

Minha oportunidade: Porque vai ou não vai funcionar?

"Você pode ter capital e uma equipe de gerenciamento talentosa, mas se você estiver fundamentalmente em um negócio ruim, não terá o tipo de resultado que faria em um bom negócio. Nem todas as empresas são criadas da mesma maneira."

Longo tempo capitalista de risco William P. Egan II

Paixão! Convicção! Tenacidade! Sem essas características, poucos empreendedores poderiam suportar os desafios, os contratempos, as reviravoltas na estrada que estão entre as suas ideias muitas vezes inovadoras - oportunidades, como as chamam - e a realização de seus sonhos empreendedores. Os melhores empreendedores, no entanto, possuem algo ainda mais valioso - uma disposição para acordar todas as manhãs e fazer uma pergunta simples sobre sua nascente oportunidade: "Por que esse novo negócio funcionará quando a maioria falhará?" Ou, para colocar de forma mais realista, "O que há de errado com a minha ideia e como posso corrigi-la?"

Eles fazem essa pergunta simples por uma razão muito simples. Eles entendem as probabilidades. Eles sabem que a maioria dos planos de negócios nunca arrecada dinheiro. Eles sabem que a maioria dos novos empreendimentos falha. Acima de tudo, eles não querem acabar começando e executando o que Bill Egan chamaria de um "negócio ruim", um que consome anos de energia e esforço, apenas para ir a lugar nenhum no final. Apesar de fazer essa pergunta crucial todos os dias, sua paixão permanece destemida. Eles estão tão comprometidos em mostrar a um mundo relutante que sua visão é precisa, que eles querem saber antes que coisas ruins possam acontecer, por que elas podem estar erradas. Se eles puderem encontrar a falha fatal antes de escrever seu plano de negócios ou antes de engolfar seu novo negócio, eles podem lidar com isso de muitas maneiras. Eles podem modificar sua ideia - moldando a oportunidade para melhor se adequar ao mundo altamente competitivo no qual ela busca dar frutos. Se a falha que encontrarem parecer fatal, eles podem até abandonar a ideia antes que seja tarde demais - antes do lançamento, em alguns casos, ou logo depois, para evitar desperdiçar meses ou anos em busca de um sonho que simplesmente não voará.

Melhor ainda, se, depois de fazer suas perguntas diárias e sondagens, testar e experimentar respostas, os sinais permanecerem positivos, abraçarem suas oportunidades com paixão e convicção renovadas, armados com uma confiança recém-descoberta de que as evidências - não apenas sua intuição - confirma sua presciência. Sua ideia é realmente uma oportunidade que vale a pena perseguir. Plano de negócios, aqui vamos nós!

Ferramentas para responder à pergunta "por que isso funcionará ou não?"

Assim como a maioria dos compradores de automóveis faz um teste de estrada antes de se comprometer com a compra de um veículo novo, empreendedores sérios executam testes de estrada das oportunidades que consideram. Cada teste de estrada resolve mais algumas questões e elimina mais algumas incertezas à espreita no caminho de cada oportunidade

Este livro fornece um kit de ferramentas de teste de estrada que qualquer empreendedor sério pode usar para resolver essas questões e eliminar essas incertezas antes de escrever um plano de negócios. Aborda os sete domínios que caracterizam oportunidades atraentes. Ele relata as histórias vívidas de empreendedores pioneiros que entendiam esses domínios, para sua vantagem duradoura. Talvez mais importante, o livro traz à vida as histórias menos felizes de outros empreendedores cujas oportunidades afetaram um ou mais dos sete domínios e que, como resultado, falharam em atingir seus objetivos. Aprender com o fracasso é algo que os empreendedores de maior sucesso fazem muito bem. Como dizem muitos empreendedores ao falar sobre suas cicatrizes de batalha, 'Se eu puder cometer cada erro apenas uma vez, estarei em bom estado'. Os erros comuns, assim como alguns não tão comuns, estão aqui neste livro para todos verem.

O que é este livro e o que ele não é

Este livro não é sobre como escrever um plano de negócios, embora eu ofereça sugestões sobre como escolher um livro de planejamento de negócios para orientar esse esforço. É sobre o que fazer antes de escrever seu plano de negócios para garantir que seu plano tenha uma melhor chance de competir pelo tempo e atenção - e esperamos que o dinheiro - dos financiadores e outros provedores de recursos que você abordará, sejam eles os três Fs (família, amigos e tolos, como diz o ditado), investidores anjos, banqueiros, capitalistas de risco ou potenciais parceiros ou funcionários.

Este livro não conta apenas a história do caminho de um empreendedor para a glória - já existem muitos livros nessa categoria - pois é fundamentado em pesquisas sólidas sobre o que caracteriza oportunidades atraentes em uma ampla variedade de mercados e indústrias (ver Apêndice 1). Esta pesquisa reúne novos insights colhidos de investidores líderes em capital de risco e empreendedores em série de sucesso. Suas percepções se aplicam igualmente a empreendimentos de alto potencial e a empresas de estilo de vida que podem permitir que você seja seu próprio patrão e sair da corrida de ratos corporativos.

Também não é um livro sobre as personalidades e características de empreendedores de sucesso, pois uma abundância de pesquisas tornou claro que empreendedores de sucesso vêm de todas as classes sociais, de todos os estratos da sociedade. As fontes de suas oportunidades, no entanto, mostram alguns padrões, que examinaremos mais adiante neste capítulo.

