



## **PERSISTÊNCIA, DEDICAÇÃO E TRABALHO: EMPREENDER SEM EXPERIÊNCIA**

**Área de concentração:** Gestão Empresarial e Gestão por Competências.

**Patrícia Mattos Capel Moreno.** MBA em Gestão Empresarial pelo Senac Minas – Unidade Belo Horizonte. Graduada em Nutrição pela Universidade Federal de Minas Gerais. Atualmente, exerce o cargo de Diretora na empresa Cia Web Sites. [patricia.moreno@ciawebsites.com.br](mailto:patricia.moreno@ciawebsites.com.br)

**Patrícia Andrade Diniz.** Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas. Bacharel em Administração de Empresas. Mestrado Profissional em Administração, com ênfase em Organizações, Gestão e Mudanças. Atualmente, presta Consultoria Consultiva no Senac-Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). [patriciadiniz2100@gmail.com](mailto:patriciadiniz2100@gmail.com)

---

### **Parágrafos iniciais**

A festa de formatura em setembro de 2008 era tudo o que ela sempre idealizou. Foi uma festa fantástica, que concretizava uma luta de longos anos de estudos e quatro anos e meio na melhor universidade de Minas Gerais. Ela estava orgulhosa e sua família mais ainda. Já estava trabalhando desde julho como Nutricionista e, naquele momento, só pensava em como tudo ia ficar bem. Fechava um ciclo importante de estudos e batalhas e agora podia gritar “a todos pulmões” que era uma profissional com curso superior, formada pela UFMG.

Infelizmente, a realidade do dia a dia e as frustrações no emprego foram minando esse sentimento. Maria Luiza, alta, magra, cabelos castanhos, ainda uma garota, mas dedicada, estudiosa e batalhadora, após quase um ano, ainda se lembrava com muita emoção e carinho de sua festa de formatura, mas, dia após dia, acordava com tristeza para ir trabalhar. Como ela poderia mudar de rumo? Como jogar tudo para o alto; um emprego em uma das maiores empresas de alimentação do Brasil? Como abandonar o tão sonhado curso no qual havia se formado com tanto orgulho? Jogar fora quase cinco anos de uma faculdade? Deixar para trás algo que parecia tão certo, por algo novo e incerto? Entretanto, foi exatamente o que ela fez. Apoiada pelos pais e pelo namorado, colocou em prática seu lado empreendedor e montou uma pizzaria com o Jorge, que viria a ser seu marido muito em breve.

Jorge, um garoto nascido no interior de Minas, que batalhou muito para se firmar na capital. Humilde, persistente, perfeccionista e trabalhador, decidiu, então, criar um *site* para seu novo empreendimento. Autodidata, começou a estudar e criou seu primeiro *site*. Descobriu ali uma paixão e decidiu que gostaria de ganhar a vida desenvolvendo *websites*.

Maria Luiza, conservadora que só ela, não acreditou na força de vontade de Jorge. Como um garoto sem formação e com pouquíssimo conhecimento de informática poderia criar *websites* para sobreviver? Mas, Jorge conseguiu mostrar que, para ter sucesso, basta trabalhar duro e ter persistência. Noite após noite estava ele, na frente de seu computador, estudando e aprendendo. Para Maria Luiza ainda não era o suficiente; o trabalho deles era a pizzaria; era dela que vinha seu sustento e as noites de Jorge em frente ao computador, para ela, era perda de tempo.

Cansada da situação e depois de muitas brigas e discussões, decidiram que a nova empresa ficaria de lado e eles voltariam a se dedicar, exclusivamente, à pizzaria. Mas, como alguns conselhos podem ser sábios e providenciais, em uma tarde alegre de conversas e risadas com a amiga Lívia, que havia se formado com Maria Luiza três anos antes, veio o despertar para uma nova guinada:

*- Maria Luiza, você quer continuar trabalhando com pizzas, durante a noite, sem folgas nos finais de semana, sem férias e momentos de lazer? Até quando você acha que aguentará uma rotina estressante como a que tem levado? Incentive seu marido. Uma empresa de tecnologia e marketing digital é o futuro!*

Surgia, então, a *Cia Web Sites*, cujo primeiro cliente chegou de forma espontânea em julho de 2011.

