

II. Busca de oportunidades



A busca de oportunidades para novos produtos e serviços reveste-se de muita importância porque ajuda a dinamizar a formação e o crescimento do empreendedor, adequados às suas características pessoais e ao nicho de mercado no qual irá se instalar.

A literatura administrativa, em geral, traz metodologias bastante conhecidas e consagradas para o estudo de viabilidade no desenvolvimento de novos serviços/produtos, explicitam quais são os critérios relevantes para avaliar o retorno sobre o investimento, descrevem matrizes de estudo comparativo e outros aspectos, mas não mencionam a fase exatamente anterior a esse estudo de viabilidade, que é a identificação de uma oportunidade. Em geral, pouco se apresenta sobre este tópico; é como se existisse um pensamento de que as oportunidades não merecem um estudo particular ou que são de aparecimento imediato, quando alguém deseja delas fazer uso adequado.

Oportunidades surgem para a futuro consultor no decorrer do seu dia-a-dia e muitos novos negócios são desenvolvidos a partir dessas oportunidades que praticamente "batem à porta", imploram" para serem identificadas e aproveitadas. Em outras palavras, muitos novos serviços/produtos têm sido desenvolvidos a partir de uma postura reativa do futuro empreendedor. Mas, para aqueles candidatos com motivos suficientes para desejarem novos produtos/serviços, uma postura pró-ativa depende de um sistema orientador para a caça de oportunidades, um modelo que evidencie os passos necessários em meio à floresta conturbada do meio econômico, partindo de um determinado ponto a ser definido, e chegando a outro, com algo a mais nas mãos: a identificação de possíveis oportunidades de negócios com potencial de lucratividade, rentabilidade e crescimento.

Afinal, se as oportunidades aparecem no decorrer da vida do candidato potencial e não são identificadas, nada de novo acontece. Mas se, em um determinado momento, alguém quer saber quais são as suas oportunidades, precisa ir atrás delas. Este módulo procurará evidenciar que o melhor caminho é uma postura pró-ativa dos futuros consultores interessados em oportunidades para, nos momentos corretos, identificá-las ou buscar esta identificação de maneira apropriada e, então, aproveitá-las. A ação de Busca parece ser essencial para manter "os olhos abertos" daqueles que estejam imbuídos do espírito de inovação e empreendimento.

Buscar as oportunidades de negócios no mercado é exatamente o oposto de aguardar que alguém apareça com as "dicas" de quais são os "negócios do momento". Buscar oportunidades de negócios é envolver-se inteiramente num processo de descoberta dos melhores caminhos para a concretização de empreendimentos que tenham possibilidades de sucesso, devido a uma série de fatores.

Construção da categoria “oportunidade de negócio”

Antes de aprofundar o processo de busca, torna-se necessário definir os conceitos e a abrangência das palavras que dão significação ao tema, enfim, "sobre o que se está falando". Nesse sentido, três palavras-chave ou termos-chave são importantes de serem definidos: oportunidade, negócio e oportunidade de negócio.

Oportunidade.

De acordo com Aurélio, no *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*, oportunidade pode ser entendida da seguinte maneira: "1. Qualidade de oportuno; 2. Ocasão, ensejo, lance; 3. Circunstância adequada ou favorável. Destaque é dado à qualidade de ocasião (momento do tempo) e conveniência (aquilo que tem serventia e adequação) da oportunidade.

No livro *Oportunidades* (De Bono), "uma oportunidade é um rumo de ação, que é possível e vale a pena seguir". Nesta outra conceituação, é introduzido o fator rumo de ação, que indica uma direção para a consecução de algo cujo mérito é julgado ser de valia (aspecto da conveniência). A conceituação de *oportunidade* que será adotada neste texto é uma conjunção das duas definições acima.

Oportunidade é uma *circunstância*, *ocasião* ou rumo de ação que, *dado* o seu caráter de adequabilidade e conveniência *vale* a pena ser seguida e explorada.

Negócio

A palavra negócio pode ter um amplo espectro de significados como, por exemplo, o sentido de uma venda (fechar um negócio) ou o nome de algum objeto (aquele negócio sobre a mesa). Neste texto, a palavra negócio é utilizada para caracterizar:

Um núcleo de *atividades* de uma empresa, segundo critérios específicos. Estes critérios muitas vezes foram pensados como *sendo* os produtos, ou conjunto de produtos e os

mercados da empresa. Assim, o negócio de uma empresa seria produzir *determinados produtos* (ou serviços) ou *adquiri-los para* vendê-los e suprir *determinados mercados*.

