

Parte 3
Folha 169
21

1

14. Que recursos (econômicos/financeiros) ele precisou para implementar o negócio?
15. Onde e como ele obteve estes recursos?
16. Quando ele obteve seu primeiro cliente?
17. Qual foi o momento mais crítico no início do negócio ou mesmo depois de sua criação? Como foi superado?
18. Qual foi o momento de maior satisfação?
19. Qual é o lado positivo de ser empreendedor? E o negativo?
20. Como a carreira como empreendedor afetou sua família?
21. Pergunte se ele faria isso de novo. Caso positivo, o que faria diferente?
22. Que conselhos ele daria a uma pessoa que quer se tornar um empreendedor?

Conclua o relatório com as suas observações a respeito da entrevista, do empreendedor e de sua empresa. O relatório total geralmente fica entre 4 e 5 páginas de folhas tamanho A4. Considere a maior parte das páginas para a descrição do caso/entrevista e uma página para a análise. Para os anexos não existe restrição quanto ao número de páginas. Compartilhe a experiência com os demais colegas.

Parte 3 / Prova 1
Empreendedorismo

3

Identificando Oportunidades

Parte 1

Cap. 3 e 4

"Nada é mais perigoso do que uma idéia, quando ela é a única que temos."

Alain Emile Chartier

Diferenciando idéias de oportunidades

Talvez um dos maiores mitos a respeito de novas idéias de negócios é que elas devam ser únicas. O fato de uma idéia ser ou não única não importa. O que importa é como o empreendedor utiliza sua idéia, inédita ou não, de forma a transformá-la em um produto ou serviço que faça sua empresa crescer. As oportunidades é que geralmente são únicas, pois o empreendedor pode ficar vários anos sem observar e aproveitar uma oportunidade de desenvolver um novo produto, ganhar um novo mercado e estabelecer uma parceria que o diferencie de seus concorrentes.

É comum ouvir a seguinte resposta de jovens empreendedores quando perguntados a respeito de suas idéias de negócio: *A minha idéia é revolucionária, meu produto é único e não possui concorrentes, mas não posso falar do que se trata...* Esse é um erro imperdoável dos empreendedores de primeira viagem. Idéias revolucionárias são raras, produtos únicos não existem e concorrentes com certeza existiram. Isso deve ficar claro. E o fato de tentar preservar uma idéia revolucionária, a ponto de não conversar a respeito com ninguém, também pode levar o empreendedor a acreditar que realmente tem algo espetacular na mão, pois nesse momento está mais movido pela paixão do que pela razão.

É importante que o empreendedor teste sua idéia ou conceito de negócio junto a clientes em potencial, empreendedores mais experientes (conselheiros), amigos próximos, antes que a paixão pela idéia cegue sua visão analítica do negócio. Uma idéia sozinha não vale nada; em empreendedorismo, elas surgem diariamente. O que importa é saber desenvolvê-las, implementá-las e construir um negócio de sucesso. Observe o caso a seguir, baseado em um episódio real ocorrido com um grupo de

jovens empreendedores que ficaram durante vários anos desenvolvendo um software de automação comercial dirigido a pequenos estabelecimentos comerciais do interior do estado de São Paulo.

Eles queriam obter o software mais completo possível, com várias funcionalidades, relatórios, gráficos, e com um argumento que consideravam infalível para a venda do produto: a “customização” para cada tipo de cliente. Imaginavam que, com isso, estariam não só conquistando os clientes como também seriam indicados para outros clientes, podendo assim conquistar todo o interior de São Paulo e posteriormente a capital, bem como o resto do país. A estratégia estava estabelecida, os cenários otimistas projetados, e o sonho de ganhar muito dinheiro só crescia. Conseguiram alguns clientes iniciais que aceitaram apostar na idéia dos jovens, bancando o desenvolvimento do primeiro módulo. Porém, cada cliente possuía necessidades próprias, e queria vê-las atendidas pelo produto. Começava então a falência da empresa de software dos jovens visionários. Eles não conseguiam atender aos seus clientes iniciais, pois todos queriam algo diferente. Não conseguiam aumentar a carteira de clientes, pois eram apenas três na empresa de software, e o tempo deles já estava comprometido com as adaptações do software para cada cliente atual da empresa. Não conseguiam aumentar a receita e já estavam com trabalho atrasado... Enquanto isso, um empreendedor do ramo de informática, ao visitar um dos clientes dos jovens, viu o software funcionando e gostou da idéia. Começou a desenvolver um software básico de automação comercial dirigido ao mercado de revendedores de autopeças, sem muitas funcionalidades e sem possibilidades de “customização” para um cliente específico. O negócio do empreendedor começou a prosperar, e este estabeleceu parcerias com o sindicato dos revendedores de autopeças da região, que passou a recomendar o software como padrão de qualidade assegurada pelo sindicato. Isso fez com que a venda de seu produto multiplicasse por 10 em menos de 1 ano. Contratou mais funcionários para dar suporte aos clientes e partiu para a ampliação dos serviços prestados aos clientes conquistados, com um módulo de comunicação on-line via Internet, com o qual todos os usuários do software poderiam ter acesso ao estoque de peças uns dos outros visando à comunicação entre as vendas, com uma rede comercial de negócios. Enquanto isso, os jovens empreendedores, que desenvolveram a proposta de um software que atendesse a cada cliente em particular, tiveram que fechar a empresa por não conseguirem atender aos clientes iniciais e, em consequência, não conseguiram conquistar novos clientes.

Note que a idéia do software foi dos jovens, mas quem soube capitalizar sobre ela, identificando uma oportunidade de negócio, foi o empresário mais experiente, mesmo com um produto mais simples. Por isso, o que conta não é ser o primeiro a pensar e ter uma idéia revolucionária, mas sim o primeiro a identificar uma necessidade de mercado e saber como atendê-la, antes que outros o façam. Uma idéia isolada não



ELSEVIER

tem valor se não for transformada em algo cuja implementação seja viável, visando a atender a um público-alvo que faz parte de um nicho de mercado mal explorado. Isso é detectar uma oportunidade.

Não significa que uma idéia revolucionária não seja capaz de dar início a empresas de sucesso. Mas isso só ocorre quando o empreendedor por trás da idéia conhece o mercado onde está atuando, tem visão de negócio e sabe ser pragmático no momento adequado, identificando suas deficiências, protegendo sua idéia¹ e conhecendo sua concorrência.

