

## ENTREVISTA

### ■ Da Garagem para o Sucesso - Revista Empreendedor

Fui entrevistado pela [Revista Empreendedor](#) para a matéria "[Da Garagem para o Sucesso](#)" de autoria de Alexandre Gonçalves. Como de praxe apenas partes da entrevista foram publicadas, juntamente com opiniões de outros profissionais. Aqui você encontra o texto integral da entrevista.

**Revista Empreendedor: De que forma histórias como a da HP e da Apple ajudam os empreendedores que começam suas empresas na garagem? O sucesso de grandes empresas elimina barreiras e preconceitos contra os empreendedores-garageiros?**

**Mario Persona:** Creio que a primeira influência positiva que isso tem na mente dos novos empreendedores é mostrar que é possível empreender com poucos recursos e muita criatividade. É claro que dificilmente alguém vê uma empresa de garagem se transformar em um grande negócio em questão de dias. Em geral são empreendimentos de toda uma vida.

A inspiração que os novos empreendedores encontram em empresas que nasceram literalmente em garagens os ajuda a vencer o primeiro obstáculo do preconceito, que o próprio empreendedor carrega, de que o dinheiro seja condição essencial para a vitória. Nem sempre é. Estamos assistindo todos os dias à morte de grandes empresas cujos problemas não estavam, a princípio, na falta de dinheiro, mas na falta de criatividade e velocidade de mudança.

**Revista Empreendedor: Que vantagens competitivas um novo empreendedor pode obter ao iniciar o empreendimento de forma, digamos, modesta?**

**Mario Persona:** Quando o risco é pequeno fica mais fácil ousar, e dificilmente um novo empreendimento consegue espaço no mercado hoje se não tiver uma boa dose de ousadia. Alguns talvez se espantem com isso que vou dizer, mas a falta de recursos, tanto financeiros como de informação, pode ajudar em alguns casos. Não me entenda mal: não se trata de uma apologia à pobreza e ignorância empresarial. Todavia, basta uma leitura livre de preconceitos do que acontece na prática em alguns novos empreendimentos bem-sucedidos para percebermos que informação e dinheiro demais teriam atrapalhado.

É a velha história do empreendedor que fez porque não sabia que era impossível fazer. Um empreendedor sem recursos não poderá contratar uma consultoria cinco estrelas para saber que direção tomar. Se pudesse, ele provavelmente tomaria a decisão usual e estaria concorrendo com milhões de outros no mesmo caminho. Como não pode, apela para a criatividade, a única capaz de transformar idéias em pepitas. Alguns tocam seu instrumento por um bom tempo até descobrir que existem partituras e técnicas para fazer de modo acadêmico o que faz de ouvido.

Na décima edição seu livro Administração de Marketing, Philip Kotler divide o marketing em três classes, Empreendedor, Profissionalizado e Burocrático, nas quais a criatividade ocorre em proporção inversa aos recursos disponíveis. Para o primeiro caso ele usa o exemplo da Boston Beer, tirado do livro Marketing Radical, que menciona em um parágrafo anterior. Trata-se de um pequeno fabricante de cervejas nos Estados Unidos que utilizou uma inusitada estratégia de marketing para se intrometer entre os gigantes.

Sua conclusão é que você não precisa adotar as práticas acadêmicas de marketing para vencer. Ignorar algo das estratégias ensinadas nas universidades pode ser um dos diferenciais positivos dos novos empreendedores. Marketing e negócios são disciplinas que, historicamente, aprenderam com a prática antes de serem teorizadas. Se não fosse assim, não teríamos tantos livros novos sobre o assunto, apresentando casos de sucesso baseados em estratégias nunca antes experimentadas.

Mas estamos falando aqui de alguns casos, pois a estrada rumo ao sucesso está cheia daqueles que tombaram justamente por falta de informação ou recursos. Eu diria que, se você

tem acesso a capital e inteligência de negócio, faça bom uso disso. Se não tem, não se iniba achando que é impossível vencer sem uma boa conta bancária ou um mestrado em marketing.

A vantagem que o novo empreendedor tem hoje é que, embora ainda não encontre dinheiro crescendo em árvores, pode achar muita informação de marketing e estratégia de negócios em livros, revistas ou na Internet. Mesmo assim, vai precisar de discernimento para filtrar e criatividade para aplicar. Informação de nada vale se não for transformada em conhecimento e este colocado em prática na forma de competência.

