

# saiba mais

SEBRAE  
SP

05



Como identificar  
as oportunidades e  
conquistar o cliente

Edição de bolso

A série SAIBA MAIS esclarece as dúvidas mais frequentes dos empresários atendidos pelo SEBRAE-SP nas seguintes áreas: ■ Organização Empresarial ■ Finanças ■ Marketing ■ Produção ■ Informática ■ Jurídica ■ Comércio Exterior

## **SEBRAE SP**

### **Conselho Deliberativo**

#### **Presidente**

Alencar Burti (ACSP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

Nossa Caixa – Agência de Fomento do Estado de São Paulo

FAESP – Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

FECOMERCIO – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo

ParqTec – Fundação Parque Tecnológico de São Carlos

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas

Secretaria do Estado de Desenvolvimento

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

BB – Diretoria de Distribuição São Paulo – DISAP

#### **Diretor-Superintendente**

Bruno Caetano

#### **Diretores Operacionais**

Ricardo Tortorella

Regina Maria Borges Bartolomei

---

#### **Autor**

Renato Fonseca de Andrade

#### **Modelos da capa**

Edgard Benevides

Gica Meslara

#### **Atualização – março de 2011**

Reinaldo Messias

#### **Equipe de coordenação**

Lilian Fusco Rodrigues

Eduardo Santilli Calvo

Sandra Regina Bruno Fiorentini

#### **Projeto gráfico e apoio técnico**

Marcelo Costa Barros

Patrícia de Mattos Marcelino

#### **Diagramação, ilustração e revisão**

Marin & Kromberg

Francesco Gosciola Jr.

#### **Impressão**

## COMO IDENTIFICAR AS OPORTUNIDADES E CONQUISTAR O CLIENTE

A abertura de empresas tem uma grande importância na sociedade em que vivemos, pois gera diversos benefícios, como empregos e riquezas para o país.

Por outro lado, sempre que uma empresa fecha, também ocorrem impactos na sociedade. As pessoas ficam sem seus empregos, o governo deixa de arrecadar tributos e todo o investimento realizado no negócio é perdido.

### **Mas por que uma empresa fecha as suas portas?**

Esta é uma questão complexa e que não tem uma resposta exata. Muitos fatores podem resultar no fechamento de uma empresa. Como exemplo, podemos citar a falta de planejamento do negócio, as dificuldades em administrar a empresa, as dificuldades em atender às necessidades do mercado etc. Estes fatores, muitas vezes combinados, contribuem para a falta de clientes, incapacidade de lidar com a concorrência, falta de recursos financeiros e muitas outras situações que são negativas para qualquer empreendimento.

**1** Nos dias de hoje, o novo fica velho mais rápido do que antigamente. Isto é, os consumidores sempre estão esperando que algo novo seja oferecido a eles.

Desta forma, poderíamos listar aqui inúmeros aspectos que podem ter como consequência o desaparecimento de uma empresa, ainda mais nos dias de hoje, em que as coisas mudam rapidamente e é necessário ser bastante

ágil para responder a todo momento às novas exigências do mercado.

## **Em Busca das Oportunidades**

Mas se existem tantos problemas, como uma empresa deve agir para permanecer no mercado?

Esta é outra questão bastante ampla, mas, nos dias atuais, podemos dizer que uma maneira de a empresa permanecer no mercado é estar sempre atenta às oportunidades.

**Isso mesmo, oportunidades.**

**Vamos entender melhor?**

Diferente do que muita gente pensa, uma ideia de negócio não significa uma oportunidade de negócio. Uma ideia somente se transforma em oportunida-

de quando seu propósito vai ao encontro de uma necessidade de mercado. Ou seja, quando existem potenciais clientes.

Uma oportunidade também tem seu tempo, isto é, seu momento correto. Por exemplo, um produto que num primeiro momento traduz o aproveitamento de uma grande oportunidade, um ano depois pode estar ultrapassado e não ser mais lembrado pelos consumidores. Se a empresa que o comercializa não estiver preparada para melhorar, atualizar ou até mesmo substituir o produto, poderá estar entrando na “fila” das empresas que irão desaparecer.

Assim, uma empresa somente pode permanecer no mercado se ela está aproveitando as oportunidades que se apresentam. E fazer isso exige inicialmente uma postura do empreendedor de sempre estar atento ao que está acontecendo ao redor do seu negócio. Se considerarmos a empresa como se fosse uma árvore, a atitude do empreendedor, neste caso, seria a de olhar para a floresta, ou para o todo, ou para o sistema, como se costuma dizer.

