

Capítulo 6

Filtrando oportunidades de 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

QuickScreen

I. Questões relacionadas ao mercado e às margens

Critério	Potencial mais alto	Potencial mais baixo	
Necessidade/desejo/problema/pontos críticos	Identificado	Sem foco	
Clientes	Acessíveis e receptivos	Inacessíveis/fiéis a outros	
Retorno para os usuários	Menos de 1 ano	Mais de 3 anos	
Valor agregado ou criado	TIR 40%+	TIR menor que 20%	
Tamanho do mercado	\$ 50 milhões–\$ 100 milhões	Menos de \$ 10 milhões ou \$ 1+ bilhões	
Taxa de crescimento do mercado	Mais de 20%	Menos de 20%, contraindo	
Margem bruta	Mais de 40% e durável	Menos que 20% e frágil	
Potencial geral:			
1. Mercado	Superior _____	Médio _____	Inferior _____
2. Margens	Superior _____	Médio _____	Inferior _____

II. Vantagens competitivas: relacionadas ao conjunto de concorrentes atuais e em desenvolvimento

	Potencial mais alto	Potencial mais baixo	
Custos fixos e variáveis	Mais baixo	Mais elevado	
Grau de controle	Mais forte	Mais fraco	
Preços e custos			
Canais de suprimentos e distribuição			
Barreiras à entrada de concorrentes	Pode criar	Fracas/nenhuma	
Vantagem proprietária	Defensível	Nenhuma	
Vantagem do tempo de atendimento (produto, tecnologia, recursos humanos, recursos, localização)	Concorrência lenta	Nenhuma	
Rede de serviços	Forte vantagem	Nenhuma vantagem	
Vantagem contratual	Exclusiva	Nenhuma	
Contatos e redes	Acesso chave	Limitado	
Potencial geral			
1. Custos	Superior _____	Médio _____	Inferior _____
2. Canal	Superior _____	Médio _____	Inferior _____
3. Barreiras de entrada	Superior _____	Médio _____	Inferior _____
4. Tempo de resposta	Superior _____	Médio _____	Inferior _____

III. Questões de criação e realização de valor

	Potencial mais alto	Potencial mais baixo
Lucros depois dos impostos	10–15% ou mais e durável	Menos de 5% e frágil
Tempo para o ponto de equilíbrio	Menos de 2 anos	Mais de 3 anos
Tempo para o fluxo de caixa positivo	Menos de 2 anos	Mais de 3 anos
Potencial de ROI	40%–70% +, durável	Menos de 20% e frágil
Valor	Alto valor estratégico ¹	Baixo valor estratégico
Necessidade de capitalização	Baixa–moderada; financiável	Muito alta; difícil de financiar
Mecanismo de saída	IPO, aquisição	Indefinido, investimento sem liquidez
Potencial geral de criação de valor		
1. Tempo de resposta	Superior _____	Médio _____ Inferior _____
2. Lucro/fluxo de caixa livre	Superior _____	Médio _____ Inferior _____
3. Saída/Liquidez	Superior _____	Médio _____ Inferior _____

IV. Potencial geral

	Siga em frente	Pare onde está	Siga se...
1. Margens e mercados			
2. Vantagens competitivas			
3. Criação e realização de valor			
4. Adequação: "Oportunidade" + "Recursos" + "Equipe"			
5. Equilíbrio entre risco e recompensa			
6. Tempo de resposta			
7. Outras questões prementes: deve saber ou provavelmente fracassará			
a.			
b.			
c.			
d.			
e.			

Exercícios de filtragem de oportunidades de negócio

O processo de criação de novas empresas exige uma devida diligência. Recomendamos que estes exercícios sejam usados para conduzir seus pensamentos e esforços de coleta de dados para a criação da base para o desenvolvimento do plano de negócios completo. Permita que haja um processamento dinâmico para cada exercício e, assim, molde a oportunidade e um plano para executá-la. Não há problemas em assumir uma perspectiva muito ampla inicialmente e depois se tornar mais focado nas próximas iterações.

