COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

AULA 5

Prof. Ademir Bueno

CONVERSA INICIAL

Não é fácil para o empreendedor tomar certas decisões, como escolher iniciar um negócio do zero, comprar um negócio já existente ou adquirir os direitos de uma franquia. Mas ele deve se munir de informações para escolher o melhor caminho a seguir.

Outro drama vivido pelo empreendedor é chegar à conclusão de que não tem mais interesse pelo negócio e que quer vendê-lo. Ele terá de enfrentar um caminho tortuoso e pedregoso para quem sabe conseguir negociar seu empreendimento. Liderar situações como essas é responsabilidade de um empreendedor. Os objetivos desta aula são:

- Apresentar os pontos aos quais o empreendedor deve ficar atento, caso opte por iniciar um negócio do zero;
- Elencar pontos que devem ser observados e estudados, caso escolha adquirir um negócio já em andamento;
- Conceituar sistema de franquia, indicando suas características, vantagens e desvantagens tanto para franqueador quanto para franqueado;
- Apresentar pontos importantes a serem considerados na venda de um negócio;
- Conceituar liderança, suas características e estilos.

CONTEXTUALIZANDO

Tomar a decisão de se tornar um empreendedor não é algo fácil, mas, algumas pessoas, por força das circunstâncias (demissão, mudança de cidade, aposentadoria, entre outras) ou por terem identificado uma boa oportunidade de negócios são levadas à decisão de iniciar uma empresa do zero, comprar uma já existente ou adquirir uma franquia. Isso causa ansiedade e estresse nos empreendedores, porque eles têm de escolher um novo caminho a seguir.

Espera-se que essa aula, com base nas informações nela contidas, sirva de suporte para a tomada de decisão do futuro empreendedor.

TEMA 1 – INICIANDO UM NEGÓCIO DO ZERO

Para iniciar um negócio, o empreendedor tem que antes identificar uma necessidade. Depois de identificá-la ele tem de analisá-la, para saber se é uma boa oportunidade de negócio, pois, às vezes, a necessidade não se traduz em uma excelente oportunidade. Somente por meio de estudos, observações, pesquisas, conversas e visitas é que o empreendedor consegue discernir se vale a pena ou não investir na ideia.

O maior desafio para o empreendedor, ao estudar uma ideia de negócio, é conseguir separar sua emoção de sua razão (se é que isso é possível, não é?), pois, ao se apaixonar por uma ideia, se envolver emocionalmente, ele pode acabar deixando de lado em sua análise aspectos importantes que comprometerão as decisões tomadas. A melhor forma de evitar que isso aconteça é anotar, registrar, escrever, desenhar, fazer mapa mental, criar pastas e salvar tudo o que for relevante para a construção mental do negócio e que sirva depois de subsídio para a elaboração do BMG Canvas e do plano de negócio (PN). Porém, só criar pasta e sair salvando tudo pode ser perigoso também; ao final da pesquisa ele poderá ter tanta informação que talvez não consiga se decidir por onde começar.

Um artigo Endeavor Brasil (2015) apresenta algumas ferramentas que podem auxiliar o futuro empreendedor desde o momento da produção de ideias de negócios até o de análise da viabilidade das mais interessantes. Vamos a algumas delas:

- **Funil de ideias:** serve para gerar ideias a partir da experiência do empreendedor e da observação do mercado. Ideal para quem ainda não decidiu em qual negócio investir;
- ***Scamper*:** meio para realizar o *brainstorming* com vistas a chegar a um novo produto ou serviço ou para modificar algo já existente. É preciso a cooperação de outras pessoas para executar dessa técnica;
- **Mapa mental:** é uma forma gráfica de expressar ideias, de detalhá-las, de resumir pensamentos e ações. Ideal para quem tem pensamento mais visual do que linguístico;
- **Análise 360º:** ferramenta indicada para verificação de viabilidade da ideia de negócio. Permite uma análise mais completa;

- **Mapa de empatia:** leva o empreendedor a desenvolver um negócio ao se colocar do lugar do cliente. Ele pode ver, pensar, sentir e expressar opiniões e sentimentos do cliente em relação a aspectos do negócio;
- **BMG Canvas:** como já exposto anteriormente, trata-se de uma ferramenta para modelar uma ideia de negócios. Serve para compreender vários aspectos importantes do futuro negócio;
- **Plano de negócios em pirâmide:** ajuda o empreendedor a enxergar o negócio como algo sistêmico, em que todas as áreas estão integradas, auxiliando-o na formatação de seu plano de negócio de acordo com um determinado objetivo.

Você já fez uma pesquisa para saber qual é o nível de burocracia para abrir negócios de alguns ramos? Pois bem, nesse aspecto, você poderá se surpreender tanto positiva quanto negativamente. Dependendo do tipo de negócio, com pouco tempo e dedicação você rapidamente terá sua empresa iniciada. Por exemplo, a abertura de uma microempresa individual (MEI) pode ser feita pela internet, com rapidez e segurança. Mas se o seu negócio for uma S/A, aí a conversa, os documentos, as exigências e, principalmente, o tempo que levará para pode iniciar o negócio serão bem mais extensos, os custos serão mais elevados e as pessoas e os processos envolvidos, bem mais complexos.

