

**ABRIR**

**SUA EMPRESA**

**A CUSTO**

**(QUASE) ZERO**



## CONSULTORES DE GESTÃO, RH E TECNOLOGIA MOSTRAM COMO TIRAR PROVEITO DA INTERNET, DE ASSOCIAÇÕES E REDES SOCIAIS NA HORA DE COMEÇAR DO ZERO E COM POUCO DINHEIRO

POR ANA CRISTINA DIB



ideia é inovadora e tem potencial. Na hora de fazer as contas para saber quanto custa tirá-la do papel, porém, a coisa muda de figura. Realizar o sonho de empreender esbarra em questões burocráticas e, principalmente, financeiras, que inibem o voo de muitos ex-futuros-empresários com projetos promissores.

As questões que surgem logo de cara parecem complexas demais para o iniciante. Qual a quantia necessária para abrir a empresa e mantê-la funcionando até obter lucro? Como conseguir crédito mais barato? O que fazer para não errar na hora de aplicar o capital? Em geral, são fatores diretamente relacionados a dinheiro que abatem o ânimo de muitos empreendedores em potencial.

“As pessoas têm medo de investir as economias, não ter sucesso e se endividar. Por isso, boa parte das ideias que poderiam originar novas empresas fica apenas na imaginação”, diz Enio Pinto, gerente da Unidade de Atendimento Individual do Sebrae.

De fato, até há bem pouco tempo, montar uma empresa com o dinheiro contado era missão quase impossível. Porém, com o avanço da tecnologia, esse cenário mudou. Hoje já é possível recrutar on-line, fazer reuniões sem sair do escritório e fidelizar clientes pelas redes sociais sem desembolsar nenhum centavo. “A internet, aliada a estratégias criativas, impulsiona o empreendedorismo”, afirma Carlos Sampaio, coordenador de suporte do Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR). **Pequenas Empresas & Grandes Negócios** ouviu especialistas de diversos setores e elaborou 40 dicas para ajudá-lo a cortar despesas antes mesmo de abrir as portas.

Confira a seguir as estratégias que vão fazer sua *start-up* decolar.



**CALCULE OS CUSTOS DE ABERTURA**

A emissão do alvará e taxas da junta comercial são os principais gastos para abrir a empresa legalmente. Segundo Cláudio Vallim, consultor jurídico do Sebrae-SP, dependendo do estado, pode haver outras contribuições obrigatórias, mas o custo total da burocracia varia de R\$ 900 a R\$ 1.500. Para resolver tudo, pode-se optar por contratar um contador ou advogado. Em São Paulo, o valor cobrado pelo prestador de serviço gira em torno de R\$ 2 mil.



**EVITE O CRÉDITO PESSOAL**

Não busque dinheiro em linhas de crédito pessoal. "Bancos estatais disponibilizam financiamento para pequenas e médias empresas com taxas vantajosas. Enquanto os juros do cartão de crédito são de 10% a 12% ao mês, as outras linhas variam de 1,5% a 2% ao mês. Fuja também das linhas pré-aprovadas, similares ao cheque especial e as mais caras do mercado", diz o consultor em finanças Alexandre Guimarães, sócio da Kaph Financial Group. Empresas iniciantes podem ainda obter financiamento de até R\$ 400 mil (com prazo de até 96 meses, com 36 de carência) do Proger Urbano, disponível em bancos credenciados com juro anual de até 5,33% ao ano, mais TJLP de 6,3% ao ano.

**MÓVEIS? SÓ O ESSENCIAL**

Mobiliário é caro. No início, gaste pouco para escolher mesas e poltronas e utilize peças de segunda mão em bom estado. Com o tempo, quando o negócio for ganhando corpo, a decoração pode ir mudando. Muitos empresários, acostumados a trabalhar em grandes empresas, montam escritórios luxuosos e depois descobrem que não têm mais dinheiro para, por exemplo, contratar mão de obra qualificada ou para capital de giro.