Se você tem uma idéia que acredita ser interessante e que pode se transformar em um negócio de sucesso, pergunte a si mesmo e a seus sócios: quais são os clientes que comprarão o produto ou o serviço de sua empresa? Qual o tamanho atual do mercado em reais e em número de clientes? O mercado está em crescimento, estável ou estagnando? Quem atende esses clientes atualmente, ou seja, quem são os seus concorrentes? Se você e seus sócios não conseguirem responder a essas perguntas básicas iniciais com dados concretos, vocês têm apenas uma idéia, e não uma oportunidade de mercado.

Idéia certa no momento errado

Outro fator que deve ser considerado é o *timing* da idéia (momento em que a idéia foi gerada). Principalmente em empresas de base tecnológica, como no caso dos jovens da empresa de software, o *timing* é crucial, pois a tecnologia evolui muito rapidamente e, com isso, o ciclo de vida de produtos de base tecnológica é cada vez mais curto, exigindo ainda maior inovação e agilidade das empresas para se manterem competitivas no mercado. Dependendo da finalidade, de nada adianta o empreendedor ter uma idéia criativa de um software que rode apenas no ambiente Windows® ou Linux, caso os usuários finais necessitem de mobilidade (será possível executar o aplicativo em um aparelho de celular/iphone/computadores de mão?). E o acesso à Internet rápida, como influenciará nos recursos que poderão ser disponibilizados ao usuário final?

Existem, porém, alguns mercados que evoluem em menor velocidade que os de alta tecnologia e o que mais importa nesses casos é o serviço prestado aos clientes. Esse é o caso do mercado de turismo no Brasil, ainda pouco explorado. Um negócio bem estruturado para esse nicho de mercado pode alcançar bastante sucesso rapidamente. O Brasil não tem tradição de receber muitos turistas estrangeiros, apesar de suas belezas naturais, se comparado com outros países de apelo turístico. Ai está uma

1. No Capítulo 9 serão apresentadas as formas de proteger uma boa idéia pelo registro de marcas e patentes.

oportunidade de mercado espetacular que depende mais de criatividade e excelência nos serviços prestados, que de qualquer outra coisa para ser bem aproveitada.

A experiência no ramo como diferencial

Finalmente, um dos fatos que ocorrem com grande frequência é o candidato empreendedor ter uma idéia brilhante dirigida a um mercado que ele conhece muito pouco, um ramo no qual nunca atuou profissionalmente. As chances de sucesso nesses casos são mínimas. Procure criar negócios em áreas que você conhece, em que já tem alguma experiência, já trabalhou, ou tem sócios que já trabalharam no ramo. Não arrisque tudo em negócios cuja dinâmica do mercado e forma operacional de tocar a empresa você desconhece, só porque simpatiza com o assunto, ou porque é uma área na qual poderá fazer muito dinheiro. Lembre-se de que em primeiro lugar vem a paixão pelo negócio, e ganhar dinheiro é consequência disso. Os jovens empreendedores tendem a arriscar tudo por negócios com alto potencial de lucro, pois acham que ganhar dinheiro é o objetivo principal, não importando o tipo de negócio. Quando ficam mais experientes percebem que estavam errados e que só serão bem-sucedidos se atuarem em algo de que realmente gostem e com que se sintam satisfeitos. Dois exemplos reais são apresentados a seguir. O primeiro refere-se a um jovem ambicioso que estudava engenharia e falava para os amigos que seu objetivo de vida era ganhar dinheiro, não importando em que negócio, desde que fosse lícito.

Esse jovem repetia aos amigos que se fosse necessário venderia coco na praia, desde que ganhasse muito dinheiro com isso. O jovem se graduou em engenharia, montou um negócio próprio com outros colegas e fracassou. Foi então trabalhar como funcionário de uma empresa multinacional na área em que havia se graduado na faculdade. Percebeu que realmente não tinha nascido para ser empregado e que possuía as características de um empreendedor, mas o fracasso do primeiro negócio o perseguia, mostrando que deveria planejar muito bem a sua próxima aventura empreendedora para não repetir a experiência mal-sucedida do passado. Nesse momento ele começou a perceber que deveria se envolver com algo de que realmente gostasse e com que tivesse prazer de trabalhar por horas, com motivação e dedicação. Planejou todos os passos seguintes, capacitando-se na área em que pretendia atuar no futuro. Durante dois anos fez-se conhecido no meio em que atuaria, prestando alguns serviços a clientes-chave. Quando percebeu que era o momento adequado, elaborou um plano de negócios exemplar e iniciou o seu negócio de consultoria em gestão para pequenas empresas, tornando-se bem-sucedido, reconhecido e, principalmente, realizado profissional e pessoalmente.

Outro exemplo, na verdade, é mais uma reflexão e alerta àqueles que, no desespero, jogam tudo para o ar e acabam com todo um histórico profissional construído



EL SEVIER

com muito esforço. Trata-se de uma jovem e competente pesquisadora na área de novos materiais, graduada e pós-graduada nas melhores universidades do país, com passagem por importantes universidades e centros de pesquisa do exterior. Essa jovem, após ter passado por anos de estudo, especializando-se em uma área onde poucos detêm conhecimento no Brasil, desiluiu-se com a profissão, pois "fazer pesquisa no Brasil não proporciona um futuro promissor e não dá dinheiro". Mais uma vez a questão da desilusão foi o dinheiro. Realmente os pesquisadores brasileiros não são reconhecidos e remunerados como deveriam. No entanto, em sua maioria, aqueles que se destacam em suas áreas de atuação são felizes e realizados, mas não pelo dinheiro que ganham e sim pelas descobertas que fazem. A jovem decidiu partir para a área de consultoria, onde jamais havia atuado. O fim da história, todos já devem estar imaginando...

Esses exemplos procuram retratar casos comuns que ocorrem com muitos pretenso empreendedores insatisfeitos com o trabalho que fazem e com o estilo de vida que levam. O que deve ficar claro é que o empreendedor deve pensar muito bem em que vida quer levar, projetando mentalmente as dificuldades pelas quais passará e se está disposto a encarar o desafio. Deve ainda planejar bem os passos a serem dados e estar capacitado para atuar na área pretendida, fazendo cursos, participando de eventos, treinamentos, feiras etc., tendo certeza de que conhece o solo onde está pisando.