Pesquisar para ter claro o que é necessário para iniciar um negócio é importante para não se gastar tempo desnecessariamente. A ajuda de um contador de confiança é imprescindível, pois ele está acostumado com os trâmites, exigências e o tempo necessários para que cada processo se finalize. Além disso, ele sabe quais serão os custos do processo e os pontos relevantes a que se deve se ficar atento para evitar desperdícios – de tempo, de dinheiro e de paciência.

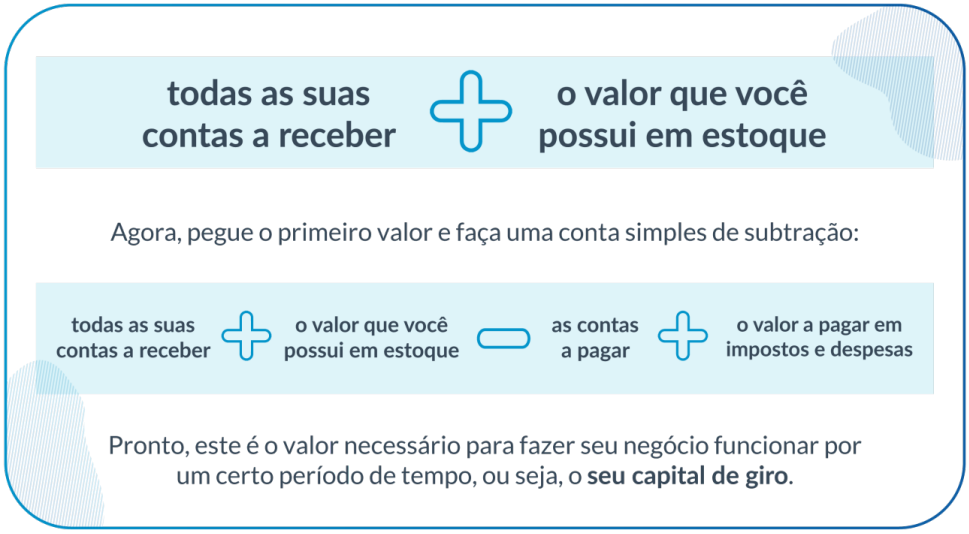
O dinheiro que você utilizará para a abertura é próprio? Melhor que seja, pois se algo não sair conforme o planejado você não comprometerá sua capacidade de adquirir crédito. Mas, pense bem antes de se desfazer de seu patrimônio pessoal para investir em um negócio; algo que levou uma vida para ser construído pode ruir em poucos meses. O planejamento, a elaboração de um sólido PN, pode evitar esse tipo de situação.

Juntamente com o PN, faça um planejamento de gastos e investimentos, assim, você não corre o risco de, no terceiro mês de atividade, se dar conta de

que não tem dinheiro para pagar a segunda parcela daquela máquina importante para seu faturamento.

A maior parte dos pequenos empreendedores parece desconhecer o significado e a importância do capital de giro, especialmente quando são iniciantes. Ele é o total de recursos financeiros necessários para bancar sua empresa para que continue funcionando. Veja a figura a seguir:

Figura 1 – Capital de giro: cálculo



Fonte: Sebrae, 2019.

Pensar no capital de giro tira o sono do empreendedor, pois o que lhe vêm à mente é o seguinte: “Preciso de R$ 100.000,00 para colocar a ideia para rodar, fazer o negócio funcionar. Precisaria de mais uns R$ 40.000,00 de capital de giro... Bom, não tenho todo esse valor, mas depois do início do negócio irei faturar, obter lucro, e, com isso, esse valor não será tão necessário”. Para começar, ele gastará 20 ou até 30% a mais para finalizar a preparação do negócio. Depois, o que pensava em vender, em faturar e lucrar acaba não se confirmando na prática: o tempo mudou, o governo lançou uma medida, o fornecedor atrasou a entrega dos produtos e isso tudo faz com que o dinheiro que se esperava ter proveniente da nova empresa venha pela metade. E então: o que acontece? Atrasos de fornecedores, de pagamentos de títulos, de salários e benefícios fazem com que se diminua os gastos cortando despesas cruciais para o bom funcionamento do negócio. Todos já vivenciamos o final dessa história, ou conhecemos alguém bem próximo que já passou por essa situação, ou já ouvimos uma triste história de fracasso nos negócios por essa razão.

Assim, planejar o capital de giro necessário para que a empresa tenha tempo de andar com a próprias pernas é imprescindível para aqueles que pretendem alcançar o sucesso.

O relato anterior lhe parece muito pessimista ou negativo? Saiba que não é. Essa é uma realidade de empresas que são abertas e fechadas antes de um ano de existência. Assim, é melhor começar o negócio de cara mais sisuda, sabendo de todos os desafios que terá de enfrentar até alcançar o sucesso, do que iniciar o projeto empolgadíssimo e meses depois perceber que a infraestrutura é frágil e que você não conseguirá aguentar os trancos do mercado e sucumbirá.

TEMA 2 – COMPRA DE UM NEGÓCIO EM ANDAMENTO

Quando o empreendedor pensa em adquirir um negócio em andamento, geralmente o que lhe vem primeiro à mente é que terá lucro rápido. Afinal, o negócio já está totalmente estruturado, com clientela formada e fiel. Mas será que é sempre assim? Discutiremos alguns pontos a seguir para que, ao optar por um negócio já existente, o empreendedor não caia em armadilhas.

