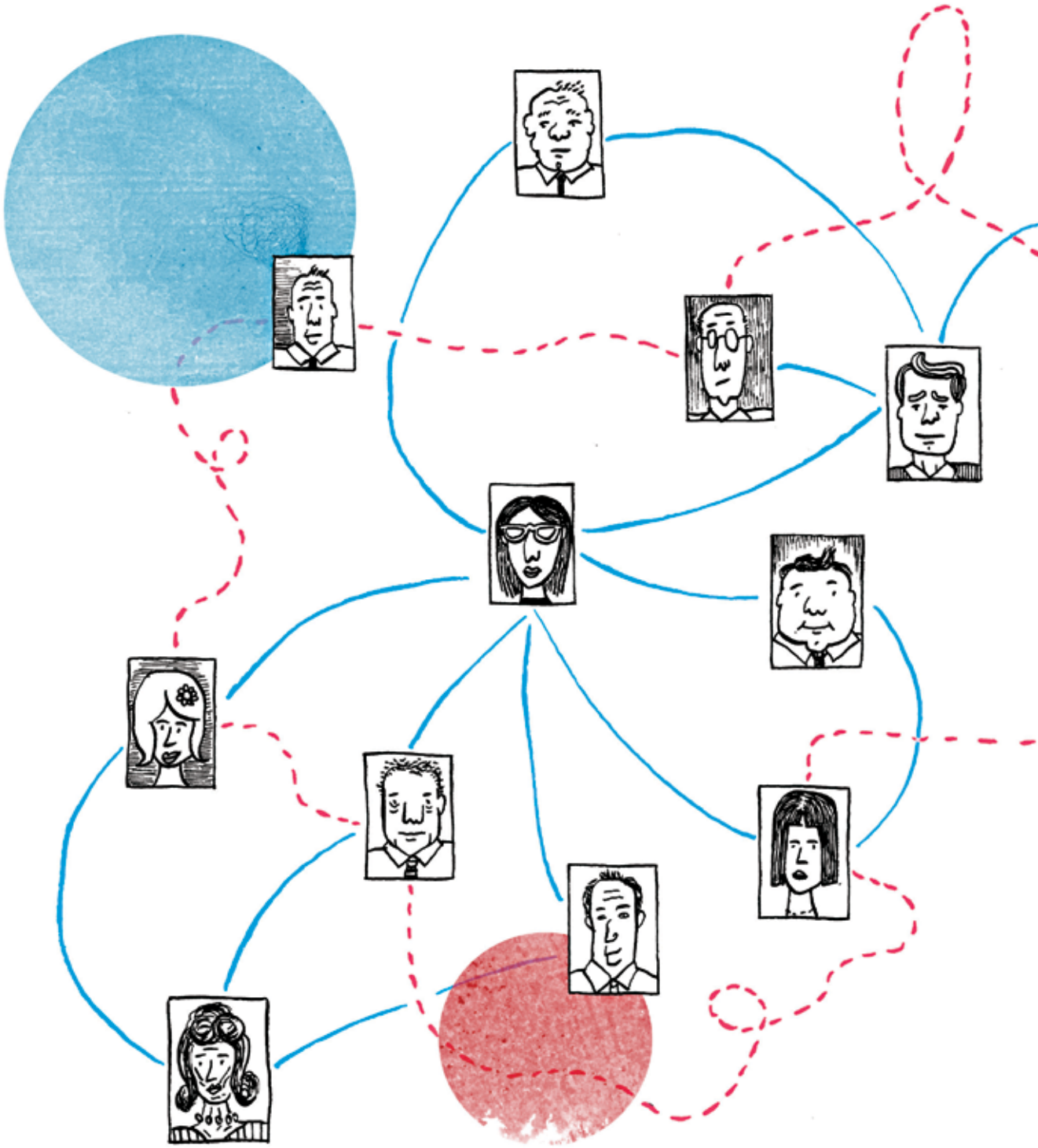


Ilustrações Roberto Bellini

Laços e relacionamentos no mundo dos negócios

POR ***GLÁUCIA MARIA VASCONCELLOS VALE E LILIANE DE OLIVEIRA GUIMARÃES***

Um dos ativos mais importantes para empreendedores viabilizarem a criação de novas empresas são os relacionamentos. É o que revela a primeira etapa de uma pesquisa, realizada no Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas, com o objetivo de identificar a importância e o papel dos relacionamentos no mundo dos negócios. Embora preliminares, os resultados obtidos até agora mostram como os empreendedores usam seus relacionamentos pessoais na construção e consolidação de suas empresas, e como e por que esses laços são importantes no ambiente empresarial.