**REAVALIE OS ESTOQUES**

Não ter um estoque foi a solução que os donos do Magazine 25, loja que vende artigos para festas, encontraram para viabilizar o negócio. Em 2006, Vagner Fradinho Cândido de Oliveira, 55 anos, resolveu investir R\$ 100 mil e criar uma loja virtual de produtos na rua 25 de Março. Como não tinha espaço para estocar mercadorias, o empresário não comprava nada antes que os pedidos fossem feitos. "Fazíamos acordos com empresas da região para tirar fotos dos produtos e publicar no site. Ao final do dia, verificávamos quantas vendas tinham sido realizadas e só então íamos às compras", afirma Bruno Oliveira, 27 anos, filho de Vagner. O empreendimento familiar fatura R\$ 5,5 milhões, emprega 30 funcionários e ocupa 36 salas de um prédio, onde fica também a loja física.



**FALE DE GRAÇA**

Use e abuse de programas de ligações via VoIP. Com o Skype dá para fazer chamadas gratuitas pelo computador ou smartphone, utilizar recursos de vídeo, chat e realizar conferências com até nove pessoas. "Embora seja o mais famoso, já existem outras ferramentas grátis semelhantes para baixar na internet, entre elas o Gizmo, o Adphone e o X-lite. Além de a instalação ser simples, a qualidade da chamada não deve em nada à das operadoras de telefone", afirma Carlos Sampaio, coordenador de suporte do Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR).



**APOSTE NA NUVEM**

Vale a pena hospedar na nuvem o correio eletrônico, o banco de dados, a parte contábil e o administrativo, entre outros. Acessar todas as informações da empresa de forma remota traz mobilidade. Outra vantagem dos serviços de cloud computing é a economia. Com eles, a manutenção da infraestrutura e a instalação dos softwares nos computadores corporativos diminuem, pois ficam a cargo do provedor do serviço. Não é preciso superdimensionar o servidor. Montar um parque servidor dentro da empresa sai, em média, R\$ 20 mil. A mensalidade dos serviços de cloud computing gira em torno de R\$ 80 por usuário.

**TOME DECISÕES SEM SAIR DO ESCRITÓRIO**

Ao fazer reuniões opte pelos sistemas de teleconferências virtuais. Muitas vezes, o empresário tem de se locomover ou até viajar para tomar decisões importantes, o que gera gastos que podem ser evitados, pelo menos no início. "A Talkshoe oferece o serviço gratuito. Basta preencher um cadastro e abrir a conta. O Gotomeeting permite fazer videoconferências ilimitadas via web com até 15 participantes por US\$ 49 mensais", diz Carlos Sampaio, coordenador de suporte do Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR).



**EMBARQUE NO GEOMARKETING**

A ferramenta é uma pesquisa demográfica detalhada que ajuda a conhecer os moradores da região em que o negócio será criado, seu nível socioeconômico e hábitos de consumo. Isso diminui o risco e permite direcionar ações junto ao mercado de atuação. Com os dados, dá para fazer previsões de quanto o empreendimento vai faturar e analisar os concorrentes vizinhos. O Sebrae oferece, de graça, uma ferramenta de geomarketing chamada Bússola.







**MARKETING VIRTUAL**

As irmãs Bruna e Gisela Arkalji: faturamento de R\$ 500 mil ao mês depois de dois anos divulgando seus produtos gratuitamente nas redes sociais

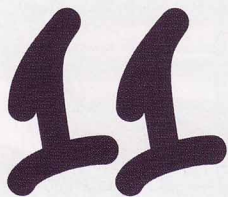
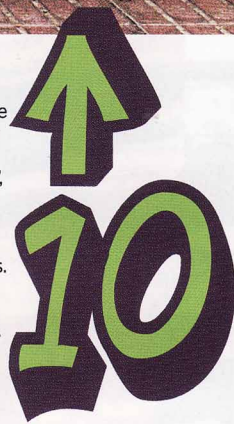
**TERCEIRIZE**

Terceirize tudo o que não for da sua expertise e não represente uma vantagem competitiva, isto é, atividades que não o diferenciem da concorrência. "Uma empresa de comércio eletrônico pode, por exemplo, terceirizar o serviço de delivery. Ter frota própria demanda despesas com manutenção, além do alto capital que deve ser investido na compra das motos e contratação de motoboys. A economia chega a ser de 30%", diz Dariane Castanheira, professora do Programa de Capacitação da Empresa em Desenvolvimento da Fundação Instituto de Administração (ProCED/FIA).