- **Armadilha nº 1:** dá menos trabalho do que iniciar um negócio do zero. Isso pode até ser verdade; a estrutura já está montada, a empresa, em funcionamento, com clientela. Mas ela está estruturada? As contas estão em dia? Impostos e taxas foram pagos? As licenças e permissões necessárias são válidas? A parte burocrática da gestão de pessoas está organizada e devidamente arquivada?
- **Armadilha nº 2:** passivo trabalhista. Muitas vezes, o comprador deixa de checar ou não é informado pelo vendedor sobre as ações trabalhistas que estão correndo. Isso pode detonar, no futuro, o caixa da empresa. Chame seu advogado e lhe dê a missão de fazer uma busca minuciosa;
- **Armadilha nº 3:** os números apresentados representam de fato a realidade. Muitos vendedores inflam, maquiam dados, apresentam números que não são reais e que não poderão ser comprovados na prática se checados e calculados com atenção;
- **Armadilha nº 4:** contrato de aluguel. Na hora da negociação, o vendedor informa que já tratou com o dono do imóvel ou com a imobiliária a transferência, a passagem do contrato, e que está tudo certo. Não confie.

Fale com o responsável pela administração do imóvel para conhecer a realidade, o contrato, o índice de reajustes, entre outros aspectos relevantes;

- **Armadilha nº 5:** imóvel, estrutura física. Faça uma vistoria em todo o imóvel: telhado, partes hidráulica e elétrica. Isso é essencial para evitar surpresas desagradáveis;
- **Armadilha nº 5:** infraestrutura tecnológica. Se você conhece o bastante, faça você mesmo a verificação das reais condições das máquinas e dos *softwares* necessários para o bom funcionamento da empresa, além de revisar licenças necessárias e prazos de validade. Isso pode evitar a visita por órgãos fiscalizadores e o recebimento pesadas multas;
- **Armadilha nº 6:** folha de pagamento. Chame seu contador e o apresente ao contador que atende a empresa na época da transação. Ele saberá pesquisar e identificar irregularidades que poderão lhe custar ações trabalhistas no futuro. Veja também se não há pagamentos por fora, além daquilo que é registrado em carteira. Se houver, já defina uma estratégia para resolver o caso;
- **Armadilha nº 7:** processos na PROCON ou em juizados especiais. Verifique se não há nada em andamento, como uma negociação que esteja sendo paga em parcelas. Descuidar-se disso pode, no curto prazo, levar a empresa a ter que desembolsar valores para os quais não está preparada;
- **Armadilha nº 8:** fornecedores. Conhecê-los e ver os contratos com eles – se existirem – é essencial para saber na mão de quem você estará ao assumir a empresa. Eles poderão ser o motor de seu sucesso ou a causa de seu fracasso;
- **Armadilha nº9:** clientes. Pesquise para saber se as informações que recebeu sobre os clientes são verdadeiras ou não. Faça você mesmo uma pesquisa, no sistema, com os colaboradores, com os que estiverem comprando quando estiver na empresa. Peça o contato dos clientes mais importantes e fale com eles, visitando-os, se for o caso;
- **Armadilha nº 10:** faturamento. Essa é a armadilha mais comum em que se pode cair quando se está comprando uma empresa. Duvide sempre dos números que receber. Se não for muito bom com números, contrate alguém que seja para fazer uma varredura, uma checagem, uma análise

detalhada para evitar um choque depois que o contrato de compra e venda já estiver sacramentado. Gaste tempo e energia para entender a empresa por meio dos números. Isso lhe garantirá maior segurança de que está fazendo um bom negócio.

Maximiano (2011) apresenta os pontos favoráveis e desfavoráveis que existem na aquisição de um negócio já estruturado.

Quadro 2 – Pontos a considerar na compra de um negócio existente

Pontos a favor e vantagens	Pontos contra e risco
• Produto e mercado definidos • Empresa em funcionamento • Clientela formada • Fornecedores operando • Experiência do proprietário anterior	• Herança de problemas • Problemas futuros ocultos • Mão de obra qualificada • Imagem comprometida • Modernização necessária • Localização desvantajosa • Preço alto

Fonte: Maximiano, 2011, p. 31.

Assim, se você pretende empreender comprando um negócio já existente, fique atento a esses pontos e desconfie sempre. Isso o fará se aproximar de dados e informações que tornarão sua decisão mais acertada.

TEMA 3 – FRANQUIAS

Ao se pensar em franquia, alguns nomes vêm à nossa mente: McDonald's, Habib's, Boticário, entre outras grandes marcas que, sendo nacionais ou não, caíram no gosto popular e estão presentes em nosso dia a dia. Mas o que é uma franquia?

Definição legal de acordo com o art. 2º da Lei n. 8.955/1994:

> Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca e patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Definição oficial da Associação Brasileira de Franchising (ABF) (a partir da definição da comissão da Comunidade Europeia):

> Franchising é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação

aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com seu conceito.

O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante uma contraprestação financeira, direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou *know-how*, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais apoiados por uma prestação contínua de assistência técnica, no âmbito e durante a vigência de um contrato de franquia escrito e celebrado entre as partes para esse fim.

Assim, se tiver uma ideia, estudá-la, implementá-la, testar todas as possibilidades de produtos, processos, tecnologias entre outros aspectos relevantes poderá levá-lo a transformar o seu negócio em uma franquia e a comercializar o direito de outras pessoas de trabalhar com a sua marca.