O EFON se baseia nos critérios discutidos no Capítulo 5. Ao final de cada exercício, você deve ter

uma ideia mais clara quanto à atração relativa da sua oportunidade. Raramente é algo simplesmente direto. Na maior parte do tempo, haverá uma considerável incerteza e inúmeros fatores desconhecidos e riscos. No entanto, realizar esses exercícios pode ajudá-lo a entender as incertezas e os riscos conforme você toma decisões sobre a ideia. O processo o ajudará a conceber caminhos para tornar essas incertezas e riscos mais aceitáveis para você; se isso não acontecer, você vai saber que precisa continuar procurando.

Todo empreendimento é único. Operações, marketing, ciclos de fluxo de caixa e afins variam um bocado de uma empresa para outra, de um setor para outro, de uma região para outra e de um país para outro. Como resultado, você pode descobrir que nem

¹ *Valor estratégico* pode ter muitos significados. No contexto do reconhecimento de oportunidades, o valor estratégico existe quando uma empresa na cadeia de valor em que você entraria poderia se beneficiar substancialmente do lançamento do seu empreendimento.

toda questão é pertinente para sua empresa, e talvez algumas sejam irrelevantes. Em alguns momentos, você pode precisar aumentar esses exercícios ou adequá-los melhor às suas circunstâncias.

Resolver esses exercícios é um processo demorado. Este é um mapa de como pensar sobre o difícil trabalho braçal da boa devida diligência que deveria ser feita antes de se lançar um empreendimento. Completar esses exercícios o ajudará a determinar se sua oportunidade é atrativa o suficiente em relação às quatro âncoras para desenvolver um plano de negócios com-

pleto. Ao resolver esses exercícios, você perceberá que grande parte do trabalho de escrever um plano de negócios vem de suas respostas aos exercícios. Apesar de você poder decidir adiar o trabalho em alguns desses exercícios, em algum momento você precisará fazer essas perguntas a si mesmo e à sua equipe.

O ideal é que cada membro da equipe realize esses exercícios.

Assim como outros exercícios nesse livro, sinta-se livre para fazer quantas cópias do EFON forem necessárias.

Exercício 2

Conceito de oportunidade e declaração de estratégia

Descreva rapidamente sua visão, o conceito da oportunidade e sua estratégia. Qual é sua visão para a empresa? Qual é a proposta de criação de valor? Qual é o problema, desejo ou necessidade significativo que ela vai resolver? Por que esse problema/gargalo/ponto crítico/irritação/alegria é importante o suficiente para um cliente ou usuário final pagar um preço *premium* ou acima da média por ele? Por que essa oportunidade existe agora para você? Você consegue descrever o conceito e sua estratégia de entrada em 25 palavras ou menos?

Perfil de oportunidade de negócio

Critério	Potencial mais alto	Potencial mais baixo
	← ————— →	
	Mudanças em como as pessoas vivem e trabalham	Mudanças progressivas/incrementais
Estrutura de custos	Fornecedor de baixo custo; vantagem de custos	Custos em declínio
Análise Econômica		
Lucros depois dos impostos	10% a 15% ou mais; durável	Menos de 15% e frágil
Potencial de ROI	25% ou mais; alto valor	Menos de 15% a 20%; baixo valor
Necessidades de capital	Baixa a moderada; financiável	Muito alta; não financiável
Taxa interna de retorno potencial	25% ou mais por ano	Menos de 15% por ano
Características do fluxo de caixa livre:	Favorável; sustentável; 20 a 30% ou mais de vendas	Menos de 10% de vendas
Crescimento de vendas	Moderado a alto (15 a 20% ou mais)	Menos de 10%
Intensidade de ativos	Baixo/\$ vendas	Alto/\$ vendas
Capital de giro espontâneo	Baixo, requisitos progressivos	Altos requisitos
Gastos de P&D/capital	Baixos requisitos	Altos requisitos
Margens brutas	Superior a 40% e durável	Abaixo de 20%
Tempo para o ponto de equilíbrio — fluxo de caixa	Menos de 2 anos; ponto de equilíbrio estacionado	Mais de 4 anos; ponto de equilíbrio subindo
Tempo para o ponto de equilíbrio — P&L	Menos de 2 anos; ponto de equilíbrio estacionado	Mais de 4 anos; ponto de equilíbrio subindo
Questões relacionadas à colheita		
Potencial de valor agregado	Alto valor estratégico	Baixo valor estratégico
Valuations múltiplas e comparáveis	P/L = 20+ X; 8–10+ X EBIT; 1,5–2+ X Receita fluxo de caixa livre 8–10+ X	P/L = 5+ X; EBIT = 3–4+ X; Receita = 0,4X
Mecanismo e estratégia de saída	Opções presentes ou estimadas	Indefinidos, investimento sem liquidez
Contexto do mercado de capitais	Valuations favoráveis, tempo de resposta, capital disponível; liquidez realizável	Desfavorável; restrição de crédito