Porém, como uma empresa poderia dar certo em um mundo tão competitivo e com gestores inexperientes? Como um jovem casal de 26 anos de idade poderia fundar e manter uma empresa, sem capital, sem conhecimento técnico e sem prática no negócio? Qualquer pessoa que não os conhecesse daria o veredito: a *Cia Web Sites* estava fadada a deixar de existir em pouco tempo. A dúvida era: isso seria uma profecia, ou por quanto tempo duraria o sonho louco de Jorge e Maria Luiza?

## Início de um sonho

Em julho de 2011 a *Cia Web Sites* conquistava seu primeiro cliente. Jorge nem acreditou quando o telefone tocou, naquela manhã, e o primeiro cliente solicitava uma visita para orçamento. Ao visitar o cliente, Jorge se sentiu tão feliz e empolgado que acreditou que realmente era isso o que gostaria de fazer daí por diante. Alguns meses se passaram para que Maria Luiza também acreditasse e o apoiasse. Foi somente em janeiro de 2012 que Maria Luiza realmente acreditou e iniciou sua trajetória na nova empresa que o casal estava iniciando.

Jorge não era um bom Comercial; tímido, de origem no interior de Minas Gerais, ainda sentia dificuldade para lidar com os clientes; e foi então que Maria Luiza, mais comunicativa, assumiu essa função. Sua irmã, Carol, que já trabalhava há algum tempo como Comercial, lhe passou um roteiro de abordagem e lhe forneceu um pequeno treinamento. Maria Luiza lançou mão desse treinamento e iniciou uma busca ativa por clientes. Tanto Maria Luiza quanto Jorge sabiam da importância do aprimoramento e buscaram estudar e aprender sobre seu negócio. Maria Luiza começou a fazer cursos *online* e gratuitos pelo Sebrae, enquanto Jorge continuava sua caminhada de estudos para aprimorar seus conhecimentos na criação de *sites* e no SEO (*Search Engine Optimization*), ou Otimização de *Sites*, uma série de estratégias para manter o *site* bem posicionado nos resultados de pesquisas do *Google*.

O time inicial estava montado, mas não era suficiente. Precisavam de, pelo menos, um Programador mais experiente. Mas, a empresa ainda não gerava receita suficiente para uma contratação formal, então Jorge e Maria Luiza convidaram Henrique, irmão mais novo de Maria Luiza e aluno de Engenharia da Computação do CEFET, que se tornou sócio da empresa e acreditou no sucesso do empreendimento.

A empresa seguiu conquistando novos clientes e crescendo seu faturamento. Se se comparar janeiro de 2013 com janeiro de 2012, o crescimento foi de 620%. Algo excelente para três jovens sem capital para investimentos iniciais. Com o crescimento, veio a necessidade de sair para uma sede maior e iniciar a primeira contratação: uma pessoa responsável pelo setor Comercial. Foi, então, que Carol, irmã de Maria Luiza, experiente Comercial, se juntou ao time *Cia Web Sites*. As vendas aumentaram, e muito, com uma profissional experiente e dedicada totalmente à função. Maria Luiza foi, então, assumindo a parte administrativa e financeira da empresa.

Mas, em meados de 2013 houve uma grande turbulência. O relacionamento entre os sócios não estava mais como no início; a falta de responsabilidade e empenho de Henrique deu início a uma situação de estresse e discussões recorrentes, o que culminou na separação da sociedade e um clima familiar abalado.

Maria Luiza e Jorge “arregaçaram as mangas” e decidiram que aquele momento, apesar de doloroso, seria um marco para a empresa, e que ambos lutariam com ainda mais afinco para obter o sucesso esperado. O casal mudou-se para uma casa ampla, na qual pudessem morar e adaptar um escritório para abrigar os futuros profissionais e recomeçar a empresa, que havia ficado sem um dos sócios e sem Programador.

### **Primeiro grande salto**

Com a saída de Henrique, a mudança para uma sede maior e os contratos aumentando, chegava o momento de mais contratações. Em janeiro de 2014 foram contratados um *Designer* e uma Programadora. Nesse momento, a *Cia Web Sites* se consolidava como empresa, já ultrapassando um marco histórico: sobreviver ao segundo ano de existência.

