O QUE SUA EMPRESA QUER SER QUANDO CRESCER?

COMO CONDUZIR A EXPANSÃO DO SEU NEGÓCIO

endeavor BRASIL

SEBRAE

SUMÁRIO

1 | INTRODUÇÃO 03

2 | QUAL É O MOMENTO CERTO PARA EXPANDIR? 04

3 | MODELOS DE EXPANSÃO 12

4 | ESCOLHI! E AGORA? 26

5 | OS EXEMPLOS QUE INSPIRAM 27

1 | INTRODUÇÃO

"Expansão de mercado" são três palavrinhas que jamais saem – ou que jamais deveriam sair – da mente de um empreendedor. Não importa o tamanho da empresa; enfrentar novos desafios para ampliar a participação em um mercado, para abrir uma nova loja, ou mesmo para contratar o primeiro funcionário faz parte do dia a dia de quem toca o negócio próprio. E se você, como empreendedor, identificou uma oportunidade e encontrou uma forma de agregar valor real ao seu público, certamente quebra a cabeça sobre os melhores caminhos para expandir.

No entanto, também é certo que essa reflexão venha acompanhada por perguntas um pouco espinhosas: quando expandir? Quais são os modelos de expansão disponíveis? E, mais importante: qual deles é o melhor para a sua empresa?

Este *e-book* foi criado para ajudar você a encontrar as respostas. Aqui estão reunidas **informações e orientações que podem dar mais segurança às suas decisões estratégicas.** E não só: você também vai encontrar *cases* bem legais - exemplos para lá de inspiradores que reúnem grandes aprendizados de crescimento.

Porque o principal objetivo, aqui, é o de ajudar você a expandir seus negócios. A crescer continuamente, sem surpresas e sem correr riscos desnecessários. Afinal, se você tem certeza de que isso vai longe, essa é a hora de pavimentar o caminho.

2 | QUAL É O MOMENTO CERTO PARA EXPANDIR?

Certo, você teve a grande ideia. Após realizar pesquisas, sua empresa desenvolveu um produto ou um serviço que considera relevante, que pode fazer a diferença na vida de seus consumidores; e, ao ser lançado, as vendas comprovaram que essa impressão estava correta. Maravilha! É perfeitamente natural que você pense que "o negócio está consolidado e agora é hora de crescer".

No entanto, também é perfeitamente natural que esse ainda não seja o momento. **É preciso que seu negócio esteja não apenas consolidado, mas pronto para a expansão.** E como você pode avaliar isso?

Felizmente, há uma série de indicadores e constatações que demonstram que uma operação esteja preparada para ser ampliada. Alguns são bastante objetivos; outros, nem tanto. Abaixo, listamos aqueles que, como nos mostra a experiência de inúmeros empreendedores, podem ser considerados os principais.

Primeiro, indicadores a serem observados no mercado em que você atua:

A lealdade dos seus clientes

Um sinal de que seu negócio possa ser expandindo é fornecido por uma base sólida de clientes frequentes.

2 | QUAL É O MOMENTO CERTO PARA EXPANDIR?

Eles estão vindo até você, em vez de você procurá-los? Então isso indica que estão satisfeitos com os produtos ou serviços que sua empresa oferece, e, em teoria, assegura a demanda que justifique uma oferta maior.

Os pedidos para você crescer

Você ouve com frequência que deveria abrir uma loja ou atuar em outras localidades? **Já tomou conhecimento de alguém que tenha se deslocado por uma longa distância somente para adquirir um produto ou um serviço da sua empresa?** Fique atento, pois isso pode ser um ótimo indicativo de que há espaço para crescimento.

O lucro nos últimos três anos

Esta questão deve ser observada com muito cuidado. O fato de **sua empresa registrar lucro recente não é suficiente para justificar uma expansão**. Afinal, isso poderia decorrer de fatores pontuais, como sazonalidade. No entanto, um lucro contínuo e estável nos últimos três anos é sinal evidente de que os negócios vão bem, e de que podem ser ampliados.

2 | QUAL É O MOMENTO CERTO PARA EXPANDIR?

O crescimento do seu ramo de atuação

Suponhamos que seu negócio seja uma *lan house*: ainda que você ofereça os melhores serviços e as melhores acomodações a seu público, trata-se de um ramo que está em vias de desaparecer. No entanto, **se sua empresa atua em um setor que está em crescimento, é bastante provável que ela também cresça.**

Necessidade de produtos ou serviços adicionais e complementares

Se as vendas vão bem, talvez seja uma boa hora para diversificar a linha de produtos ou serviços que sua empresa oferece, para atender seus clientes de forma mais abrangente.