Fontes de novas idéias

Muitas pessoas se queixam da falta de criatividade e que nunca têm boas idéias, que trabalham muito e não são reconhecidas, acomodando-se e aceitando esse fato como normal. Os empreendedores de sucesso são diferentes: estão sempre atrás de novas idéias de negócio e de verdadeiras oportunidades de mercado, ficando atentos a tudo que ocorre à volta deles. São curiosos e questionadores, não aceitando a primeira explicação dada para os fatos ocorridos. Será que por isso são criativos e identificam mais oportunidades que as demais pessoas? Ou será que é o fato de sempre estarem em busca de novas oportunidades que os leva ao encontro das mesmas? Na verdade, existe um pouco de cada coisa. Novas idéias só surgem quando a mente da pessoa está aberta para que isso ocorra, ou seja, quando está preparada para experiências novas. Assim, qualquer fonte de informação pode ser um ponto de partida para novas idéias e identificação de oportunidades de mercado.

Informação é a base de novas idéias. Estar bem informado é o dever de qualquer empreendedor. Atualmente, a informação está ao alcance de qualquer pessoa, em diversas formas e veículos diferentes: televisão, rádio, revistas, jornais, livros, Internet, outras pessoas, a própria empresa, fornecedores, compradores, entidades de classe, governo, entre outros. Só não se informa quem não quer. O difícil é se-

lecionar a informação relevante, que realmente importa. As pessoas tendem a dar mais importância àquilo de que mais gostam, excluindo ou não notando potenciais oportunidades em seções de jornais que não lêem, programas de televisão que não assistem, *sites* de Internet que não acessam... Isso é natural. Mas o empreendedor curioso e criativo sempre está à procura de novas oportunidades e atento ao que ocorre à sua volta.

Apesar de existirem muitas fontes de informação, identificar uma nova oportunidade pode não ser fácil. No entanto, existem algumas dicas que auxiliam o empreendedor nessa tarefa. Uma das mais conhecidas formas de estimular a criatividade e a geração de novas idéias é o método de *brainstorming* (tradução literal: tempestade cerebral), que se baseia no fato de as pessoas serem estimuladas a gerar novas idéias quando estão em grupo, reunidas com outras pessoas. Para não se perder, o grupo define algumas regras básicas, mas sempre evitando ceifar a criatividade dos demais. Ao final, muita coisa não é aproveitada, mas geralmente surgem novas formas de produzir um produto, soluções mais simples para um determinado problema, concepções de novos produtos etc. Para estruturar o *brainstorming*, aconselham-se as seguintes regras:

1. Ninguém pode criticar outras pessoas do grupo e todos estão livres para expor as idéias que vierem à cabeça, mesmo que aparentemente pareçam absurdas.
2. Quanto mais rodadas entre os participantes melhor, pois serão geradas mais idéias. E sempre, em cada rodada, todos os participantes devem dar uma idéia a respeito do tópico em discussão.
3. Podem-se dar idéias baseadas em idéias anteriores de outras pessoas. Essas combinações são bem-vindas e podem gerar bons resultados.
4. A sessão deve ser divertida, sem que haja uma ou outra pessoa dominando. Apenas deve ser garantido que todos participem, sem restrições.

Existem outras formas e técnicas para gerar idéias, mas um requisito básico é que o empreendedor tenha sua mente estimulada e esteja preparado e “atenado” para o que ocorre no ambiente onde vive. Exemplos são apresentados a seguir:

- Conversar com pessoas de todos os níveis sociais e idade (de adolescentes aos mais velhos e experientes), sobre os mais variados temas, também pode trazer novas idéias de produtos e serviços em um determinado nicho de mercado.
- Pesquisar novas patentes e licenciamentos de produtos, em áreas onde o empreendedor tem intenção de atuar com um novo negócio, pode produzir conclusões interessantes que definirão a estratégia da empresa.



- Estar atento aos acontecimentos sociais de sua região, tendências, preferências da população, mudanças no estilo e padrão de vida das pessoas e hábitos dos jovens (futuros e até atuais consumidores para determinados produtos e serviços) e também dos mais velhos (mercado promissor e em crescente ascensão em virtude do aumento da expectativa de vida da população).

- Visitar institutos de pesquisa, universidades, feiras de negócios, empresas etc.
- Participar de conferências e congressos da área, ir a reuniões e eventos de entidades de classe e associações.

Enfim, o que o empreendedor deve fazer para estimular sua criatividade e gerar novas idéias é observar tudo e todos, de forma dinâmica, sem se preocupar, em um primeiro momento, se uma idéia é viável ou não, ou seja, se ele tem ou não uma boa oportunidade nas mãos. Essa análise deve ser feita em uma segunda etapa, após a seleção natural de várias idéias (baseada no *feeling* do empreendedor e de quanto ele se identificou com cada idéia). Nessa segunda etapa, alguns critérios mais racionais de negócio devem ser utilizados, como será apresentado a seguir.

Avaliando uma oportunidade

Saber se uma oportunidade realmente é tentadora não é fácil, pois estão envolvidos vários fatores, entre eles o conhecimento do assunto ou o ramo de atividade em que a oportunidade está inserida, seu mercado, os diferenciais competitivos do produto/serviço para a empresa etc. Antes de partir para análises estratégicas e financeiras detalhadas, definição de processos de produção, identificação de necessidades de recursos financeiros e pessoais, ou seja, antes da concepção de um plano de negócios completo, o empreendedor deve avaliar a oportunidade que tem em mãos, para evitar desperdício de tempo e recursos em uma idéia que talvez não agregue tanto valor ao negócio nascente ou já criado. Resumindo, o empreendedor não deve colocar a “carroça na frente dos bois” e deve focalizar a oportunidade correta! Mas como identificar e selecionar a melhor oportunidade?

Qualquer oportunidade deve ser analisada, pelo menos, sob os seguintes aspectos:

1. Qual mercado ela atende?
2. Qual o retorno econômico que ela proporcionará?
3. Quais são as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?
4. Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?
5. Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?



