



EMPREENDA (QUASE) SEM DINHEIRO

www.saraivauni.com.br







EMPREENDA (QUASE) SEM DINHEIRO

JOSÉ **DORNELAS**



Crie sua empresa
com pouco ou
sem dinheiro e tenha
sucesso na atividade
empreendedora





Rua Henrique Schaumann, 270 CEP: 05413-010
 Pinheiros TEL.: PABX (0XX11) 3613-3000
 Fax: (11) 3611-3308 Telexvendas: (0XX11) 3613-3344
 Fax Vendas: (0XX11) 3268-3268 São Paulo – SP
 Endereço Internet: http://www.editorasaraiva.com.br

Filiais

AMAZONAS/RONDÔNIA/RORIAIMA/ACRE

Rua Costa Azevedo, 56 – Centro
 Fone/Fax: (0XX92) 3633-4227 / 3633-4782 – Manaus

BAHIA/SERGIPE

Rua Agripino Dórea, 23 – Brotas
 Fone: (0XX71) 3381-5854 / 3381-5895 / 3381-0959 – Salvador

BAURUR/SÃO PAULO

(sala dos professores)
 Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 – Centro
 Fone: (0XX14) 3234-5643 / 3234-7401 – Baurur

CAMPINAS/SÃO PAULO

(sala dos professores)
 Rua Camargo Pimentel, 660 – Jd. Guanabara
 Fone: (0XX19) 3243-8004 / 3243-8259 – Campinas

CEARÁ/PIAUÍ/MARANHÃO

Av. Filomeno Gomes, 670 – Jacarecanga
 Fone: (0XX85) 3238-2323 / 3238-1331 – Fortaleza

DISTRITO FEDERAL

SIG Sul Qd. 3 – Bl. B – Loja 97 – Setor Industrial Gráfico
 Fone: (0XX61) 3344-2920 / 3344-2951 / 3344-1709 – Brasília

GOIÁS/TOCANTINS

Av. Independência, 5330 – Setor Aeroporto
 Fone: (0XX62) 3225-2882 / 3212-2806 / 3224-3016 – Goiânia

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO

Rua 14 de Julho, 3148 – Centro
 Fone: (0XX67) 3382-3682 / 3382-0112 – Campo Grande

MINAS GERAIS

Rua Além Paraíba, 449 – Lagoinha
 Fone: (0XX31) 3429-8300 – Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ

Travessa Açinagés, 186 – Batista Campos
 Fone: (0XX91) 3222-9034 / 3224-9038 / 3241-0499 – Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA

Rua Conselheiro Laurindo, 2805 – Prado Velho
 Fone: (0XX41) 3332-4894 – Curitiba

PERNAMBUCO/ALAGOAS/PARAÍBÁ/R. G. DO NORTE

Rua Corredor do Bsp., 185 – Boa Vista
 Fone: (0XX81) 3421-4246 / 3421-4510 – Recife

RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO

Av. Francisco Junqueira, 1255 – Centro
 Fone: (0XX16) 3610-5843 / 3610-8284 – Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO

Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 – Vila Isabel
 Fone: (0XX21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-9565 – Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL

Av. A. J. Renner, 231 – Farrapos
 Fone/Fax: (0XX51) 3371-4001 / 3371-1467 / 3371-1567 – Porto Alegre

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO

(sala dos professores)
 Av. Brig. Faria Lima, 6363 – Rio Preto Shopping Center
 V. São José

Fone: (0XX17) 227-3819 / 227-0982 / 227-5249
 São José do Rio Preto

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO

(sala dos professores)
 Rua Santa Luzia, 106 – Jd. Santa Madalena
 Fone: (0XX12) 3921-0732 – São José dos Campos

SÃO PAULO

Av. Marquês de São Vicente, 1697 – Barra Funda
 Fone: PABX (0XX11) 3613-3000 / 3611-3308 – São Paulo

ISBN 978-85-02-08655-5

CIP-BRASIL CATALOGAÇÃO NA FONTE
 SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

D757e

Dornelas, José Carlos Assis,

Empreenda (quase) sem dinheiro : crie sua empresa com pouco ou sem dinheiro e tenha sucesso na atividade empreendedoradora / José Carlos Assis Dornelas. - São Paulo : Saraiva, 2009. - (101 Maneiras)

Inclui bibliografia
 ISBN 978-85-02-08655-5

1. Empreendimentos. 2. Empresas novas. 3. Administração de empresas. I. Título. II. Série.

09-4958

CDD 658.4012
 CDU 65.012.2

Copyright © José Dornelas
 2009 Editora Saraiva
 Todos os direitos reservados.