CASE DERMAGE

NO INÍCIO, A DERMAGE, POR EXEMPLO, ERA SOMENTE UMA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO FOCADA EM DERMATOLOGIA. MAS NÃO DEMOROU MUITO PARA QUE LISABETH BRAUN, A EMPREENDEDORA POR TRÁS DA DERMAGE, IDENTIFICASSE A OPORTUNIDADE DE PRODUZIR SUA PRÓPRIA LINHA DE DERMOCOSMÉTICOS.

Em um primeiro momento, os produtos Dermage eram vendidos nas farmácias de manipulação de Braun. No entanto, graças ao relacionamento que Lisa desenvolveu com dermatologistas, alergistas e cirurgiões plásticos, a linha própria logo foi ganhando a preferência dos profissionais – que, em vez de receitarem as fórmulas, passaram a recomendar os produtos prontos aos pacientes.

E o leque vai se diversificando mais e mais: hoje, são mais de 100 produtos para rosto, corpo e cabelos, além de protetores solares e maquiagem. Porque a fórmula já se provou vencedora: **sempre que Braun e sua equipe identificam a oportunidade de complementar a linha com algum produto, não hesitam em fazê-lo.**

2 | QUAL É O MOMENTO CERTO PARA EXPANDIR?

Agora, aspectos internos da sua organização a que você deve prestar atenção:

Uma equipe afinada e motivada

Antes de tudo, olhe para seu time e reflita: ele está preparado para realizar o trabalho adicional que levará à expansão? Tenha em mente que isso implica novas demandas e novos desafios. Ou seja, o trabalho em equipe será determinante para que os esforços sejam bem-sucedidos. Sendo assim, **você precisará de colaboradores pró-ativos**, capazes de assumir a responsabilidade por uma nova loja, uma nova linha de produtos ou novos clientes, por exemplo.

As finanças em ordem

Expandir as operações custa dinheiro. Por isso, antes mesmo de considerar a possibilidade, **é preciso que você tenha as finanças de sua empresa sob total controle, bem debaixo dos dedos.** Tenha em mente também que o lucro relativo à expansão poderá demorar a vir. Ou seja, será preciso garantir os fundos para conduzir sua empresa até que isso aconteça.

A quantidade de trabalho

Faça-se as seguintes perguntas: "**estou recusando novos clientes com alguma frequência?** Minha equipe e eu estamos trabalhando sem parar quase que 24 horas

2 | QUAL É O MOMENTO CERTO PARA EXPANDIR?

por dia?" Em caso positivo – e assumindo que toda essa loucura não seja causada pela má gestão de tempo –, vale colocar a cabeça para fora da água, respirar e avaliar: podem ser sinais mais do que evidentes de que sua empresa esteja pronta para crescer.

Se você constatou alguns (ou vários) desses indicativos, é muito provável que esteja mesmo na hora de empreender a expansão dos seus negócios. Mas, antes, é fundamental ponderar também sobre alguns aspectos – esses, de **ordem pessoal** – a respeito das suas próprias motivações:

//Você está pronto(a) a dedicar mais tempo aos negócios, se necessário?

//A sua família entende que você tenha de ficar mais tempo trabalhando?

//Será preciso investir dinheiro de suas finanças pessoais?

//O retorno planejado para a expansão vale o esforço e o dispêndio de tempo?

//Você vai gostar de administrar o negócio, após a expansão?

//Você tem as habilidades necessárias para comandar a expansão? Se não, onde vai encontrá-las?

2 | QUAL É O MOMENTO CERTO PARA EXPANDIR?

Assumindo que todas as respostas acima foram afirmativas, então, não há dúvidas de que você deva dar o próximo passo: **descobrir se a expansão é realmente viável**.

Há algumas formas de se fazer isso. Realizar uma **análise SWOT da expansão** é uma delas. O ideal é que você reúna sua equipe e avalie, em conjunto, as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças. Novamente listamos algumas perguntas específicas de cada área. Elas devem ser feitas para clarear o trajeto:

Strengths (Potências internas):

- O que estamos fazendo especialmente bem?
- Quais atributos nos distinguem de outras organizações?
- Quais são nossas principais vantagens competitivas?