A primeira etapa da pesquisa, conduzida no período 2008/2009, envolveu 187 pessoas, responsáveis pela criação de um empreendimento nos últimos dez anos. Perto de 63% desses projetos foram bem sucedidos – as empresas criadas continuam ativas no mercado –, enquanto que os 37% restantes não tiveram a mesma sorte e, após funcionarem por um período, as empresas foram extintas. Os dois grupos se constituíram no foco inicial de interesse da pesquisa, que buscou identificar: as motivações inerentes ao ato de empreender; os desafios e dificuldades na fase de criação do empreendimento e no dia a dia de funcionamento das empresas; o papel dos laços e relacionamentos nesse processo.

Embora a conclusão do estudo esteja prevista para 2010, os dados preliminares já evidenciam a importância dos laços no mundo dos negócios. Aparece claramente que os laços e relacionamentos cultivados pelo empreendedor o ajudam a alavancar e a viabilizar o seu negócio.

Antes de abrir a própria empresa, parcela significativa dos empresários bem sucedidos já mantinha alguma conexão com organizações de segmentos empresariais do seu interesse. Essa experiência anterior lhes permitiu acumular não apenas conhecimentos e habilidades técnicas

sobre as condições gerais de funcionamento de um negócio, mas também manter laços e conexões empresariais e institucionais importantes para viabilizar sua empresa.

Vejamos o caso específico de um jovem empreendedor que está montando seu primeiro negócio. Ele pode ter recursos financeiros, conhecimento das técnicas de produção e até alguma habilidade gerencial. Mas, se não possuir uma boa rede de relacionamentos e contatos – que lhe garanta informações e permita chegar mais facilmente a clientes e fornecedores –, sua empresa pode enfrentar dificuldades para sobreviver e se posicionar no mercado.

OS EMPREENDEDORES RECONHECEM A RELEVÂNCIA DOS RELACIONAMENTOS NA CRIAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO

ALGUNS RESULTADOS As motivações que levaram os empreendedores a abrir uma empresa foram semelhantes nos dois grupos analisados (empresas ativas e extintas), dentre outras, por ordem de citação: o "desejo de ter um negócio próprio" e a "percepção da identificação de uma oportunidade". Mas um fator diferenciou os dois grupos: 20% dos empreendedores associados a empresas já extintas apontaram como um dos principais motivos para abrir sua empresa, o fato de terem tempo disponível para gerenciar um negócio (contra menos de 10% no grupo de empresas ativas). Esse impulso empreendedor, derivado, sobretudo, da constatação de disponibilidade de tempo, pode acabar se transformando numa cilada.

Também foram identificadas diferentes motivações nas análises relativas a gêneros – 64% dos empreendedores pesquisados eram do sexo masculino e 36% do feminino. Os homens demonstraram ser relativamente mais motivados a agir com a "identificação de uma oportunidade" (50% das citações, contra 33,9% entre as mulheres). Já as mulheres, reagiram mais à "influência de outras pessoas" (21% de citações, contra 7% no caso masculino) e ao fato de "estar desempregada" (9,7% das citações, contra 1,8% entre os homens).

