 raw ideas = 1 commercial success! *Research Technology Management*. May-Jun. 1997.

TIMMONS, J. A. *New venture creation*. Burr Ridge, Ill.: Richard D. Irwin, 1994.

URBAN, G.; HAUSER, J.; DHOLAKIA, N. *Essentials of new product management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc. 1987.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.