Weaknesses (Fraquezas internas):

- O que não fazemos bem?
- Que atividades nos afastam daquilo que fazemos melhor?
- Quais atividades podemos aprimorar?

Opportunities (Oportunidades de mercado):

- Quais são as oportunidades existentes para nosso mercado?
- Que tendências dominam o setor em que atuamos?
- Quais são as mudanças pelas quais passa

2 | QUAL É O MOMENTO CERTO PARA EXPANDIR?

o nosso público, quanto aos hábitos de consumo, valores etc?
- Que mudanças vêm ocorrendo no ambiente regulatório do nosso setor de atuação?

Threats (Ameaças externas):

- Que obstáculos (legais, estruturais etc) há pela frente?
- Há novos concorrentes chegando ao mercado? Se sim, quais as estratégias desses competidores?
- Concorrentes globais representam alguma ameaça?

As respostas vão indicar o quão viável é a expansão da sua empresa. Agora, qual expansão? Afinal, **que modelo de crescimento escolher**?

Certo, certo, temos plena consciência de que há muitas perguntas nesse texto. No entanto, acredite: são questionamentos que dez entre dez empreendedores, de todos os tamanhos e setores, se fazem ou se fizeram em algum momento. O ato de empreender consiste na superação de um desafio após outro – e o crescimento de um negócio talvez seja o maior deles. Assim, assumindo que cada organização tenha singularidades próprias, a resposta para essa pergunta – "qual é o melhor modelo de expansão para a minha empresa" – nunca é simples.

A seguir, propomos alguns caminhos que podem auxiliar você a encontrá-la.

3 | MODELOS DE EXPANSÃO

Embora um tanto óbvia, a máxima "cada caso é um caso" prevalece aqui. Quando se trata de expandir um negócio, há muitas formas de fazê-lo; mas **você precisa ter profundo conhecimento da sua empresa para escolher a estratégia que realmente vá proporcionar o crescimento desejado**.

Ao lado, descrevemos alguns modelos que vêm sendo colocados à prova por empreendedores que buscam crescimento de alto impacto, bem como suas vantagens e desvantagens. Tem para todos os gostos, tamanhos e recursos; algum deles certamente será útil para sua empresa.

Abrir outra unidade própria

Esta costuma ser a primeira ideia que surge quando se trata de expandir. **No entanto, a possibilidade deve ser analisada com todo o cuidado do mundo**. Se você está considerando dar esse passo, precisa conhecer as dicas da consultora e especialista em pequenos negócios norte-americana Frances McGuckin, encontradas no site **Entrepreneur**:

- Certifique-se de que você esteja obtendo um lucro consistente, e de que os negócios tenham crescido de forma estável nos últimos anos.
- Olhe para as tendências, tanto econômicas quanto de consumo, para encontrar indicadores de que sua

3 | MODELOS DE EXPANSÃO

companhia terá fôlego para crescer.

- Prepare um plano de negócios integral para a nova unidade.
- Escolha a localidade com base no que é melhor para os negócios, e não para a sua carteira.

LUCRATIVIDADE EM DOBRO, TRABALHO TAMBÉM

Já que toda a receita gerada por uma unidade própria vai para o caixa da sua empresa, este modelo de expansão costuma ser bastante lucrativo. É também uma **forma segura de manter o controle da sua expansão**, uma vez que você estará no comando de todas as novas operações.

No entanto, considere que o trabalho crescerá na mesma medida, e que **o que está em jogo é a imagem da sua marca**. É comum que, nestes momentos, você se afaste um pouco da essência que deu origem à sua empresa para se dedicar à expansão; mas, caso essa essência se perca, os clientes - novos e antigos - notarão, e isso poderá ser fatal.

DUAS PALAVRINHAS CRUCIAIS: CUSTO FIXO

Pois é, a questão do financiamento também deve estar no centro do seu radar. **Ainda que tenha muitas vantagens, abrir e administrar uma nova unidade vai gerar aumento expressivo dos custos fixos**. Por isso, é fundamental que você tenha total certeza de que este é o caminho, de que há interesse do público por uma nova localidade, de que você verá

3 | MODELOS DE EXPANSÃO

um retorno em um tempo razoável e de que as finanças da sua empresa têm fôlego para empreender a tarefa.

Caso você avalie que não seja o momento de arcar com o aumento, o modelo a seguir pode ser mais interessante.