Ao apontarem os principais problemas na condução dos negócios, os empreendedores citaram: a alta carga tributária (45,5%), a pressão da concorrência (41%) e a dificuldade de obter capital de giro (35,4%). O problema do capital de giro foi sentido mais intensamente no segmento das empresas extintas – 47,7% do total destacaram este fator (contra 28,3% entre as empresas ativas). Outras questões abordadas também apresentaram diferenças entre os dois grupos, exigindo maiores investigações. Uma parcela relativamente maior de empresários das empresas extintas destacou como problemas: o desconhecimento do mercado (20%, contra apenas 6% das ativas) e a dificuldade de obter crédito bancário (23,1% contra 13,3%). Por outro lado, uma parcela maior de empresas ativas indicou o fator "falta de mão de obra especializada" entre as dificuldades encontradas (41%, contra 10,8% das extintas). Observa-se, assim, que a percepção das dificuldades parece ser distinta entre os dois grupos.

Os empreendedores reconhecem a relevância dos relacionamentos na criação de um empreendimento. Entre os fatores que consideram mais importantes para iniciar um negócio estão: relacionamentos na área, presença de capital próprio, conhecimento de administração/gestão dos negócios e conhecimento técnico na área. Segundo eles, os fatores que mais contribuem para o sucesso de um empreendimento são "bons contatos e relacionamentos no ramo" e "bom conhecimento do mercado onde atua".

Indagados sobre os principais problemas que levaram ao fechamento de suas empresas, os criadores das organizações extintas apontaram, pela ordem, a "insuficiência de capital" e a "forte concorrência". O fator "insuficiência de contatos e relacionamentos no setor" foi citado por quase 15% deles, o que revela, mais uma vez, a importância desse ativo no mundo dos negócios. Sobre os fatores que levaram à extinção do empreendi-

TABELA 1 | PARCELA DE AMIGOS E CONHECIDOS DO EMPREENDEDOR QUE SE TORNOU CLIENTE DE SUA EMPRESA NO PRIMEIRO ANO DE ATIVIDADE

	% Empresas		
Amigos e/ou conhecidos diretos e indiretos	**Total**	**Ativas**	**Extintas**
Nada	19,1	19,5	18,5
Entre 1% e 10%	27,0	24,8	30,8
Entre 11% e 20%	17,4	16,8	18,5
Entre 21% e 50%	23,0	21,2	26,2
Mais de 51%	13,5	17,7	6,2
Total geral	**100**	**100**	**100**

TABELA 2 | TIPOS DE RELACIONAMENTOS IMPORTANTES

	% Citações		
Tipos de Relacionamento	**Total**	**Ativas**	**Extintas**
Com prováveis clientes	26,3	28,6	22,6
Com prováveis fornecedores	24,3	23,4	25,8
Com sistema financeiro	10,2	10,1	10,5
Com sindicatos empresariais	1,6	1,6	1,6
Com outros empresários do segmento	15,3	13,3	18,4
Com alguém que pode ser sócio no negócio	6,8	7,5	5,8
Com consultores da área	14,9	14,6	15,3
Outros	0,6	1,0	-
Total geral	**100**	**100**	**100**