Para 2015, a expectativa era grande e a necessidade de novos profissionais era iminente. Veio a primeira reforma: a sala que antes contava com apenas uma mesa de reuniões e quatro mesas de trabalho, ganhou móveis planejados e espaço para mais dois profissionais (ANEXO 1).

Com mais espaço físico, a *Cia Web sites* contava, agora, com seus dois Diretores, uma *Designer*, dois Programadores e uma Comercial.

### **Controle Financeiro**

Tudo seguia em um fluxo confortável, menos a parte Administrativa Financeira. Com o crescimento da empresa, Maria Luiza sentia falta de algo mais dinâmico para o controle financeiro. Foi então que, em uma conversa com Livia, sua velha amiga que foi a grande influenciadora da criação da empresa, surgiu a solução, em um encontro informal, em que Maria Luiza estava apreensiva:

- *Como você faz em sua empresa, Lívia?*

- *Controlo a parte financeira com planilhas de Excel, mas o número de clientes e funcionários tem aumentado muito e sinto medo de perder o controle.*

- *Planilhas são muito eficientes, mas se você acha que estão deixando a desejar, te indico um software que estou experimentando: Zero Paper.* – Disse Lívia.

Maria Luiza sabia que ter um controle financeiro é fundamental para o sucesso da empresa. Assim, em janeiro de 2015, a Gestão Financeira foi transferida para o *software ZeroPaper* (ANEXO 2). Nele, são distribuídas as receitas, as despesas fixas, as despesas variáveis, as despesas com pessoal e os impostos. Além disso, as parcelas de contas a receber podem ser criadas de uma vez e o controle fica bastante facilitado. Com a Gestão Financeira mais organizada e facilitada, Maria Luiza e Jorge perceberam que, em uma Gestão Empresarial, a utilização de mecanismos de controle é fundamental.

## **Segundo grande salto**

O ano de 2015 foi surpreendente, tanto para a empresa quanto para o “casal empreendedor”. Como o crescimento vinha em ritmo constante, Maria Luza e Jorge decidiram que era o momento de encontrar outro local mais espaçoso para a empresa, uma vez que a sala utilizada para o escritório cabia, no máximo, seis profissionais. Decidiram, ainda, que alugariam uma sala comercial para expandir a capacidade de contratação.

No entanto, em maio de 2015, Maria Luiza descobriu que estava grávida e eles, então, decidiram que mudar seria um dificultador. Foi aí que surgiu a ideia de uma reforma para alterar uma parte inutilizada da casa e triplicar o espaço físico: de 20 m<sup>2</sup> para 60 m<sup>2</sup>. Com a reforma, seria possível ter uma sala de reuniões e treinamentos e aumentaria a capacidade para a contratação de até doze profissionais. O planejamento teve início e a reforma foi finalizada em maio de 2016 (ANEXO 3). A reforma era mais um grande salto para a pequena empresa, que começou sem muitas expectativas, mas, com muitas dificuldades.

O faturamento crescia ano após ano (ANEXO 4) e enchia Maria Luiza e Jorge de orgulho.

No final de 2016, a *Cia Web Sites* fechava o ano com um quadro de seis funcionários, além dos dois Diretores. Mesmo em meio a um cenário de crise econômica, o crescimento da empresa, que não contou com investimentos altos e nem capital de terceiros, se mostrava otimista e significativa. O “casal empreendedor”, mesmo sem muita experiência e sem conhecer o mercado no qual entraram em 2011, sentia que permanecer em um mercado tão competitivo e esmagador como o brasileiro, durante cinco anos, era algo a se orgulhar; significava que estavam fazendo certo.

### **Busca contínua por conhecimentos**

Com o crescimento contínuo da *Cia Web Sites*, Jorge e Maria Luiza sabiam que não podiam deixar as coisas simplesmente “acontecerem”; tinham que buscar maneiras de otimizar os processos e obter mais conhecimento continuamente. Foi nesse momento, que Maria Luiza decidiu fazer uma Pós-graduação e se ingressou no MBA em Gestão Empresarial do Senac. O curso abriu seus horizontes e mostrou como é importante gerenciar, de forma correta, sua empresa; ela entendeu a importância da Gestão de Pessoas, de como motivar e engajar sempre sua equipe; percebeu a importância do gerenciamento das informações, da produtividade e tempo e ficou mais clara, ainda, a importância do controle financeiro.