Perfil de oportunidade de negócio

Critério	Potencial mais alto	Potencial mais baixo
	←—————→	
	Mudanças em como as pessoas vivem e trabalham	Mudanças progressivas/incrementais
Problemas relacionados à vantagem competitiva		
Custos fixos e variáveis	Mais baixo; alta alavancagem operacional	Mais elevado
Controle sobre custos, preços e distribuição	Moderado a forte	Fraço
Barreiras à entrada:		
Proteção proprietária	Tem ou pode ter	Nenhuma
Tempo de resposta/atendimento	Competição lenta; cochilando	Incapaz de obter vantagem
Vantagens legais, contratuais	Proprietária ou exclusividade	Nenhuma
Contatos e redes	Bem desenvolvido; acessível	Imaturo; limitado
Pessoas importantes	Talentos superiores; uma equipe classe A	Equipe classe B ou C
Equipe de gestão		
Equipe empreendedora	Combinação de estrelas; agentes livres	Fraço ou empreendedor individual
Experiência técnica e no setor	Melhores no setor; superhistórico	Subdesenvolvidos
Integridade	Padrões mais elevados	Questionável
Honestidade intelectual	Saber o que eles não sabem	Não quer saber o que eles não sabem
Questões relacionadas à falha fatal		
	Inexistente	Uma ou mais
Critérios pessoais		
Objetivos e adequação	Conseguir o que quer, mas querer o que você ganha	Surpresas
Questões positivas/negativas	Sucesso alcançável/riscos limitados	Linear; no mesmo continuum
Custos de oportunidade	Cortes aceitáveis em salários etc.	Confortáveis com o status quo
Desejabilidade	Adequa-se ao estilo de vida	Simplesmente procurando muito dinheiro

- Uma declaração de provas e/ou de argumentos por trás da sua crença de que o ambiente externo e as forças que criam sua oportunidade, como descrito no Exercício 2 e no perfil que você acabou de completar, se adequam;
- Uma declaração da sua estratégia de saída e uma avaliação das perspectivas de que essa estratégia pode ser cumprida, incluindo a consideração se os riscos, as recompensas e as compensações são aceitáveis.

Ponto de checagem

Antes de você seguir para os outros exercícios, certifique-se de que a oportunidade que você delineou é ir-resistível e você pode responder à pergunta: “Por que a oportunidade existe agora?”. É possível que você tenha de abandonar ou alterar o produto ou a ideia do serviço por trás de sua empresa nesse ponto. A quantidade de dinheiro e de tempo necessária para colocar o produto ou serviço no mercado e para abrir a empresa podem estar além dos seus limites. Fique atento para as oportunidades para as quais as recompensas potenciais são muito grandes comparadas aos riscos e vulnerabilidades e à obsolescência e à competição.

Exercício 4

Pesquisa e exercícios de modelagem da oportunidade

Articule as razões que o fazem acreditar que sua ideia é uma oportunidade. Isso provavelmente afetará ou “modelará” sua oportunidade. Listamos algumas questões importantes que você deve resolver, mas você também pode querer acrescentar outras perspectivas. O principal objetivo deste exercício é focar as lentes nos principais componentes da sua oportunidade.