Diretora editorial: Flávia Helena Dante Alves Bravin

Gerente editorial: Marcio Coelho

Editores: Rita de Cássia da Silva
 Juliana Rodrigues de Queiroz

Produção editorial: Viviane Rodrigues Nepomuceno

Suporte editorial: Rosana Peroni Fazolari

Marketing editorial: Nathalia Setrini

Aquisições: Gisele Folha Mós

Arte e produção editorial: Crayon Editorial

Capa e projeto gráfico: Alberto Mateus

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva.

A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na Lei n. 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.





Sobre o autor

José Dornelas é um dos maiores especialistas brasileiros em empreendedorismo e um dos mais requisitados conferencistas sobre o tema no país. Já empreendeu vários negócios de sucesso e preside a *Empreende* – consultoria especializada em empreendedorismo, plano de negócios e captação de recursos. Realizou seu pós-doutoramento nos Estados Unidos e foi o primeiro e único professor brasileiro como *Visiting Scholar* no Centro de Empreendedorismo do Babson College – considerada a melhor escola de negócios com foco em ensino de empreendedorismo no mundo. É engenheiro pela USP-São Carlos, com mestrado e doutorado também pela USP, especialização em marketing pela ESPM e cursos de extensão em Harvard e no MIT. Leciona em cursos de MBA na Fundação Instituto de Administração (FIA), na Universidade de São Paulo (USP) e como professor convidado em diversos programas no país e no exterior. É autor de diversos livros e mantém o blogsite <<http://www.josedornelas.com>>, com dicas e informações aos interessados em empreender.

Contato com o autor: dornelas@editorasaraiva.com.br.







Apresentação

Saber como empreender sem dinheiro é o desejo da maioria dos brasileiros que sonham com o negócio próprio, já que nem todos têm o mínimo necessário para iniciar suas empreitadas no mundo do empreendedorismo e da autorrealização como empresários de sucesso. A coleção **101 MANEIRAS** traz de forma simples e objetiva recomendações comprovadamente eficazes àqueles que buscam colocar suas ideias em prática.

As dicas estão apresentadas em dez partes que contêm maneiras relacionadas à obtenção e utilização de recursos para a sua (futura) empresa e você poderá usar antes, durante e após a criação do seu próprio negócio. E o mais importante é que mesmo sem dinheiro você pode fazer acontecer no Brasil, pois hoje em dia há alternativas de recursos até a “fundo perdido”.

É claro que não é tão simples assim, pois em empreendedorismo nada acontece sem o mínimo de dedicação e para chegar ao sucesso o empreendedor terá de trabalhar muito. O objetivo deste livro é auxiliar você a trabalhar da forma correta, evitando cometer os erros mais comuns relacionados à obtenção e utilização de recursos nas empresas, permitindo que





concentre seus esforços no que realmente interessa: o desenvolvimento do seu negócio.

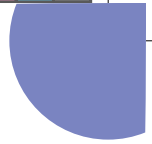
Dessa forma, se você seguir algumas das lições aqui apresentadas – ou por que não todas? –, com certeza suas chances de sucesso serão muito maiores. Não se trata de teoria, muito pelo contrário, trata-se de aprendizado prático obtido dos empreendedores que conseguiram vencer o desafio do acesso a recursos e hoje podem se orgulhar de ter realizado seus sonhos.

O que você está esperando? Siga em frente. Mas, antes, aprenda com quem já chegou lá. E se mesmo assim ainda restarem dúvidas acesse meu blogsite para obter mais informação e material complementar para *download*: <<http://www.josedornelas.com>>.

Boa leitura!

JOSÉ DORNELAS





Sumário

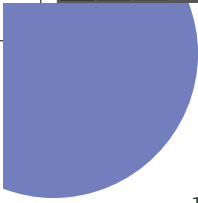
PARTE 1 Quem empreende sem dinheiro?