O Sebrae (2018) nos oferece os seguintes conceitos de franquia:

> **Franqueador** – Pessoa jurídica detentora dos direitos sobre determinada marca ou patente, que formata um modelo de negócio e cede a terceiros (franqueados) o direito de uso desta marca ou patente e do know-how por ela desenvolvido, sendo remunerada por eles pelo uso deste sistema.
> **Franqueado** – Pessoa física ou jurídica que adere à rede de franquias idealizada pelo franqueador, mediante o pagamento de um determinado valor pela cessão do direito de uso da marca ou patente e transferência de know-how, comprometendo-se a seguir o modelo por ele definido.
> **Royalty** – Remuneração periódica paga pelo franqueado pelo uso da marca e serviços prestados pelo franqueador. Geralmente é cobrado um percentual sobre o faturamento bruto.
> **Taxa de franquia** (*franchise fee* ou taxa inicial) – É um valor único estipulado pelo franqueador para que o franqueado possa aderir ao sistema, pago na assinatura do pré-contrato ou contrato de franquia. Esta taxa também remunera o franqueador pelos serviços inicialmente oferecidos ao franqueado. Alguns franqueadores cobram um percentual da taxa de franquia no momento da renovação do contrato.
> **Fundo de Propaganda** (ou fundo de promoção) – Montante referente às taxas de publicidade pagas pelos franqueados e pelas unidades próprias dos franqueadores e que deve ser utilizado para ações de marketing que beneficiem toda a rede. Em geral, o franqueador é o administrador do fundo, mas deve prestar contas periódicas aos franqueados.
> **Conselho de Franqueados** – Tem caráter consultivo e é constituído pela franqueadora e por um grupo de franqueados principalmente para a administração do Fundo de Propaganda.
> **Circular de Oferta de Franquia** – Documento que, segundo a legislação brasileira, deve ser entregue pelo franqueador ao candidato a franqueado até 10 dias antes da assinatura do pré-contrato, contrato ou pagamento de qualquer valor. Em resumo, ela deve ser entregue por escrito e ser redigida de forma clara, contendo as informações sobre a franquia, a rede de franqueados e tudo o que será exigido do franqueado antes e após a assinatura do contrato de franquia.

3.1 Etapas da franquia

Basicamente, são **cinco** as etapas a serem cumpridas por um franqueador em seu objetivo maior de ver implantada sua rede de franquias:

- **1ª etapa:** teste de viabilidade do conceito por meio de uma unidade-piloto para as devidas correções;
- **2ª etapa:** após verificada a viabilidade, ocorre a formatação, quando então os conceitos testados são padronizados e documentados na circular de oferta de franquia e nos manuais. A formatação, portanto, visa a identificar os padrões e as referências de um negócio, permitindo, assim, a sua reprodução igual pelos franqueados.
- **3ª etapa:** é chegada a hora da divulgação e da comercialização da franquia. Isso pode ser feito das seguintes formas: anúncios em revistas e jornais *on-line*; *sites* especializados; participação em feiras; utilização dos serviços profissionais de corretores (*brokers*) ou até mesmo por meio de formas mais simples, como uma pequena mensagem nas lojas próprias e contatos pessoais. Em geral, o franqueador também prepara material de divulgação como *folders*, pastas e brindes. Essa etapa visa a recrutar os possíveis interessados na franquia, cujas fichas de candidatura serão analisadas posteriormente;
- **4ª etapa:** para que uma futura unidade franqueada possa ser implantada é preciso que três variáveis ocorram simultaneamente: perfil adequado, recursos financeiros disponíveis e local aprovado. É nessa hora que o franqueado analisa as informações contidas na circular de oferta de franquia, que deve respeitar o prazo legal de dez dias de antecedência para uma eventual assinatura do contrato de franquia;
- **5ª etapa:** após todo o assessoramento dado pelo franqueador ao futuro franqueado (escolha de ponto, treinamento), é inaugurada a franquia. O modelo pressupõe acompanhamento e supervisão a fim de verificar se os padrões estão sendo observados na prática do dia a dia. Faz parte também dessa etapa a iniciativa de trocas de experiências com a rede por meio de *newsletters* e dinâmicas de grupos (encontros, seminários e conselho de franqueados).

3.2 Instalação da franquia

Uma unidade fraqueada pode funcionar em:

- Loja comercial (individual ou combinada);
- Sala ou conjunto;
- *Corner* (canto);
- Quiosque (por exemplo, sorvete McDonald's);
- Unidade móvel (veículo, por exemplo, lojas de roupas em vans).

3.3 Localização da franquia

Geralmente, uma franquia pode estar localizada em um shopping center, em uma rua ou galeria. Também é possível encontrar unidades em aeroportos, hospitais, estações de metrô, instituições de ensino etc. Os aspectos locacionais de uma franquia são de extrema importância para o seu sucesso.

A decisão final quanto ao local (ponto) é, em geral, uma atribuição e uma decisão do franqueador, e envolve estudos mercadológicos e custos de ocupação (luvas e aluguel).