Na prática, esta postura significa participar de várias atividades, como feiras, exposições e eventos relacionados ao setor de negócios no qual a empresa atua, procurar ler revistas do segmento, participar de reuniões e encontros em associações, conversar com os concorrentes, clientes, empregados, fornecedores

e empresários de outros setores. Procurar compreender as tendências de mercado, situações econômicas, políticas, sociais etc.

Este hábito se constrói com o tempo e ajuda o empreendedor a ter muitas ideias. Quando uma destas ideias resulta na constatação de uma oportunidade, a empresa tem um momento especial para transformar todo o seu potencial em “ouro”.

## **Vamos citar um exemplo. O primeiro serviço de disque-pizza em domicílio**

Este é um tipo de negócio muito comum nos dias de hoje, mas que representou, no passado, uma mudança enorme na maneira como o negócio pizzeria era tratado. Pois bem, antes do disque-pizza, uma pizzeria funcionava no sistema *à la carte*. O cliente ia até a pizzeria, sentava-se, fazia o pedido, aguardava a pizza ficar pronta, comia, pagava a conta e ia embora. Então, alguém percebeu que as pessoas estavam cada vez mais sem tempo e gostavam de ficar em casa, preferindo o conforto do lar. Estas pessoas tinham telefones e, se elas tivessem uma opção, certamente ligariam para fazer um pedido. E por que não de uma pizza?

Assim, surgiu o primeiro serviço de disque-pizza do mundo. Uma oportunidade que é aproveitada até hoje e que deu origem aos mais variados tipos de serviços

de entrega de alimentos, churrascos, comida italiana, japonesa, chinesa etc. Se bem que, atualmente, um disque-pizza tem que ter novos atributos, porque somente o serviço de entrega já não é mais novidade.



Esta é a dinâmica da oportunidade. Se sua empresa descobre uma oportunidade e age para aproveitá-la, passa a ter uma grande chance de ser a escolhida pelos clientes na hora da decisão de compra.

Entretanto, existem muitas empresas que atuam sobre uma oportunidade que foi detectada há muito tempo atrás. E é difícil comercializar produtos e serviços sem atratividade. A solução acaba sendo a diminuição dos preços e, depois, da qualidade. Consequentemente, problemas de fluxo de caixa também podem começar a ocorrer. Como a competição no mercado é grande, os clientes passam a optar por produtos de concorrentes. Com menos clientes, a situação se complica e então mais uma empresa está prestes a fechar as portas...

## Descobrimo Oportunidades

Vamos voltar ao caso do disque-pizza. O negócio surgiu quando diversos fatores, aparentemente sem nenhuma relação, geraram uma ideia que se traduziu em uma oportunidade de negócio. Alguns destes fatores foram:

- a percepção de que as pessoas tinham cada vez menos tempo;
- a tecnologia existente nos telefones e disponível para a população;
- as características do produto pizza;
- as características do processo de produção e entrega.

É interessante notar que todos estes fatores estavam ao alcance de qualquer pessoa. Bastava olhar para eles com “olhos atentos e curiosos”. Para isso, é importante ter sempre em mente a seguinte pergunta: o que a empresa pode fazer para melhorar aquilo que já faz? E responder esta questão não é somente papel do empresário. Os empregados da empresa também devem colaborar na identificação de novas oportunidades de negócio. Afinal, todos estão no mesmo barco.





**2** Em uma empresa, todos devem colaborar para a identificação de novas oportunidades de negócio.

## Mas... como a empresa pode melhorar aquilo que já faz?

Para responder a esta pergunta, várias ideias deverão ser geradas até que uma delas seja uma oportunidade em potencial. Claro que sempre que algo novo ou diferente é realizado, existe o risco do desconhecido. Assim, a empresa deve procurar reduzir este risco, aperfeiçoando a qualidade da informação sobre os fatores que constituem a potencial oportunidade.

Vamos dizer que, no exemplo do disque-pizza, a pessoa que teve a ideia e que ainda não tinha certeza de que era uma oportunidade, se precaveu com as seguintes ações:

- Realização de uma pesquisa com clientes em potencial, procurando entender seus hábitos, preferências etc.;
- Identificação de um setor da cidade que seria atendido pelo serviço em fase de teste;
- Verificação de quantas pessoas moravam naquela área e quantas tinham telefone.