Para o gerenciamento de tempo, passou a utilizar um *software* de tarefas – o *Teamwork* (ANEXO 5). Com ele, é possível gerenciar os projetos, delegar as tarefas, atribuir a estimativa de tempo, receber notificações de tarefas criadas, atrasadas ou concluídas; gerar relatórios de produtividade e, ainda, possui um *chat*, o que diminui as conversas paralelas e formaliza as solicitações de colegas de trabalho.

Para os contatos comerciais foi implementado outro *software*: o *Pipedrive* (ANEXO 6). Esse *software* fica integrado com o formulário de contato do *site* e, portanto, o cadastro do *lead* (contato que pode se tornar um cliente) é feito automaticamente. Com esse *software*, é possível delegar o *lead* para o Comercial responsável, criar etapas no funil de vendas, estabelecer prazos para tarefas específicas e notificações. Além de possibilitar a geração de relatórios de produtividade, de conversão, de metas e fechamento de vendas.

Além disso, um dos professores de Maria Luiza foi contratado como Consultor Financeiro e levou soluções e ferramentas imprescindíveis para o Gerenciamento Financeiro. Ela entendeu que a coleta de dados é tão importante quanto sua análise; não adianta apenas

coletar os dados, como ela já vinha fazendo desde o início, mas sim, analisá-los e utilizá-los para a tomada de decisões. Ela passou, então, a fazer o DRE (Demonstrativo do Resultado de Exercício) mensal (ANEXO 7) e analisar os relatórios financeiros, fazendo projeções de curto e longo prazo.

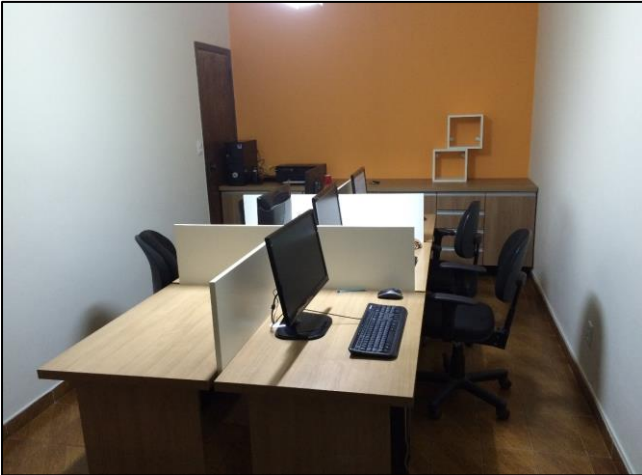
### **Parágrafos finais**

Jorge e Maria Luiza perceberam, desde o início, que para sua empresa dar certo seriam necessários diferenciais; não bastava ser o que seus concorrentes eram. O principal diferencial buscado foi o cuidado, a qualidade e o pós-venda, o que vem garantindo certo sucesso à *Cia Web sites*.

Encontrar, e até prever as necessidades do mercado pode ser uma boa opção para não cair na mesmice e ser “atropelado” por concorrentes inovadores. Transformar serviços convencionais em algo novo e que traga valor para os clientes, também pode ser outra saída que está sempre sendo adotada. O importante é perceber que não se deve acomodar com a situação atual da empresa e achar que nada mais precisa ser alterado, pois enquanto se está com esse sentimento de “dever cumprido”, os concorrentes podem estar desenvolvendo algo novo, que conquistará uma nova parcela de mercado, e “abocanhar” uma parcela dos clientes que poderiam ser seus.