3.4 Vantagens para o franqueador

- **Expansão veloz:** como se utiliza de capital de terceiros – franqueados – expande seu negócio mais rapidamente do que se utilizasse de capital próprio. Se tiver uma boa divulgação, conseguirá alavancar novos franqueados, o que levará seu negócio a crescer;
- **Mais eficiência:** a administração é feita pelo franqueado, que tem o maior interesse que a empresa vá bem, pois ele será o maior beneficiado. Então, é do interesse dele seguir normas e procedimentos com vistas a levar a sua unidade franqueada a ter sucesso;
- **Estrutura central reduzida:** com uma pequena estrutura ele consegue administrar muitas unidades franqueadas;
- ***Feedback:*** recebe retorno dos franqueados sobre produtos, processos, clientes, e isso leva a aperfeiçoamento e melhorias;
- **Ingresso em novos mercados:** com a chegada de novos investidores, de diversas regiões do país, o negócio vai a lugares aos quais o franqueador, sozinho, provavelmente não iria;

- **Canal diferenciado para seus produtos/serviços:** pela expansão por meio de franquias, o negócio chega a clientes e mercados que os concorrentes por vezes não chegam;
- **Fortalecimento da marca:** com a expansão, a marca chega a um número maior de consumidores, e isso a fortalece;
- **Menos riscos trabalhistas:** o franqueado tem muitas pessoas trabalhando para a sua marca. Essas pessoas não são seus colaboradores, são funcionários do franqueado, e isso diminui a chance de o franqueador ter de responder por ações trabalhistas – embora ele seja corresponsável pela empresa; caso o franqueado não pague o trabalhador, o franqueador pode ser responsabilizado.

3.5 Desvantagens para o franqueador

- **Perda de controle sobre os pontos de venda:** os franqueados têm autonomia no gerenciamento e, mesmo tendo que respeitar os padrões estabelecidos pelo franqueador, este não consegue estar presente ou controlar tudo. Com isso, desvios podem ocorrer e prejudicar a marca;
- **Risco vinculado à atuação dos franqueados:** se estes forem desonestos ou antiéticos, poderão comprometer com suas ações e formas de gestão a credibilidade da marca;
- **Possibilidades de disputa com os franqueados:** o franqueado pode querer concorrer com o franqueador, pode planejar se desligar da franquia e abrir a sua própria empresa, oferecendo um produto ou serviço parecido. O contrato de franquia protege o franqueador, mas há sempre caminhos possíveis quando se é mal-intencionado.

3.6 Vantagens para o franqueado

- **Maior garantia de sucesso:** o negócio já foi testado, então já superou os problemas iniciais de qualquer negócio; já tem o *know-how* e a expertise para fazer da nova unidade franqueada um sucesso;
- **Marca conhecida:** o franqueador já fez a divulgação, já tem canais corretos para que o consumidor conheça a marca e, como tem mais verba, consegue fazer com que a marca chegue mais longe;

- **Facilidade na instalação:** isso ocorre porque o franqueador tem experiência, já testou matérias, móveis, equipamentos e sabe aquilo que funciona melhor para entregar adequadamente suas propostas de valor. Geralmente as grandes marcas são assessoradas por empresas especializadas em projetos e instalações;
- **Propaganda e marketing cooperados:** sozinho, talvez o franqueado não conseguisse estruturar um plano de marketing com vistas a chegar a um público maior; juntos, porém, os franqueados, gerenciados pelo franqueador, podem fazer campanhas e ações que atraiam o consumidor para a sua marca;
- **Maior poder de negociação:** uma coisa é comprar para uma unidade, outra, é comprar para 50. O franqueador tem esse poder e geralmente isso chega ao franqueado em forma de produtos de qualidade com preços que permitirão mais competitividade;
- **Desenvolvimento de novos métodos e produtos:** o franqueador tem e mantém um centro de pesquisa e desenvolvimento, e isso leva o franqueado a poder contar com lançamentos e atualizações constantes.

3.7 Desvantagens para o franqueado

- **Riscos inerentes à má escolha do franqueador**: hoje existe uma gama de possibilidades em termos de franquia. Se essa escolha não for feita com cuidado, em pouco tempo o franqueado verá que seu franqueador não é tudo aquilo que vendeu;
- **Menos liberdade de ação:** há padrões, normas e regras que devem ser seguidos pelo franqueado. Os parâmetros são impostos pelo franqueador, assim, é possível fazer tudo o que se quiser, desde que não se contraponha àquilo que foi definido pelo franqueador;
- **Risco vinculado à performance do franqueador:** se a escolha foi mal feita, se o franqueador na prática não entregar o que prometeu em termos de produtos, serviços, suporte, consultoria etc., o franqueado poderá não ter respaldo para superar dificuldades e obter lucros;
- **Risco vinculado à imagem da marca:** caso haja algum problema com a marca por má gestão ou descuido do franqueador isso impactará no dia a dia do franqueado;

- **Limitações à venda do negócio:** na hora de vender, é obrigação do fraqueado apresentar ou submeter o nome do interessado ao franqueador. Este pode, ao final do processo de análise e avaliação, achar que aquele investidor não atende ao perfil estipulado. Isso fará com que o franqueado volte à estaca zero em relação ao repasse da unidade franqueada;
- **Limitações na escolha de produtos e fornecedores:** tudo o que o franqueado vende é definido pelo franqueador, bem como os fornecedores mais relevantes são escolhidos por aquele que detém a marca. Assim, o franqueado deve se submeter às escolhas do franqueador.