Montar um sistema de franquia

Transformar sua empresa em uma rede de franquias consiste, essencialmente, em contar com empreendedores que compartilham do seu sonho, dos seus objetivos. Trata-se de um modelo de expansão que oferece muitas vantagens – sobretudo para os empreendimentos de pequeno porte, que raramente têm condições de crescer apenas com recursos próprios.

RAPIDEZ, GASTOS COMPARTILHADOS E TRANQUILIDADE DÃO A TÔNICA

Das diversas vantagens oferecidas pelo modelo de *franchising*, a agilidade e a economia saltam aos olhos. Com franqueados comprometidos e um bom suporte oferecido pelo franqueador, **dá para se realizar o sonho grande em bem menos tempo** do que com outros modelos. E da locação de um ponto às ações de *marketing*, muitos dos custos são assumidos pelos franqueados – ou divididos entre vocês.

3 | MODELOS DE EXPANSÃO

A tranquilidade na administração é outro ponto favorável do *franchising*. Ao se tornar um franqueador, **você não contará apenas com funcionários contratados, mas com empreendedores** – donos de seus próprios negócios, nos quais, assim como você, investiram tempo e dinheiro. Ou seja, o comprometimento com os resultados é de outra ordem.

Vale citarmos também o **aumento do poder de negociação**. Com novas unidades, o volume de compras será bem maior, o que permitirá que você possa reduzir os custos praticados por fornecedores.

ALGUNS CUIDADOS INDISPENSÁVEIS

Ainda que o capital investido seja menor, **a atenção dedicada a todo o processo deve ser total**. Sobretudo quanto à cultura organizacional, à qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, ao atendimento e, claro, à marca – que deve permanecer sempre a mesma, transmitindo os mesmos valores onde quer que esteja.

É por esse e outros motivos que **a franquia implica um sistema de gestão bem mais trabalhoso**. Lembre-se de que você estará exposto aos atos dos franqueados, o que pode resultar em consideráveis dores de cabeça.

3 | MODELOS DE EXPANSÃO

Assim sendo, aqui também o **planejamento é determinante para o sucesso**. Transformar um negócio em rede de franquias exige que você tenha metas muito bem estabelecidas, e que trace com todo o cuidado os caminhos para atingi-las. Não basta vender a franquia e lavar as mãos: é preciso assumir total controle dos processos para conquistar a credibilidade da rede, além de acompanhar de perto o desempenho das unidades.

Conheça mais sobre o modelo de franquias

Realizar uma fusão ou uma aquisição

Uma forma poderosa – e bastante utilizada – de se expandir um negócio é empreender uma operação de M&A – *Mergers and Acquisitions*, ou simplesmente Fusões e Aquisições. Este modelo permite **expandir seus negócios e o alcance deles utilizando-se do que outra empresa** já faz melhor, ou mesmo unindo esforços naquilo que ambas fazem bem.

MAS ISSO NÃO É SÓ PARA AS GRANDES?
Como as operações de Fusões e Aquisições divulgadas pela mídia sempre envolvem somas astronômicas, muitos empreendedores concluem que o modelo é restrito a grandes empresas. Mas não é bem assim.

3 | MODELOS DE EXPANSÃO

Um exemplo: a nTime e a Compera, duas empresas pequenas da área de mobile no início dos anos 2000, perceberam que, para crescerem, a melhor estratégia a ser adotada seria unir esforços em uma fusão. Em 2007, juntaram as operações para fundar a Movile; a nova corporação, por sua vez, passou a realizar diversos processos de M&A, **e se tornou a maior empresa mobile da América Latina.**

O QUE É PRECISO?

Antes de mais nada, entender exatamente o mercado em que a sua empresa está inserida. Depois, traçar uma estratégia clara (e isso vale tanto para quem quer comprar, quanto para quem quer vender uma empresa).

Como o próprio nome indica, o modelo oferece duas alternativas: ou **uma fusão, em que características se combinam para formar uma empresa "nova", ou uma aquisição, em que uma empresa é integrada a outra**. De qualquer forma, juntas dois negócios em um requer atenção. Dá uma olhada nessas dicas:

- ***Tanto a fusão quanto a aquisição tem que fazer parte do seu dia a dia***: apenas querer fazer M&A sem correr atrás não vai te levar a lugar algum. Para que você encontre um parceiro interessado em unir forças, é preciso, antes de mais nada, que o mercado saiba que você está procurando. Ative sua rede de contatos e demonstre o seu interesse.