**TENHA UM PERFIL NAS REDES SOCIAIS**

"É uma ótima maneira de interagir com milhares de consumidores simultaneamente. Além de divulgar produtos, você pode fazer pesquisa de mercado e manter um contato mais próximo com a clientela", afirma Silvio Tanabe, especialista em marketing. Desde que fundaram, há dois anos, a Nosh, loja de roupas para crianças, as sócias Bruna Arkalji, 31 anos, e Gisela Arkalji, 28, apostam nas redes sociais. "Usamos o Twitter e o Facebook para fidelizar consumidores e consolidar a marca. No Facebook, por exemplo, publicamos fotos que as clientes nos enviam de seus filhos vestindo peças da Nosh. Elas adoram, mandam para as amigas e para os familiares. Isso ajuda a divulgar a empresa de um jeito leve e afetivo", diz Bruna. A empresa tem três lojas em São Paulo e fatura R\$ 500 mil mensais.



**ASSOCIE-SE**

Quando for comprar, procure unir-se a outros empreendedores que não sejam seus concorrentes diretos. Se você quer montar uma confecção em São Paulo, por exemplo, é interessante, pelo menos no começo, associar-se a empresas do mesmo setor, mas localizadas em outros estados. Isso aumenta seu poder de barganha com fornecedores e ajuda a conseguir descontos e preços mais vantajosos.



**DIGITALIZE**

Evite criar arquivos físicos para documentos. Além da economia em papel e impressão, há um ganho de espaço. Segundo Roberto Mayer, presidente da Assespro-SP, transferir documentos para arquivos de PDF custa, em média, R\$ 0,15 por folha escaneada. Além do documento digitalizado, o empresário pode solicitar uma cópia externa gravada em CD ou em pendrive como back-up.

# 13

## DEFINA FUNÇÕES ANTES DE CONTRATAR

É importante conhecer a fundo as etapas envolvidas no negócio para saber quantos funcionários serão necessários. "Definir o que cada um vai fazer na empresa diminui as chances de criar expectativas irreais nos colaboradores", diz Antônio Carminhato, sócio do Grupo Soma, dedicado aos recursos humanos. O especialista aconselha também a fazer uma pesquisa de mercado e a descobrir a faixa salarial de empresas do mesmo ramo de atuação. Isso evita o pagamento de salários muito acima ou abaixo da média.

# 14

## RECRUTE PELA INTERNET

Recorrer a empresas de e-recruitment é uma boa alternativa. Existem modelos que saem de graça para o empresário, já que quem paga pelo serviço são os interessados em divulgar o currículo. O Trabalhe Conosco, da Catho Online, é uma ferramenta gratuita voltada às empresas. O empresário preenche um cadastro para ter a vaga anunciada no site. A ferramenta permite também gerenciar o processo. O recrutador recebe os currículos dos candidatos e pode enviar mensagens explicativas sobre a vaga, agendar entrevistas, marcar os candidatos favoritos, imprimir e fazer anotações no currículo. Os sites curriculum.com.br e precisa-se.com.br funcionam de maneira semelhante.

## APOSTE EM ESTAGIÁRIOS

Quando bem selecionados e com o devido acompanhamento, eles contribuem, e muito, no dia a dia da empresa. É uma maneira inteligente de formar profissionais que estarão desde cedo alinhados à cultura do negócio. Em companhias menores, o empreendedor tem maior acesso aos colaboradores e pode observar e desenvolver melhor o potencial dos jovens. Além disso, eles costumam trazer novas ideias e questionamentos às equipes. Para contratá-los, procure o Centro de Integração Empresa Escola (CIEE) ou sites como o estagiario.com. O serviço é gratuito e só é cobrada uma taxa caso a contratação seja efetivada. No estagiarios.com, paga-se R\$ 36 ao mês por estudante contratado.