ELSEVIER

Critério	Atratividade	
	Alto Potencial	Baixo Potencial
Mercado		
Necessidades dos clientes	Identificadas, receptivas, atingíveis	Sem foco, leal a outros produtos
Valor gerado aos usuários	Alto	Baixo
Ciclo de vida do produto/serviço	Período que permite recuperar investimento e obter lucro	Muito rápido e não permite recuperar investimento e obter lucro
Estrutura do mercado	Competição não consolidada ou mercado emergente	Competição consolidada ou mercado maduro, ou ainda mercado em declínio
Tamanho do mercado	Vendas acima de R\$50 milhões anuais e poucos <i>players</i>	Desconhecido ou com vendas menores que R\$10 milhões anuais
Taxa de crescimento do mercado	30% a 50% ao ano ou mais	Menor que 10% ao ano ou decrescendo
Participação possível no mercado	Ser líder, 20% ou mais	Menor que 5%
Análise Econômica		
Lucros depois de impostos	10% a 15% ou mais, com perspectiva duradoura	Menor que 5%, frágil
Tempo para:		
Ponto de equilíbrio	Menos de 2 anos	Mais que 3 anos
Fluxo de caixa positivo	Menos de 2 anos	Mais que 3 anos
Retorno potencial sobre o investimento	25% ao ano ou mais	15% a 20% ou menos
Necessidade de capital inicial	Baixa a moderada	Altos investimentos

Figura 3.1 Critérios para avaliar oportunidades (adaptado de Timmons, 1994)

(continua)

(continuação)

Critério	Atratividade	
	Alto Potencial	Baixo Potencial
Vantagens Competitivas		
Custos fixos e variáveis:		
Produção	Menores	Maiores
Marketing	Menores	Maiores
Distribuição	Menores	Maiores
Grau de controle:		
Preços	Moderado a forte	Fraco
Custos	Moderado a forte	Fraco
Cadeia de fornecedores	Moderado a forte	Fraco
Cadeia de distribuição	Moderado a forte	Fraco
Barreiras de entrada:		
Alguma regulamentação a favor	Possui ou pode conseguir	Nenhuma
Vantagem tecnológica	Possui ou pode conseguir	Nenhuma
Vantagem contratual/legal	Possui ou pode conseguir	Nenhuma
Redes de contato estabelecidas	Bem desenvolvidas	Limitadas, inacessíveis
Equipe Gerencial		
Pessoas da equipe	Experientes, competência comprovada	Inexperientes, nunca dirigiram negócio parecido
Formação das pessoas	Multidisciplinar, habilidades complementares	Todos com a mesma formação e características
Envolvimento com o negócio	Paixão pelo que fazem	Apenas interesse financeiro (remuneração, benefícios etc.)

A Figura 3.1 sugere um guia com alguns aspectos principais a que o empreendedor deve estar atento na avaliação de uma oportunidade. Os critérios possibilitam uma análise quantitativa do grau de atratividade da oportunidade em relação ao mercado, questões de análise econômica, vantagem competitiva, habilidades e experiência das pessoas envolvidas com o negócio. Não existe uma regra para definir se a

oportunidade é boa ou ruim; mas, a partir desse guia, o empreendedor poderá tirar suas conclusões e continuar, ou não, a explorar a oportunidade identificada.

Mercado

Os mercados de maior potencial e que possam trazer escalabilidade (bom potencial de crescimento e boa capilaridade) são os mais atrativos para a criação de novos negócios, pois possibilitam o crescimento rápido na participação do produto ou serviço e o estabelecimento de uma marca forte, já que há demanda por parte dos consumidores. Demais aspectos a serem considerados referem-se à concorrência, que em mercados em crescimento também está buscando seu espaço, não havendo predominância de um ou outro concorrente, havendo oportunidades para empresas criativas e bem planejadas atingirem o sucesso rapidamente. Há ainda a possibilidade de retornos significativos sobre o que foi investido e a possibilidade clara de atingir a liderança do mercado, conquistando os consumidores, nos casos em que os concorrentes se encontram em um mesmo patamar inicial, sem muitos diferenciais competitivos. Uma estratégia acertada pode colocar a empresa rapidamente à frente dos demais competidores, com seus produtos e serviços sendo preferidos pelos clientes.

Deve-se atentar ainda para a estrutura desse mercado, mais especificamente para as seguintes características: o número de competidores; o alcance (capilaridade) dos canais de distribuição desses mesmos competidores; os tipos de produtos e serviços que se encontram no mercado; o potencial de compradores (número de clientes potenciais e quanto consomem, com que periodicidade, onde costumam comprar, quando e como); as políticas de preços dos concorrentes etc.

Análise econômica

É importante que se faça uma criteriosa análise das reais possibilidades de retorno econômico do empreendimento, pois não adianta simplesmente ser líder de mercado se o retorno financeiro não compensar o esforço empreendido. Às vezes, é preferível ser segundo ou terceiro em outro mercado que lhe traga mais compensação financeira, que ser líder em um mercado com estrutura cara, altos custos de manutenção e pequenos lucros.

Normalmente, quando se analisa o retorno financeiro sobre o investimento, deve-se tomar algumas referências comparativas para se chegar à conclusão de implementar ou não o negócio. Nesses casos, toma-se como referência o mercado financeiro, onde atualmente podem-se obter retornos sem muito risco, da ordem de 10% anuais tranquilamente no Brasil. Ali, a decisão de investir em negócios que proporcionam retornos menores fica prejudicada, o que não significa dizer que o mercado sob análise é decadente. Talvez o empreendedor tenha que rever a estrutura



da empresa e seus custos, otimizar seus processos produtivos, as projeções de vendas, entre outros.

Deve ser igualmente analisado o lucro final do empreendimento. Muitos negócios são criados em mercados de alta competitividade e até proporcionam receitas consideráveis no final do mês, o que geralmente não significa altos lucros. Um caso clássico são os postos de combustíveis que já foram negócios muito lucrativos no passado, mas atualmente as margens são mínimas, a concorrência é muito forte e o gerenciamento eficaz desse tipo de empreendimento se faz cada vez mais necessário. Uma alternativa que muitos proprietários de postos de combustíveis têm adotado para se diferenciar no mercado é complementar seus serviços com lojas de conveniência, que correspondem, em muitos casos, a mais de 30% a 40% da receita total dos postos.

