

Um sonho possível? As aventuras e desventuras de um empreendedor

DANIEL DO PRADO PAGOTTO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO DISTRITO FEDERAL (UDF)

FERNANDA PAULA ARANTES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

AMANDA MOURA WALTER

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Um sonho possível? As aventuras e desventuras de um empreendedor

1. INTRODUÇÃO

O presente caso de ensino descreve o processo de criação de um empreendimento no setor de aquecimento solar e piscinas e a operação desse pequeno negócio por alguns anos. Destacam-se ao longo do texto assuntos que podem ser associados a diferentes conteúdos de administração sob uma perspectiva interdisciplinar: empreendedorismo, estratégia, marketing, gestão de pessoas, administração geral.

Por meio desse caso verídico, os leitores terão contato com a história de João, um empreendedor que identificou uma oportunidade, levantou recursos para viabilizá-la e a operou por cerca de dez anos. Junto com sua esposa e o sócio/irmão, João alcançou ótimos resultados. Porém, associado ao crescimento da empresa surgiram novas atribuições para assegurar um bom desempenho.

Nessa nova fase, os empreendedores se viram diante dos desafios de administrar um novo negócio, tendo que gerenciar elementos de natureza mercadológica, operacional, financeira e pessoal. Todavia, apesar de toda a energia depositada na coordenação da empresa, devido à falta de conhecimento em gestão e a omissão em determinadas questões importantes, o empreendimento foi descontinuado.

Após alguns anos, João se reuniu ao irmão para iniciarem um novo negócio no mesmo setor. Será que agora, com mais experiência – obtidas tanto no decorrer do primeiro empreendimento quanto pelos aprendizados em sala de aula – o empreendedor conseguirá criar um empreendimento com crescimento sustentável?

CASO DE ENSINO

Nasce uma ideia

João havia chegado à Brasília no início dos anos 90 para tentar uma vida melhor. Vinha de uma família humilde, que vivia da agricultura, no interior de Minas Gerais, em uma cidade com menos de 3 mil habitantes. Por ser uma pessoa proativa e com muita sede por conhecimento, logo que chegou à capital federal conseguiu um emprego em uma loja de pisos e revestimentos. Apesar de acreditar que tinha um talento nato para vendas, foi nessa empresa que João desenvolveu ainda mais essa habilidade, graças às orientações do seu antigo patrão, bem como a participação em treinamentos corporativos.

No início dos anos 2000, João já havia acumulado experiência em outros segmentos, como o de aquecimento solar e piscinas. Em todas as empresas onde trabalhara, o vendedor recebia destaque. Mesmo quando tinha que percorrer de ônibus as longas distâncias de Brasília, ele conseguia atingir resultados acima de média em relação aos colegas.

Sempre que mencionava o interesse de abrir um negócio para alguns dos clientes recebia respostas positivas. Certo dia, Anderson, um dos seus clientes inclusive disse: “João, no dia que você criar sua empresa me avisa, pois vou te ajudar. Gosto muito de você”. E a ideia foi tomando forma, até João chegar a um desfecho nos seus próprios pensamentos: “vou largar meu emprego e começar meu próprio empreendimento de aquecimento solar e piscinas!”.

João acreditava muito em si, pois havia conquistado uma ótima reputação nesses setores e, além disso, conseguia vender como ninguém. Ainda que possuísse pouco capital, os pontos positivos que João carregava, aliados ao momento econômico privilegiado para os setores nos quais o empreendedor trabalhava, faziam a ideia de João se tornar mais palpável. Todavia, o próximo passo para torná-la realidade era convencer Roberta, sua esposa, e os demais familiares.

Certo dia, João chegou em casa e comunicou Roberta sobre a ideia. Com certa preocupação, a esposa reagiu: “Mas como? Com que dinheiro? Nós temos duas meninas pequenas... e se não der certo?”. Na época, João e Roberta possuíam um lote com uma casa em construção. Como o terreno tinha valorizado desde a época em que haviam comprado, João argumentava que poderiam vendê-lo, adquirir outro local para morar e com o restante montar o empreendimento. Além de Roberta, a família também achava a ideia de João um absurdo.

O tempo foi passando e, após aproximadamente seis meses de conversa, Roberta se convenceu de que valeria a pena investir no empreendimento e, assim, tornou-se a maior apoiadora do marido. Com isso, o casal se desfez do lote, arrecadando o dinheiro que permitiu comprar um novo terreno e, com o montante de R\$ 15.000, adquiriram equipamentos essenciais e alugaram uma sala comercial. Em setembro de 2003, ele e Roberta iniciavam as operações do novo empreendimento. Enquanto João percorria as ruas para efetuar vendas, Roberta ficava na loja.