# 15

## SALÁRIO É BOM, MAS NÃO É TUDO

O salário não é o fator que mais pesa quando o profissional decide se vai ou não aceitar a oferta de emprego. "Ao receber a proposta, ele avalia também a flexibilidade de horários, a possibilidade de crescer dentro da empresa, benefícios e impressões que teve durante a entrevista. Por isso, se o orçamento estiver curto para recrutar, compense com outros atrativos", diz Antonio Carminhato, do Grupo Soma, especializado em RH.

# 16

# 17

## DIMENSIONE CORRETAMENTE O OBJETO SOCIAL

Defina quais são as finalidades da empresa e seu foco. "Empresários iniciantes costumam querer englobar muitas atividades, até aquelas que só serão incorporadas no futuro. Com isso, pagam mais na taxa de serviço da prefeitura e mais códigos de licença. A dica é ir agregando aos poucos, na medida em que a empresa cresce", diz José Roberto Filho, sócio-diretor da JR&M, assessoria contábil.

# 18

## PROCURE SUA ASSOCIAÇÃO DE CLASSE

Elas oferecem para os membros palestras e cursos baratos. É uma forma de se atualizar e fazer networking. Há também consultoria jurídica e contábil para quem paga uma taxa anual. Algumas disponibilizam planos de saúde que podem ser estendidos a seus funcionários a preços mais baixos do que os de mercado. Só tome cuidado na hora de se afiliar. Associações fantasmas inventam nomes parecidos com os de entidades honestas e cobram taxa de adesão de empresários desavisados.

## NÃO COMPRE UM IMÓVEL LOGO DE CARA

Mesmo que tenha o dinheiro, use o montante extra como capital de giro, quantidade de recursos financeiros necessários para que o negócio possa desempenhar as atividades do dia a dia. A falta de capital de giro é uma das principais causas da mortalidade de empresas. Sem ele, o empresário acaba por contrair dívidas, muitas vezes, irreversíveis.

# 19

## AVALIE A NECESSIDADE DE TER UM ESCRITÓRIO

Nem sempre faz sentido ter uma estrutura robusta. Contratar os serviços de escritórios virtuais é uma alternativa para quem quer usufruir de um endereço de prestígio sem os investimentos normalmente necessários. Essas empresas oferecem espaço físico, secretária, mobiliário, atendimento telefônico, sala de reunião e serviços de apoio administrativos. Os planos são flexíveis e com mensalidades, em geral, a partir de R\$ 120, dependendo da cidade e da localização do escritório.

# 20

**21**

**CRIE SOLUÇÕES PARA COMPENSAR HORAS EXTRAS**

Em vez de pagar pelo tempo excedente de trabalho, crie um banco de horas. O funcionário pode recuperar as horas trabalhadas a mais em folgas, emenda de feriado ou férias. Estabeleça um prazo limite para que as folgas sejam tiradas. Caso contrário, elas se acumulam e não é vantajoso ter o colaborador afastado da empresa por vários dias.

**22**

**VEJA SE ESTÁ NO SISTEMA TRIBUTÁRIO CORRETO**

Isso diminui despesas com impostos. Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real têm alíquotas diferentes, além de deduções e créditos próprios. Simule com um contador em quais enquadramentos a empresa pode entrar e quanto teria de pagar em cada um deles.

**BUSQUE PARCEIROS**

Junte-se a outra marca que não seja sua concorrente e crie ações conjuntas. A estratégia otimiza custos, agrega valor, aumenta as vendas e permite marcar presença em espaços não habituais à marca. Só é preciso ficar atento se o parceiro é bem aceito pelo consumidor antes de fechar o acordo. Caso contrário, o resultado pode ser o inverso.

**23**

**INVISTA EM CAPACITAÇÃO**

Sem investir em conhecimento nenhuma empresa decola. Por isso, é essencial estudar. No site da universidade de Stanford ([www.stanford.edu](http://www.stanford.edu)), por exemplo, é possível ter aulas gratuitas sobre tecnologia em base de dados, segurança de rede e áreas de segurança. A rádio CBN ([www.cbn.com.br](http://www.cbn.com.br)) também oferece podcasts gratuitos sobre tecnologia da informação. O Sebrae disponibiliza, de graça, nove cursos on-line para empreendedores iniciantes.