Quando se fala em ponto de equilíbrio, fluxo de caixa positivo e prazo de retorno do investimento, para muitos pequenos empresários está se falando em conceitos muito complicados, mas não deveria ser assim. Esses conceitos são a base para a tomada de decisão quando se efetua uma análise de viabilidade de um empreendimento. Muitos empresários até conseguem obter o ponto de equilíbrio com base em sua experiência e comparando receita e custos. Para muitos, porém, falar em fluxo de caixa é o mesmo que falar em lucro, o que está errado. Um negócio pode até estar dando lucro no final de um mês, meses, e até um ano, mas pode estar falindo também. É que geralmente o empresário tem uma visão pontual e momentânea da situação e não coloca em seus cálculos as saídas futuras de caixa para arcar com compromissos assumidos com fornecedores, bancos, folha de pagamento etc. Ali, ao analisar o saldo em caixa no banco, imagina que o negócio esteja sendo lucrativo.

Deve-se ainda considerar o montante de dinheiro necessário para iniciar o negócio, ou seja, o investimento inicial. O fluxo de caixa positivo só ocorrerá quando a empresa retornar o investimento inicial e estiver andando com as “próprias pernas”, ou seja, quando a empresa puder evoluir sem a necessidade de reinvestimentos externos maciços. A quantidade de investimento inicial pode determinar se o empreendedor tem condições de começar o negócio ou não. Um negócio de alta tecnologia geralmente demanda altos investimentos iniciais para a compra de equipamentos sofisticados e matéria-prima, geralmente importada, bem como para a contratação de profissionais especialistas, que devem ser bem remunerados. Nesses casos, a figura do capitalista de risco é importante, já que o empreendedor normalmente não possui os recursos financeiros necessários para iniciar o negócio. Em contrapartida, as possibilidades de altos lucros e rápido retorno do investimento são grandes, assim como os riscos envolvidos.

A decisão de investir muito dinheiro em negócios que proporcionam pouco retorno e demoram alguns anos para recuperar o investimento inicial pode ser considerada uma decisão errada. Entretanto, o caso das franquias de restaurantes são bons

exemplos que negam a regra. O potencial de retorno de uma unidade isoladamente é limitado ao espaço físico disponível, ao fluxo de pessoas que passam pelo restaurante diariamente e à concorrência da vizinhança. No entanto, quando se criam franquias do restaurante inicial, as possibilidades são ilimitadas, pois cria-se escalabilidade para o negócio. Em qualquer negócio, quando se usa a criatividade é possível obter um grande negócio, sempre com possibilidades de crescimento e retornos consideráveis.

Vantagens competitivas

Vantagens competitivas estão necessariamente ligadas a diferenciais que proporcionam um ganho para o consumidor. Isso pode ocorrer por meio de um custo menor de produção, de estruturas enxutas, de criatividade no processo de obtenção do produto, que ao final levam a um produto ou serviço de menor custo e, consequentemente, de menor preço final. Nesse caso, o diferencial está sendo o menor custo. No entanto, a empresa pode deter um conhecimento de mercado muito superior à concorrência,¹ o que lhe permite monitorar e controlar as tendências desse mercado, antecipando-se aos competidores e sempre trazendo novidades que atendam aos anseios de seus consumidores, estabelecendo sua marca e fortalecendo sua presença na mente dos clientes.

Uma empresa líder de mercado, com participações muito acima dos demais concorrentes, por exemplo 40%, 60% ou mais, geralmente consegue determinar as prioridades de seus fornecedores e distribuidores, exercendo pressão sobre eles, impedindo que a concorrência tenha acesso às mesmas regalias da líder. Essa é uma prática comum em mercados em que uma única empresa é responsável por mais de 50% do mercado. Nesses casos, os demais competidores tendem a ser mais criativos e inovadores que a líder, pois buscam alternativas para conquistar mais uma fatia do mercado.

As barreiras de entrada para novos competidores e até para os competidores atuais constituem uma grande vantagem competitiva que a empresa deve saber aproveitar. Uma regulamentação governamental, uma concessão, um contrato de longo prazo com um grande comprador, acordos com fornecedores e distribuidores, são exemplos de barreiras de entrada que deixam a empresa em situação cômoda perante a concorrência, pois está protegida dos competidores. Uma patente de um produto de alta tecnologia também é outro exemplo, pois os concorrentes ou desenvolvem um produto melhor, com base em outra tecnologia, o que não é simples, ou pagam *royalties* ao detentor da patente.

Equipe gerencial

Se você perguntar a qualquer capitalista de risco qual é a principal característica que ele analisa em um negócio que está sendo criado, com certeza a resposta será: a



EL SEVIER

equipe gerencial. De nada adianta identificar uma oportunidade, criar um protótipo de um produto, o mercado ser espetacular e promissor, o empreendedor ter desenvolvido um bom plano de negócios, se ele e sua equipe não estiverem à altura do negócio que está sendo criado. A experiência prévia no ramo conta muito, pois pode evitar muitos erros e gastos desnecessários, bem como agregar um conhecimento singular ao negócio.

Outro fator que deve ser considerado é a formação da equipe. Se os membros da equipe tiverem formação eclética, multidisciplinar, será um grande diferencial, pois a equipe nesse caso estará sendo composta por perfis com habilidades complementares. Mas, de nada adianta a equipe ter todas essas características se as pessoas estiverem no negócio apenas atrás das compensações financeiras, sem paixão e orgulho pelo que estão fazendo, ou seja, sem comprometimento. Nesse caso, o rendimento não será o mesmo, o envolvimento poderá ser superficial e não haverá muita preocupação com a utilização dos recursos disponíveis.

Crerios pessoais

Procure identificar-se com a idéia e a oportunidade de negócio. Algumas perguntas cabem nesse caso: você está disposto a largar o emprego atual para encarar o desafio, mesmo sabendo que pode ficar anos sem receber uma remuneração compatível com a que recebia antes, os mesmos benefícios e regalias? Essa é a oportunidade de sua vida? Você se vê trabalhando nesse ramo de negócios e explorando essa oportunidade daqui a cinco, dez, ou 15 anos? Sua família o apoia nessa iniciativa? Você está disposto a se desfazer de bens pessoais para investir nessa idéia? Você conhece pessoas que fizeram algo semelhante e já foi conversar com elas a respeito?

No caso de você já ser empreendedor e a oportunidade significar uma mudança nos rumos de sua empresa: você já apresentou a idéia aos atuais clientes e fornecedores? Já discutiu com os demais membros da empresa? Você realmente acredita que essa oportunidade é a melhor opção? Enfim, procure evitar que o entusiasmo sobre essa oportunidade em relação à análise crítica do negócio. Caso as análises anteriores (Figura 3.1) sejam positivas, procure entender o que diz o seu *feeling* e de seu conselheiro, caso possua um, a respeito do assunto.