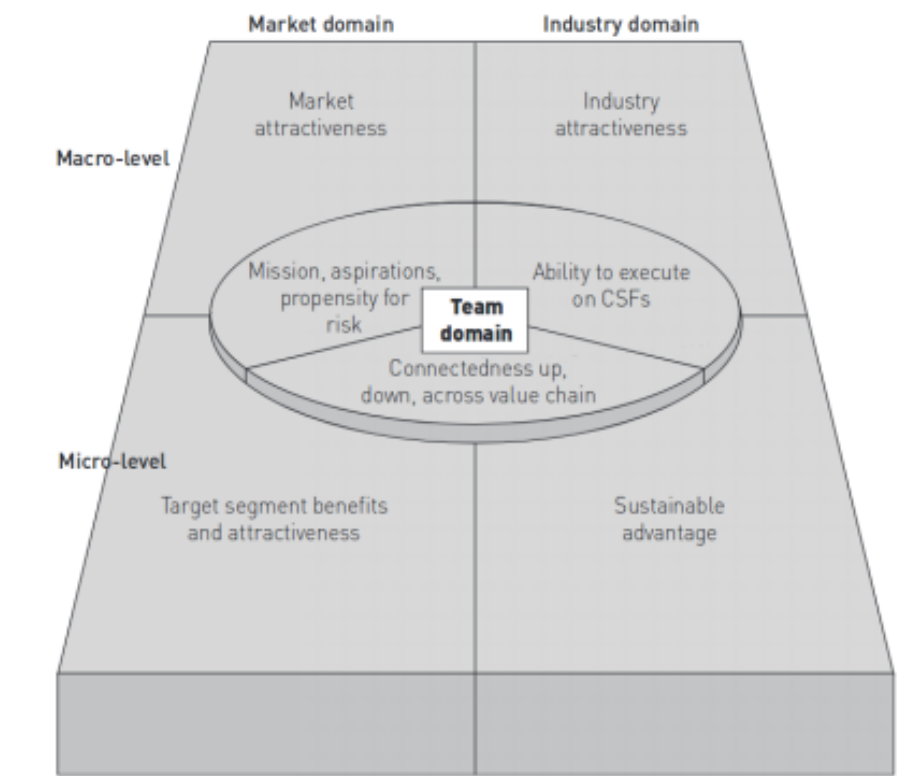
Finalmente, este livro não é sobre como ficar rico rapidamente. É sobre como os empreendedores sérios - se estão embarcando em uma nova empresa ou construindo algo novo dentro dos limites de uma organização existente - podem preparar uma base sólida para o desenvolvimento de um negócio duradouro que cria e entrega valor para seus clientes e proprietários. Não há nada mais divertido nos negócios do que fazer isso, e os resultados valem o esforço, como qualquer empreendedor de sucesso vai atestar.

Então, o que é este livro? É um mapa para o processo de avaliação de oportunidade e modelagem de oportunidade. Ele fornece uma estrutura útil - os sete domínios - para

estabelecer uma base sólida sobre a qual construir um plano de negócios ou criar um empreendimento bem-sucedido.

Os sete domínios de oportunidades atraentes

Na sua essência, o empreendedorismo de sucesso é composto por três elementos cruciais: mercados, indústrias e uma ou mais pessoas-chave que compõem a equipe empreendedora. O modelo de sete domínios (Figura 1.1) que orienta este livro reúne esses elementos para oferecer uma maneira nova e mais clara de responder à pergunta crucial que todo aspirante a empreendedor deve fazer a cada manhã: "Por que isso funcionará ou não?" O modelo oferece um kit de ferramentas melhor para avaliar e modelar oportunidades de mercado e uma maneira melhor para empreendedores ou equipes empreendedoras avaliarem adequação do que eles próprios trazem para a mesa como indivíduos e como grupo. O modelo também fornece a base para o que chamo de estudo de viabilidade orientado para o cliente, que os empreendedores podem usar para guiar suas avaliações - antes de investirem tempo e esforço na elaboração de um plano de negócios.



À primeira vista, o modelo dos sete domínios parece simplesmente resumir o que todo mundo já sabe sobre a avaliação de oportunidades. Então isso acontece. Após um exame mais cuidadoso, no entanto, o modelo vai mais além para trazer à luz três distinções e observações sutis, mas cruciais, que a maioria dos empreendedores - para não mencionar muitos investidores - desconsideram:

- Mercados e indústrias não são as mesmas coisas.
- Ambas as considerações macro e micro-nível são necessárias: mercados e indústrias devem ser examinados em ambos os níveis.

- As chaves para avaliar empreendedores e equipes empreendedoras não são encontradas simplesmente em seus currículos ou em avaliações de seu caráter empreendedor

Além disso, os sete domínios do modelo não são igualmente importantes. Eles também não são aditivos. Uma simples folha de pontuação não fará. Pior ainda, as combinações erradas deles podem matar seu empreendimento. Por outro lado, força suficiente em alguns fatores pode atenuar os pontos fracos dos outros. Boas oportunidades podem ser encontradas em mercados e indústrias não tão atraentes.

Como o modelo mostra, é composto por quatro domínios de mercado e setor, incluindo níveis macro e micro, e três domínios adicionais relacionados à equipe empreendedora. Estes sete domínios que emergiram da minha pesquisa abordam os elementos centrais na avaliação de qualquer oportunidade de mercado.

- O mercado e a indústria são atraentes?
- A oportunidade oferece benefícios atraentes para o cliente, bem como uma vantagem sustentável sobre outras soluções para as necessidades do cliente?
- A equipe pode entregar os resultados que eles buscam e prometem aos outros?

Antes de examinar estas questões, vamos abordar o primeiro dos três distinções, que entre mercados e indústrias.

Mercados e indústrias: Qual a diferença?