* a questão permitia múltiplas respostas

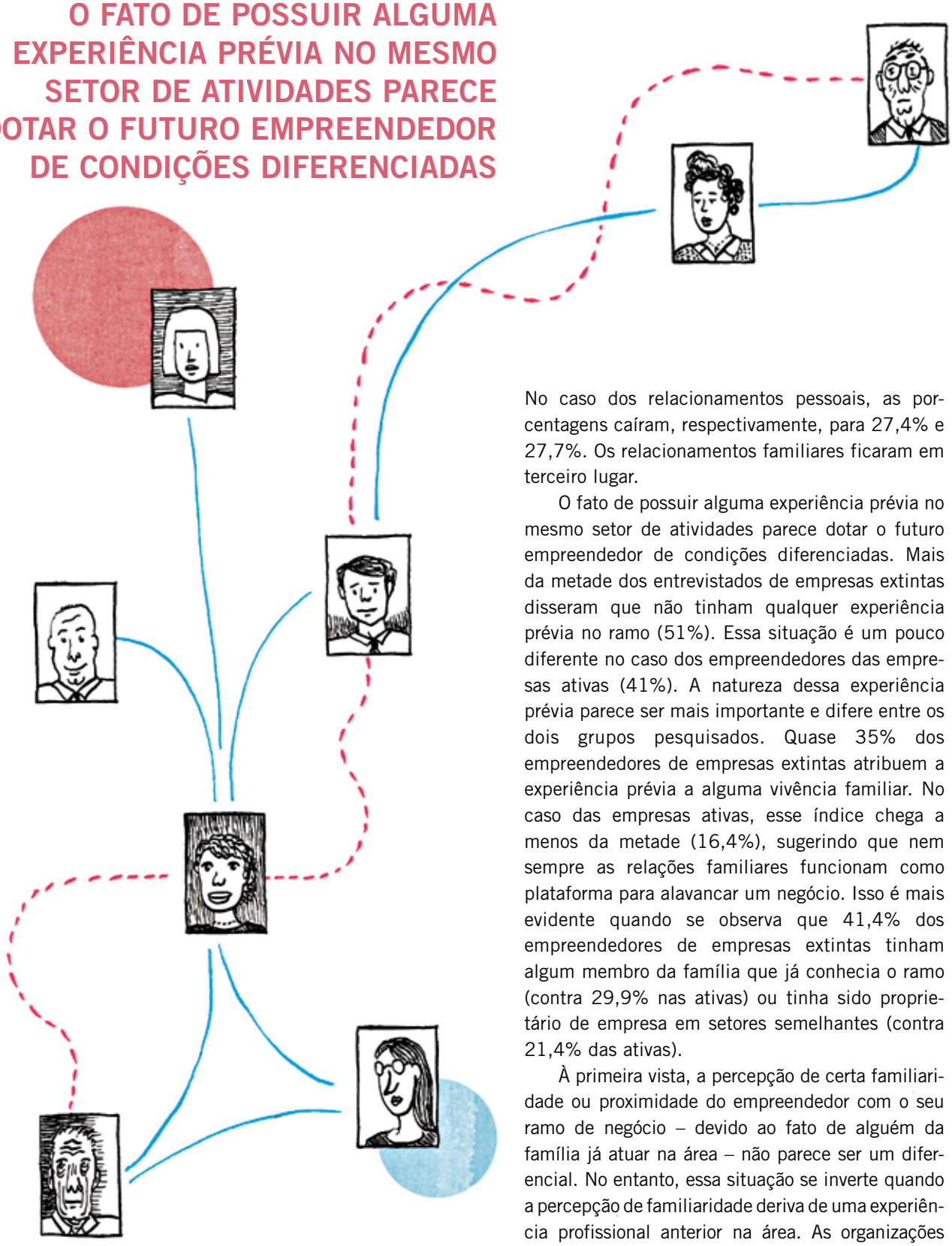
mento parecem existir diferenças de percepção entre os gêneros. Repercutiram mais intensamente no universo feminino, a "insuficiência de capital" (73% das citações, contra 56% dos homens) e o "pouco conhecimento da administração de negócios" (47% contra 26%).

A importância dos relacionamentos no processo de viabilização do empreendimento fica ainda mais evidente quando se observa que 80% dos empreendedores afirmaram que seus amigos e/ou conhecidos anteriores – e as pessoas indicadas por eles – representaram parcela significativa dos seus clientes, no primeiro ano de atividade das empresas (**Tabela 1**). Os resultados são ainda mais expressivos no caso das empresas ativas: em 17,7% delas, essas pessoas representavam mais da metade dos clientes (contra 6,2% das extintas).

Quando avaliaram os tipos de relacionamento mais importantes para quem deseja criar uma empresa, os empreendedores pesquisados consideraram, pela ordem: prováveis clientes, prováveis fornecedores, outros empresários do segmento e consultores (**Tabela 2**).

Os laços e relacionamentos dos empreendedores foram classificados em três grandes categoriais na pesquisa: laços profissionais (obtidos no ambiente de trabalho); laços pessoais (amigos e conhecidos de amigos); laços familiares (parentes e conhecidos dos parentes). O estudo vem investigando a importância de cada uma dessas categorias. Os dois grupos de empresas analisados destacaram os relacionamentos profissionais como os mais importantes para quem pretende iniciar um negócio (77,9% das ativas e 73,% das extintas).