Um roteiro para a análise de oportunidades

Existe ainda um roteiro básico conhecido como 3Ms e que serve para auxiliar o empreendedor a analisar o potencial da oportunidade, complementando a análise feita a partir da Figura 3.1, podendo ser aplicado antes ou depois dos critérios lista-

dos na mesma. Recomenda-se que ambos sejam aplicados a qualquer idéia para saber se, primeiro, trata-se de uma oportunidade e, segundo, quais oportunidades são as mais interessantes.

Os 3Ms são definidos como “Demanda de Mercado”, “Tamanho e Estrutura do Mercado” e “Análise de Margem” (Dornelas, 2003).

Ao analisar o primeiro “M”, Demanda de Mercado, o empreendedor deve procurar responder às seguintes questões:

- Qual é a audiência-alvo?
- Qual a durabilidade do produto/serviço no mercado? (ciclo de vida)
- Os clientes estão acessíveis? (canais)
- Como os clientes vêem o relacionamento com a minha empresa? (valor agregado)
- O potencial de crescimento deste mercado é alto (exemplo: maior do que 10%, 15%, 20% anuais)?
- O custo de captação do cliente é recuperável no curto prazo (exemplo: menor do que um ano)?

O segundo “M”, Tamanho e Estrutura do Mercado, está relacionado a outras questões críticas, listadas a seguir:

- O mercado está crescendo, é emergente? É fragmentado?
- Existem barreiras proprietárias de entrada? Ou excessivos custos de saída? Você tem estratégias para transportar estas barreiras?
- Quantos competidores/empresas-chave estão no mercado? Eles controlam a propriedade intelectual?
- Em que estágio do ciclo de vida está o produto? (risco depende também do ciclo de vida e maturidade do produto)
- Qual é o tamanho do mercado em R\$ e o potencial para se conseguir uma boa participação de mercado?
- E o setor, como está estruturado?
 - análise do poder dos fornecedores
 - análise do poder dos compradores
 - análise do poder dos competidores
 - análise do poder dos substitutos



- Como a indústria (setor onde sua empresa atua/atuará) está segmentada, quais são as tendências, que eventos influenciam os cenários?

Finalmente, ao “M” de Análise de Margem aplicam-se às seguintes questões e atividades:

- Determine as forças do negócio
- Identifique as possibilidades de lucros (exemplo: margem bruta maior do que 20%, 30%, 40%?)
- Analise os custos (necessidades de capital), *break-even* (ponto de equilíbrio), retornos...
- Mapeie a cadeia de valor do negócio
- Para isso, procure saber como seu produto/serviço chega até o cliente final.

Isso ajudará você a entender a sua cadeia de valor e a de seus competidores, lhe permitindo tomar decisões e implementar ações voltadas para resultados, tais como:

- Cortar custos
- Remodelar os processos internos
- Atingir maiores margens

Os 3Ms são abrangentes e envolvem questões críticas que, se respondidas e bem entendidas, com certeza serão úteis na avaliação e seleção das melhores oportunidades para serem desenvolvidas e capitalizadas pelo empreendedor. É sempre interessante fazer um *checklist* final. Aliás, aconselha-se sua aplicação logo no início da avaliação, quando se está formatando a oportunidade. As questões são simples, porém, as respostas nem sempre são fáceis de se obter.

Checklist final de avaliação de oportunidades

- ☐ Existe um problema a ser resolvido?
- ☐ Existe um produto ou serviço que solucionará este problema?
- ☐ É possível identificar com clareza os potenciais clientes?
- ☐ Será possível implantar efetivamente uma estratégia de marketing/vendas que seja exequível? (custo/retorno)
- ☐ A janela da oportunidade está aberta?

Após selecionar as principais oportunidades e verificar se elas estão adequadas às competências-chave da sua empresa e de sua equipe, o empreendedor deverá partir para o planejamento da implementação do negócio. O plano de negócios acaba sendo a melhor ferramenta para esta finalidade. Os conceitos que envolvem o plano de negócios, estruturas mais usuais, modelos, como preparar um e as várias utilidades do plano de negócios serão discutidos nos Capítulos 5 e 6.

Resumo do capítulo

Neste capítulo foram abordados os tópicos referentes ao surgimento de novas idéias, e quanto elas podem tornar-se oportunidades reais de negócio. Uma das principais queixas dos empreendedores – a falta de criatividade – também foi analisada de forma direta, com sugestões de fontes de novas idéias e o estímulo da criatividade nas pessoas. A análise das oportunidades identificadas, com alguns critérios sugeridos e um roteiro prático a ser seguido, é uma forma de medir o grau de atratividade da oportunidade e quanto ela pode agregar ao negócio. Finalmente, o empreendedor deve saber responder a si próprio qual o significado da oportunidade, antes de partir para o detalhamento de um plano de negócios completo.

Questões para discussão

1. Se um amigo o abordasse com uma *idéia espetacular* para montar um novo negócio e ganhar muito dinheiro, convidando você para sócio, qual seria sua atitude? Supondo que você estivesse atrás de alguma idéia para um novo negócio, quais passos você adotaria para chegar a uma decisão final?
2. Reúna um grupo de pessoas (sugestão: 5 a 8) que convivam com você, em seu bairro, cidade ou região, e selecionem um problema antigo da comunidade que todos anseiam ver solucionado. Desenvolvam uma sessão de *brainstorming* visando a chegar a possíveis soluções para o problema. Discutam o resultado final e identifiquem as soluções mais criativas. Alguém detectou alguma oportunidade de negócio durante o exercício?
3. Você conhece algum exemplo de idéia inovadora que não se tornou boa oportunidade de negócio? Por que você acredita que isso tenha ocorrido? Discuta o assunto com os colegas.



Estudo de Caso 1

História de um empreendedor de sucesso?

Júlio Woreman é um empreendedor de sucesso. Sua história mostra como o verdadeiro empreendedor busca aproveitar as oportunidades na hora certa, mas muitas idéias e tentativas não dão certo, rendendo apenas algum aprendizado. Ele é CEO (*Chief Executive Officer* – Presidente) da Synapse-Brazil (<http://synapse-brazil.com>), uma empresa situada no Rio de Janeiro, especializada em distribuição das produções audiovisuais independentes brasileiras para o mercado internacional, e em distribuição das produções independentes estrangeiras para o mercado nacional de televisão e vídeo. A empresa, atuando no mercado desde 1991, é considerada a principal empresa brasileira deste negócio no segmento de documentários e programação infantil com perfil didático.