Um mercado consiste em um grupo de clientes atuais e/ou potenciais que têm a disposição e a capacidade de comprar produtos - bens ou serviços - para satisfazer uma determinada classe de desejos ou necessidades. Assim, os mercados consistem em compradores - pessoas ou organizações e suas necessidades - não produtos. Um desses mercados, por exemplo, consiste em empresários que ficam com fome entre as refeições durante o dia de trabalho. Vamos chamar isso de mercado para lanches no local de trabalho.

Uma indústria consiste em vendedores - tipicamente organizações - que oferecem produtos ou classes de produtos similares e próximos substitutos uns dos outros. Quais indústrias atendem o mercado de lanches no local de trabalho? No nível do produtor, há a indústria de salgadinhos, a indústria de doces e a indústria de produtos frescos, para citar apenas três. Há também indústrias que fornecem a distribuição desses produtos aos locais de trabalho, incluindo a indústria de supermercados, a indústria de restaurantes, a indústria de máquinas automáticas de moedas, a indústria de café e assim por diante. Claramente, essas indústrias oferecem pacotes variados de benefícios para trabalhadores famintos. Algumas dessas indústrias são mais atraentes do que outras para possíveis candidatos que procuram servir o mercado de lanches no local de trabalho.

Por que a distinção entre mercado e indústria é importante? Porque julgamentos sobre a atratividade do mercado ao qual se propõe a servir podem ser muito diferentes dos julgamentos sobre a indústria em que se competiria. Isso não deve ser - mas muitas vezes é - surpreendente, pois as perguntas feitas para avaliar a atratividade do mercado são

diferentes daquelas para atratividade da indústria, um ponto facilmente obscurecido quando palavras como 'setor' e 'espaço' são usadas indiscriminadamente ou descuidadamente no processo de avaliação de oportunidade. (O usuário desses termos significa "mercado" ou "indústria"? Veja o Estudo de Caso 1.1) Portanto, se a atratividade do mercado e da indústria é importante, como cada um deve ser avaliado?

ESTUDO DE CASO 1: Uma lição aprendida com o crash do dot.com

No final da década de 1990, os empreendedores tropeçaram uns nos outros em uma corrida louca por uma vantagem inédita no espaço dot.com. Mas o que eles querem dizer com "espaço"?

Eles significavam o mercado de indivíduos e organizações que usariam a Internet para compras, informação, comunicação e outros propósitos? Em retrospectiva, sabemos agora que esse mercado era e é extremamente atraente: estava crescendo rapidamente e logo incluiria a maioria dos segmentos da população, à medida que a chamada divisão digital se reduzia rapidamente.

Ou eles significam indústrias: provedores de serviços de Internet, e-tailers, e-publishers e assim por diante. Em retrospectiva, sabemos agora que muitas indústrias na Web eram e ainda são pouco atraentes, porque vários novos concorrentes podem entrar facilmente, a diferenciação é difícil de estabelecer e a vantagem competitiva é difícil de sustentar com os concorrentes a apenas um clique do mouse.

À medida que os esforços empresariais, os planos de negócios e o capital de risco seguiam como lemmings dos modelos business-to-consumer, business-to-business e peer-to-peer, no final da década de 1990, ficou claro que muitos desses modelos serviam mercados potencialmente atraentes, não eram indústrias muito atraentes para competir. Infelizmente para os muitos empresários dot.com cujos empreendimentos falharam, o reconhecimento dessa distinção crucial chegou tarde demais.

O mercado é atraente? Macro e micro considerações

Em tudo o mais, a maioria dos empresários e investidores preferiria servir mercados atrativos em vez de desinteressantes. Como essas avaliações de mercado podem ser feitas? Minha pesquisa mostrou que as avaliações devem ser feitas nos níveis macro (amplo, amplo) e micro (particular para um segmento específico). A distinção macro /micro é importante, pois as questões de avaliação são diferentes.

Nível macro

Na verdade, é bastante simples conduzir uma avaliação de mercado em nível macro, como mostra o Apêndice 2, uma planilha de análise de mercado. Primeiro, avalia-se - geralmente reunindo dados secundários de publicações comerciais, imprensa comercial e assim por diante - o tamanho do mercado. O tamanho do mercado pode ser medido de várias maneiras - quanto mais, melhor. As medidas incluem:

- O número de clientes no mercado, digamos, para lanches no local de trabalho;

- O dinheiro agregado gasto por esses clientes na classe relevante de bens ou serviços, neste caso lanches no local de trabalho;
- O número de unidades de produtos relevantes ou ocasiões de uso, como lanches no local de trabalho, comprados anualmente.

Também coletamos dados históricos recentes para verificar a velocidade com que o mercado vem crescendo, juntamente com as previsões disponíveis sobre a rapidez com que ele deve crescer no futuro.

Os capitalistas de risco e empreendedores que entrevistamos ao pesquisar este livro concordaram com essa visão:

"Queremos saber o tamanho e a taxa de crescimento do mercado, de modo que, se o produto pegar, devemos ter uma vantagem substancial. Queremos saber que a oportunidade geral de mercado é grande e temos que ser capazes de demonstrar que O tamanho do mercado desta oferta particular é robusto. "

Em seguida, avalia-se tendências macroambientais amplas (macro para pequenas) - demográficas, socioculturais, econômicas, tecnológicas, regulatórias e naturais - para determinar se as coisas provavelmente ficarão melhores ou piores no futuro.

As tendências favorecem a oportunidade, ou o empreendedor estará nadando contra uma maré forte?

"Eu acho que ser capaz de avaliar, identificar e talvez até mesmo criar tendências é muito grande - uma chave para a tomada de decisões. Existem muitos problemas que ainda não têm soluções. Basta olhar para o celular. . . Como você sabe, em muitos países hoje, a penetração da telefonia móvel agora ultrapassa a penetração de telefones fixos ou de mesa." - CM, USA.