**24**

**25**

**MUITA CALMA ANTES DE COMPRAR PROGRAMAS CAROS**

Verifique se os funcionários realmente precisam utilizar programas de computador sofisticados. "O ideal é reunir-se com cada membro da equipe e decidir em conjunto o que é imprescindível para desempenhar bem as funções. Alguém que cuida da parte administrativa não precisa ter photoshop na máquina, mas certamente necessita de um bom software de gestão", explica Roberto Mayer, presidente da Assespro-SP.

**26**

**ANALISE AS VANTAGENS DE SOFTWARES LIVRES**

Eles vêm ganhando espaço no mercado e, apesar da interface nem sempre amigável e da falta de compatibilidade com alguns aplicativos feitos para Windows, adotá-los pode representar uma boa economia. Segundo Rodrigo Missiaggia, arquiteto de soluções da Red Hat, licenças costumam representar de 30% a 40% dos custos de um software, o que torna os programas caros. O Open Office é um pacote de ferramentas de escritório com editor de textos, planilhas e apresentações, além de banco de dados. É compatível com os programas da Microsoft, embora o banco de dados seja inferior ao Access, da empresa de Bill Gates. Outro exemplo de software livre é o navegador de internet Firefox, da Mozilla.

**VISITE O SEBRAE**

Além de cursos, no portal da instituição é possível encontrar ferramentas de suporte para iniciar o negócio. Com o Click Marketing você monta pela internet o plano de marketing da empresa. Na Feira do Empreendedor on-line, o empresário pode encontrar ou oferecer oportunidades. No Negócio Certo, o Sebrae faz estudos sobre vários setores e dá orientações relacionadas a espaço físico adequado, número de empregados, equipamentos principais e estimativa de investimento inicial.

**27**

**FAÇA PERMUTAS**

Quando decidiu, em 2003, criar o provedor de internet Gigalink em Nova Friburgo (RJ), Osvaldo Júnior, 44 anos, tinha R\$ 30 mil para investir. Boa parte do dinheiro foi gasta em tecnologia e, com isso, faltou verba para outras áreas, como marketing. Para solucionar o problema, Júnior procurou veículos de comunicação locais e ofereceu internet em troca de anúncios. "Se a publicidade custava R\$ 800, eu oferecia serviços no mesmo valor ao jornal", diz. Hoje, a Gigalink, que atua em todo o estado do Rio de Janeiro, fatura R\$ 7 milhões e deve crescer 30% em 2011.

**28**

**ESTIMULE A PROPAGANDA  
BOCA A BOCA**

Não custa nada e pode ser a alma do negócio. Grande parte dos consumidores confia mais na indicação de um amigo do que em ações publicitárias. Porém, para que a iniciativa seja bem-sucedida, é fundamental oferecer produtos de qualidade a preços justos.

29

**INVISTA EM MARKETING**

O marketing é a alma do negócio de Juliano Donnici, 28 anos. Desde que montou, no Rio de Janeiro, em outubro, o site de compras coletivas Sirva-se, voltado para gastronomia, ele reinveste 50% do faturamento mensal em marketing. Além de gastar R\$ 3 mil em média por mês com e-mail marketing e usar links patrocinados, Donnici não dispensa ações criativas feitas off-line. "Contratamos um avião para fazer propaganda na praia. A hora sai em torno de R\$ 1.200, mas o retorno é positivo, porque ajuda a fixar a marca na cabeça das pessoas", afirma o empreendedor, que pretende fechar 2011 com um faturamento de R\$ 2 milhões.

30  
↓





**B1**

**FINANCIE EQUIPAMENTOS DIRETAMENTE**

Segundo José Roberto Filho, sócio-diretor da JR&M assessoria contábil, sai mais barato do que tirar antes um empréstimo no banco e, em seguida, efetuar a compra. Isso porque o financiamento direto garante a operação, caso haja inadimplência.