Com estas atitudes, houve a caracterização da oportunidade e os riscos da ideia inicial diminuíram.

Tendo maior segurança sobre a oportunidade, é então chegado o momento de planejar a ação. Depois, basta realizar o planejado e acompanhar os resultados. Se forem realmente interessantes, pode-se começar a pensar na ampliação do mercado.

**3** Uma oportunidade deve ser bem caracterizada antes da realização do investimento.

Aos olhos das outras pessoas, pode parecer sorte que o negócio tenha prosperado. Mas sabemos que o que ocorreu foi uma atitude profissional diante de uma oportunidade de negócio.

Podemos então relacionar uma série de questões cujas respostas ampliarão a compreensão sobre a oportunidade:

- Existe uma necessidade de mercado que não é suprida ou é suprida com deficiências?
- Qual é a quantidade de potenciais clientes para este negócio? Qual é o seu perfil? Onde se localizam?
- Quais são os principais concorrentes? Quais são os seus pontos fortes e fracos?
- Existem ameaças, como, por exemplo, uma nova tecnologia que está prestes a entrar no mercado?
- Existem aspectos legais específicos que devem ser considerados?

- Quais são os valores que o novo produto/serviço agrega para os clientes?
- Quais são as vantagens que a empresa terá ao entrar no negócio?
- Será que o momento correto é realmente este?
- A oportunidade de negócio condiz com as expectativas de lucro da empresa?
- Qual é o investimento necessário? A empresa tem capacidade para isso?
- Tenho vontade pessoal de atuar neste negócio?
- E outras...

Estas perguntas devem ser respondidas pelo próprio empreendedor, combinando observação direta com outras fontes de informações como: a prefeitura municipal, as associações, os sindicatos, o IBGE, o SEBRAE-SP, outras empresas etc. É importante notar também que o empreendedor deve ter um interesse pessoal que represente satisfação em atuar naquela oportunidade de negócio.

É desta forma que sua empresa descobre novas maneiras de atuar e, assim, tem grandes chances de se tornar mais competitiva e permanecer no mercado.

Até aqui, podemos resumir a questão da permanência no mercado da seguinte forma:

- 1) Atenção ao ambiente de negócios;
- 2) Formulação de diversas ideias;
- 3) Constatação de uma oportunidade potencial;
- 4) Coleta de informações para maior segurança sobre a oportunidade existente e geração de aprendizado;
- 5) Planejamento dos recursos necessários para o aproveitamento da oportunidade;
- 6) Execução do planejamento;
- 7) Análise dos resultados;
- 8) Atenção ao novo ambiente de negócios.

Este ciclo não deve parar nunca e pode ser aplicado tanto em uma loja quanto em uma indústria ou em uma empresa prestadora de serviços. Na maioria dos segmentos de negócios, a maneira como a empresa lida com este ciclo contribui bastante para seu posicionamento competitivo.

## **Para ser competitivo basta detectar oportunidades?**

Não...

É preciso também ter competência para aproveitar a oportunidade detectada de forma que a empresa tenha um excelente retorno sobre o investimento realizado.

Em outras palavras, é preciso ser profissional para aproveitar ao máximo a oportunidade e, neste sentido, algumas recomendações são importantes:

## **Planejamento**

Planejar a atuação sobre uma oportunidade detectada pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. De uma forma bastante simples, planejar significa responder o que será feito, como será feito, quanto irá custar, quem irá fazer, porque será feito e quando será feito. Pode até ser que neste momento seja detectado algum item que inviabilize a ação da empresa em relação ao aproveitamento da oportunidade.

## **Acompanhamento e controle**

O registro de informações permite a comparação do planejamento com o que realmente aconteceu e é muito útil para que novas decisões sejam tomadas em relação à continuidade de atuação da empresa naquela oportunidade específica. Lembre-se que toda oportunidade tem um tempo de duração.

## **Coerência**

A maneira como a empresa organiza seus processos para aproveitar uma oportunidade deve ser coerente com as condições que caracterizam a própria oportu-

nidade. Por exemplo: uma loja de roupas que esteja se reposicionando para atuar no segmento jovem deverá adaptar seus processos, instalações, forma de atendimento etc., para estar adequada ao novo público. Se isso não for feito, pode até existir a oportunidade, mas com certeza seu aproveitamento pleno não ocorrerá. Esta questão pode parecer simples, mas muitos negócios incorrem neste erro e fecham suas portas. Claro, se não houver coerência entre a oportunidade e o negócio, é muito provável que faltem clientes.