A ampla avaliação de mercado em nível macro é importante para o empreendedor, pois corre o risco de investir anos comprometidos com uma ideia que, no final, pode não ser grande o suficiente para valer o tempo todo e o esforço. É importante para o empreendedor saber se a oportunidade é substancial, atendendo a um mercado grande e atraente ou a uma oportunidade de nicho com potencial limitado. Qualquer um pode ser aceitável. Depende das aspirações do empreendedor. Também é importante saber de que maneira as marés estão fluindo. Assim, chegar a uma conclusão clara sobre a atratividade do mercado é fundamental. Mas essa avaliação em nível macro - feita no nível de 30.000 pés, por assim dizer - é apenas metade da história do domínio do mercado. É um reconhecimento aéreo essencial e uma boa olhada na estrada à frente, mas para o quadro completo você precisa de observadores no solo.

Nível micro

Não importa o quão grande e rápido o mercado possa estar, entrar nele em face de outras competições provavelmente será difícil, já que os clientes provavelmente já estão Satisfazendo suas necessidades - embora talvez não de maneira ideal - de alguma forma. Nesse sentido, não existe um novo mercado em termos de clientes. Empresários aspirantes que dizem "não temos concorrência" são simplesmente ingênuos. Assim, a maioria dos empreendedores bem-sucedidos, em vez de ter como alvo todo o mercado, identifica um segmento muito menor de clientes no mercado geral. A avaliação de mercado no nível micro envolve a solicitação de quatro questões-chave relevantes para esse segmento:

- Existe um segmento de mercado-alvo em que poderíamos entrar no mercado que oferecemos ao cliente benefícios claros e convincentes a um preço eles estão dispostos a pagar?
- Esses benefícios, nas mentes dos clientes, são diferentes e superiores de alguma forma - melhor, mais rápido, mais barato ou o que for - para o que é oferecido atualmente por outras soluções? Diferenciação é crucial. Com a possível exceção de mercados de nicho nos quais os pequenos participantes podem voar com segurança "abaixo do radar" dos concorrentes, a grande maioria dos produtos "eu também" falha.
- Quão grande é esse segmento e com que velocidade ele está crescendo?
- É provável que nossa entrada neste segmento nos proporcione acesso a outros segmentos que podemos desejar atingir no futuro

“Esse novo conceito de serviço está revolucionando o modelo de negócios existente no mercado, tornando-o uma alternativa econômica em um mercado que não foi atendido adequadamente no passado. Os clientes estão fazendo fila para isso”

Como essas perguntas podem ser respondidas? Mais comumente, uma combinação de dados primários em primeira mão (obtidos de conversas ou pesquisas com clientes em potencial) e dados secundários (dados coletados anteriormente e disponíveis na Internet ou em bibliotecas ou de outras fontes, para determinar o tamanho do segmento e a taxa de crescimento) podem entregar a compreensão que o empreendedor precisa.

Como veremos mais adiante neste capítulo, muitos empreendedores aspirantes cometem o erro de examinar apenas o nível macro. Esse comportamento parece ser especialmente comum em empresas orientadas tecnologicamente. Ao não identificar os primeiros clientes que comprarão - quase pelo nome - e por que se beneficiariam, e ignorando como a entrada nesse segmento pode criar uma ou mais opções de crescimento em outros segmentos de mercado, eles se arriscam a seguir um caminho sem saída. em duas contagens:

- Without differentiated benefits, most customers won't buy.
- Without a pathway to growth, most investors won't invest.

A maioria dos segmentos de mercado é simplesmente pequena demais para sustentar um negócio de alto crescimento por muito tempo, embora esses segmentos possam ser

bastante atraentes para empreendedores que buscam estabelecer nichos de mercado ou estilos de vida que voam abaixo do radar de concorrentes maiores e crescem mais lentamente . A história da entrada da Nike e o crescimento subsequente no mercado de calçados esportivos demonstra a importância da avaliação de nível micro da atratividade do mercado.

ESTUDO DE CASO 2 - Nike ganha no nível micro

A história das origens da Nike agora é familiar. Phil Knight, corredor de longa distância, e seu treinador Bill Bowerman usaram o ferro de waffle da esposa de Bowerman e um pouco de látex para desenvolver um tênis de corrida mais leve (benefício: tempos de corrida mais rápidos), melhor amortecimento (benefício: menos canelite e fraturas por estresse de milhas e milhas de treinamento), e estabilidade lateral superior (benefício: chance reduzida de entorse de tornozelo causada por corrida em terrenos irregulares).

No nível macro, o mercado de calçados esportivos estava estagnado na época. A maioria das pessoas tinha apenas um ou dois pares de tênis e não via necessidade de outro. No entanto, os corredores de longa distância adoraram os novos sapatos da Knight e da Bowerman, e seu sucesso no segmento de corridas de longa distância levou a sucessos posteriores no tênis, no basquete e em outros esportes que fizeram da Nike uma das marcas líderes do mundo.

A indústria é atraente? Considerações macro e micro

Assim como empreendedores sérios preferem servir mercados atraentes, também preferem competir em indústrias nas quais a maioria dos participantes é bem-sucedida e lucrativa, e não em indústrias em que muitas empresas lutam para sobreviver. Empresários sérios também preferem competir com base em alguma vantagem sustentável que seus concorrentes não desfrutam. Como esses julgamentos cruciais podem ser feitos.

Nível macro

Michael Porter, no final dos anos 1970, identificou as forças que determinam a atratividade do setor. Essas forças - cinco delas - são poderosas determinantes da lucratividade geral de qualquer setor, o que não é uma coisa ruim para um aspirante a empreendedor saber:

- ameaça de entrada
- poder do comprador
- poder do fornecedor
- ameaça de substitutos
- rivalidade competitiva

A avaliação dessas forças e de quaisquer mudanças contínuas ou prováveis no futuro está no cerne de uma avaliação em nível macro da atratividade do setor.