Abell Derek provou a inadequabilidade de se definir um negócio com base em apenas dois critérios ou dimensões, como produtos e mercados, e sugeriu que a definição de um negócio deveria ser feita a partir de três dimensões, em termos de: grupos de clientes atendidos; funções executadas para os clientes, ou necessidades atendidas; tecnologias utilizadas.

Um exemplo de conceituação de negócio pode ser feito para uma lavanderia que se utiliza dos seguintes critérios: atender à necessidade de limpeza de roupas para as residências, hotéis e hospitais do bairro, com lavagem normal ou a sêco.

A definição ou conceituação de negócio é importante para o consultor por três motivos principais:

- deixa claro quais são as principais dimensões de um negócio com as quais o consultor precisa estar habituado;
- ajuda a esclarecer como é o negócio que o consultor irá conceber;
- permite antever os caminhos para futuro desenvolvimento como, por exemplo, o de produtos, o de aplicações, o de mercados ou mesmo a diversificação, após as definições anteriores, a tarefa de conceituar o que é uma oportunidade de negócio fica facilitada e acaba sendo uma soma dos conceitos de oportunidade e de negócio.

Oportunidade de negócio

Uma oportunidade de negócio pode ser entendida como uma circunstância, ocasião ou rumo de ação - que deve apresentar o caráter de adequabilidade e conveniência, valendo a pena ser seguida e explorada - para se criar um núcleo de atividades de uma empresa, segundo os critérios de grupos de clientes almejados, necessidades atendidas e tecnologias utilizadas.

Fontes de oportunidades

Diversos autores citam fontes para se pesquisar oportunidades. Peter Drucker, um dos mais conceituados autores de Administração, em seu livro *Inovação e Espírito Empreendedor*, relaciona algumas fontes para se buscar oportunidades inovadoras. Ele cita que a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor e que a inovação sistemática consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social. De acordo com suas observações, a maior parte das empresas que deram certo exploram a mudança, sendo que a inovação parte de um diagnóstico, de um exame sistemático das áreas de mudanças que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras.

Delmar Karger prefere citar fontes de oportunidades não necessariamente relacionadas com tendências de mudanças ou de inovações, como fez Drucker, mas divididas em registradas por escrito e não-registradas:

- fontes registradas: informações escritas em listas publicadas na imprensa, sistemas de licenciamento, patentes, inventos, publicações e outros;
- fontes não-registradas: informações verbais de vendedores, fornecedores, clientes, pessoal de fábrica, do governo e outros.

De Bono realizou um estudo bastante extensivo sobre como pensar em oportunidades, contendo a revisão dos processos fundamentais do pensamento (enfoque, análise, abstração, alternativas, síntese, julgamento, modificação, provocação), a citação de fontes e algumas formas de tratamento das idéias para transformá-las em oportunidades.

No seu conceito de ver as fontes de oportunidades, De Bono cita que, muitas vezes, se vai em busca de oportunidades que só se tornarão óbvias depois de encontradas, enquanto, em outras vezes, tem-se a idéia geral do que se deseja e, então, buscam-se as situações que poderiam ser vantajosas, mas que até então são apenas uma impressão. A estes dois enfoques diferentes, De Bono chama de "sair" e "entrar" e eles correspondem a duas diferentes listagens de Fontes: as listas de checagem de pontos de partida e as listas de checagem de pontos de chegada.

Assim, existem inúmeras formas de se classificar as fontes de idéias sobre oportunidades e muitas delas apresentam características comuns. A forma mais abrangente é dividir as

fontes de oportunidades em classes segundo o tipo de ambiente em que elas se inserem; por exemplo, as relacionadas a tendências de mudanças, citadas por Drucker, referem-se àquelas ligadas ao ambiente futuro. E, desta forma, mais outras três classes de fontes podem ser acessadas: no ambiente interno de empresas, no ambiente externo nacional e no ambiente externo internacional.

Fontes no ambiente interno de empresas

Sempre foram muito procuradas, devido à eficácia com que podem ser implantadas em um novo negócio. Geralmente, estão relacionadas a uma ou várias necessidades de determinadas empresas de um ramo. Com a terceirização iniciada em meados da década de 80, as fontes no ambiente interno de empresas ficaram ainda mais atrativas, porque garantem mercado certo para os produtos e serviços que são terceirizados. São elas:

- **Defeitos e falhas:** é comum verificarem-se problemas em processos internos de empresas, que suscitam idéias criativas geradoras de todo um negócio para supri-las.
- **Desvantagem que se transforma em vantagem:** consiste em explorar criativamente os pontos fracos de uma empresa, para capitalizar em cima deles e inverter a situação.
- **Solução de problemas:** por definição, qualquer problema é, também, uma oportunidade, pois decorre da consciência de que, caso se deseje alguma coisa, é porque é vantajoso. Assim, existe a necessidade de solução de algo que não está bem, suscitando a chance de criação de um caminho que pode ser um novo negócio.