O FATO DE POSSUIR ALGUMA EXPERIÊNCIA PRÉVIA NO MESMO SETOR DE ATIVIDADES PARECE DOTAR O FUTURO EMPREENDEDOR DE CONDIÇÕES DIFERENCIADAS



No caso dos relacionamentos pessoais, as porcentagens caíram, respectivamente, para 27,4% e 27,7%. Os relacionamentos familiares ficaram em terceiro lugar.

O fato de possuir alguma experiência prévia no mesmo setor de atividades parece dotar o futuro empreendedor de condições diferenciadas. Mais da metade dos entrevistados de empresas extintas disseram que não tinham qualquer experiência prévia no ramo (51%). Essa situação é um pouco diferente no caso dos empreendedores das empresas ativas (41%). A natureza dessa experiência prévia parece ser mais importante e difere entre os dois grupos pesquisados. Quase 35% dos empreendedores de empresas extintas atribuem a experiência prévia a alguma vivência familiar. No caso das empresas ativas, esse índice chega a menos da metade (16,4%), sugerindo que nem sempre as relações familiares funcionam como plataforma para alavancar um negócio. Isso é mais evidente quando se observa que 41,4% dos empreendedores de empresas extintas tinham algum membro da família que já conhecia o ramo (contra 29,9% nas ativas) ou tinha sido proprietário de empresa em setores semelhantes (contra 21,4% das ativas).

À primeira vista, a percepção de certa familiaridade ou proximidade do empreendedor com o seu ramo de negócio – devido ao fato de alguém da família já atuar na área – não parece ser um diferencial. No entanto, essa situação se inverte quando a percepção de familiaridade deriva de uma experiência profissional anterior na área. As organizações funcionam, muitas vezes, como plataformas para a

formação de novas empresas. Perto de 15% dos entrevistados informaram que antigos empregados de suas empresas acabaram sendo donos de empreendimentos em segmentos próximos.

A maioria dos pesquisados confessou ter utilizado relacionamentos prévios no processo de criação de suas empresas. No entanto, a forma de utilização variou ligeiramente de um grupo para outro. No caso das empresas ativas, os empreendedores utilizaram seus relacionamentos principalmente para: conseguir os primeiros clientes, buscar informações sobre o ramo de interesse, buscar apoio/orientações para abrir o negócio e obter facilidades com os fornecedores. No caso das extintas: buscar informações sobre o ramo de interesse, conseguir seus primeiros clientes, buscar orientação para abrir a empresa e localizar seus fornecedores.

Quanto aos relacionamentos que os empreendedores já possuíam antes de abrir suas empresas, é possível notar algumas diferenças entre os dois grupos. Nas empresas ativas destacam-se, pela ordem de citação, os relacionamentos com: prováveis clientes, prováveis fornecedores e outros empresários do ramo ou de ramos afins. No caso das extintas, com prováveis clientes, prováveis fornecedores e futuro sócio.

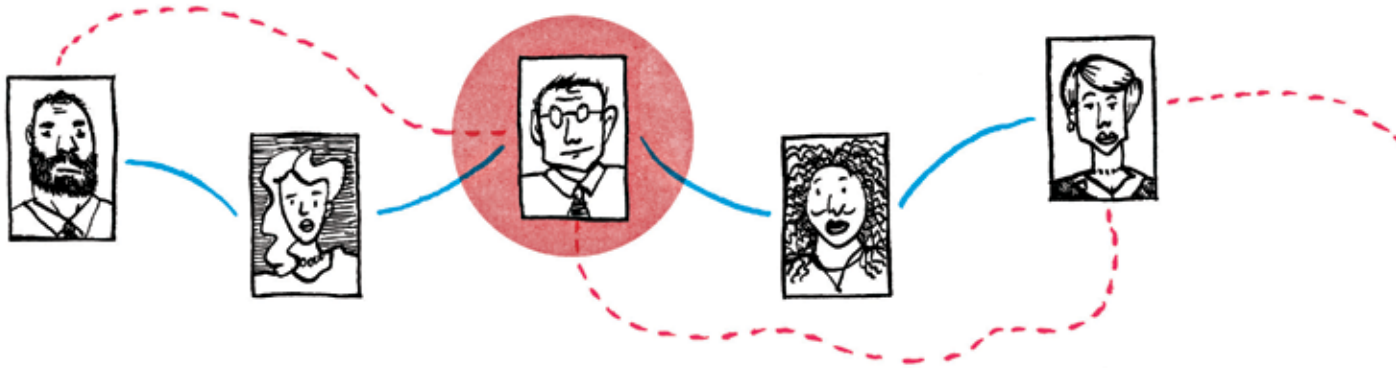
Avaliando-se a capacidade associativa dos empreendedores no período de existência da empresa, também é possível observar diferenças. As empresas ativas apresentaram maior capacidade de relacionamento com os sindicatos empresariais. Por outro lado, o grupo de extintas se relacionou mais com grupos comunitários e religiosos. Os empreendedores de empresas ativas apresentaram um perfil de interação empresarial, enquanto os de empresas extintas interagiram mais com a comunidade. É possível supor que nos grupos empresariais, reunidos no contexto dos sindicatos patronais, haja, em geral, maior foco para o mundo dos negócios e o sucesso dos empreendimentos. A situação pode ser diferente em grupos comunitários ou certos grupos religiosos, cujos interesses não estariam diretamente ligados ao mundo dos negócios.