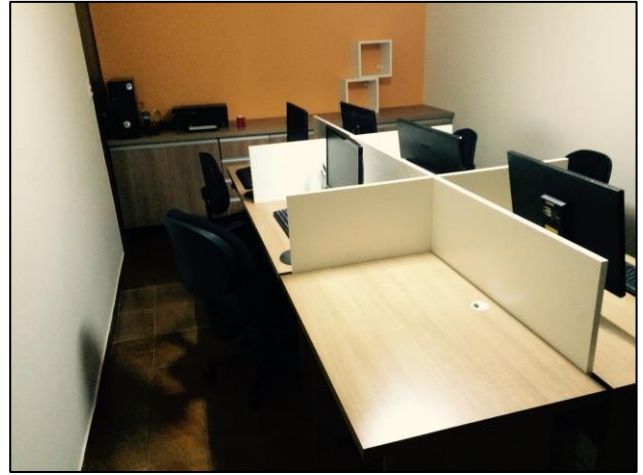
Além disso, durante a caminhada de anos de empresa, Jorge e Maria Luiza perceberam que cuidar da clientela não é o suficiente para manter uma empresa; é preciso muito estudo, aprimoramento, organização e disciplina, além da implementação de ferramentas que otimizem o tempo, colem e analisem dados.

Mesmo com todas as dificuldades enfrentadas, Maria Luiza e Jorge seguiam juntos empreendendo, e, ao contrário do que muitos pensaram, a *Cia Web Sites* continua existindo e crescendo, há 6 anos.



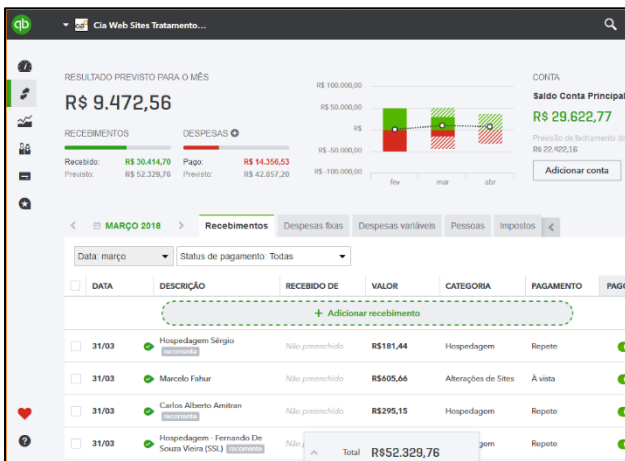
ANEXO 1 – FIGURA 1 - Fotos após a primeira reforma

FONTE – Dados da pesquisa.



ANEXO 1 – FIGURA 2 - Fotos após a primeira reforma

FONTE – Dados da pesquisa.



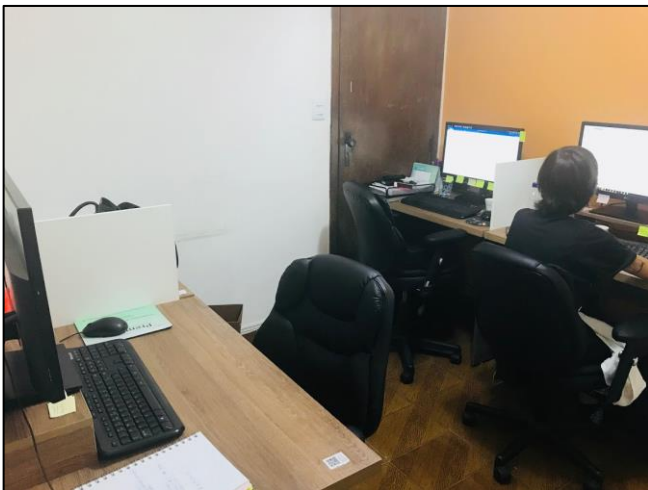
ANEXO 2 – FIGURA 1 - Tela do Zero Paper

FONTE – Dados da pesquisa.



ANEXO 3 – FIGURA 1 - Fotos após a segunda reforma

FONTE – Dados da pesquisa.