Então, como deve ser feita uma análise de cinco forças? Qual deve ser o resultado? O aspirante a empreendedor identifica primeiro em qual indústria seu novo negócio estará - varejo, fabricação de alimentos, software ou qualquer outra coisa. Fazer isso não é um

exercício trivial. As indústrias podem ser definidas de maneira ampla ou restrita, como veremos no Capítulo 4.

O empreendedor então faz uma série de perguntas (veja o Apêndice 3 para uma lista de verificação de análise do setor) sobre cada uma das cinco forças para determinar se essa força é favorável ou desfavorável no balanço. Quanto mais forças forem favoráveis, mais atraente será a indústria e vice-versa. Acontece que a maioria das indústrias não é muito atraente. Empresários em potencial devem notar que problemas sérios em apenas uma força podem ser suficientes para fazer a balança pender, então a pesagem deve ser feita de maneira cuidadosa. Identificar tais problemas com antecedência permite ao empreendedor elaborar planos para lidar com eles ou abandonar completamente a oportunidade, se os problemas forem muito graves.

Depois de avaliar todas as cinco forças, o resultado principal é chegar a uma conclusão clara sobre a atratividade do setor. Este passo é crucial para a avaliação global da sua oportunidade, e é uma questão que os investidores profissionais sempre examinam. Se necessário, admita que sua indústria não é muito atraente. Note, no entanto, que nem tudo está necessariamente perdido se o veredicto for desfavorável. Outros fatores em outras partes da análise dos sete domínios podem compensar essas preocupações.

Como no caso da avaliação em nível macro da atratividade do mercado, a coleta de dados secundários é necessária aqui, mas esses dados contam apenas parte da história. Além disso, o conhecimento da indústria em primeira mão ou os dados primários são normalmente necessários para desenvolver um entendimento claro de como a indústria funciona e como ela está mudando.

“Nós pesquisamos onde a indústria está indo e quais fatores estão afetando isso. Queremos saber que a indústria está aqui para ficar e que não será substituída pela tecnologia.” - JS UK

Pode-se imaginar que uma avaliação em nível macro da atratividade do setor seria suficiente, desde que a avaliação do mercado em nível micro tenha indicado que os clientes desejam comprar o que o novo concorrente oferece. Para empreendedores que buscam construir firmas pequenas, mas estáveis, que atendam a nichos estreitos de mercado, isso às vezes pode ser verdade. Para os empreendedores mais voltados para o crescimento, no entanto, há outra peça importante do quebra-cabeça: o nível micro.

Nível micro

Mesmo se os clientes gostarem do que o novo concorrente oferece e a maioria das empresas do setor obtiver sucesso devido à estrutura industrial favorável, um novo empreendimento provavelmente não crescerá a longo prazo se a vantagem inicial que ele traz para seus clientes não puder ser sustentada no mercado. Diante da entrada de concorrentes subseqüentes ou se seu modelo de negócios não possui viabilidade econômica. Assim, identificar e avaliar a sustentabilidade da vantagem competitiva da nova empresa proposta é necessário para preencher a peça da indústria de micro-nível do

quebra-cabeça de avaliação de oportunidade.empresa proposta é necessário para preencher a peça de micro-nível do quebra-cabeça de avaliação de oportunidade.

Como esses julgamentos da indústria de micro-nível podem ser feitos? Avaliar a sustentabilidade da vantagem competitiva do empreendimento proposto exige examinar, em relação a seus concorrentes, o próprio empreendimento proposto - seja uma nova empresa ou um empreendimento dentro de uma empresa existente. O objetivo é determinar se certos fatores estão presentes que aumentariam a capacidade do empreendimento de sustentar qualquer vantagem que ele pudesse ter no início. Esses fatores são:

- A presença de elementos proprietários - patentes, segredos comerciais e assim por diante - que outras empresas são incapazes de duplicar ou imitar.
- A provável presença de processos, capacidades ou recursos organizacionais superiores que os outros teriam dificuldade em duplicar ou imitar.
- A presença de um modelo de negócios economicamente viável - um que não ficará sem dinheiro rapidamente! Este fator, por sua vez, envolve uma análise cuidadosa de algumas questões mais detalhadas:
 - receita, em relação ao investimento de capital requerido e margens obtidas;
 - custos de aquisição e retenção de clientes e o tempo que levará para obter clientes;
 - margens brutas e sua adequação para cobrir a estrutura de custos necessária para operar o negócio;
 - características do ciclo de caixa operacional, ou seja, quanto dinheiro deve ser retido no capital de giro, como estoque, a rapidez com que os clientes pagam, e quão lentamente os fornecedores e empregados podem ser pagos, em relação às margens que o negócio gera.

Informações sobre a estrutura econômica da maioria das indústrias podem ser encontradas em fontes publicadas, como os Estudos Anuais de Declarações da Associação de Gerenciamento de Riscos, disponíveis na maioria das bibliotecas comerciais e na Internet, por exemplo. o site da Associação de Gerenciamento de Risco, www.rmahq.org

Os aspirantes a empreendedores que planejam competir com base no preço devem observar que construir um negócio distribuindo seus produtos por menos do que custam para adquirir ou produzir não é uma estratégia sustentável no longo prazo, como vários empreendedores dot.com aprenderam na virada. busto ponto.com do milênio. Outra questão de viabilidade econômica frequentemente negligenciada pelos empreendedores é esta:

“Com muita frequência, os empreendedores não entendem quanto tempo levará (e, portanto, quanto capital) para fechar uma venda, não importa quão boa seja a oportunidade.”

