

Capítulo 11

A necessidade de recursos para o novo negócio

Este material é parte integrante do livro Criação de Novos Negócios e pode ser distribuído livremente desde que citada a fonte: www.elsevier.com.br/josedornelas ou www.josedornelas.com.br.

Exercício 1

Construa sua equipe de confiança

Construir um quadro de mentores, conselheiros, *coaches* e diretores pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa. A construção dessa equipe de confiança exigirá profissionalismo, minúcia, capacidade de convencimento e tenacidade. Você conquista a lealdade e a confiança desses mentores através de seu desempenho e de sua integridade.

Este exercício tem a finalidade de fornecer uma estrutura — e as etapas principais na decisão — para suas necessidades e o desenvolvimento de uma equipe de confiança para suas iniciativas.

Parte I: Análise de lacunas e adequações de acordo com o modelo Timmons

1. Em cada fase de desenvolvimento de uma empresa, diferentes conhecimentos e acessos a experiências, especialidades e julgamentos externos da equipe fundadora são exigidos com frequência. Uma ferramenta crucial de administração de riscos e recompensas é a análise de lacunas e adequações usando esse modelo.
 - ✓ Quem tem acesso ao conhecimento e aos recursos fundamentais que não possuímos?
 - ✓ O que falta naquilo de que precisamos para obter uma oportunidade muito boa?
 - ✓ Quem pode agregar mais valor/visão/experiência sólida à empresa agora e nos próximos dois anos, e como?
 - ✓ Quem são as pessoas mais inteligentes e criteriosas, considerando-se o que estamos tentando realizar?

- ✓ Quem possui a perspectiva e as redes de contatos mais valiosas que poderiam ajudar a empresa em uma área que você pouco conhece?
2. Decomponha o Modelo Timmons para se concentrar em cada dimensão:
 - *Oportunidade central.* Caso não estejam em sua equipe agora, quem são as pessoas que sabem mais que qualquer outra neste planeta sobre o modelo de receitas e custos e sobre as premissas e o que faz esse tipo de negócio crescer rapidamente? Como precificar, fazer as vendas acontecerem, criar a estratégia de marketing, definir os serviços ao cliente e as formas de distribuição? E quanto a TI e comércio eletrônico? E quanto à concorrência? E quanto às características do fluxo de caixa livre e a análise econômica da empresa?
 - *Recursos.* Quem pode ajudá-lo a obter o conhecimento necessário e o acesso a pessoas, redes de contatos, dinheiro e talentos importantes?
 - *Equipe.* Quem tem de 10 a 20 anos de experiência a mais que você na construção de uma empresa do zero?
 - *Contexto.* Quem entende o contexto, as mudanças e a temporização da empresa em termos de mercados de capitais, exigências regulatórias importantes e os *drivers* ou fatores chave internos do setor, da tecnologia ou do mercado?
 3. Conclusões: o que e quem podem fazer a maior diferença na empresa? Normalmente, apenas de uma a três pessoas ou recursos importantes podem fazer uma enorme diferença.

Parte II: Identifique e construa a equipe de confiança

1. Depois de compreender o que e quem pode fazer a maior diferença, você precisa conseguir ser apresentado a essas pessoas. Um bom início seria buscar com professores, amigos da família, colegas e afins.
2. Caso não consiga ser apresentado, você terá de usar sua inteligência e sua criatividade para conseguir uma reunião pessoal:
 - ✓ Esteja altamente preparado e seja eloquente.
 - ✓ Envie antecipadamente o sumário executivo e a pauta da reunião.
 - ✓ Conheça as razões e os benefícios que serão mais atraentes para essa pessoa.
 - ✓ Mantenha contato e seja lembrado — envie um bilhete escrito a mão, e não apenas mais uma mensagem de e-mail.
3. Peça um *feedback* objetivo e direto a perguntas como estas:
 - ✓ Em que ponto erramos? Que falhas você enxerga em nossa equipe, nosso plano de marketing,

nossas necessidades financeiras, nossa estratégia e assim por diante?

- ✓ Existem concorrentes que não conhecemos?
- ✓ Como você competiria comigo?
- ✓ Quem nos rejeitaria e nos aceitaria para um investimento? Por quê?
- ✓ De quem nos esquecemos?
- ✓ Com quem mais devemos conversar?

Você receberá *insights* significativos sobre si e sua empresa — além de descobrir o quão entendido e criterioso o membro em potencial da equipe de confiança é acerca de seu negócio — com as perguntas que ele faz e com as perguntas que você faz. Você logo saberá se a pessoa está interessada e se pode agregar valor.

4. Aumente a equipe de confiança para fazer a empresa crescer. Pense na empresa daqui a dois anos e acrescente à equipe de confiança pessoas que já tenham navegado pelas águas turbulentas nas quais você espera navegar.

Exercício 2

Como os empreendedores transformam menos em mais

Os empreendedores muitas vezes são criativos e engenhosos na autossuficiência de suas empresas e em conseguir muito com recursos limitados. Esta tarefa pode ser realizada individualmente, em pares ou em trios. Identifique pelo menos 2 ou 3 empreendedores cujas empresas excedam \$ 3 milhões em vendas e têm menos de 10 anos e que iniciaram suas empresas com menos de \$ 25.000 a \$ 50.000 de capital semente inicial. Entreviste-os mantendo o foco em suas estratégias e táticas para minimizar e controlar (não necessariamente possuir) os recursos necessários:

1. Que métodos, fontes e técnicas eles desenvolveram para adquirir recursos?
2. Como conseguiram realizar tanto com tão pouco?
3. Que suposições, atitudes e pensamentos pareceram permitir que eles pensassem e funcionassem dessa maneira?
4. Que padrões, semelhanças e diferenças existem entre os empreendedores que você entrevistou?
5. Que impacto essas abordagens de autossuficiência minimizadoras tiveram em suas capacidades de preservar o caixa e o patrimônio e criar futu-

- ras opções ou escolhas para buscar outras oportunidades?
6. Como eles desenvolveram estruturas exclusivas de incentivo nas negociações e acordos com seus funcionários, fornecedores e outros provedores de recurso (seu primeiro escritório ou instalações, fornecedores web etc.)?
 7. Além do dinheiro, que outras formas de moeda eles utilizaram, como permuta por espaço, equipamentos ou pessoas ou dar um dia extra de folga ou uma semana extra de férias?
 8. Eles conseguem pensar em exemplos de como adquiriram (obtiveram controle sobre) um recurso pelo qual podiam pagar com dinheiro e não o fizeram?
 9. Muitos empreendedores experientes dizem que, para empreendedores iniciantes, pode ser pior começar com muito dinheiro em vez de muito pouco. Como você vê essa afirmação, e por quê?
 10. Algumas das mais fortes novas empresas foram iniciadas durante uma recessão econômica, com créditos e mercados de capitais apertados. Vale a pena desenvolver uma filosofia enxuta, de se contentar com o que tem, menos é mais e um senso de frugalidade e disciplina orçamentária? Você consegue pensar em exemplos dessa mentalidade? Você concorda ou discorda? Você consegue pensar em exemplos contrários, como empresas que foram iniciadas durante ou próximas ao pico econômico da década de 1990 (ou o exemplo do *boom* das pontocom) com mais capital e crédito do que necessitavam?