Cabe ao empreendedor que optar por iniciar um negócio por meio de franquias estudar arduamente várias possibilidades, ler, visitar, conversar, entrevistar e, principalmente, refletir se aquela será a melhor opção de investimento para o seu dinheiro. Saiba que o negócio franqueado é tão complexo quanto um negócio iniciado do zero. Exige tanto trabalho quanto um negócio independente, e tem os mesmos riscos e um grau de exigência maior, mas traz consigo uma marca conhecida, com seus processos testados e aprovados.

TEMA 4 –VENDENDO UM NEGÓCIO

A primeira coisa que o futuro empreendedor precisa saber é: se montar um negócio e não gostar, não der certo, não faturar o que era esperado, ou se o segmento não se mostrar promissor, provavelmente ele terá que fechar o empreendimento, pois não achará interessados em comprá-lo. Parece desanimador? Pois bem, essa é a realidade. Não é fácil vender um negócio, pois as pessoas de forma geral raciocinam assim: “Se está vendendo é porque não é um bom negócio”; “Prefiro montar o meu do zero”; “Não quero um negócio já com vícios e formas equivocadas de administração”. Por todas essas e outras razões, pense o seguinte: não será fácil se desfazer de um negócio.

Mas se chegar à conclusão de que a melhor opção é fazer a venda, analise e tome cuidado com os seguintes aspectos:

- Mantenha a empresa com todos os dados em dia, para que se for negociá-la consiga com rapidez e facilidade acessar as informações que serão solicitadas pelo comprador;
- Se a empresa começar a passar por restrições financeiras, faça um planejamento do que e de como cortará – gastos e despesas, serviços ou mesmo pessoal – para que suas decisões não impactem na estrutura e no funcionamento da empresa, impedindo que continue funcionando minimamente até aparecer um comprador;
- Comunique a todos, na hora certa, a decisão de venda, pois as pessoas percebem as coisas, ouvem e veem movimentos e sabem aonde eles levarão a empresa. Reúna os colaboradores e explique, dentro do que for possível, qual é a situação da empresa e o interesse em realizar a venda. Eles inclusive podem achar alguém interessado;
- Se a empresa for de médio porte e você não conseguir sozinho fazer uma avaliação, procure ajuda de empresas especializadas. Assim, você não corre o risco de supervalorizar ou subvalorizar o negócio;
- Para a venda, defina uma estratégia: onde a anunciará? Fará a venda sozinho ou procurará uma empresa especializada? Fará somente anúncio em *sites* especializados? Arrumará um corretor especializado em negociação de empresas? As respostas a essas perguntas precisam ser dadas ao se tomar a decisão de venda. Não se pode tentar vender sozinho por seis meses e depois pensar em uma outra saída, perdendo um tempo precioso;
- Compradores gostam de ver preto no branco, ou seja, tudo impresso, documentos, faturamento, vendas, produtos e documentos legais da empresa. Gaste um tempo para deixar a empresa organizada burocraticamente;
- Você é um bom negociador? Se titubear para responder é sinal de que precisa ainda se aprimorar na arte de negociar. Por isso, prepare-se para ter domínio de técnicas de negociação no momento da venda de sua empresa;
- Não abra mão da ajuda de especialistas. Um bom advogado e um contador experiente podem ser de grande auxílio, seja na preparação para a venda, seja durante a negociação;

- Considere, em lugar de vender, fazer uma fusão com outra empresa do mesmo segmento, movimento que pode fortalecer ambas. O grande lance é identificar no mercado quais empresas poderiam unir-se à sua e com isso aumentar seu faturamento e poder no mercado;
- Se achar um interessado, mantenha a calma para poder avaliar com serenidade se vale a pena ou não. É claro que quem está vendendo é o elo mais fraco da relação, mas isso não significa que você deva abrir mão de coisas essenciais, embora deva estar preparado para negociar por valores menores do que aqueles esperados;
- Analise com tranquilidade as propostas recebidas e não pense no curto prazo somente, mas projete para o futuro quais serão as consequências de deixar o prédio alugado em seu nome até vencer o contrato. Você pode estar arrumando problemas futuros desnecessários;
- Os parcelamentos devem ser registrados em contratos e cartórios. Com isso evita-se ficar de mãos atadas em caso de inadimplência;
- Não deixe de negociar e de expressar no contrato de compra e venda como serão as tratativas com os funcionários. Serão todos desligados e recontratados? Parcialmente recontratados? Os salários e benefícios serão os mesmos?
- Escolha, se isso for possível, fazer a venda quando o segmento ao qual a sua empresa pertence estiver em alta. Isso ajuda na valorização da empresa;
- Prepare relatórios com dados verídicos sobre os movimentos da empresa. Isso certamente será solicitado, e dar desculpas ou maquiar números contará negativamente na negociação;
- Prepare-se psicologicamente para conduzir o processo de venda, pois não é um momento fácil. As contas da empresa começam a não fechar, o dinheiro fica curto, as vendas não ficam dentro do esperado, mas você tem que manter a cabeça fria para conduzir racionalmente o processo de venda;
- Se tiver sócio é mais do que importante sentar e alinhar os objetivos que pretendem alcançar com a venda, definir qual será o papel de cada um no processo de venda/negociação, como será a transição em caso de venda. É o momento de manter a união e não deixar que intrigas tomem conta da relação.



Fonte: Boyko.Pictures/Shutterstock.