**32**

**ABRA UMA LOJA VIRTUAL**

O Brasil tem hoje cerca de 67 milhões de usuários conectados à internet. Com o aumento da banda larga e da segurança dos meios de pagamentos a tendência é que as pessoas passem a comprar mais pela web. Quem não quer contratar um webdesigner e um programador para fazer o site, pode optar por sistemas prontos. O mercado livre lançou recentemente o Mercado Shops, ferramenta gratuita integrada ao Mercado Pago que possibilita montar uma página de e-commerce com identidade visual e domínio próprios, controle de vendas, cadastro de compradores e outras facilidades administrativas. A Locaweb também lançou o WebStore, com planos a partir de R\$ 59 ao mês.

**PROCURE POR UM ANJO**

Quem não tem recursos e não quer pedir empréstimos pode ir atrás de um investidor anjo. "É uma tendência que ganha visibilidade no Brasil. Grupos como o Gávea Angels, do Rio de Janeiro, e o Floripa Angels, de Florianópolis, são formados por executivos de grandes empresas e empreendedores experientes que querem investir, em geral, até R\$ 1 milhão em novos negócios", afirma Enio Pinto, gerente da Unidade de Atendimento Individual do Sebrae. O que diferencia esse tipo de investidor de um financiamento tradicional é o comprometimento que ele terá com a parceria. O anjo não se limita a dar dinheiro e cobrar resultados. Ele divide seu conhecimento gerencial com os donos da empresa.

**33**

**TOME CUIDADO COM GASTOS PEQUENOS**

Certos itens baratos, quando somados, podem pesar no orçamento da empresa. Canetas, clips, lápis e blocos de anotação têm preços aparentemente irrisórios, mas são de consumo rápido. Se não houver controle geram despesas desnecessárias. Em setores como o de restaurantes, cabeleireiros e lavanderias é preciso ficar atento até às despesas com centavos, porque o ganho vem do giro.

**B4**

**DESCUBRA O GOOGLE**

O gigante da internet disponibiliza uma série de ferramentas gratuitas. Confira:

**Google Docs:** é um processador de planilhas de cálculo, de textos e de apresentações. Os documentos ficam armazenados na nuvem e são acessáveis de qualquer lugar, desde que tenha internet.

**Google Apps Standard:** o serviço é gratuito para até 50 licenças. A ferramenta reúne o gerenciamento de e-mail corporativo, documentos, calendário e mensageiro instantâneo. É preciso ter um domínio na internet, que custa em média R\$ 15.

**Google Places:** você se cadastra na ferramenta e, quando clientes em potencial pesquisarem endereços próximos aos de sua empresa no Google Maps, eles visualizarão dados do seu.

**Google Trends:** possibilita ver quais são as palavras mais buscadas no Google, mostrar em quais regiões do mundo determinado termo é mais procurado e confrontar a popularidade entre termos na busca, além de permitir comparar o tráfego entre websites.

**Google Analytics:** muito útil para obter dados sobre o tráfego do seu site. Com ele é possível saber quantos usuários visitam a página diariamente, quanto tempo eles permanecem e de que local vêm.

**Google Adwords:** programa de links patrocinados. Nele, os interessados decidem quanto querem investir por mês para ter um espaço de destaque nas páginas de busca do Google.





### EXPLORE A MICROSOFT

Assim como o Google, a empresa de Bill Gates presta serviços de graça aos empreendedores. Veja abaixo o que ela oferece.

**Grátis é melhor:** o portal dá treinamento gratuito de programas como Word, Excel, Access e Powerpoint, além de disponibilizar planilhas de amortização de empréstimos, movie maker, agenda de ausência de funcionários e banco de dados, entre outros.

### Windows comunicator:

software para bate-papo. Pelo comunicator pode-se realizar chamadas via VoIP e teleconferências.

### Windows sharepoint:

o sharepoint serve para compartilhar informações da empresa. Dentro da biblioteca de documentos é possível que o gestor defina os arquivos aos quais os integrantes da equipe podem ter acesso e em quais é permitido fazer modificações. Se um colaborador perdeu uma reunião, por exemplo, ele visualiza a ata e contribui posteriormente.

### Skydrive:

pendrive virtual que grava na nuvem até 25 GB. A plataforma permite organizar o conteúdo por pastas, definir quem pode acessá-las e proteger tudo com senhas.