ANEXO 3 – FIGURA 2 - Fotos após a segunda reforma

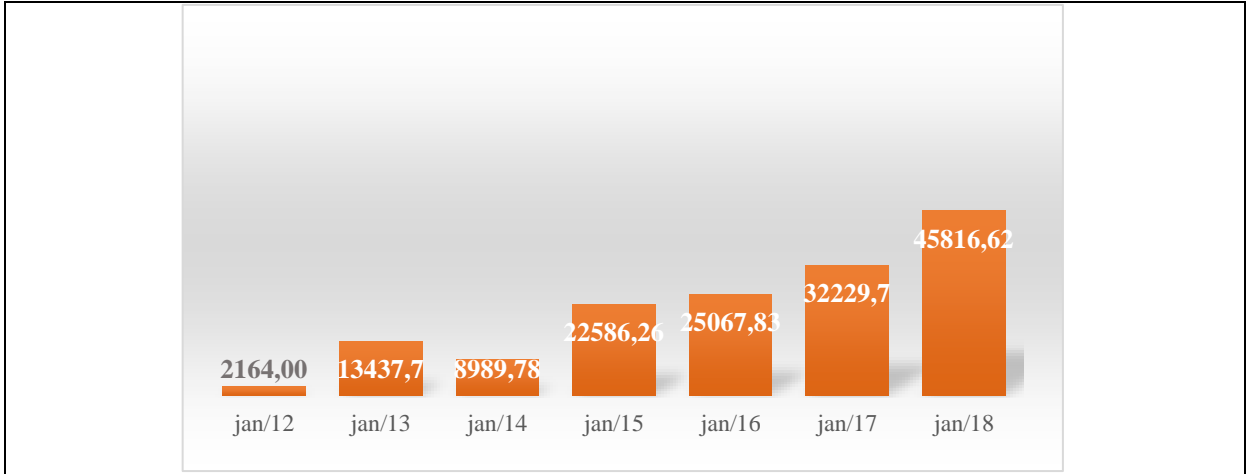
FONTE – Dados da pesquisa.



ANEXO 3 – FIGURA 3 - Fotos após a segunda reforma

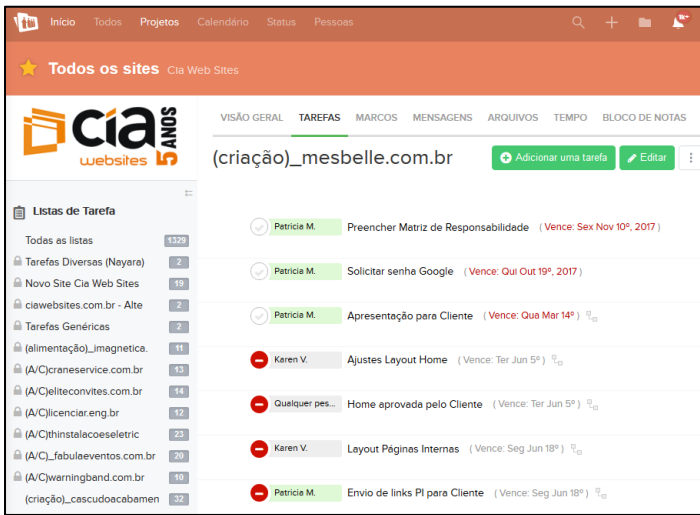
FONTE – Dados da pesquisa.





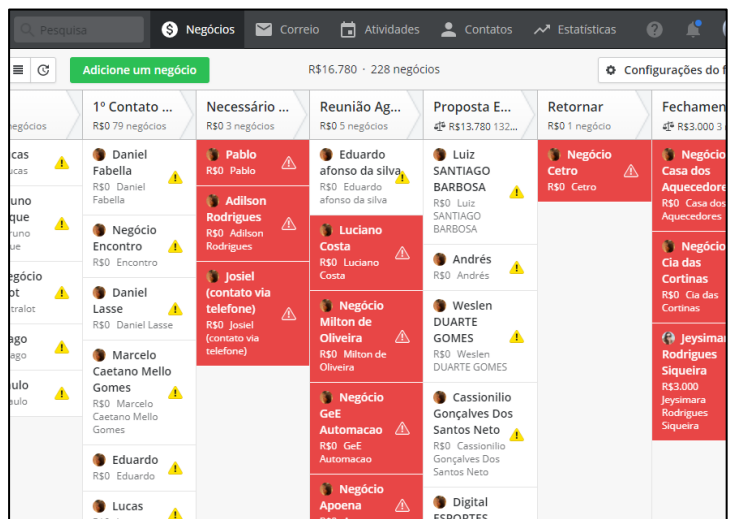
ANEXO 4 – GRÁFICO 1 - Faturamento bruto dos últimos 5 anos

FONTE – Dados da pesquisa.