Não é um momento fácil, não é um processo confortável; mas é possível passar por ele sem grandes traumas. O segredo é manter o equilíbrio emocional e não largar o negócio à sua própria sorte, mas continuar cuidando dele até aparecer alguém interessado em dar continuidade ao projeto.

TEMA 5 – EMPREENDEDORIMOS E LIDERANÇA

Mesmo antes de colocar o negócio para funcionar, na maioria das vezes o empreendedor já deverá estar formando sua equipe, pessoas que lhe ajudarão a tornar seu projeto realidade. O desempenho e a motivação dessas pessoas poderão contribuir para o sucesso, tanto quanto para o fracasso do empreendimento. Assim, faz-se necessário que o empreendedor desenvolva habilidades e competências para uma gestão eficaz de pessoas.

Liderar é ter uma visão, compreendê-la em sua totalidade, comunicá-la eficazmente aos seus liderados, mostrar as melhores possibilidades de alcançar o objetivo e dar condições para que as pessoas trilhem o caminho mais adequado. Ele não motiva, mas inspira e dá condições para a automotivação.

A seguir, apresentamos características que devem ser buscadas por pessoas que desejam liderar pessoas:

- **Comunicação:** saber expressar-se de forma clara e objetiva é essencial para um líder. Saber usar o tom de voz adequado, olhar no olho quando fala, utilizar as expressões corretas para causar o efeito desejado, saber falar, mas, principalmente, saber ouvir, preocupar-se em ser entendido, sempre procurar perceber se o outro está entendendo seu ponto de vista,

usar de seu poder de persuasão para convencer os outros sobre o que acha importante são fatores relevantes que devem ser considerados pelo líder na gestão de sua equipe;

- **Relacionamento interpessoal:** quem faz parte de uma organização, empresa ou órgão público deve saber relacionar-se com os demais. Isso implica ter paciência, ser empático, saber se colocar no lugar do outro, aceitar o outro como ele é, evitar preconceitos, respeitar a posição e a visão do outro, praticar a paciência e a calma. Esse é um fator decisivo para aqueles que vivem e convivem com outras pessoas em um ambiente profissional;
- **Super visão:** isso mesmo, duas palavras escritas separadamente. O líder deve ter um olhar mais amplo e profundo sobre as situações, e pessoas que sirvam de referência para sua equipe, para orientar, dar um norte quando uma decisão precisar ser tomada, para levá-las a olhar a situação por outro ângulo. E essa visão só é alcançada se o líder está constantemente estudando e se capacitando; assim, conseguirá sempre estar pronto para os desafios que o gestor público deve enfrentar em seu dia a dia;
- **Ética:** o líder deve ser a referência em comportamento e em visão ética para seus liderados e outras pessoas. Deve agir de forma que não levante dúvidas sobre seu posicionamento ético, especialmente nos dias de hoje, em que tanto tem se falado de corrupção. O gestor público precisa se comprometer com valores éticos e colocá-los em prática em toda a sua atuação;
- **Capacidade de tomar decisões:** é do líder a difícil tarefa de fazer escolhas, de decidir qual caminho escolher para seguir e levar consigo seus liderados. Para tanto, ele deve estar preparado técnica e pessoalmente com vistas a usar isso como subsídio para tomar decisões. Os liderados esperam que o líder sempre esteja pronto para fazer as melhores escolhas;
- **Capacidade de delegar:** hoje o gestor público tem inúmeras tarefas e responsabilidades. Ele tem que aprender a delegar para poder manter consigo somente aquilo que for essencial. As demais tarefas devem ser repassadas à sua equipe, e ele deve apenas acompanhar para que tudo

saia conforme o planejado e todos juntos consigam chegar aos resultados esperados;

- **Capacidade de avaliar e de oferecer *feedback*:** não é uma tarefa fácil avaliar pessoas. Todos temos dificuldades, mas o gestor público deve aprender muito cedo que esse é um papel essencial do líder. Depois que avaliar, ele deve escolher os melhores local, hora e forma para oferecer *feedback* aos seus liderados. O *feedback* deve proporcionar ao liderado um momento de reflexão sobre suas posturas e resultados produzidos, e a partir disso ele deve se dispor a alterar comportamentos e ações para se tornar mais integrado e produtivo naquela equipe.

5.1 Estilos de liderança

Os mais conhecidos e discutidos teoricamente são o autocrático, o democrático e o liberal. Cada um deles é marcado por várias características que, uma vez colocadas em prática pelo empreendedor, podem trazer resultados nem sempre positivos.

Maximiano (2011) afirma que:

> Estilos de liderança é uma ideia que todo administrador de empresa deve dominar. As palavras autocracia e democracia são usadas para definir dois estilos básicos de liderança. Em essência, o estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo da maneira como o líder se relaciona com os liderados. Esses dois estilos desdobram-se em outros. (Maximiano, 2011, p. 152)

A base então para definir o estilo de liderança é observar e verificar qual é o tipo de relação que o líder mantém com seus colaboradores. O grau de proximidade ou distanciamento, a forma de comunicação utilizada, a capacidade de empatia, a visão que tem do trabalhador; todos esses fatores contribuirão para que se entenda o estilo de liderança adotado pelo empreendedor.