Avalie a atratividade de sua oportunidade de negócio aplicando critérios de filtragem. Inclua o seguinte:

- Qual é o problema, desejo ou necessidade crítico que seu produto ou serviço vai resolver?

- Por que esse é um problema crítico ou um sério ponto crítico que exige solução?

Quem pagará um preço *premium*, comparado com demais alternativas, se você puder resolver esse problema ou desejo?

- Qual é a proposta de criação de valor? Como e por que ela vai se pagar, gerar grandes benefícios/vantagens, e assim por diante?
- Uma breve descrição do(s) mercado(s) ou nicho(s) de mercado(s) em que você quer entrar;
- Uma descrição exata do(s) produto(s) ou serviço(s) a serem vendidos e, se for um produto, seu(s) provável(is) uso(s) final(is). (Se seu(s) produto(s) ou serviço(s) já está(ão) comercialmente disponível ou existe(m) como protótipo, anexe especificações, fotografias, amostras de trabalhos etc.);
- Uma estimativa de quão perecíveis o(s) produto(s) ou serviço(s) é(são), incluindo se ele(s) deve(m) se tornar obsoleto(s) e quando;
- Uma avaliação da existência de substitutos para o(s) produto(s) ou serviço(s);
- Uma avaliação do *status* do desenvolvimento e uma estimativa de quanto tempo e dinheiro serão necessários para completar o desenvolvimento, testar o(s) produto(s) ou serviço(s) e apresentar o(s) produto(s) ou serviço(s) ao mercado:

Tarefas de desenvolvimento		
Tarefas de desenvolvimento	Dinheiro necessário	Meses para completar

- Uma avaliação de quaisquer grandes dificuldades na fabricação do(s) produto(s) ou prestação do(s) serviço(s) e quanto tempo e dinheiro serão necessários para resolvê-las:

- Uma avaliação de seu principal grupo de clientes:
 - Uma descrição das principais razões por que seu principal grupo de clientes vai comprar seu produto ou serviço, incluindo se os clientes nesse grupo são acessíveis e receptivos e como seu produto ou serviço vai acrescentar ou criar valor e o que isso significa para sua estratégia de entrada ou de expansão:

- Uma descrição do suporte ao cliente que será necessário, como garantias, reparos e treinamento de técnicos, vendedores, prestadores de serviço ou outros:

- Uma avaliação dos pontos fortes e fracos em relação à concorrência, à adequação do(s) produto(s) ou serviço(s) às necessidades dos clientes, incluindo uma descrição do retorno e do valor agregado pelo(s) serviço(s) ou produto(s):
 - Uma lista de 5 a 10 perguntas cruciais que você precisa que sejam respondidas e outras informações que você precisa conhecer para identificar bons clientes potenciais:

– Uma indicação de como os clientes compram produtos ou serviços (por exemplo, vendas diretas de atacado ou varejo; através de representantes ou corretores de manufaturas; através de catálogos; por mala direta, na internet):

– Uma descrição do processo de compra (isto é, onde ele ocorre e quem é o responsável final pela aprovação dos gastos; o quê e quem influencia a venda; quanto tempo leva desde o primeiro contato até o fechamento, a entrega e o recebimento do pagamento; e suas conclusões sobre as vantagens competitivas que você pode conseguir e como seu produto ou serviço pode adicionar ou criar valor):

- Uma avaliação do potencial de mercado para os produtos ou serviços da sua empresa, a concorrência e o que for necessário para levar o produto ou serviço até o cliente e vender para ele. (Essa análise não precisa ser exata ou abrangente, mas deve eliminar de outras considerações as empresas que têm dificuldades óbvias no mercado.) Inclua as seguintes informações:

– Uma estimativa, para o passado, o presente e o futuro, do tamanho *aproximado* do potencial *total* de mercado conforme medido em unidades e em Reais ou número de clientes. Ao fazer suas estimativas, use dados de mercado disponíveis para estimar *intervalos* de valores e para identificar a área (país, região, local etc.) e os dados para cada segmento, se o mercado for segmentado:

		Tamanho total do mercado				
		Ano				
		20__	20__	20__	20__	20__
Vendas de unidades/ Número de clientes						
Vendas em reais						

Fontes de dados:

Pesquisador:

Confiabilidade dos dados:

- Uma avaliação dos tipos de mercado em termos de preço, qualidade e serviço; grau de controle; e assim por diante; e suas conclusões sobre quais abordagens são necessárias para entrar, sobreviver e vencer:
- Que boas novidades ou informações chegarão (ou você pode fazer chegar) para melhorar sua oportunidade?
- Quais são as chances de (a) sucesso na implementação ou (b) magnitude suficiente do novo empreendimento?
- O que você pode alterar ou adicionar para melhorar a oportunidade?
- O que você pode fazer ou aprender para fazer de *você* o concorrente mais *conhecido* nesse setor industrial?
- Outras questões prementes.

Exercício 5

Pesquisa e exercício de contato com o cliente

O empreendedorismo é uma atividade de contato total. Esse contato é, acima de tudo, com os clientes com potencial para gerar receita. É *essencial* que você se comunique com os clientes e documente suas respostas. Tente harmonizar as reações dos clientes nesta seção à “Pesquisa e exercício de modelagem de oportunidade” (Exercício 4). Por favor, forneça o seguinte:

- Uma avaliação, baseada em uma pesquisa de clientes, da frequência com que seus clientes fazem negócios e que passos investigativos são necessários a seguir:

	Pesquisa de clientes		
	Clientes		
	No. 1	No. 2	No. 3
Natureza dos clientes			
Empresa ou função			
Reações			
Positiva			
Negativa			
Perguntas			
Usos/necessidades específicas			
Termos aceitáveis – preço, suporte etc.			
Base das decisões de compra:			
Cronograma			
Quem toma as decisões			
Limites financeiros			
Produtos ou serviços substitutos/concorrentes usados			
Nomes dos concorrentes			
Produtos concorrentes			
Produtos substitutos			

Clientes pesquisados	
No.	Nome

Exercício 6

Explorando a cadeia de valor — definindo o “espaço vazio”²

Sua oportunidade deve ser colocada no contexto de um ambiente competitivo e de uma cadeia de valor existente que você acredite que pode ser melhorada e alterada de forma a criar valor. Além de traçar o movimento de bens físicos, você também deve mapear o fluxo da informação e as margens resultantes que fluem para os participantes do canal. Por favor, forneça uma avaliação de como seu produto ou serviço se posicionará no mercado, incluindo o seguinte:

- Uma declaração de qualquer proteção proprietária com patentes, direitos de uso ou segredos comerciais e o que isso significa para a vantagem competitiva:

² O *espaço vazio* se refere às lacunas em uma indústria ou mercado nas quais sua oportunidade se encaixa. Quando completar o exercício da cadeia de valor — olhando para o fluxo das margens físicas, informacionais e financeiras —, você será capaz de ver as anomalias do mercado (positivas ou negativas) que criam espaço para sua oportunidade.

– Uma avaliação de quaisquer vantagens competitivas que você pode alcançar nos níveis de qualidade, serviço e assim por diante, incluindo uma descrição objetiva de quaisquer pontos fortes (e fracos) do produto ou serviço:

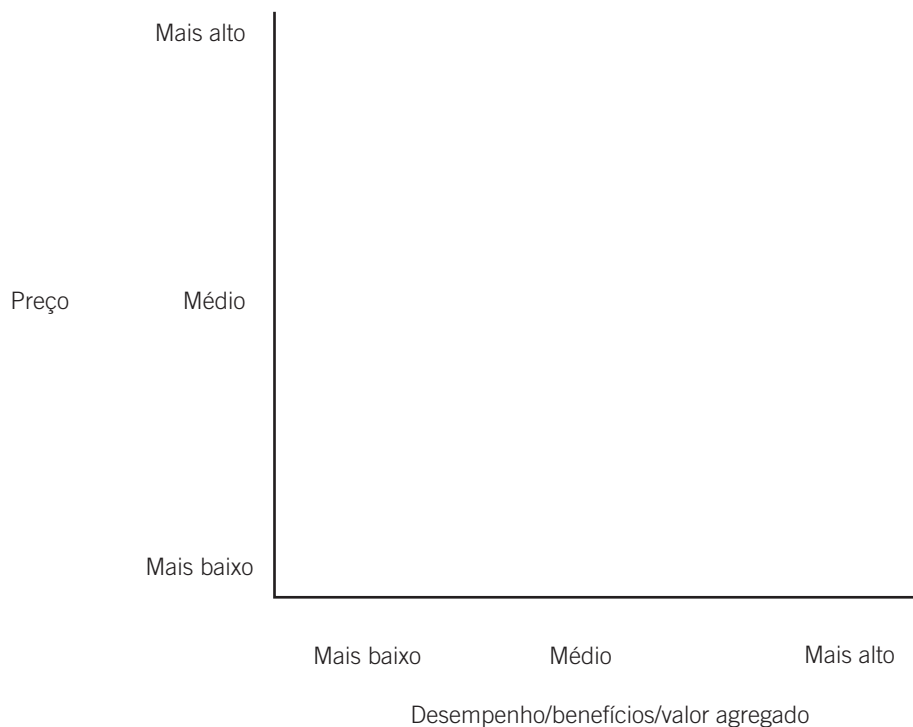
– Uma avaliação da sua estratégia de preços *versus* a dos competidores:

Estratégia de preços ³			
	Preço mais alto	Preço médio	Preço mais baixo
Varejo			
Atacado			
Distribuidores			
Internet			
Fabricação			
Outros canais			

– Uma avaliação dos competidores em seu setor industrial ou nicho de mercado em termos de preço *versus* desempenho/benefícios/valor agregado:⁴

³ Considere o processo de reconhecimento de oportunidade que conduziu a empresa de escova de dentes rotativa elétrica descrita no capítulo anterior.

⁴ Se houver uma margem ou difusão de 10 a 30 vezes (ou mais) entre os produtos concorrentes, existe uma oportunidade à espreita.



– Uma indicação de como você planeja distribuir e vender seus produtos ou serviços (por exemplo, através de vendas diretas, catálogo, representantes das fábricas) e os prováveis custos de vendas, marketing e propaganda/promoções comerciais:

– Um plano de distribuição para seu(s) produto(s) ou serviço(s), incluindo quaisquer requisitos especiais (por exemplo, refrigeração), e qual será o percentual de custos de distribuição em relação às vendas e aos custos totais:

- Complete este quadro dos três fluxos (físico, informacional e marginal) para encontrar a cadeia de valor para seu produto ou serviço. Seguindo o fluxo físico, mapeie como seu produto ou serviço chegará ao usuário final ou consumidor, a fração do preço final de venda realizada em cada passo e a margem de lucro em reais e percentual e a margem bruta em reais e percentual por unidade. Este exercício o ajudará a identificar as anomalias do mercado (positivas e negativas) que podem identificar espaços nos quais você pode criar sua oportunidade. A cadeia de valor formada a partir desses fluxos é construída para um produto de consumo generalizado e precisa ser modificada para seu produto, serviço, setor industrial ou região específicos:

Fluxo físico	Componentes e matérias-primas	Fabricante ou prestador de serviços	Distribuidor	Atacadista	Usuário final ou consumidor
Fluxo da margem	Preço/unidade: Reais Percentual	Preço/unidade: Reais Percentual	Preço/unidade: Reais Percentual	Preço/unidade: Reais Percentual	Preço/unidade: Reais Percentual
	Margem de lucro/ unidade: Reais Percentual	Margem de lucro/ unidade: Reais Percentual	Margem de lucro/ unidade: Reais Percentual	Margem de lucro/ unidade: Reais Percentual	Margem de lucro/ unidade: Reais Percentual
	Margem bruta: Reais Percentual	Margem bruta: Reais Percentual	Margem bruta: Reais Percentual	Margem bruta: Reais Percentual	Margem bruta: Reais Percentual
Fluxo de informação	Dados importantes	Dados importantes	Dados importantes	Dados importantes	Dados importantes
	Meio de transferência de dados	Meio de transferência de dados	Meio de transferência de dados	Meio de transferência de dados	Meio de transferência de dados

Exercício 7

Análise econômica do negócio — como ganhar dinheiro no espaço vazio?