Júlio estudou agronomia até a metade do curso, não chegando a concluí-lo. Nesse período, criou processos de laboratório para pesquisa e identificação de substâncias naturais que fossem antibióticos específicos para pragas que assolam certas lavouras brasileiras. Realizou pesquisas sobre o uso de energias alternativas, como a solar, a eólica e a reciclagem de orgânicos gerando gás metano, porém ainda sem o despertar do empreendedorismo, característica que seria marcante em sua vida.

Tudo começou com um acontecimento que para muitos pode ser considerado ocasional, mas para ele foi o início de uma mudança radical em sua vida:

“Troquei o mundo da pesquisa em fitopatologia/química e sobre novas fontes de energia (por perceber que meu perfil não se adaptava à vida em laboratórios) em virtude da primeira greve em serviços públicos que testemunhei na vida, a dos motoristas de ônibus do Rio de Janeiro, em 1979, movimento que me impressionou e que, por isso, documentei com uma câmera super-8 e com um gravador portátil a tiracolo.”

Júlio fez vestibular para jornalismo, passou e jamais retornou à Universidade Rural. Seu primeiro estágio foi no departamento de documentação e pesquisa (para o jornalismo) da TV Globo, período em que conseguiu fazer um curso de cinegrafista interno da Globo.

“Paralelamente, a história política do Brasil me fascinava e, durante seis meses, escrevi seis horas por dia, com um amigo, Vinícius Vianna, um roteiro cinematográfico sobre o personagem Cabo Anselmo. Talvez por sermos muito jovens, não conseguimos recursos para realização do projeto.”

2. Este estudo de caso foi desenvolvido em 2001 e atualizado em 2005 e 2008. Sempre continuará atual, pois exemplifica a história de um empreendedor brasileiro que passa por vários estágios até se identificar com uma atividade que lhe dá prazer e realização, culminando em sucesso empresarial. Júlio Woreman continua à frente da Synapse-Brazil, sempre em busca de desafios e implementando novos projetos.

“A inviabilidade do projeto abriu um vazio que se abateu sobre mim. Não havia nada que me cativasse no horizonte profissional daquela época. Surgia o vídeo portátil como revolução tecnológica para o barateamento dos custos de produção de jornalismo e, teoricamente, um modo acessível de dar aos cidadãos não corporativos a possibilidade de expressarem-se pela televisão com baixo custo.

“Negociei com a família um empréstimo para poder viajar para Nova York, com objetivo de estudar vídeo. Consegui, viajei e, 15 dias após chegar ao destino, consegui um estágio como cinegrafista numa ONG que operava uma programação em um canal de acesso público nos sistemas de TV a cabo. A ONG chamava-se Channel L e aplicava os preceitos da Pedagogia da Libertação, de Paulo Freire, à TV a cabo, dando às organizações sem fins lucrativos os meios necessários para produzirem os próprios programas de televisão, com direito a documentários sobre o assunto em pauta, além de debates em estúdio, com participação ao vivo de telespectadores.”

Nesse período nos Estados Unidos, Júlio teve contato com tecnologias e teorias ligadas ao direito à informação e à democratização das comunicações. De volta ao Brasil em 1981, estagiando na redação do *Jornal do Brasil*, continuou acompanhando de perto o movimento da produção de documentários independentes, e se antecipando ao futuro que estava por vir em função das tecnologias que apontavam para a democratização das comunicações.

Inquieto, Júlio elaborou um projeto de pesquisa sobre a Democratização das Comunicações e a Democratização da Sociedade – que incluía um trabalho de consultoria a organismos da sociedade como Famerj e Faferj –, e conseguiu, por dois anos, bolsa de iniciação científica do CNPq, orientada por Muniz Sodré, da UFRJ: *“Esse trabalho foi interessantíssimo, e gerou inúmeros resultados...”* – disse Júlio.

No jornalismo, logo percebeu o interesse emergente da sociedade pelo mundo dos computadores e vídeo. Propôs ao editor do jornal, na época Paulo Henrique Amorim, uma coluna no caderno de classificados sobre vídeo, videogame, microcomputação e afins. A coluna durou mais de cinco anos. Devido à intensa produção de pautas, começou a produzir matérias também para suplementos de outros jornais e revistas especializadas, e tornou-se praticamente uma agência (de um redator apenas) de reportagens sobre esses assuntos e sobre o futuro da tecnologia de informação. Conseguiu um bom rendimento, para um rapaz daquela idade, com este trabalho que era, porém, muito cansativo.

Uma curiosidade no meio do caminho, que Júlio considera um desvio de rota: *“Cansado, tomando banho na casa de minha namorada, tive uma idéia de um objeto plástico com largo potencial para uso doméstico feminino: um gancho-pregador com o qual as moças poderiam pendurar suas calcinhas para secar no alto, no cano do chuveiro, e não na torreira, como era tradicional – mas onde sempre molhava novamente, com*



ELSEVIER

o banho de outra pessoa. A idéia ganhou dimensão comercial a partir de um projeto de campanha publicitária cômica na televisão, uma piada. Requeri um registro de patente (excelente aprendizado!), mas o projeto não deu certo porque o circuito de camelos e pirataria de objetos de plástico injetado com certeza extraviaria rapidamente o mercado criado pela campanha de televisão elaborada...”

Três fatos ocorridos no final da década de 1980 levaram Júlio a criar uma empresa para distribuição internacional da produção audiovisual independente brasileira na Europa: o aparelho de fax a preço acessível (quando custava US\$1.000), o formato VHS ter-se tornado um padrão mundial e o processo de privatização das televisões européias, que começavam a estruturar departamentos de compras para cada modalidade de programação.

Esta exportadora de programas brasileiros funcionou. O negócio, porém, não prometeria muito, devido ao pequeno número de bons títulos produzidos anualmente à época no Brasil. Mas a participação em festivais no exterior (levando programas do Brasil), onde conheceu bastante da produção estrangeira de documentários, deu-lhe a luz que faltava: importar para o Brasil programas que gostaria de ver exibidos nas emissoras brasileiras.