Outras diferenças podem ser percebidas nas fontes de informação das empresas. No grupo das ativas, destacam-se, pela ordem, os clientes e os fornecedores. No caso das empresas extintas, a ordem se inverte – em primeiro lugar vêm os

TABELA 3 | FONTES MAIS COMUNS DE INFORMAÇÕES

	% Citações sobre total das empresas pesquisadas*		
Fontes de informação	**Total**	**Ativas**	**Extintas**
Contato com outras empresas do ramo	51,1	48,7	55,4
Sugestões de amigos e familiares	29,2	23,0	40,0
Fornecedores ou representantes da empresa	51,7	50,4	53,8
Clientes	64,6	67,3	60,0
Consultores	15,7	18,6	10,8
Entidade de classe/sindicatos	4,5	5,3	3,1
Escolas/Universidades/Centros de pesquisa e tecnologia	12,4	15,0	7,7
Programas de capacitação e treinamento	14,0	14,2	13,8
Catálogos, internet, revistas especializadas, jornais etc.	47,8	56,6	32,3
Feiras, exposições, missões	29,8	33,6	23,1
Outras	2,2	2,7	1,5

* A questão permitia múltiplas respostas



fornecedores e depois os clientes. Destaca-se, entre as extintas, uma valorização um pouco maior de amigos e familiares como fonte de informação (40% das citações, contra 23% nas ativas). Outra diferença de fontes de informação aparece nos itens "catálogos/internet/revistas especializadas" e "feiras/exposições/missões" (citados, respectivamente, por 33,6% das ativas contra 23,1% das extintas) e no item "escolas/universidades/centros tecnológicos" (15% das ativas e 7,7% das extintas). As empresas ativas demonstraram maior capacidade na busca de novas oportunidades, recorrendo a diferentes fontes de informação (**Tabela 3**).

Gláucia Maria Vasconcellos Vale e Liliane de Oliveira Guimarães são professoras do Programa de Pós-Graduação em Administração (Doutorado e Mestrado) da PUC Minas e do Mestrado em Administração da Fundação Dom Cabral/PUC Minas.

CONCLUSÕES

Podemos destacar, até o momento, os seguintes resultados obtidos pela pesquisa:

- Na visão dos empreendedores pesquisados, os "ativos relacionais" são tão importantes quanto outros recursos, tradicionalmente citados na literatura (financeiros, conhecimento técnico, habilidade gerencial).

- No primeiro ano de atividade de suas empresas – período mais crítico e de maior risco –, a maioria dos empreendedores contou com a presença de amigos e conhecidos (diretos e indiretos) entre seus clientes.

- Os empreendedores das empresas que conseguiram permanecer no mercado puderam contar, nesse período, com uma parcela maior de amigos e conhecidos (diretos e indiretos), entre seus clientes.