3 | MODELOS DE EXPANSÃO

- ***Você precisa saber muito bem onde está se metendo - como em um casamento:*** antes de casar, é preciso passar pelas etapas de paquera, namoro e, somente então, matrimônio. Então, além de buscar o parceiro certo e conquistá-lo, será preciso estruturar muito bem os termos dessa relação para o futuro. Para fazer isso, não tenha dúvidas: conte com um bom advogado.

- ***Conheça o valor da sua empresa***: Se você tem uma empresa que está começando, terá mais dificuldades para calcular seu valor, por conta da falta de históricos numéricos e por ter um produto/serviço ainda não consolidado. Será mais difícil realizar o Valuation, que é o processo de estimativa do valor de uma empresa de forma sistematizada, usando um modelo quantitativo. No entanto, o processo é fundamental para que uma fusão ou uma aquisição ocorra com base em valores justos.

Informe-se sobre Valuation aqui. E conheça mais sobre Fusões e Aquisições aqui.

Licenciar seu produto

Esta pode ser uma forma efetiva e barata de promover a expansão da sua empresa. E uma boa alternativa ao sistema de franquia, caso considere que o investimento ou o trabalho não valham a pena.

3 | MODELOS DE EXPANSÃO

Antes de mais nada, é importante que você saiba que o **licenciamento é recomendado por especialistas a empresas que já dispõem de um serviço ou um produto já consolidados**. Se esse é seu caso, talvez seja a hora de adotar o modelo.

SAEM OS CUSTOS EXTRAS, ENTRAM OS *ROYALTIES*

Quando comparado ao *franchising* ou à abertura de novas unidades, o modelo de licenciamento oferece duas vantagens principais: **você não terá de arcar com custos extras e os associados lhe pagarão *royalties*** pelas vendas que fizerem.

No licenciamento, você concede direito de uso sobre a sua marca, mas não transfere o conhecimento, ou o *know-how*.

É interessante também para o licenciado, que pode vender produtos e serviços de uma marca mais madura, em vez de começar do zero.

UM MODELO POUCO UTILIZADO (ALGUÉM AÍ FALOU EM OPORTUNIDADE?)

Embora seja uma prática bastante difundida em outros países, o licenciamento ainda é relativamente desconhecido no Brasil. Das empresas que poderiam fazer uso do modelo, **são poucas, pouquíssimas aquelas que conhecem em detalhes os processos** relativos a ele.
Alguns entraves se devem à burocracia. Para licenciar uma marca, é necessário que ela tenha um registro no Instituto

3 | MODELOS DE EXPANSÃO

Nacional de Propriedade Industrial – INPI, e o processo, como não é raro acontecer por aqui, pode ser longo e desgastante. Porém, se você realmente acredita no potencial do produto ou serviço que desenvolveu, o esforço pode valer muito a pena.

Conheça mais sobre os processos do licenciamento.

Ampliar a presença na internet

A expansão do seu negócio não precisa ser necessariamente física; ela pode muito bem se dar virtualmente. Hoje, a *web* oferece uma infinidade de recursos para empresas que desejam ir além de sites corporativos ou *fan pages* nas redes sociais para manter o relacionamento com clientes. As ferramentas de *e-commerce* são um ótimo exemplo disso: as pessoas definitivamente incorporaram o hábito de consumir pela internet, e **os empreendedores que traçam uma boa estratégia para atuar nesse campo invariavelmente conquistam resultados expressivos.**

3 | MODELOS DE EXPANSÃO

PARA O ALTO E AVANTE!
A expansão de operações via internet pode ser uma opção mais rápida do que aquelas relacionadas ao aumento físico. E mais barata, também. A principal vantagem é que, com um plano consistente, sua empresa será facilmente encontrada; dessa forma, **você conseguirá comunicar melhor e mais efetivamente as características do seu produto ou serviço e aumentar o alcance junto ao seu público alvo**, por exemplo. Também poderá responder com mais eficiência a críticas, reclamações e outros comentários que ajudam a construir – ou destruir – a imagem de uma marca.

Um ótimo exemplo de crescimento por meios virtuais é o da **LojasKD**, empresa especializada em móveis para decoração que passou por um sensacional processo de "internetização". Veja o case na próxima página.

Leia mais sobre e-commerce aqui. Conheça o eBook e saiba como montar um e-commerce de sucesso aqui.