Para se ter uma idéia, a cada ano a empresa analisa cerca de mil títulos, indexa setecentos em banco de dados (em que é possível fazer pesquisas por palavras-chave, produtores, diretores, país de origem etc.), licencia os direitos de televisão e vídeo para o Brasil e produz as versões brasileiras de cerca de duzentas horas de programação. De 1995 a 2007, a empresa cresceu em média 10% ao ano, superando os R\$4,5 milhões/ano de receita.

“Nos idos de 1993, apesar do bom funcionamento da distribuidora, senti-me desatualizado com relação às novas tecnologias multímidia que surgiam, como, por exemplo, os CD-ROMs, cujo funcionamento e potencialidades não conseguia compreender substancialmente. Reuni amigos em torno de um grupo de estudos sobre o assunto. O grupo de estudos levou-me a compreender os mecanismos da Internet e a conhecer o projeto da interface gráfica www, que tornaria a Internet comercial em 1995. Nesse ano formulei e produzi, com ajuda de um casal de amigos que trabalhavam em Washington, no Banco Mundial, meu primeiro piloto de website, o Museu do Fonograma Brasileiro, um sistema com base em banco de dados e que serviria como instrumento de pesquisa e divulgação da música brasileira. Apresentamos o projeto às grandes gravadoras de discos que atuam no Brasil. Todas mostraram grande interesse, e chegamos a ter certeza de que o projeto conseguiria passar do protótipo à realidade. Mas as gravadoras, por trabalharem em acirrada concorrência, não conseguiram se unir para financiar um projeto que demandava uma ação coletiva...” (Mais uma idéia não realizada na bagagem de projetos de empreendimentos prazerosos.)

O principal projeto ao qual Júlio tem-se dedicado nos últimos anos, como ele mesmo diz, “*com foco e sinergias óbvias (finalmente!)*”, é o de alavancar a exploração do conteúdo multimídia da distribuidora Synapse-Brazil – mais de duas mil horas em programas curtos nos gêneros *edutainment* e *infotainment*, já em versão brasileira –, por meio de licenciamentos para vários mercados da Internet: redes de escolas, *websites* de conteúdo segmentado, operadoras de *broadband* etc. E ele tem conseguido colocar suas idéias em prática.

Em 2002, lançou o *portacurtas.com.br*, segundo Júlio, “o precursor absoluto do *You Tube*”: *portacurtas.com.br/estatisticas1.asp* e *portacurtas.com.br/relatorios/index.htm*. Em 2003, sua empresa publicou o projeto Tamandua Cultural, que veio a dar em 2005 na criação do Instituto Tamandua (*institutoamandua.org.br*). Ainda em 2005 foram dados os primeiros passos que levaram à inauguração, em 2007, de modo independente, do portal *curtanaescola.org.br*, que promove o professor brasileiro à condição de professor-autor.

Fora o andamento diário e todas as circunstâncias que sempre se desenvolvem (nos planos tecnológico, regulatório e político, inclusive co-produções incentivadas de filmes brasileiros) em torno da Synapse-Brazil Prod & Dist Ltda e da Synapse Produções Ltda, recentemente Júlio criou ainda a nova Aviva (*avivanet.com.br*). Mas segundo Júlio, “*e persiste a sensação que (quase) nada aconteceu, AINDA... TUDO ESTÁ POR VIR!*”

Como Júlio é empreendedor, não deixa de estar atento a novos mercados, novas idéias, e não se cansa de trabalhar, pois sempre estará envolvido em novos projetos, já que: “*O tempo é exíguo, não dá para levar a cabo tudo que desejamos...*” No entanto, ele também não se cansa de dizer: “*Ser empresário é saber aproveitar oportunidades que se apresentam, e sobretudo conseguir aprender com os esforços que não resultaram em sucesso.*”

Histórico da Synapse-Brazil

A Synapse está entre as principais distribuidoras independentes de conteúdo audiovisual brasileiro para o mercado internacional de televisão, IPTV, DVD e Internet. Em operação desde 1991, a empresa possui marca reconhecida no exterior, tendo licenciado mais de 200 títulos brasileiros para canais como: Canal + (França), Planète (França), Channel 4 (Inglaterra), ARTE (França/Alemanha), CBC (Canadá), SBS (Austrália), Discovery Channel (Estados Unidos), RTP (Portugal), Fox (América Latina).

A Synapse distribui programação selecionada de diversos gêneros e formatos – desde documentários, curtas-metragens –, séries e musicais até filmes de longa metragem. Alguns títulos que estão ou já estiveram sob distribuição exclusiva da empre-



ELSEVIER

sa são: *Chico Buarque – Cidades: A Vida Como Ela É*; *Eletrodoméstica*; *Pierre Verger – Mensageiro entre dos mundos*; *Além Mar*; *Nós que aqui estamos, por vos esperamos*; *Caetano Veloso – Prenda Minha*; *Extremo Sul*; *Dia de Festa*; *Dona Helena*; *Meninas*.

Para alcançar seus objetivos de vendas, a empresa participa anualmente dos principais mercados internacionais de televisão como MIPTV e MIPCOM em Cannes, França. Além disso, possui e mantém um banco de dados com mais de 800 compradores internacionais e disponibiliza seu catálogo na Internet, o que possibilita ações de marketing dirigidas e eficientes.

Outras atividades da empresa: importação e venda de conteúdo audiovisual para emissoras no Brasil (*www.synapsedigital.com.br*), co-produções nacionais e internacionais, administração e manutenção do portal Porta-Curtas Petrobras e distribuição de DVDs.

Questões referentes ao estudo de caso 1

1. Quais características empreendedoras podem ser identificadas em Júlio Worcman, após conhecer a história de sua trajetória até conquistar o sucesso fazendo o que gosta, em uma empresa promissora? (Use como referência as características do empreendedor de sucesso listadas no Capítulo 2.)
2. O que levou Júlio a identificar a oportunidade de negócio de sua vida? Quais fatores influenciaram sua decisão? Por que Júlio desistiu de outras oportunidades de negócios, mas sempre se manteve atento ao que ocorria à sua volta?
3. Identifique as principais fases da vida de Júlio, procurando fazer um paralelo com algum empreendedor de sucesso que você conhece. Quais as semelhanças entre eles? Quais as diferenças? Como a identificação da oportunidade de negócios ocorreu em cada caso?