Fontes relacionadas ao ambiente externo nacional

São as mais abundantes e de mais fácil acesso. Todo empreendedor, instintivamente, consulta os mais diversos tipos de fontes no Mercado nacional, onde, provavelmente, será instalado o seu negócio. O contato com estas é praticamente diário. A grande diferença que existe ao pesquisá-las, visando a descobrir oportunidades de negócios, e ao ter contato com elas no decorrer do dia-a-dia, é que, no primeiro caso, existe a intenção deliberada de encontrar novas chances e o espírito está aberto e preparado para tal, enquanto, no segundo caso, isto não ocorre. São exemplos mais comuns:

- **Necessidades:** atender às verdadeiras necessidades e anseios dos clientes é a essencial função de *marketing* compreender necessidades não-satisfeitas, seja em quantidade ou em qualidade, significa uma porta aberta para a instalação de uma empresa com a missão de supri-las.
- **Deficiências:** alguma coisa não funciona como deveria? O sistema de iluminação de ruas é suficiente? As transportadoras não entregam os produtos nas datas marcadas? Descobrir deficiências é questionar, no ambiente, tudo o que existe, a fim de procurar saber se o seu funcionamento é adequado ou não.
- **Hobbies ou modismos:** as atividades de lazer e os produtos ou serviços que adquirem uma conotação de "sensação do momento" oferecem possibilidades de retorno interessante para aqueles que se dispõem a oferecê-los. Normalmente, possuem o inconveniente de ter um período de duração restrito, o que exige precaução por parte do empreendedor.
- **Imitação criativa:** identificar e aprimorar negócios que estão dando certo é um caminho relativamente seguro. Os japoneses lançaram-se no mercado internacional, após a Segunda Guerra Mundial, utilizando largamente a tática de imitar criativamente os produtos do Ocidente; neste caso, a criatividade mostrou-se pela miniaturização e pelo aperfeiçoamento das funções dos produtos desenvolvidos.
- **Tamanho dos mercados:** os muito grandes ou com tendência de crescimento são muito atrativos. Vale o raciocínio de que "sempre cabe mais um". Normalmente, nestas situações, não há impeditivos para a instalação de mais um negócio, sendo até relativamente fácil e seguro implantá-lo.
- **Brechas no mercado:** são um tipo tradicional de fonte de oportunidades. A distinção filosófica entre uma brecha e uma necessidade nem sempre é clara, pois a primeira, se autêntica, é definida como necessidade não-satisfeita. Na prática, porém, uma brecha ocorre quando há satisfação da segunda mas, de alguma forma, pode-se distinguir uma falha na oferta do produto ou serviço.
- **Associações profissionais:** congregam pessoal de diversos tipos de empresas e reúnem informações valiosas sobre o Mercado de trabalho, as áreas de potenciais, empresas emergentes, etc.

- Agências de publicidade: as pessoas mais criativas do Mercado, provavelmente, podem ser encontradas em agências de publicidade. Conversar com publicitários é enriquecedor, no sentido de sair do lugar comum e trabalhar idéias diferentes, despreconceituosas, "mais abertas". Além disso, os publicitários trabalham com produtos top de mercado, conhecendo pesquisas, gostos dos consumidores, e outros.
- Institutos de pesquisa: da mesma forma que os laboratórios no ambiente interno de empresas, os institutos de pesquisa desenvolvem tecnologias e estudam aplicações para os mais diversos tipos de ciências. Visitar esses institutos é travar contato com os avanços tecnológicos de produtos e serviços.
- Revistas e jornais: especializados em negócios, bem como direcionados a setores de atuação, apresentam, periodicamente, uma "enxurrada" de idéias para serem exploradas por empreendedores. As seções de jornais dedicadas a negócios e oportunidades, anúncios de compra e venda de empresas, painéis de ofertas e outros também são ricas em caminhos possíveis para novos negócios.
- Feiras nacionais: as feiras têm sido um local privilegiado para "caçar" idéias e já começar a explorá-las conversando com os expositores em seus *stands*. Há feiras de todos os tipos, para os mais diversos públicos e relacionadas aos mais diferentes ramos de atividades. Existem, até mesmo, as feiras de franquias, onde os interessados em montar um negócio por este sistema podem procurar as áreas e marcas que oferecem mais atrativos, tirar suas dúvidas e, mesmo, fechar negócio.
 - Visitas: fazê-las a antigos clientes, fornecedores, distribuidores, possíveis concorrentes e outros parceiros também é bastante eficaz para buscar idéias de negócios. Muitas vezes, estes contatos podem ser executados por telefone, ganhando-se tempo e economizando-se recursos com transportes. O ponto-chave é questionar essas pessoas quanto ao que têm observado ultimamente e que consideram bons negócios; as áreas que avaliam oferecer bom potencial de crescimento; as inovações que deverão ser implantadas no futuro, etc.