**4** Permanecer no mercado é estar atento às oportunidades e agir corretamente para aproveitá-las.



### **E por falar em erros...**

Conhecendo a dinâmica das oportunidades e observando as causas de fechamento de empresas, citadas no início do texto, podemos apresentar alguns exemplos

de situações que acontecem e que caracterizam erros na detecção e aproveitamento de oportunidades:



*Seu Olavo é proprietário de uma lanchonete de bairro há 20 anos e fecha sempre às 18 horas, como nos velhos tempos. No ano passado, uma escola noturna foi aberta no mesmo quarteirão de sua lanchonete e hoje tem mais de 300 alunos. Seu Olavo continua fechando às*

*18 horas, quando vários alunos estão chegando e procurando alguma coisa para comer. Será que seu Olavo está perdendo uma oportunidade?*

*Dona Aparecida tem uma loja de confecções em casa e outro dia viu na televisão um modelo diferente. Imediatamente viajou e comprou muitas peças, fazendo uma dívida enorme. Tinha certeza de que seria um ótimo negócio. No começo, o produto vendeu bem, mas logo a procura diminuiu. Só então Dona Aparecida se deu conta de que a novela na qual ela havia visto o produto tinha terminado. Ficou com um monte de peças "encalhadas" e com a dívida para pagar. Dona Aparecida não sabia que toda oportunidade tem seu tempo e se deixou levar pela emoção de que estava fazendo um bom negócio.*



*Por ter um espaço vago em sua garagem, Dona Joana decidiu abrir um armazém. Achava que era uma boa ideia, pois muitas amigas tinham o hábito de costurar. Abriu a empresa, comprou estoques e só então percebeu que não havia clientes suficientes para o faturamento necessário ao negócio. O motivo principal é que o armazém se localizava numa rua sem fluxo de pessoas. Caso Dona Joana tivesse feito um planejamento do negócio antes de abrir, é bem provável que teria percebido que a sua ideia não era uma oportunidade de negócio.*

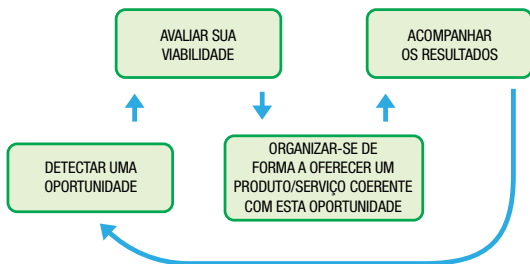
*Os amigos João e Omar são sócios em uma indústria de móveis. Convencidos de que deviam ampliar seus negócios, entraram em uma feira do setor e fizeram muitas vendas. Quando iniciaram a produção, perceberam que não tinham condições de produzir dentro*



*do tempo prometido e acabaram atrasando nas entregas. Perderam clientes, tiveram pedidos cancelados e estão sem recursos financeiros, pois haviam gasto com a matéria-prima. Os sócios não sabiam que deviam ter estudado e planejado todos os aspectos da indústria para que pudessem aproveitar as oportunidades proporcionadas pela feira.*

E muitas outras situações poderiam ser exemplificadas aqui. Situações comuns e que não são boas para ninguém. Não são boas para os clientes, não são boas para o empreendedor, não são boas para os empregados e não são boas para o país.

Resumidamente, podemos então dizer que para uma empresa ter chances de permanecer no mercado ela deve:



Agora, mãos à obra, quais são as oportunidades que poderiam ser aproveitadas pelo seu negócio?

## Referências Bibliográficas:

DRUCKER, P. F. Innovation and entrepreneurship. Harper Collins Publishers, 1986.

FILION, L. J. et al. Boa ideia! E agora? Cultura Editores Associados, 2000.

SEBRAE-SP Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 Anos, disponível em [www.sebraesp.com.br/pesquisa/index.asp](http://www.sebraesp.com.br/pesquisa/index.asp), maio de 2002.

SHARMA, P. et al. The Harvard Entrepreneurs Club guide to starting your own business. John Wiley & Sons, 1999.

TIMMONS, J. A. Opportunity recognition. In: BYGRAVE, W. The portable MBA in entrepreneurship. 2ª ed. John Wiley & Sons, 1997.



**Central de Atendimento**  
**0800 570 0800**

De segunda a sexta, das 8h às 20h - ligação gratuita.



[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br) | [twitter.com/sebraesp](https://twitter.com/sebraesp)