CASE LOJASKD

O ANO ERA 2003, E AS QUATRO LOJAS DA MARCA ENFRENTAVAM DIFICULDADES. ENTÃO, O EMPREENDEDOR THIAGO FIORIN ENTROU NA JOGADA: PROPÔS AO TIO NELSO, DONO DA MARCA, CRIAR UMA LOJA VIRTUAL POR MEIO DE UMA PLATAFORMA DE GESTÃO DE VENDAS QUE TINHA DESENVOLVIDO NA FACULDADE. A IDEIA ERA REPRODUZIR, NO AMBIENTE DIGITAL, A EXPERIÊNCIA DE COMPRA NAS LOJAS FÍSICAS.

A aposta se antecipou a um movimento que explodiria logo a seguir - o do *e-commerce*. E foi certeira: **em cinco anos, as vendas online se tornaram a principal fonte de receita da LojasKD. E, em nove, eram a única fonte**. Em 2012, Thiago e os sócios promoveram uma verdadeira revolução: liquidaram a empresa anterior, reformularam o modelo de gestão e passaram a operar exclusivamente *online*. O resultado? Crescimento de, em média, 35% nos últimos três anos.

3 | MODELOS DE EXPANSÃO

// Diversificar

Esta pode ser uma excelente estratégia de expansão. O modelo permite que você tenha múltiplas fontes de receita, o que pode ajudar a aumentar a margem de lucro e eventualmente cobrir rombos no caixa. **Existem diversas formas de diversificar, como:**

- Lançar uma linha própria de produtos
- Vender produtos ou serviços complementares
- Importar ou exportar seus produtos ou de outros
- Tornar-se palestrante ou colunista
- Promover cursos ou lecionar sobre seu campo de atuação.

Um bom caso é o da Multilaser, empresa de eletrônicos e de suprimentos de informática. Veja na próxima página.

CASE MULTILASER

ISRAEL OSTROWIECKI COMEÇOU A EMPRESA FAZENDO RECICLAGEM DE CARTUCHOS DE IMPRESSORA, MAS LOGO A MULTILASER PASSOU A FABRICAR ESSES ITENS. QUANDO SEU FILHO ALEXANDRE ASSUMIU A PRESIDÊNCIA, NÃO DEMOROU MUITO PARA QUE AMPLIASSEM A LINHA DE PRODUTOS, INCLUINDO PERIFÉRICOS DE COMPUTADORES.

Essas decisões correspondiam a uma estratégia clara: sempre que a Multilaser **abria um novo canal**, como uma rede de lojas, eles identificavam a demanda por novos produtos que poderiam prover a essa loja. Com um **novo produto** no portfolio, eles iam em busca de novos canais, em outros segmentos, para vendê-lo.

Por exemplo: se vendessem cartucho de impressora para uma loja de informática e a loja demandasse um pendrive, poderiam levar o pendrive a uma papelaria. Se a papelaria demandasse também cartões de memória, poderiam depois vender para lojas de audiovisual, que poderiam depois demandar outros produtos, que, por sua vez, poderiam ser vendidos em outros segmentos. E assim, a empresa foi diversificando. Logo passaram a produzir aparelhos de áudio e vídeo, acessórios e até brinquedos.

Assista ao Day1 de Alexandre Ostrowiecki

3 | MODELOS DE EXPANSÃO

Mirar outros mercados

Se o seu mercado atual já está consolidado e serve bem sua empresa, é hora de perguntar: "será que há outros?". Pode acreditar que sim, e aí está uma baita oportunidade de crescimento.

Por exemplo: **caso seu público alvo seja composto por adolescentes e estudantes universitários, pense sobre onde esse grupo passa a maior parte do tempo**. Seria possível divulgar seus produtos ou serviços em escolas, clubes ou colégios? Haveria possibilidade de oferecer descontos e realizar promoções nesses locais, ou mesmo de doar parte de seus lucros a escolas e associações?

Baby-boomers, pre-adolescentes, "jovens idosos"... se você parar para refletir, certamente vai encontrar novos mercados em que pode atuar. Aí, é só levar sua linha até eles.

4 | ESCOLHI! E AGORA?