1	Você não está sozinho	17
2	Empreender no Brasil não é muito diferente de empreender em outros países	19
3	Todo empreendedor começa com menos dinheiro do que gostaria	22
4	Siga os conselhos dos seus avós	25
5	Dinheiro é apenas o combustível	27
6	Não adianta reclamar do governo: faça a sua parte	29
7	Faça o dinheiro trabalhar por você	31
8	Não busque empréstimos quando você mais precisa	34
9	Divida a pizza para fazê-la crescer	37
10	Conheça seu perfil de risco	39

PARTE 2 De quanto dinheiro você precisa?

11	Determine sua necessidade de recursos	43
12	O investimento inicial é só o começo	45
13	Busque o equilíbrio entre dívida e patrimônio	47
14	Antes de gastar, descubra o que é essencial	49
15	Descubra quanto tempo você ficará sem receber	51
16	Você não terá férias... Então tire umas antes de começar o negócio	53
17	Só comece depois de ter quitado todas as suas dívidas	55
18	Planeje a necessidade de recursos pessoais	57





19	Dilua os riscos	59
20	Conheça seu perfil financeiro	61

PARTE 3 Planeje cada etapa do negócio

21	Ideias não recebem investimentos	65
22	Oportunidades atraem investimentos	67
23	Cuidado com previsões aproximadas	69
24	As três perguntas essenciais do planejamento	71
25	Não comece o negócio sem antes conhecer uma história de sucesso no seu ramo	73
26	Você precisa gostar de números para ser empreendedor	75
27	O fluxo de caixa é o Rei	77
28	Não coloque todos os ovos no mesmo cesto	79
29	Simule como será a empresa antes de abri-la	81
30	Você sabe planejar?	83

PARTE 4 Onde está o dinheiro?

31	Conheça as principais fontes de recursos	89
32	Busque dinheiro no lugar certo	91
33	Descubra onde está o dinheiro	93
34	O mapa da mina: dinheiro a fundo perdido	95
35	Fontes de dinheiro a fundo perdido	97
36	Inovar faz a diferença	99
37	Entenda o capital de risco	101
38	Investidor anjo <i>versus</i> sócio capitalista	104
39	Amigos, família e o seu próprio dinheiro	106
40	Agora é com você	108





PARTE 5 Como conseguir dinheiro para o seu negócio

41	Não busque dinheiro, apresente uma oportunidade.	113
42	Desistir não faz parte do vocabulário do empreendedor	115
43	<i>Networking</i> funciona	117
44	Entenda o que você deve oferecer ao investidor	119
45	Pense duas vezes antes de ir ao banco	121
46	Já que vai ao banco, aprenda a negociar	123
47	Ansiedade pode prejudicar o acesso a (mais) recursos	125
48	Aprenda a não perder o dinheiro que ainda não conquistou	127
49	Pagando a conta	129
50	Você sabe vender seu peixe?	131

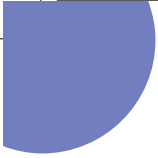
PARTE 6 Agora que conseguiu o dinheiro, multiplique-o!

51	Não pense que o mais difícil foi conseguir o dinheiro	135
52	Liquidez é tudo.	137
53	Evite empréstimos de curto prazo	139
54	Endivide-se para crescer	141
55	Prepare-se para a fase de vacas magras	143
56	Permuta, permuta, permuta.	145
57	Crescer rapidamente pode não ser para você	146
58	Crescimento orgânico nem sempre funciona	148
59	Além de vender, você precisa saber receber	150
60	Quando 1 + 1 é igual a 3	152

PARTE 7 Reduzindo custos para não precisar de mais dinheiro

61	Reduza os custos entrando em uma incubadora de empresas.	157
----	---	-----





62	Compartilhe serviços não essenciais	159
63	Negocie com fornecedores	161
64	Recuse clientes que darão prejuízo	163
65	Comprando à vista e vendendo a perder de vista	165
66	Ponto é importante, mas não para todos os negócios	167
67	Não imobilize seus recursos.	169
68	Cuidado com ativos que depreciam	170
69	Crie o comitê de redução de custos	172
70	Faça sua lição de casa	174

PARTE 8 Fazendo mais com menos

71	Faça marketing com pouco dinheiro	177
72	Marketing na internet é barato e funciona	179
73	Construa uma marca	181
74	Venda mais aos mesmos clientes	183
75	Tenha receitas recorrentes	185
76	Imagem é (quase) tudo	187
77	Atraia os melhores talentos sem recursos	189
78	Proponha participação nos resultados e evite desembolsos	191
79	Faça promoções e esvazie o estoque	193
80	Entenda o recado	195