Uma das primeiras vendas que João efetuou foi para Anderson, aquele cliente que havia prometido ao empreendedor que contrataria os serviços da empresa assim que ela entrasse em operação. Assim, João executou a instalação de dois sistemas de aquecimento que renderam R\$ 4.800. João chegou com o cheque no valor do serviço na loja e mostrou para Roberta. Os dois se emocionaram muito, era a primeira venda efetuada. E a partir desse momento, vieram novos serviços de aquecimento – foco maior no início do empreendimento – e, em seguida, de piscina.

Quem quer ser um milionário?

Em apenas três meses de trabalho, a empresa já começava a render bons resultados. Porém, o aumento da demanda exigia o cumprimento das atividades que João sozinho não conseguia executar. Nesse momento, ele percebeu que precisava da ajuda de uma pessoa de confiança. A primeira que veio à mente foi Pedro, seu irmão, que trabalhava no mesmo ramo da empresa e que poderia participar por meio de uma sociedade.

A reação inicial de Pedro foi: “não vou deixar meu emprego, não vai dar certo”. João respondia: “meu irmão, já está dando certo!”. Depois de mostrar os resultados em planilhas eletrônicas e de três meses de conversa, Pedro entrou na sociedade no início de 2004, assumindo 40% do empreendimento. Combinaram que a cada mês os dois e Roberta se reuniam para contabilizar as receitas e as despesas e decidir quanto cada uma das partes poderia receber da empresa.

Assim, com o reforço de Pedro os negócios melhoraram ainda mais. No ano seguinte, em 2005, João conseguiu a representação da maior indústria de aquecimento solar do Brasil, o que contribuiu ainda mais para o sucesso do empreendimento. E diante de todos esses resultados, João começou a colocar na mente: “Quero ser a maior empresa do ramo no meu estado!”. Não tinha muita consciência sobre como conseguiria alcançar esse sonho. O planejamento que executavam geralmente se resumia ao planejamento dos serviços que a empresa ofertava. Mas tinha a certeza de que se houvesse um esforço diário conseguiriam alcançar bons resultados.

João prezava muito pela honestidade e qualidade dos serviços. De acordo com o empreendedor, esses eram os maiores diferenciais da empresa, uma vez que a cada trabalho bem feito concluído, naturalmente dez indicações que poderiam se converter em vendas surgiam. Além desse boca-a-boca, João apostava em outra estratégia para adquirir novos clientes. Sempre que via uma construção, o empreendedor conversava com o encarregado para saber o estágio da obra. Então, a informação do responsável pela construção era registrada em uma planilha. Quando fosse o momento adequado para fornecer os serviços da sua empresa, João entrava em contato e fechava a venda. Para

garantir bons resultados de vendas, o empreendedor ainda contratava uma agência de publicidade que expunha anúncios em *outdoors* e nas páginas amarelas de jornais.

Além dessas práticas de divulgação, João se esforçava para manter uma variedade grande de produtos e serviços. Na loja era possível encontrar qualquer item – dos mais simples aos mais tecnológicos – que tivesse relação com aquecimento solar e piscinas. Os preços variavam de acordo com a dimensão do trabalho, uma vez que possuíam como clientes pessoas físicas e jurídicas.

Todos os esforços passaram a ter efeito. À medida que o empreendimento foi crescendo João precisou de mais gente. Seu recrutamento era baseado em indicações de conhecidos, porém, não havia um processo de seleção sistematizado para o preenchimento das vagas. E, desse modo, em pouco menos de cinco anos, já em 2009, a empresa havia chegado a 25 colaboradores, todos com carteira assinada. Além do aumento na força de trabalho, a empresa também abriu uma filial em outra cidade do Distrito Federal – mais distante, visando aumentar a abrangência – e comprou uma loja de materiais de construção que ficava próxima à primeira loja. Em congruência com todo esse crescimento, João vislumbrava expandir o empreendimento para mais lugares do Distrito Federal.

Nessa época, as atividades da empresa eram divididas em três eixos: vendas, construção e financeiro. A construção era a área que mais concentrava pessoal, contando com 22 colaboradores, que permaneciam alocados na primeira loja. As vendas ficavam a cargo de 3 empregados, um para cada loja. Pedro ficava responsável pelas vendas e construção. João também concentrava mais seus esforços nessas duas atividades, afinal, eram os processos finalísticos da empresa. Porém, ainda tinha que coordenar todas as ações das empresas e dos projetos. Já Roberta, a esposa de João, assumia as finanças. Nenhum deles detinha conhecimentos formais sobre essas áreas, mas a experiência que reuniam dos últimos anos permitia executarem o trabalho cotidiano.

Junto dos resultados surgiam sempre mais deveres. Além de efetuar as vendas, João era encarregado pela gestão das lojas e pelos processos da construção. Se uma venda de piscina fosse efetuada, logo ele tinha que elaborar o projeto e planejar as atividades no mesmo dia, pois no próximo já começava a execução: mobilizar equipe, distribuir atividades, comprar material de construção, e etc.