# 37

### PONHA A MÃO NA MASSA

Antes de montar a empresa, faça um estágio em algum negócio semelhante ao que deseja abrir. Isso ajuda a conhecer a essência do empreendimento, ver o que pode ser replicável, o que deve ser melhorado e evita ser pego de surpresa em situações adversas.

### ECONOMIZE ENERGIA

Aproveite a luz natural e opte por lâmpadas fluorescentes, que gastam 60% menos energia do que as incandescentes. Oriente funcionários a desligar as luzes ao sair de um ambiente. "Uma hora antes de terminar o expediente, abra as janelas e desligue o ar-condicionado. Num período de oito horas, a economia diária é de 12,5% e de quase um mês ao final de um ano", afirma Marcelo Aidar, coordenador adjunto do centro de empreendedorismo e novos negócios da FGV.

# 38

### TENHA UM SMARTPHONE

Embora não seja barato, o custo-benefício compensa. O celular permite acessar a internet, mandar e-mail, conferir agenda, fazer pesquisas em sites de buscas e baixar uma série de aplicativos úteis para a organização do negócio.

### ESTEJA DISPOSTO A FAZER DE TUDO UM POUCO

No começo, as equipes geralmente são reduzidas e o dono tem de exercer funções que no futuro serão destinadas a outros funcionários. É comum nos primeiros meses o proprietário cuidar do administrativo, atender ao telefone e lidar diretamente com clientes. Nessa fase, por mais que seja cansativo, é importante não deixar que a falta de mão de obra afete a qualidade do produto ou serviço.

# 39

# 40

ESPECIALISTAS QUE COLABORARAM COM A MATÉRIA:

DARIANE CASTANHEIRA, PROFESSORA DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DA EMPRESA EM DESENVOLVIMENTO DA FUNDAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO (PROCEDFIA); JOSÉ EDUARDO AMATO BALIAN, RESPONSÁVEL PELA GESTÃO DA INCUBADORA DE NEGÓCIOS DA ESPM; MARCELO AIDAR, COORDENADOR ADJUNTO DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO E NOVOS NEGÓCIOS DA FGV; JOSÉ CARLOS MARTINS FERREIRA MELLO, PROFESSOR DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL; ALEXANDRE GUIMARÃES, SÓCIO DA KAPH FINANCIAL GROUP E ESPECIALISTA EM CONTABILIDADE; CARLOS SAMPAIO, COORDENADOR DE SUPORTE DO CENTRO DE ESTUDOS E SISTEMAS AVANÇADOS DO RECIFE (CESAR); REINALDO GREGORI, ESPECIALISTA EM GEOMARKETING; ENIO PINTO, GERENTE DA ÁREA DE ATENDIMENTO INDIVIDUAL DO SEBRAE; ROBERTO MAYER, PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DE SÃO PAULO (ASSESPRO-SP); ANTONIO CARMINHATO, SÓCIO DO GRUPO SOMA, VOLTADO PARA RH; JOSÉ ROBERTO FILHO, SÓCIO-DIRETOR DA JR&M ASSESSORIA CONTÁBIL; ALOÍSIO BUORO, COORDENADOR DE ESTRATÉGIA E EMPREENDEDORISMO DO INSPIER; CLÁUDIO VALLIM, CONSULTOR JURÍDICO DO SEBRAE; RODRIGO MISSIAGGIA, ARQUITETO DE SOLUÇÕES DA RED HAT; FERNANDO KIMURA, CONSULTOR DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA MICROSOFT; HELISSON LEMOS, DIRETOR GERAL DO MERCADO LIVRE NO BRASIL; SILVIO TANABE, SÓCIO DA MAGOWEB E ESPECIALISTA EM MARKETING DIGITAL; LIDIANE TAHAN, GERENTE DE VENDAS ON-LINE DO GOOGLE BRASIL; FRANCISCO GIOIELLI, ENGENHEIRO DE VENDAS DO GOOGLE ENTERPRISE



### No nosso site INFORMAÇÕES

Veja uma lista dos sites citados nesta reportagem em [revistapegn.globo.com/extras](http://revistapegn.globo.com/extras)