PARTE 9 Minimize os riscos

81	Não terceirize as decisões financeiras da empresa	199
82	Assessoria jurídica pode ajudar	201
83	Não economize com bons profissionais	203
84	Fio do bigode infelizmente não vale mais	205

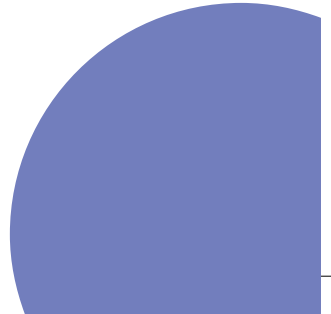




85	A difícil decisão de parar	207
86	Não dependa de um único cliente	209
87	Controle <i>versus</i> agilidade	211
88	Foco <i>versus</i> diversificação	213
89	Empreendedores não ganham escala	215
90	Prepare-se para o crescimento	216

PARTE 10 A hora da colheita

91	Empreendedor não pensa só em dinheiro	221
92	As lições também são válidas se você já tem dinheiro	222
93	Empreenda mais de um negócio com pouco ou sem dinheiro.	223
94	Vender a empresa pode ser uma saída	225
95	Fusão e aquisição	227
96	Abertura de capital	229
97	Empreendedor não se aposenta	231
98	Passando o bastão	233
99	Agora que você já sabe, empreenda de novo	235
100	Entenda o que é empreender sem dinheiro	237
101	Empreender vale a pena	238



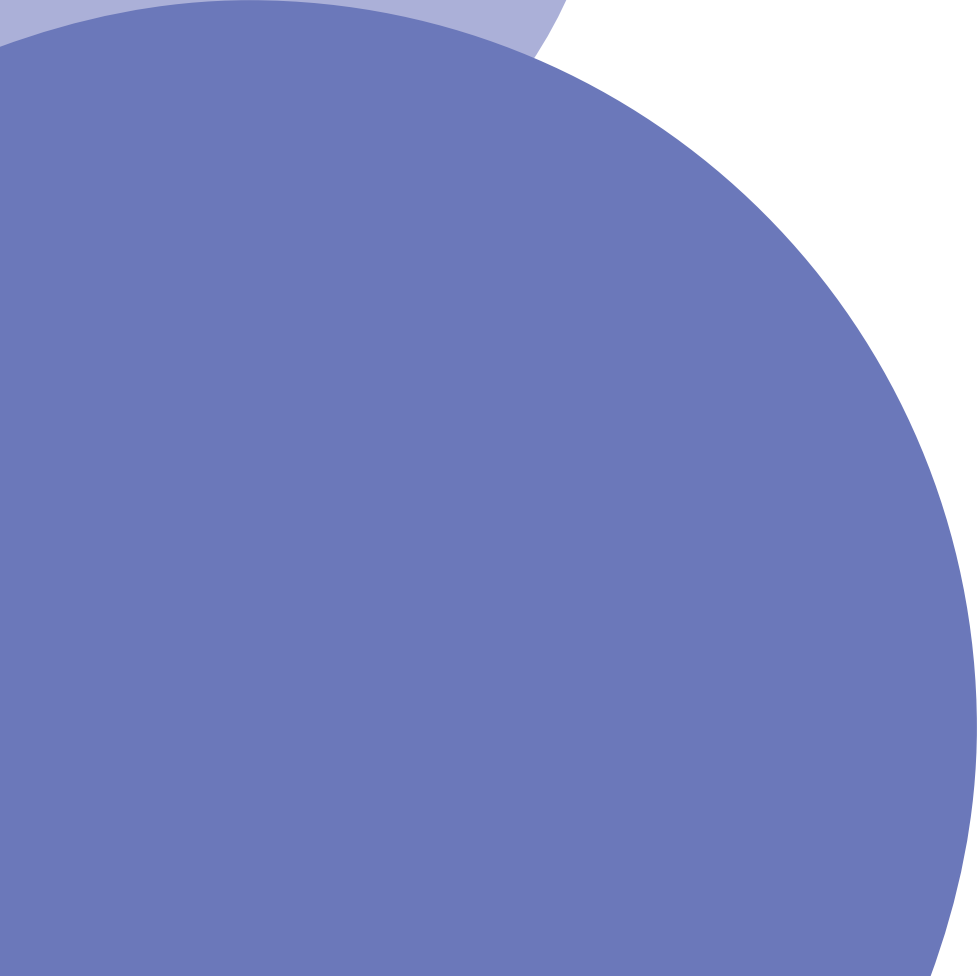




Parte 1

Quem empreende
sem dinheiro?