Vale a pena notar aqui que a experiência em primeira mão na indústria faz toda a diferença ao abordar esses problemas. Os empresários que conhecem o território terão as respostas necessárias. Aqueles que não precisam encontrar pessoas que precisam. Respostas

adequadas para a maioria dessas questões provavelmente não serão encontradas na Internet. Se o empreendedor não tiver essa experiência, deve obtê-lo de outras pessoas. Pegar o telefone e ligar para quem conhece pode ajudar, e isso ajuda a construir sua rede também, um assunto que abordamos mais tarde.

O ponto abordado pela avaliação em nível micro, tanto do lado do mercado quanto do setor, é que mesmo em mercados e indústrias geralmente atraentes - como serviços financeiros e farmacêuticos - nem todos os novos empreendimentos são bem-sucedidos. Condições industriais favoráveis no nível macro não são uma panacéia. Resultados positivos de suas investigações sobre essas condições de micro-nível são tipicamente muito mais importantes.

A equipe pode entregar?

Quando pressionados para nomear o fator mais importante em suas decisões de investimento, muitos dos capitalistas de risco que entrevistamos disseram, simplesmente, "Gerenciamento, gerenciamento e gerenciamento". Mas aprendemos que avaliar "gerenciamento" envolve mais do que julgar o caráter e ler currículos. Nossa pesquisa identificou três domínios relacionados ao empreendedor ou à própria equipe empreendedora, e incluímos todos os investidores nele. O exame desses domínios é necessário para concluir a tarefa de avaliação de oportunidades

- A oportunidade se encaixa na missão de negócios da equipe, nas aspirações pessoais e na propensão ao risco?
- A equipe tem o que é preciso, em um sentido humano - em experiência e know-how da indústria - para fornecer desempenho superior para essa oportunidade específica, considerando seus fatores críticos de sucesso, ou seja, aqueles fatores que tendem a distinguir entre o melhor desempenho e pior desempenho? empresas do setor se propõe a entrar?
- A equipe está bem conectada, descendente e em toda a cadeia de valor, por isso será rápida em notar qualquer oportunidade ou precisar mudar sua abordagem se as condições o permitirem?

Vamos dar uma olhada em cada um desses três domínios finais.

Missão empresarial da equipe, aspirações pessoais e propensão ao risco

Por uma variedade de razões, empreendedores e investidores individuais chegam à tarefa de avaliação de oportunidades com certas preferências preconcebidas, geralmente definidas em termos de:

- mercados que desejam servir (o fundador da Nike, Phil Knight, um atleta, queria vender para atletas);
- indústrias nas quais eles estão dispostos a competir (por Knight, calçados esportivos);
- suas próprias aspirações (o quão grande é um empreendimento? Com que rapidez, se é que queremos sair? Estamos comprometidos com essa oportunidade ou estamos comprando uma opção para ver se ela se concretiza?);

- riscos que eles estão dispostos a assumir (com quanto dinheiro? O quão certo devemos ser de um empreendimento de sucesso? devemos ter controle, ou estamos dispostos a compartilhá-lo?).

Oportunidades que não correspondem a essas preferências serão vistas como pouco atraentes, embora outros observadores que tenham diferentes conjuntos de preferências e sonhos possam vê-las mais favoravelmente.

“Recusamos oportunidades porque elas não atendem aos nossos critérios de investimento e, às vezes, elas se saem bem com outra empresa. Mas quando você muda o seu limite, você deixa entrar mais falsos positivos. Seu nível de escrutínio deve ser exatamente proporcional à quantidade de risco que você está disposto a assumir em acordos que podem acabar sendo ruins. Falsos positivos são o que você se preocupa, não falsos negativos.”

A capacidade da equipe de executar os fatores críticos de sucesso

Os antecedentes e experiências anteriores trazidas para o empreendimento por empreendedores e investidores particulares os tornam mais bem preparados para executar alguns conjuntos de fatores críticos de sucesso do que em outros. Entender os fatores críticos de sucesso relevantes para uma oportunidade em particular e o setor no qual ela competirá e compará-los com a capacidade da equipe de atuar neles está entre as perguntas mais convincentes que a maioria dos investidores faz ao avaliar oportunidades. Os empresários devem fazer o mesmo.

“Nós realmente nos aprofundamos na equipe de gerenciamento. Queremos estar totalmente confiantes de que essa equipe pode cumprir as promessas que eles fizeram. Fazemos isso observando a experiência deles, avaliando o quanto eles entendem o setor e os clientes. Queremos saber sobre a liderança deles em termos do CEO e dos chefes de engenharia, P & D e marketing. Provavelmente essas foram as funções mais importantes para esta oportunidade”

“Não mexo com produtos ou mercados que não sei ler.”

Os empreendedores que não conseguem avaliar com precisão se eles e sua equipe têm o que é preciso para executar os fatores críticos de sucesso que enfrentarão assumem um risco pessoal enorme - além do risco comercial que já assumem - se buscarem capital externo. É muito comum para os investidores de capital de risco que gostam de uma oportunidade de se cansar da equipe que eles voltaram atrás e trazer um novo ao primeiro sinal de problema. Perder suas empresas não é algo que a maioria dos empresários deseja fazer.