Então algum modelo da lista acima serve à sua empresa? Ótimo! Antes de seguir adiante, porém, vale dar uma espiada nas dicas abaixo:

REVEJA SEU PLANO DE NEGÓCIOS
Conforme sua empresa cresce, você precisará atualizar seu plano de negócios. Utilize-o para projetar diversos cenários, para julgar quais áreas de expansão são mais aproveitáveis. **Pesquisas de mercado também podem contribuir para a escolha entre desenvolver novos produtos ou serviços, ou alcançar uma nova base de clientes.**

ESTABELEÇA METAS
Qualquer oportunidade de expansão precisa levar em conta objetivos bem traçados. Neste sentido, algumas práticas podem ajudar um bocado, como:

- Realizar **benchmarking**, o que ajuda a pautar objetivamente seus progressos
- Conversar com mentores, conselheiros, ou com quem entenda de expansão e do seu mercado
- Elaborar um **plano de crescimento** e preparar sua equipe.

Mas caso você ainda não tenha ideia de qual modelo adotar, não tema! Selecionamos mais cases que podem te ajudar a escolher.

5 | OS EXEMPLOS QUE INSPIRAM

Já citamos alguns exemplos de sucesso ao longo do texto acima; a seguir, vamos apresentar com mais detalhes as **experiências de outros empreendedores que, comandando organizações de ramos e tamanhos diferentes, enfrentaram – e venceram – o desafio da expansão.**

ClearSale

Mesmo antes de se tornar empreendedor, Pedro Chiamulera já sabia muito bem o que era enfrentar desafios. Afinal, antes de fundar a **empresa que se tornou líder na gestão de fraudes no *e-commerce* brasileiro**, Pedro era atleta - encarava obstáculos na corrida com barreiras, a modalidade em que por duas vezes representou o Brasil em Olimpíadas.

A postura resiliente e de superação adquirida nas pistas o ajudou nos negócios, sobretudo quando teve que enfrentar uma grave crise, causada pelo superaquecimento do mercado brasileiro de tecnologia, em 2005. Pedro tinha uma empresa de sistemas de gestão para o varejo e, ao lado do sócio Bernardo Lustosa, perdeu quase todos os funcionários, que receberam propostas irrecusáveis. **Tiveram que reformular o modelo de negócio**. Foi quando os dois perceberam que as fraudes eram o principal gargalo das empresas de *e-commerce*.

Decidiram então transformar a ClearSale em um centro de "guerrilheiros virtuais",

5 | OS EXEMPLOS QUE INSPIRAM

e desenvolveram modelos estatísticos para combater este tipo de ação. Aos poucos, grandes empresas varejistas começaram a contratá-los, e o negócio deslanchou. Hoje, das dez maiores companhias do ramo, nove são clientes de Pedro e Bernardo.

Assim, o crescimento da ClearSale acompanhou o das vendas *online* - que trouxeram as fraudes. **Hoje, a empresa possui pouco mais de 80% do mercado e atende mais de 2 mil clientes no Brasil**.

Para continuar crescendo, Pedro e Bernardo **decidiram mirar outros mercados**. Em 2012, começaram a levar as soluções anti-fraude para novos tipos de cliente, como empresas de telecomunicação e emissores de cartão de crédito.

Ainda como parte desse plano de expansão contínua, no segundo semestre de 2015 **a ClearSale iniciou operações nos EUA**. Com um importante detalhe: o mercado norte-americano é 18 vezes maior do que o brasileiro.

5 | OS EXEMPLOS QUE INSPIRAM

Dr. Consulta

Dois empreendedores, Thomaz Srougi e Guilherme Azevedo, criaram a **primeira rede médica de baixo custo e alta qualidade focada na base da pirâmide**: o Dr. Consulta.

A ideia - ou melhor, o propósito - é contribuir para a transformação do atendimento médico para a imensa maioria dos brasileiros. É oferecer uma alternativa para quem só pode recorrer ao SUS - **com um serviço tão ou mais eficiente do que o privado, porém acessível à população de baixa renda**. Assim, foi inaugurada, em 2011, a primeira clínica Dr. Consulta, na favela de Heliópolis, em São Paulo.

A unidade deu certo, e logo chegou a hora de expandir. Mas, **em se tratando de atendimento à saúde, colocar nas mãos de terceiros, por meio de franquias, por exemplo, poderia causar problemas.** Então, Thomaz e Guilherme decidiram crescer por meio de clínicas próprias, arcando com custos mais altos, porém mantendo o controle e o padrão de atendimento.