Você não está sozinho

Não se desespere, pois você não está sozinho! É isso mesmo, além de você, tenha certeza de que mais de 90% dos empreendedores ou candidatos a empreendedor encontram-se na mesma situação: têm uma ideia, querem abrir um negócio ou já montaram a empresa e estão à procura do combustível essencial que fará o negócio decolar. Se isso não serve de consolo, atente para o fato de que mesmo nessa situação os empreendedores que acreditam no próprio sonho não se desanimam com obstáculos como esse. Os empreendedores não se limitam pela necessidade de recursos. Entendem que o dinheiro é parte essencial do processo de empreender e buscam alternativas para conseguir obter e alocar o máximo de recursos na hora e no lugar certos.

Muitos desistem antes da hora e reclamam que a falta de dinheiro é o principal motivo que os impede de criar e desenvolver seus negócios. Não é verdade. Esse é o discurso dos que falharam. Você já se perguntou quantos brasileiros estão envolvidos com o próprio negócio? Surpreenda-se: mais de 15 milhões de pessoas! E como eles conseguiram? São várias as fontes, como será apresentado ao longo do livro, mas não foi a





falta de dinheiro que os impediu de tentar. Pelo contrário, a motivação de fazer acontecer os levou ao próximo estágio, vencendo um desafio após o outro.

Porém, apenas motivação não é suficiente. É preciso empregar técnicas comprovadamente eficazes, praticadas pelos que venceram a barreira da falta de recursos, para então fazer parte desse seleto grupo que busca e consegue concretizar seus projetos empreendedores.

Não se sinta prejudicado, excluído ou sem sorte. Esse tipo de sentimento não condiz com o apetite de vencer dos empreendedores. Prepare-se, conheça o seu negócio e entenda que conseguir dinheiro é apenas uma parte do processo. E não se surpreenda com a quantidade de “nãos” que receberá. Você não será o único. Aprenda com cada “não” para melhorar o seu projeto e o seu discurso de venda para então chegar ao “sim”.

Mude seu jeito, não seja mais um reclamando das condições para empreender no Brasil. Foque no lado positivo do empreendedorismo, pois os empreendedores de sucesso conhecem suas limitações e desafios e os enfrentam com preparo e determinação. Não pense você que se sua ideia de negócio fosse desenvolvida em outro país a situação seria muito diferente.






Empreender no Brasil não é muito diferente de empreender em outros países

Você já deve ter ouvido comentar que no Brasil é complicado empreender, que o acesso a recursos é muito limitado e as taxas cobradas pelos bancos são extorsivas. De certa forma, quem passa por esse processo de busca de dinheiro realmente vai encontrar um cenário nada convidativo se a única alternativa considerada for bater à porta de bancos comerciais. Mas será que esse é um fenômeno brasileiro?

Longe de ser uma característica do sistema de crédito brasileiro, isso ocorre na maioria dos países, mesmo nos mais desenvolvidos. O fato é que o empreendedor precisa entender que qualquer negócio em fase embrionária ou de planejamento sempre vai representar um alto risco para quem empresta recursos financeiros. Mesmo negócios já estruturados que buscam dinheiro em bancos comerciais enfrentarão grandes desafios.

É a lógica do risco *versus* recompensa. O empreendedor imagina, erroneamente, que os bancos são os principais





Mesmo negócios já estruturados que buscam dinheiro em bancos comerciais enfrentarão grandes desafios.

parceiros iniciais para começar um negócio. Mas os bancos analisam o negócio em fase inicial como uma aposta muito arriscada e, assim, cobram caro pelo recurso, quando emprestam, pois na maioria dos casos solicitam uma garantia real do empreendedor em caso de não pagamento do empréstimo. O que muda em relação aos outros países está no fato de que certas economias mais estáveis praticam taxas de juros menores e permitem que os bancos cobrem menos juros dos emprestadores de dinheiro: os empreendedores. Mas não muda muito, pois o negócio em fase inicial em qualquer lugar do mundo terá riscos e, dessa forma, será menos convidativo para receber empréstimos vantajosos.