A conectividade da equipe para cima, para baixo e em toda a cadeia de valor

Um ditado favorito entre os investidores de capital de risco é: "Ganhei mais dinheiro com o plano B do que jamais fiz no plano A." Em outras palavras, a capacidade de combinar tenacidade com disposição de mudar de curso - normalmente devido a mudanças no plano, mercado, fortuito ou não - pode fazer toda a diferença. Assim, a boa sorte pode ajudar um novo empreendimento, mas aqueles que estão mais bem preparados para tirar proveito da boa sorte são aqueles cujas conexões de informações de ponta lhes permitem responder às mudanças do mercado com rapidez e habilidade. Equipes empreendedoras devem perguntar como estão conectadas, tanto para cima quanto para baixo na cadeia de valor - com fornecedores e clientes - e em toda a indústria para lidar com essa preocupação. Como eles podem se conectar se não estiverem? Uma resposta parcial: rede, rede, rede.

“Tínhamos três produtos quando entramos no negócio e pensamos que sabíamos a importância deles no mercado. Perdemos o mercado pelo que achamos que seria nosso maior produto, e as coisas pareciam muito ruins. Mas nós tivemos uma excelente diretoria que trouxe para a equipe muita experiência e parcerias e conexões. Um de nossos vendedores contou uma história sobre o interesse de um cliente em nosso terceiro produto, um cartão de interface de rede. O conselho aproveitou a história e conversou com algumas pessoas que eles conheciam. Acontece que a diretoria havia detectado uma tendência inicial, e foi aí que fizemos todo o nosso primeiro. Sem dúvida, o que nos levou foi a qualidade da equipe e todas as suas conexões.”

Ao se avaliar nos três domínios da equipe como parte de seus esforços de avaliação de oportunidades mais amplos, os empreendedores e as equipes empresariais ganham de três maneiras:

- Se a equipe precisa ser fortalecida para melhor se adequar a uma oportunidade promissora, a melhor hora para fazê-lo é antes de escrever um plano de negócios. Fazer isso antecipadamente permite que o esforço de planejamento de negócios se beneficie dos talentos, percepções e perspectivas dos novos membros da equipe.
- Visualizar os investidores como parte da equipe também gera confiança e pode reduzir o risco que os investidores percebem no empreendimento, uma vez que muitos investidores gostam de ajudar a construir a equipe. Os empreendedores que estão dispostos a admitir que não têm todas as habilidades necessárias costumam avaliar muito bem a comunidade de investidores.
- Se o financiamento externo é para ser procurado, em seguida, lançando uma equipe inadequada é provável não só não ser bem sucedida, mas também prejudica a credibilidade e reputação dos membros da equipe, dificultando assim a sua capacidade de levantar capital no futuro. Coloque a equipe em primeiro lugar, depois lance. Você precisará argumentar de forma convincente que a equipe conseguirá entregar os resultados que deseja e que promete aos investidores e outras partes interessadas

Esses benefícios são importantes, mesmo para os empreendedores de indústrias emergentes, que talvez não apreciem a necessidade de conexões bem desenvolvidas. (Para mais informações sobre este tópico, consulte o Estudo de Caso 1.3.)

ESTUDO DE CASO 3 - E quanto aos empreendedores portadores de novos paradigmas?

Um empreendedor visionário pode mudar o mundo, ou pelo menos parte dele. Eles podem ser tentados a dizer: "Nosso novo paradigma [por exemplo, a Internet muda tudo. As regras antigas não se aplicam mais. "Mas isso é verdade? O registro não muito bonito de empreendimentos ponto.com na virada do milênio sugere que os empreendedores que lançam novos paradigmas devem entender claramente as realidades dos antigos. Caso contrário, correm o risco de serem surpreendidos pelas forças do mercado ou da indústria que não conseguem prever ou enfrentar fatores críticos de sucesso que não estão preparados para tratar. A inclusão de pessoas de velhos e novos paradigmas e perspectivas sobre a equipe empreendedora é uma maneira de garantir que isso não aconteça.

Colocando o modelo de sete domínios em ação

O uso do modelo de sete domínios requer uma quantidade considerável de dados. Meras opiniões de que uma oportunidade é atraente não serão suficientes e destruirão a credibilidade do aspirante a empreendedor aos olhos dos outros. Como, então, o empreendedor deve obter e interpretar os dados necessários?

No Capítulo 10, abordamos essa questão com detalhes consideráveis. Por enquanto, no entanto, vamos observar que muitos dados solicitados pelo modelo podem ser obtidos rapidamente de fontes secundárias: publicações comerciais e outras publicações comerciais na biblioteca ou na Internet, relatórios governamentais e assim por diante. Normalmente, no entanto, alguns dados primários - de entrevistas, grupos focais ou pesquisas de possíveis clientes e / ou participantes do setor - são necessários para as duas avaliações de nível micro que compreendem a linha inferior do modelo e para entender os fatores críticos de sucesso do setor. Então, pegue o telefone e construa uma rede! Faça as conexões para cima, para baixo e através da cadeia de valor que sua equipe precisará avaliar totalmente sua oportunidade e executar um empreendimento de sucesso.

Quanto à interpretação (e como foi observado anteriormente neste capítulo), o uso do modelo não é uma simples questão de construir uma planilha de pontuação que acrescente escores para os sete domínios. Os domínios não são aditivos e sua importância relativa pode variar. Assim, uma lista de verificação simples não será suficiente. A combinação errada de fatores pode matar seu novo empreendimento, e força suficiente em alguns fatores pode atenuar os pontos fracos dos outros. Abordamos essas situações no Capítulo 9. Por ora, no entanto, se uma lista de verificação não for suficiente, como o empreendedor que completa uma análise de sete domínios deve tirar conclusões sobre o que isso significa?

Por que isso não funciona?

Ao longo do caminho de sete domínios, surgem inevitavelmente preocupações que podem ser falhas potencialmente fatais que podem tornar uma oportunidade não-inicial. A principal tarefa de responder à pergunta crucial "Por que isso não funciona?" É descobrir essa grande falha que não pode ser resolvida, o calcanhar de Aquiles da oportunidade. Assim, as coisas cruciais a serem buscadas no lado negativo são elementos do mercado, da indústria ou da equipe que simplesmente não podem ser resolvidos pela modelagem da oportunidade de uma maneira diferente.