O foco da expansão foi a Grande São Paulo, por conta da demanda. Na região, é enorme a concentração de pessoas que não têm plano de saúde e não recebem atendimento adequado do SUS. **A escolha dos pontos para novas unidades se dá de acordo com dois aspectos: fluxo de**

5 | OS EXEMPLOS QUE INSPIRAM

pessoas e segurança do local. Por isso, os empreendedores priorizam pontos em estações de Metrô, ou próximos a elas. Hoje, o Dr. Consulta conta com **uma rede que oferece serviços primários de saúde e entrega diagnósticos 25 vezes mais rápido do que o sistema público, cobrando 60 a 90% menos do que o privado**. Por meio de um sistema de agendamento, resultados e acompanhamento que é todo automatizado e online, Thomaz e Guilherme conseguiram otimizar os serviços e se expandir de forma significativa - ao todo, **são treze clínicas em São Paulo atendendo mais de 20 mil pessoas por mês.**

Grupo Trigo

Sem dúvida, um notável exemplo de expansão por meio de **franquias e diversificação**. Tudo começou quando dois amigos de infância, Mario Chady e Eduardo Ourívio, abriram um restaurante no Rio de Janeiro. Tinham vinte e poucos anos.

A empreitada foi um sucesso, mas a inexperiência trouxe problemas. **Com o aumento na procura, vieram desafios de gestão**: filas na entrada, espera pelos pratos, problemas para pagar a conta. Mesmo assim, os dois abriram outros seis empreendimentos no ramo gastronômico. Mas a administração se tornou mais e mais complexa, e **eles chegaram à beira da falência**.

5 | OS EXEMPLOS QUE INSPIRAM

Tudo começou a mudar em 1999, quando a dupla ouviu falar de um conceito ainda pouco difundido: *franchising*. Após muita reflexão, Chady e Ourívio **identificaram a oportunidade de tirar do papel um antigo sonho grande: o Spoleto.** Montaram um *stand* na feira da ABF - Associação Brasileira de Franquias - e saíram de lá com duas franquias vendidas.

O que fez e faz do Spoleto um tremendo caso de sucesso é a proposta: d**esde o início, os restaurantes uniam a rapidez do *fast food* ao aspecto aspiracional de um restaurante italiano** - foram os primeiros a usarem pratos de louça em praças de alimentação, por exemplo.

A partir da rápida aceitação e expansão da rede, **Mario e Eduardo apostaram também na diversificação da cadeia de suprimentos: produzem, importam e distribuem cerca de 90% do que uma loja consome**.

E a diversificação não parou por aí. "Que tal abrir um novo negócio dentro do próprio negócio?", provocou Eduardo. Assim nasceu a **ideia de construir uma plataforma de conceitos de *food service***, adquirindo a temakeria Koni Store e tornando-se master-franqueados da pizzaria Domino's no Brasil.

5 | OS EXEMPLOS QUE INSPIRAM

Surgia, assim, o Grupo Trigo.
Hoje, a empresa controla mais de 480 restaurantes no Brasil e no exterior - são 34 próprias, e o restante, franquias. Com um crescimento médio de 20%, atingiu em 2014 o faturamento de R$ 732 milhões, com a abertura de 104 novas unidades

De forma geral, estas foram algumas informações, orientações e histórias que valem a pena você conhecer para conduzir melhor a expansão da sua empresa. Esperamos que, com o conteúdo, você possa olhar para os negócios e dizer, cheio de confiança: "isso vai longe!"

Boa sorte!

SOBRE A ENDEAVOR

A Endeavor é uma das principais organizações de fomento ao empreendedorismo no mundo. Atua na mobilização de organizações públicas e privadas e no compartilhamento de conhecimento prático e de exemplos de empreendedores de alto impacto para fortalecer a cultura empreendedora do país. No Brasil desde 2000, já ajudou a gerar mais de R$ 2 bilhões em receitas anualmente e mais de 20.000 de empregos diretos através de programas de apoio a empreendedores; e a capacitar mais de quatro milhões de brasileiros com programas educacionais presenciais e a distância.

Mais informações e conteúdos para empreendedores em http://endeavor.org.br/

SOBRE O SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.

Há mais de 40 anos, atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

Para garantir o atendimento aos pequenos negócios, o Sebrae atua em todo o território nacional. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com pontos de atendimento nas 27 Unidades da Federação, onde são oferecidos cursos, seminários, consultorias e orientação técnica para pequenos negócios de todos os setores.

Para saber mais navegue pelo portal ou ligue gratuitamente para a Central de Relacionamento Sebrae: 0800 570 0800.

SEBRAE

endeavor BRASIL