O que você deve fazer? Deve analisar todos os riscos do negócio, planejar cada passo e, o mais importante, levantar TODAS as alternativas de investimento e financiamento existentes. Com isso, perceberá que os bancos comerciais



não são a fonte de recursos mais adequada para um negócio em fase inicial em nenhum lugar do mundo. Há um mito de que os bancos comerciais são o lugar certo, onde o empreendedor deve bater à porta para começar o seu negócio. Errado! Você aprenderá aqui que os negócios que chegam ao sucesso começam de forma diferente tanto no Brasil como em qualquer outro país. E se você acertar desde o início terá mais chances de vencer. Do contrário, poderá cometer um erro fatal... Pense bem!

O negócio em fase inicial em qualquer lugar do mundo terá riscos e, dessa forma, será menos convidativo para receber empréstimos vantajosos.



Todo empreendedor começa com menos dinheiro do que gostaria

É natural que você queira começar seu negócio com o montante de recursos completamente definido e sem precisar de mais nada, pois assim não terá problemas futuros. Mas será que na prática é o que ocorre? Infelizmente, não é bem assim... Na verdade, os empreendedores nem sempre planejam bem o início dos negócios e estimam de forma precária a necessidade de recursos. O que ocorre é que a partir da abertura efetiva da empresa a realidade mostra-se bem diferente do cenário teórico imaginado pelo empreendedor. E mesmo que alguns saibam disso não esperam até conseguir todo o recurso, preferem antecipar-se com agilidade e colocar o negócio para funcionar a levantar 100% do dinheiro que julgam ser o necessário.

O problema-chave a ser analisado aqui é o erro ou a falta de planejamento. Principalmente quando o empreendedor é novato, ele visualiza apenas cenários positivos para o negócio, esquece



fatores como sazonalidade, falta de experiência, marca desconhecida, competição acirrada etc., e projeta receitas recorrentes mensais que não se mostrarão verdadeiras no início. Nesse caso, é importante criar cenários alternativos, principalmente aquele que nenhum empreendedor gostaria de enfrentar, mas não deve esquecer de considerar: o cenário em que as vendas não ocorrerão na velocidade imaginada. A partir daí, o empreendedor perceberá que vai precisar não só do recurso inicial, mas de uma ajuda extra para levar a empresa até o ponto de equilíbrio, quando ela própria gerará os recursos suficientes para manter as operações sem a necessidade de investimento externo.

E no caso de o empreendedor ter planejado adequadamente o negócio, definido o montante necessário para fazê-lo sair do papel, o que ocorre não é muito diferente. Mesmo quando o empreendedor não obtém todo o recurso do qual precisa, ele se antecipa e cria o negócio na crença que conseguirá o dinheiro em etapas. Em tese o empreendedor não está errado, mas estará assumindo um risco

O problema-chave a ser analisado aqui é o erro ou a falta de planejamento.





calculado. Ele sabe que terá caixa para manter a empresa por alguns meses e nesse período terá de encontrar alternativas para atrair mais dinheiro para o negócio.

Por que isso acontece? Porque os empreendedores têm apetite pelo risco? Ou porque eles não querem deixar a oportunidade passar? A resposta é um pouco de cada coisa. O cenário ideal, no qual o empreendedor define com clareza a necessidade de investimento do negócio e consegue esse investimento, é menos frequente. Por isso, mesmo que não tenha todo o recurso em mãos, pense se não vale a pena definir uma estratégia ousada e colocar o negócio em ação. Mas cuidado, pois se a estratégia não funcionar você pode quebrar a empresa antes de saber se ela realmente tinha potencial.

**É importante
criar cenários
alternativos,
principalmente
aquele que nenhum
empreendedor
gostaria de enfrentar.**



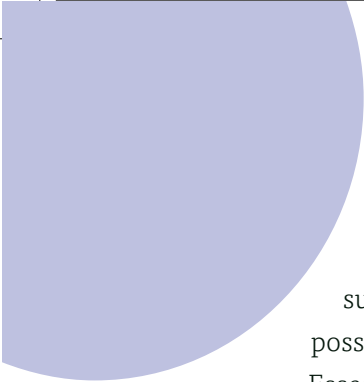


Siga os conselhos dos seus avós

Diz o ditado que se conselho fosse bom não seria dado de graça, mas seus avós com certeza lhe deram conselhos que se mostraram ou se mostrarão verdadeiros. Em empreendedorismo, ouvir a voz da experiência faz a diferença e antecipa ou evita muitos problemas. Você não pode se comportar como um super-homem ou uma mulher-maravilha, pois os empreendedores são pessoas de carne e osso e não super-heróis. Isso mesmo, empreendedores de sucesso não chegaram ao auge porque têm superpoderes ou pensam de forma diferente, mas porque pensam e agem com simplicidade e tentam dividir em etapas as atividades que buscam desenvolver, dando foco adequado a cada uma delas.