Se forem encontradas falhas que não podem ser corrigidas, a melhor coisa a fazer é abandonar a oportunidade nesse estágio inicial e passar para algo mais atraente. Persistir com uma oportunidade fundamentalmente falha provavelmente terá um de dois resultados, ambos desagradáveis:

- *Melhor caso:* O melhor e mais provável resultado é que investidores experientes ou outros provedores de recursos - fornecedores, parceiros e assim por diante - identificarão as falhas que você ignorou e se recusarão a fornecer os recursos necessários, mesmo que tenha ido muito bem. cumprimentos para elaborar um plano de negócios que papéis sobre essas falhas. Felizmente para você, a recusa deles irá poupar-lhe a agonia de investir meses ou anos adicionais de sua vida na execução de um péssimo negócio, embora seus esforços em preparar e lançar seu plano de negócios tenham sido desperdiçados. A dura realidade é que esse é o caso da grande maioria dos planos de negócios, pois as oportunidades que eles buscam perseguir são fatalmente defeituosas. A maioria dos planos de negócios deveria ter sido abandonada antes de serem escritos.
- *Pior caso:* O segundo, embora menos provável, resultado de perseguir uma oportunidade fundamentalmente falha por meio do estágio de planejamento de negócios é que, apesar das falhas, você é capaz de garantir os recursos de que precisa e realmente iniciar o negócio. Em algum momento, as falhas farão com que suas cabeças fiquem feias, e você precisará se esforçar para reformular o negócio antes que ele afunde. Alguns leitores deste livro podem encontrar-se nesta situação infeliz hoje. Não é um lugar bonito para se estar.

Por que isso funcionará? A oportunidade pode ser moldada?

A boa notícia em tudo isso é que as oportunidades não são estáticas. Eles podem ser moldados de várias maneiras. Falhas potencialmente fatais estão lá para serem consertadas. Você pode escolher um mercado-alvo diferente, mais receptivo à oferta proposta. A oferta pode ser adaptada para se adequar melhor ao que o mercado precisa. Decisões podem ser tomadas para buscar a oportunidade em um nível diferente na cadeia de valor - como um distribuidor, em vez de um varejista ou um fabricante, por exemplo - se um ambiente industrial diferente fosse mais hospitaleiro. Adicionando indivíduos adicionais que podem ajudar a equipe a cumprir os fatores críticos de sucesso ou que trazem as conexões apropriadas para cima, para baixo ou através da cadeia de valor, pode fortalecer a equipe empreendedora

Mapeando uma rota para seus sonhos empreendedores

A conclusão do teste de sete domínios fornece a luz para enxergar através do nevoeiro de incerteza que envolve todas as oportunidades. Isso permite que o empreendedor faça as correções necessárias no meio do caminho para reformular a oportunidade, de modo que valha a pena prosseguir - antes de redigir um plano de negócios. Muito provavelmente, sua concepção inicial de sua oportunidade não é ideal. Pode provavelmente ser melhorado. Este livro fornece as ferramentas para isso.

Neste capítulo, forneci uma visão geral da estrutura dos sete domínios e mostrei como ela pode proteger os empreendedores contra a busca de empreendimentos mal-aconselhados que são fatalmente falhos e como ela pode ajudar os empreendedores a alcançar seus sonhos. Nos próximos sete capítulos, tomando cada um dos sete domínios por vez, o livro relata as histórias de casos de heróis empreendedores de sucesso de todo o mundo, cujos negócios exemplificam "acertar" em sete termos de domínios. Cada capítulo também examina uma ou mais histórias de casos de empreendedores que violaram os preceitos desse domínio - e pagou o preço. Para completar cada um desses capítulos, baseio-me na pesquisa subjacente a este livro para delinear o que os investidores procuram em cada um dos sete domínios. E resumir as poderosas lições que as histórias de casos oferecem aos aspirantes a empreendedores que esperam evitar os erros de outros que se aventuraram no caminho empreendedor antes deles.

Por fim, os dois últimos capítulos do livro reúnem tudo isso. O Capítulo 9 mostra como os sete domínios podem trabalhar juntos para criar armadilhas que os empreendedores desconfiados devem procurar em suas próprias oportunidades e mostra como e onde as oportunidades atraentes podem ser encontradas em estagnação ou de outra forma. mercados e indústrias pouco atraentes. Ele também aponta os tipos de oportunidades que são particularmente adequadas para os empreendedores do nicho de mercado - aqueles que esperam construir um negócio fly-below-the-radar que possam operar por muitos anos ou passar para seus filhos.

O Capítulo 10 examina de onde vêm as melhores oportunidades e aborda os aspectos práticos da realização da pesquisa de mercado necessária e da preparação de previsões baseadas em evidências, tão cruciais para o desenvolvimento de um plano de negócios eficaz. Este capítulo descreve as etapas que os aspirantes a empreendedores devem adotar ao pesquisar e redigir um estudo de viabilidade voltado para o cliente para suas próprias oportunidades. Tal estudo - um pequeno memorando para si mesmo - documenta e esclarece as conclusões do teste de sete domínios. Ele fornece uma visão clara e focada no cliente sobre o motivo pelo qual o empreendimento proposto faz sentido - do ponto de vista do mercado, da indústria e da equipe. O melhor de tudo é que leva o empreendedor a meio caminho para preparar um plano de negócios atraente, iniciando assim o processo de planejamento de negócios e garantindo que ele assente em uma base sólida. Então, continue a ler e aproveite o passeio!