João percebia uma sobrecarga de atribuições sob sua responsabilidade, pois acompanhava todas as etapas da construção até a entrega para assegurar a qualidade do serviço. Ele tinha uma compreensão clara sobre o processo de trabalho dos serviços como um todo – algo que não percebia nos demais colaboradores – o que demandava uma presença constante do empreendedor nas atividades da empresa.

Até o último homem

Para ilustrar essa centralização das demandas, certa vez João conseguiu fechar um projeto de grande dimensão para construir o aquecimento solar de um hospital. Para concluir as negociações, foi necessário se deslocar até São Paulo para conversar com os mantenedores da instituição. Durante a viagem, João recebia ligações de seu irmão, funcionários e esposa para resolver problemas que aconteciam nas obras e nas lojas. Esses e outros acontecimentos conscientizaram João sobre a necessidade de começar a delegar algumas das atividades que executava para outros colaboradores.

Primeiro, buscou transferir as responsabilidades do controle de estoque para a vendedora da loja. Porém, frequentemente, quando a equipe de obras buscava determinada matéria-prima essencial, percebia-se que o item já não estava mais disponível – tudo por falta de gestão dos estoques. Apesar das tentativas de treinar a funcionária para aquela atribuição, sentia que ela tinha resistência em usar os sistemas de controle gerencial devido à dificuldade de manipular os programas.

Em outro momento, João buscou delegar as atribuições das obras para Pedrinho. Era um ótimo funcionário, mas logo a posição de comando subiu à cabeça, chegando ao ponto de “demitir” colaboradores sem nenhum diálogo e às vezes inclusive sem anuência dos proprietários. Além disso, João sempre valorizou o contato com os clientes, tanto no momento da construção quanto na entrega das piscinas, o momento mais importante, a conclusão do serviço. Porém, não eram raras as vezes que escutava dos clientes comentários que registravam a falta de habilidade de Pedrinho comunicar e apresentar os serviços que estava executando. Ademais, João ainda se incomodava pelo fato de Pedrinho não depositar a mesma importância que ele nas entregas. Afinal, aquele era o momento mais importante do serviço.

Com a correria do dia a dia, João acabava não tendo tempo de acompanhar tudo que acontecia na sua empresa. Além de funcionários com problemas de relações interpessoais ou resistências para usar tecnologia, conforme já registrado, o empreendedor ainda teve que lidar com um funcionário que furtava materiais e combustível. Porém, um dos maiores problemas ainda estava por vir.

Em 2010 o casal se divorciou. Roberta, que cuidava do financeiro da empresa, abandonava o empreendimento. Com o crescimento da empresa e os bons resultados de vendas, João, Pedro e Roberta acabavam sempre postergando o acompanhamento das finanças da empresa, sob a desculpa de estarem vendendo bem. Além disso, o fato de Roberta ser uma das pessoas com alto grau de confiança, devido ao vínculo familiar, reduzia as preocupações dos empreendedores.

Por falta de conhecimento em finanças, Roberta executou uma prática que prejudicou em grande medida a saúde financeira da empresa: a troca de cheques com agiotas. João tinha ciência desse fato, apresentava certa desconfiança de que não era algo seguro, mas também não possuía total dimensão das consequências advindas da troca de cheques. Naquela época, em determinados momentos, a empresa chegou a possuir cerca de R\$ 300 mil em cheques. A partir do momento que essa prática foi iniciada, a empresa se viu pagando juros consideráveis que consumiam boa parte dos lucros da empresa.

Mesmo após a saída de Roberta, João continuou o empreendimento. Porém, a realidade era outra por volta de 2013. Envolto às questões judiciais da separação, problemas na gestão da empresa e um cenário econômico desfavorável no setor de atuação, João fechou a loja de materiais de construção. Naquela época veio o segundo rompimento, Pedro, seu irmão, entrou em acordo para desfazerem a sociedade, permanecendo com a segunda loja.

Nesse ritmo, no final do ano, João decidiu encerrar as atividades do negócio. O empreendedor se desfez de boa parte do seu patrimônio para arcar com despesas decorrentes do fim do empreendimento. E assim, juntou as malas e foi tentar novos negócios em outra capital do Brasil.

De volta para o futuro

O tempo passou e em 2018 Pedro ligou para João, convidando-o a voltar para Brasília para trabalharem juntos novamente em uma nova sociedade. A nova empresa mantinha os mesmos serviços, mas dessa vez possuía um número menor de funcionários, apenas nove. Nesse novo momento, João era um homem muito mais experiente. Além disso, inspirado por sua filha, que estudava odontologia, decidiu regressar aos estudos no nível superior, iniciando um curso de Administração.

Será que agora, com mais experiência e com os ensinamentos que têm adquirido no seu curso, João conseguirá, junto ao seu irmão, reerguer a empresa e levá-la a um crescimento sustentável?