- Os relacionamentos mais valorizados para alguém que deseja criar uma empresa são com prováveis clientes e fornecedores.

- Os relacionamentos de natureza profissional parecem ajudar mais a alavancar um negócio, do que os pessoais (amigos e conhecidos de amigos) ou familiares (parentes e conhecidos dos parentes).

- As empresas também funcionam como plataformas para a criação de novos empreendimentos. Muitos empregados acabam deixando as organizações para criar seu próprio negócio.

- A maioria dos empreendedores utilizou seus relacionamentos prévios para buscar informações sobre o ramo de interesse, conseguir os primeiros clientes e ter apoio/orientações para abrir o negócio.

- Entre os principais problemas apontados como responsáveis pelo fechamento das empresas estão: "insuficiência de capital" e "grande concorrência". O fator "falta de contatos e relacionamentos na área" também é relevante, porque repercute no processo.

Os dados obtidos nesta primeira etapa da pesquisa exploratória revelam como os laços e relacionamentos podem ser importantes no mundo dos negócios. E também demonstram a necessidade de prosseguir com a investigação, visando aprofundar, esclarecer e confirmar alguns dos aspectos identificados até agora. Sem dúvida, a pesquisa pode ainda gerar subsídios relevantes para os programas de iniciação empresarial e formação empreendedora.

Relacionamentos e a criação de uma empresa

POR ***AILTON RICALDONI LOBO***

A ideia de abrir a Clamper – um negócio na área de proteção de eletroeletrônicos contra surtos elétricos transitórios, principalmente gerados ou provocados pelos raios –, nasceu da minha experiência na Cemig, com a implantação da Estação de Pesquisa de Raios, no Morro do Cachimbo. Durante a implantação do projeto, tive vários contatos com consultores internacionais e aprofundei meus conhecimentos sobre projetos e fornecimento de equipamentos na área. Como também já tinha trabalhado no setor de Telecomunicações da empresa, pude observar os vários segmentos de aplicação dos protetores e conhecer seus fornecedores, todos internacionais.

Nos últimos dez anos na Cemig gerenciei a área de Desenvolvimento Energético, que tinha como principal atribuição avaliar novas tecnologias de energia (biomassa, solar, eólica, hidrogênio etc.). Como representava a empresa em grupos de trabalho e eventos nacionais e internacionais, isso também me permitiu estabelecer uma importante rede de contatos e relacionamentos.

A Clamper é uma empresa de base tecnológica, que utiliza tecnologia própria em uma gama variada de produtos dos segmentos de energia, telecomunicações, automação industrial, informática e varejo. Seria difícil quantificar a porcentagem de clientes nos primeiros anos de atividade da empresa, que já eram do meu relacionamento pessoal ou profissional. Mas, posso citar alguns clientes importantes que temos hoje e com os quais tive relacionamento na época de Cemig: a Telemig, a Copasa e algumas mineradoras. A própria Cemig e a Gasmig também são nossas clientes.

Em 2005, iniciamos o processo de internacionalização da Clamper e hoje contamos com uma filial no México, além de agentes e distribuidores em vários países da América do Sul, Caribe, América Central e NAFTA. A participação da exportação no faturamento da empresa ainda é modesta, mas estamos em pleno processo de crescimento internacional. Poderíamos estar bem mais avançados nesse movimento, não fosse a alta desvalorização do Real, que diminuiu nossa competitividade e margem de lucro. Já temos muitos produtos com certificados de homologação internacional, de acordo com as exigências dos países onde atuamos.

A Clamper é hoje uma empresa acreditada, tanto no mercado interno quanto no externo, e reconhecida como *player* importante do ponto de vista tecnológico. Recentemente, criamos uma empresa na área de biometria (controle de acesso) e adquirimos outra, de nanotecnologia, onde investimos bastante no desenvolvimento e fabricação de óxidos metálicos nanoparticulados, dentre outros produtos.

Consolidado o nosso empreendimento, percebo hoje como as redes de relacionamento cultivadas ao longo da vida profissional são determinantes na criação e rumos de um novo negócio.

Ailton Ricaldoni Lobo é presidente da Clamper Indústria e Comércio.