Fontes relacionadas ao ambiente externo internacional

A globalização de mercados é uma realidade incontestável e um caminho do qual não há retorno. Cada vez mais, os países estarão interligados por uma rede de comércio mundial facilitada por todos os avanços nas tecnologias de telecomunicações e informática. Ao

considerar as hipóteses de novos negócios, um empreendedor não pode esquecer as consultas a fontes internacionais, que podem propiciar oportunidades únicas e muito adequadas. Alguns tipos destas fontes são:

- Novidades trazidas do estrangeiro: procedimento muito utilizado no período em que o Brasil mantinha suas fronteiras fechadas e realizava uma política de substituição de importações. Trazer alguma novidade do estrangeiro ainda é um modo bastante eficaz para desenvolver um negócio, seja produzindo localmente os bens e serviços identificados no exterior, ou, mesmo, importando e vendendo no mercado local os itens já acabados.
- Novidades levadas ao estrangeiro: neste caso, o importante é identificar produtos ou serviços feitos localmente, que são vantajosos ou não apresentam similares no mercado externo.
- Catálogos e publicações estrangeiras: consultar catálogos de empresas internacionais, bem como revistas, panfletos e folhetos promocionais, também ajuda a despertar idéias sobre possíveis negócios.

Fontes relacionadas ao ambiente futuro: tendências de mudanças

São as fontes de idéias para negócios que exploram conceitos vanguardistas, ligados a futuras mudanças. Sete fontes estão relacionadas a estas áreas de mudanças, quais sejam:

- o inesperado: o sucesso inesperado, o fracasso inesperado, o evento externo inesperado;
- as incongruências: entre a realidade como ela é de fato e como se presume ser ou como deveria ser;
- as mudanças nas estruturas da indústria e do mercado que nos encontramos desprevenidos;
- as mudanças demográficas (populacionais);
- as mudanças em percepção, de disposição e de significado (o copo está vazio pela metade ou está cheio pela metade).

- o conhecimento - científico e não-científico - novo;
- as novas tecnologias surgidas pela necessidade de melhoria em processos ou de trabalho.

É interessante observar que cada fonte tem uma interrelação com as outras, não sendo possível analisá-las de forma estanque. As linhas que delimitam essas sete áreas de fontes de oportunidades inovadoras são nebulosas e existe uma considerável sobreposição entre elas, que podem ser comparadas a sete janelas, cada uma em um lado diferente do mesmo prédio; cada janela mostra algumas coisas que também podem ser vistas das janelas de qualquer um de seus lados adjacentes; mas, a vista do centro de cada uma delas é distinta e diferente.

Sem dúvida, as formas de acesso mais rápidas às fontes são os recursos modernos de telecomunicação (telefone, telex, telefax e outros) que possibilitam consultas rápidas a pessoas ligadas a elas, com um custo modesto.

Uma pesquisa sistemática de idéias de negócios, realizada por Karl Vesper, em *Opportunity identification*, por intermédio de 13 voluntários que estabeleceram contato com outras pessoas, pedindo sugestões e realizando sondagens potenciais, produziu 2,5 idéias por contato. O custo ou tempo requerido foi apenas 7,7 minutos por idéia obtida. Tipicamente, a confiança dos voluntários no método foi maior após testá-lo, e 85% disseram que esperavam usá-lo mais no futuro. Uma hipótese experimental de que esta metodologia produziria uma fração maior de idéias comerciais, em oposição a idéias de serviços e produtos de consumo, não foi confirmada. Houve indicações de que a técnica produzia bons resultados e poderia ser refinada de acordo com as necessidades de cada empreendedor.

Sugere-se que o consultor elabore uma planilha com todas as fontes que consultar, dividindo-as por classes e, para cada contato feito, anote as idéias surgidas, mesmo que aparentemente elas não tenham sinergia com o direcionamento estratégico. Oportunamente, todas as idéias deverão ser retrabalhadas e checadas.