ANEXO 5 – Tela Teamwork

FONTE – Dados da pesquisa.



ANEXO 6 – Tela Pipedrive

FONTE – Dados da pesquisa.

## Anexo 7 – DRE de janeiro de 2018.

<b>DRE CIA WEBSITES</b>		
Jan./18	Recebimento	
<b>RECEITA</b>	<b>R\$ 44.091,28</b>	<b>100,00%</b>
CRIAÇÃO DE <i>SITE</i> e loja Virtual	R\$ 23.383,00	62,03%
GERENCIAMENTO DE FANPAGE	R\$ 3.936,00	10,44%
HOSPEDAGEM	R\$ 3.576,57	9,49%
OTIMIZAÇÃO DE <i>SITES</i>	R\$ 13.195,71	35,01%
<b>IMPOSTOS</b>	<b>R\$ 1.285,10</b>	<b>3,41%</b>
Simples Nacional	R\$ 150,45	0,40%
IPTU	R\$ 1.134,65	3,01%
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>R\$ 42.806,18</b>	<b>113,56%</b>
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>R\$ 4.020,85</b>	<b>10,67%</b>
Alimentação	R\$ 1.492,97	3,96%
Despesas Financeiras	R\$ 252,96	0,67%
Limpeza	R\$ 27,90	0,07%
Aniversário Funcionário	R\$ 35,90	0,10%
Consultoria	R\$ 1.600,00	4,24%
Cartório	R\$ 31,12	0,08%
Certificado digital	R\$ 580,00	1,54%
<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>R\$ 3.449,00</b>	<b>9,15%</b>
<i>Software</i>	R\$ 57,23	0,15%
Manutenção conta Banco	R\$ 74,60	0,20%
Copasa	R\$ 68,94	0,18%
Aluguel	R\$ 1.550,00	4,11%
Celulares	R\$ 153,80	0,41%
Net (telefone/internet)	R\$ 159,10	0,42%
Contabilidade	R\$ 480,00	1,27%
Manutenção servidor	R\$ 905,33	2,40%
<b>DESPESAS COM PESSOAL</b>	<b>R\$ 31.212,94</b>	<b>82,81%</b>
Salários	R\$ 9.826,44	26,07%
Prolabore	R\$ 6.800,00	18,04%
Comissões	R\$ 5.567,33	14,77%
Bônus	R\$ 460,00	1,22%
Provisões	R\$ 4.026,64	10,68%
Vale-transporte/ajuda gasolina	R\$ 869,67	2,31%
Plano de saúde	R\$ 642,00	1,70%
FGTS	R\$ 1.528,11	4,05%
INSS	R\$ 1.492,75	3,96%
<b>RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	<b>R\$ 4.123,39</b>	<b>10,94%</b>
<b>DESPESAS COM INVESTIMENTO</b>	<b>R\$ 3.317,90</b>	<b>8,80%</b>
Capital de giro/poupança	R\$ 1.000,00	2,65%
Retirada de lucro	R\$ 2.317,90	6,15%

FONTE – Dados da pesquisa.

## **Resumo do Caso**

Este Caso descreve a história da *Cia Web Sites*, uma empresa fundada por dois jovens empreendedores, que não tinham experiência nem em gestão nem no segmento no qual fundaram a empresa. Descreve como surgiu a ideia inicial da formação do novo negócio e aponta as dificuldades enfrentadas pelos sócios, além da perseverança para resolvê-las. Ao longo da narrativa são citadas algumas ferramentas gerenciais e financeiras utilizadas para melhorar a gestão empresarial, além de apontar algumas atitudes que contribuíram para que a empresa continuasse existindo e crescendo após seis anos de sua fundação. A questão central a ser discutida é de que modo o empreendimento pode sustentar seu processo de crescimento com uma gestão sem experiência. O principal diferencial do negócio é o cuidado, a qualidade e o pós-venda. O Caso permite debater sobre o uso de ferramentas de gestão como mecanismo de controle para auxiliar na tomada de decisões que proporcionem a manutenção e o desenvolvimento organizacional.

**Palavras-chave:** Jovens empreendedores. Ferramentas gerenciais. Gestão empresarial.