Além disso, os que chegam ao sucesso descobrem bem cedo, ainda durante o processo de empreender, que buscar ouvir outros empreendedores e ter um ou mais conselheiros a quem recorrer em momentos de dúvida será especialmente interessante. Não pense que os empreendedores se isolam e tomam decisões sem pedir orientação. Muitos fazem isso, é claro, mas a maioria que chega ao sucesso escolhe algumas pessoas





mais experientes, com história de vida e, de preferência, com conhecimento específico na sua área de negócio, para discutir os problemas e possíveis soluções para a empresa.

Esses conselheiros podem ou não estar formalmente vinculados ao negócio, mas o mais importante é que sejam conselheiros do empreendedor e não da empresa. Dessa forma, cria-se o vínculo entre as pessoas e não apenas o vínculo de negócio. Mas quem escolher e onde encontrar bons conselheiros? Comece perguntando aos seus avós o que você deveria buscar em um conselheiro particular e entenderá por que são as pessoas mais indicadas para lhe dizer os atributos de um bom conselheiro: que seja uma pessoa ética, de confiança, que saiba ouvir, que goste de você e queira ver seu projeto de vida evoluir sem desejar nada em troca. Não se esqueça ainda de outros pré-requisitos: que seja uma pessoa mais experiente que você, que já tenha vivido situações problemáticas no mundo dos negócios e tenha cometido erros. Os conselheiros também não são perfeitos, mas como já passaram por muito do que você passará auxiliarão no seu processo de aprendizagem.





Dinheiro é apenas o combustível

Sem dinheiro não há negócio, mas empreendedores de primeira viagem dão excessiva importância à posse do dinheiro para fazer acontecer. Na verdade, há um mito muito difundido de que o dinheiro é o principal ingrediente para criar o negócio próprio. Porém, se o negócio for mal estruturado ou criado sem o mínimo de planejamento, não será o dinheiro injetado que fará a empresa prosperar, muito pelo contrário. Negócios mal geridos que recebem dinheiro indiscriminadamente acabam por se tornar malsucedidos.

O que ocorre é muito parecido com a analogia do *iceberg*. O empresário visualiza apenas a ponta ou pequenos problemas e acredita estar prosperando pelo fato de ter vendas crescentes. Mas não consegue mensurar o quanto está gastando para atingir os objetivos de vendas. Às vezes, o resultado líquido é cada vez pior, mas como o caixa é mal gerido isso não aparece claramente. Só quando um evento inesperado acontece – como a queda brusca nas vendas devido ao cancelamento de um contrato – é que o empresário se preocupa com uma análise mais





criterosa dos custos, do caixa da empresa e com a perspectiva exata de retorno do investimento. Vender é essencial, mas vender com lucro é imperativo.

Quando o empresário não tem todo o dinheiro de que necessita para criar o negócio e mesmo assim o faz, acaba tendo de gerir com muito zelo cada centavo que entra e sai da empresa e aprende na prática o que é empreender sem dinheiro. Ele planeja cada passo do dia a dia e considera variáveis como sazonalidade, concorrência, equipe, prazo para desenvolvimento de produtos, qualidade do que se vende etc., bem como se prepara para negociar com fornecedores e parceiros.

Em empreendedorismo é essencial ter três ingredientes presentes para levar a empresa ao sucesso: pessoas, oportunidade e recursos. *Pessoas* são a equipe que fará sua empresa crescer; *oportunidade* é a carência ou lacuna presente no mercado e para a qual você identificou uma solução; *recursos* são o combustível que fará a empresa progredir. Sem os dois primeiros ingredientes bem equilibrados não adianta ter apenas o combustível, pois todo negócio precisa de um motor potente e de uma direção clara de onde se quer chegar.