**Revista Empreendedor: Como e quando ocorre a transição da empresa da garagem para um sede "de verdade", digamos assim? Muitos empreendedores se precipitam diante dessa decisão? Ou seja, trocam a garagem antes da empresa estar consolidada?**

**Mario Persona:** Incluo na expressão "garagem" tanto os negócios iniciados em uma garagem física, como aqueles que começam em casa, nas ruas ou em qualquer lugar fora dos padrões convencionais. É bom notar que hoje muitos negócios não precisam de um ambiente físico para existir. Uma empresa de software pode muito bem funcionar com todos os seus colaboradores espalhados pelo mundo, cada um programando em casa e interagindo via Internet. Outras empresas que tenham como principal produto a informação e o conhecimento podem fazer o mesmo.

Como algumas das empresas mais ricas do mundo hoje vendem um produto que não existia há alguns anos - software ou informação - é fácil concluir que a maneira como os negócios se estabelecem está mudando, porque os segmentos onde se encontram as melhores oportunidades também estão mudando.

Iremos ver cada vez mais empreendimentos, grandes e pequenos, que fogem totalmente àquela antiga noção de segurança que se tentava transmitir com placas de "Sede Própria" afixadas nas fachadas de grandes edifícios. Repare nos grandes edifícios de concreto e vidro que você vê nas cidades, ou nos imensos galpões vazios, todos com placas de "Aluga-se". Foram sedes físicas de grandes empresas que já não existem. Portanto, é preciso deixar de lado a idéia de que a instalação física seja garantia de um grande negócio.

Hoje eu não diria que um pequeno profissional liberal ou empreendedor esteja no rumo certo se começar seu negócio comprando ou alugando um espaço físico. A menos que seu negócio dependa disso e não exista alternativa, ele deve começar pensando em conquistar clientes, em vender primeiro para entregar depois. Diria que ele deve fugir dos custos a todo custo.

Muita gente trabalha sem um estabelecimento físico convencional, precisando apenas de um telefone, um celular e computador para realizar seus negócios. Até as indústrias já adotam o conceito de vender para fabricar, à semelhança do que faz até hoje a Dell, que começou como um empreendimento caseiro de venda e produção de computadores. Outras grandes empresas, como a Nike que começou em uma mesa de cozinha, terceirizam sua fabricação enquanto se concentram na gestão da marca e do negócio.

Infelizmente o que vemos em alguns novos empreendedores é um apego muito grande ao sistema arcaico de empresa. Pegam o pouco capital que possuem e saem logo gastando em instalações físicas, estoques, máquinas e funcionários. Para depois ficarem na porta do estabelecimento esperando por algum cliente que nem sempre vem.

**Revista Empreendedor: Quais são os passos mais importantes na administração de um negócio de garagem?**

**Mario Persona:** Primeiro é preciso fazer uma análise do mercado, descobrir necessidades, identificar as oportunidades, ameaças, enfim tudo o que está envolvido em um planejamento de marketing tradicional. Mas não se iluda pensando que basta copiar alguma receita de planejamento encontrada em livros para ter sucesso. Não é o planejamento em si que tem maior relevância no processo, mas a inteligência da interpretação do mercado e do negócio.

É por isso que alguns novos empreendedores têm sucesso sem qualquer formação acadêmica,

enquanto outros fracassam assessorados por grandes consultorias. Os primeiros provavelmente tiveram uma percepção natural para a coisa e souberam enxergar o que era relevante, enquanto os outros se basearam apenas em lógica, o que nem sempre funciona. Lembre-se de que o mercado é formado por pessoas, nem sempre sujeitas a um comportamento previsível ou lógico.

Esse planejamento deve incluir uma análise bem clara do quanto de estrutura física, equipamentos, estoque e pessoas seu negócio irá precisar. Se puder começar apenas com o cérebro, melhor. Se for necessário cérebro e outras pessoas se relacionando dentro de um ambiente virtual, comece assim. A produção pode ser terceirizada? Concentre-se na gestão da marca, das vendas e do negócio em si. Terceirizar aquilo que não é o cerne do negócio deve ser uma decisão vital para o sucesso em alguns casos. As últimas coisas em que pensaria seria uma estrutura física de prédios, máquinas e veículos e, por último, qualquer tipo de estoque.

Há, porém, algo que deve estar presente em todo o processo de criação e manutenção de um empreendimento, seja ele de garagem ou não. Falo da criatividade, que é elemento essencial para se criar um negócio diferente e sair na frente dos competidores. Esta é a essência da estratégia que distingue um negócio de sucesso: ser diferente e sair na frente. Depois, se o sucesso teve origem em uma garagem, a empresa terá algo mais para explorar. Falo do lado emocional, excelente campo a ser explorado principalmente numa época em que o *"feito em casa"* ou *"sob medida"* volta a ser valorizado. Não importa o tamanho da empresa; saber que ela nasceu numa garagem cria uma proximidade maior com seu público.