Os estilos de liderança podem ser os seguintes:

- Autocrático:
  - ✓ Usa de comunicação direta e incisiva para com seus liderados;
  - ✓ É pouco empático;
  - ✓ Quase não dá espaço para participação dos colaboradores na gestão;
  - ✓ Mantém distanciamento das pessoas;
  - ✓ Não abre mão do poder que tem na relação com seus subordinados e faz valer esse poder;

- ✓ Não é um profissional aberto a novas ideias, gosta de fazer do seu jeito;
- ✓ Pode ser ríspido e até mal-educado em determinadas situações;
- ✓ Faz uma gestão usando a pressão e o medo para que sua equipe alcance bons resultados.

- Democrático:
  - ✓ Sua comunicação é fluída e sempre dá espaço para ouvir a voz e a opinião do outro;
  - ✓ É bastante empático, sempre procurando ver as situações sob o ângulo do colaborador;
  - ✓ Prefere que as pessoas participem da gestão;
  - ✓ Usa o poder que tem, mas compartilha informações e dá espaço para opinarem nos momentos de tomada de decisões;
  - ✓ Está sempre próximo das pessoas;
  - ✓ Estimula a participação e promove o debate sobre novas ideias;
  - ✓ Sua gestão prima pela participação e pela colaboração.
- Liberal:
  - ✓ Prefere deixar as pessoas trabalharem com mais liberdade;
  - ✓ Reúne os colaboradores, discute os pontos importantes e depois deixa que escolham o melhor caminho para chegar aonde se espera;
  - ✓ Pode não estar presente em momentos que sua equipe depende dele;
  - ✓ Empodera as pessoas para que tomem as próprias decisões e escolham o melhor caminho para implementá-las.

Se observarmos, todo líder tem um pouco de cada estilo, mas algumas características se sobressairão, pois ele preferirá se comportar de determinada maneira em vez de outra. Isso levará as pessoas à sua volta a enxergá-lo como tendo mais um estilo que outro.

Figura 3 – Estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
LÍDER:	LÍDER:	LÍDER:
Focado apenas nas tarefas	Voltado para as pessoas	Não avalia acontecimentos
Desconsidera a opinião	Considera a opinião	Sem supervisão constante.
Dominador e pessoal	Objetivo	Equipe madura.
Divide as tarefas	Grupo divide as tarefas	Grupo divide as tarefas.
Escolhe os Companheiros	Grupo escolhe os parceiros	Grupo escolhe os parceiros.
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

Fonte: *Tabelas para Concursos*, 2013.

Cabe ao empreendedor observar-se, pensar sobre seus comportamentos e ações e como as pessoas o percebem e a partir disso fazer ajustes, se necessário, em seu estilo, para poder aproximar-se mais das pessoas e fazê-las com que se sintam motivadas a superar os desafios na empresa, contribuindo para o seu sucesso.

TROCANDO IDEIAS

Você já pensou em ser empreendedor? Ou vender o negócio que possui? Já estudou o sistema de franquias? O que achou? Todas essas perguntas deverão ser respondidas em algum momento da vida de quem está pensando em empreender ou já é empreendedor. Escolher o melhor caminho, a melhor saída, é uma missão difícil, mas possível. Para tanto, o empreendedor deve estar munido do maior número de informações, que precisam ser seguras e confiáveis.

NA PRÁTICA

Você já pesquisou o segmento de franquias? Estudou essa forma de se iniciar um negócio? Essa é uma boa possibilidade de empreendimento, pois trata-se de um negócio já estruturado, com produtos testados e geralmente conhecidos do grande público. Mas, se for estudar, você verá que não existem só virtudes nesse sistema; há desvantagens também. Mas dedicar-se a conhecer algumas unidades franqueadas, seu funcionamento e suas regras, além de um franqueador lhe possibilitará a formar uma opinião sobre esse sistema que é amplamente divulgado e presente no Brasil. Desafie-se e vá conhecer esse sistema. Você ganhará uma experiência única e significativa.

FINALIZANDO

Nesta aula partimos de quais pontos devem ser considerados pelo futuro empreendedor ao optar por iniciar um negócio do zero. Passamos a discutir aspectos relevantes a ser analisados quando se resolve comprar um negócio já existente, e depois apresentamos o conceito, as características, as vantagens e as desvantagens do sistema de franquias. Em seguida, apresentamos os pontos aos quais se deve estar atento para tentar vender um empreendimento. Por último, trabalhamos o tema liderança, tão importante para o sucesso de um empreendedor.

REFERÊNCIAS

10 ferramentas para validar e executar novas ideias. **Endeavor Brasil**, 30 nov. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/endeavor-recomenda/ferramentas-validar-executar-novas-ideias/>. Acesso em: 30 maio 2019.

ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em: <https://www.abf.com.br/?s=Franchising+>. Acesso em: 30 maio 2019.

BRASIL. Lei n. 8.955, de 15 de dezembro de 1994. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 16 dez. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 30 maio 2019.

ESTILOS de liderança. **Tabelas para Concursos**, 3 maio 2013. Disponível em: <http://tabelasdeconcursos.blogspot.com/2013/05/estilos-de-lideranca.html>. Acesso em: 30 maio 2019

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Capital de giro**: aprenda o que é e como funciona o da sua empresa. 31 jan. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 30 maio 2019.

____. **Conheça o sistema de franquias**. 26 mar. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-o-sistema-de-franquias,6c9b39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 30 maio 2019.