Sua exploração da cadeia de suprimentos (Exercício 6) deve apresentar uma visão do “espaço vazio” para sua empresa. Nesta seção, pedimos que você comece a *quantificar* o espaço e a estimar o tempo e os recursos que serão necessários para preencher esse espaço. Essas avaliações preliminares vão fornecer o alicerce para o desenvolvimento de seus relatórios financeiros, incluindo declaração de receita, balanço patrimonial, fluxo de caixa e ponto de equilíbrio. Por favor, forneça as seguintes informações:

- Uma estimativa realista das vendas e da participação de mercado aproximadas para seu produto ou serviço na área de mercado que sua empresa pode atingir em cada um dos cinco primeiros anos:

Vendas e participação de mercado do produto/serviço

	Ano				
	1	2	3	4	5
Mercado Total: Unidades Reais					
Vendas estimadas: Unidades Reais					
Participação de mercado estimada (percentual):					
Crescimento de mercado estimado: Unidades Reais					

Fontes de dados:

Pesquisador:

Confiabilidade dos dados:

Ponto de checagem

Considere que ou você sofre da *miopia da ratoeira* ou ainda não tem experiência suficiente para estabelecer este negócio nesse estágio. É possível que, se o negócio não passar por essa avaliação, você pode simplesmente não ir tão longe quanto havia pensado. Lembre-se: o maior fator individual que contribui para empresas natimortas e para aquelas que vão amadurecer como limões é a falta de foco na oportunidade. Se você não conseguir preencher a tabela de “vendas e participação de mercado do produto/serviço” na página anterior ou se não souber muito bem como respondê-la, é possível que precise trabalhar um pouco mais antes de continuar com esse negócio.

- Uma avaliação dos custos e da lucratividade de seu produto ou serviço:

Custos e lucratividade do produto/serviço

Produto/serviço:

Preço de venda:

Nível de venda:

	Reais/Unidade	Percentual de vendas Preço/unidade
Custos de produção (por exemplo, custos de mão de obra e materiais) ou custos de compra		
Margem bruta		
Custos fixos		
Lucro antes dos impostos		
Lucro depois dos impostos		

- Uma avaliação dos recursos mínimos necessários para “abrir as portas e fazer a receita entrar” — os custos, os dados necessários, os meios alternativos de obter controle (mas sem necessariamente possuí-los) e o que essa informação diz a você:

Necessidade de recursos

	Mínimo necessário	Custo (\$)	Data em que será necessário	Fonte provável
Fábrica, equipamentos e instalações (lembra-se que você só precisa controlar o ativo, não necessariamente possuí-lo)				
Desenvolvimento do produto/serviço (incluindo matérias-primas e outros estoques)				
Pesquisa de mercado				
Organização de vendas e distribuição (por exemplo, brochuras, demonstrações e folhetos)				
Gastos únicos (por exemplo, custos legais)				
Depósitos de arrendamento/leasing e outros pré-pagamentos (por exemplo, serviços públicos)				
Despesas gerais (por exemplo, salários, aluguel e seguros)				
Custos de vendas (por exemplo, viagens a feiras comerciais)				
Outros custos de start-up				
TOTAL				
COMENTÁRIOS				

- Uma estimativa aproximada dos requisitos de fabricação e/ou funcionários, operações, instalações, incluindo o seguinte:
 - Uma avaliação das principais dificuldades em termos de itens como equipamentos, habilidades e treinamento da mão de obra e padrões de qualidade na fabricação de seu(s) produto(s) ou na prestação de seu(s) serviço(s):

 - Uma estimativa do número de pessoas que serão necessárias para lançar a empresa e as tarefas principais que elas terão de realizar:

 - Uma avaliação de como você vai lidar com essas dificuldades e sua estimativa do tempo e do dinheiro necessários para resolvê-las e começar uma produção escalonável:

- Uma identificação do fluxo de caixa e do ciclo de conversão de caixa para sua empresa depois dos primeiros 15 meses (incluindo uma consideração sobre prazos/atrasos para obter vendas, fabricar seu produto ou serviço, entregar seu produto ou serviço e faturamento e coleta de dinheiro). Mostre em um gráfico de barras o tempo e a duração de cada atividade aqui:

Fluxo de caixa, ciclo de conversão e sincronismo de atividades operacionais importantes

Desenvolvimento
de previsões

Manufatura

Pedidos de vendas

Recebimentos:

Fatura

Cobrança

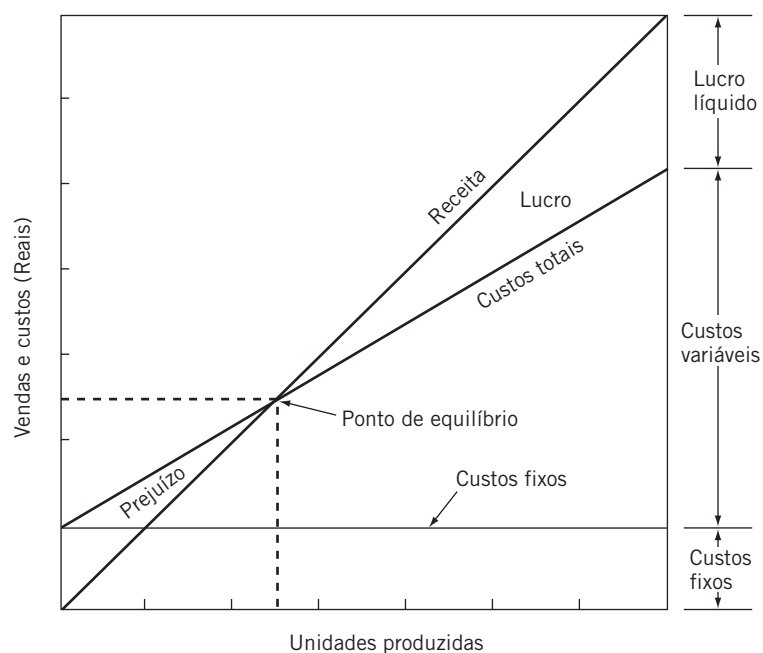
Período de vendas

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15
Meses

- Uma declaração preliminar da estimativa de fluxo de caixa para o primeiro ano, incluindo considerações sobre os recursos necessários para a *start-up* e seu ciclo de conversão de dinheiro:

- Estimativas de (1) quantidade total de ativo e capital de giro necessários em meses de pico e (2) quantidade de dinheiro necessária para chegar a um fluxo de caixa positivo, quantidade de dinheiro necessária para atingir o ponto de equilíbrio e uma indicação dos meses em que cada um ocorrerá:

- Crie uma planilha de ponto de equilíbrio semelhante à seguinte:



Para calcular o número de unidades necessárias para o ponto de equilíbrio: $\$ \text{ Preço de venda} - \text{Custos Variáveis} = \$ \text{ Margem de contribuição} / \text{Custos fixos por unidade} / \$ \text{ Margem de contribuição} = \text{Unidades para o ponto de equilíbrio}$.

- Uma estimativa do capital necessário para adições de ativo e necessidades operacionais (e os meses em que cada um ocorrerá) para atingir o nível de vendas projetado em cinco anos:

Exercício 8

Capital e colheita — como você vai receber os Reais da empresa?

O montante e a natureza das necessidades de capital para o lançamento de uma nova empresa devem ser articulados no contexto das necessidades do(s) fornecedor(es) de recursos. Nesta seção, você deve ligar intencionalmente as necessidades de capital e as exigências desse(s) fornecedor(es). Especificamente, o investidor costuma obter uma recompensa na colheita. O sincronismo e a natureza realistas da colheita vão ajudar a definir o investidor ou investidores lógicos.

Depois de revisar o Capítulo 5 e o Capítulo 14, pense sobre sua oportunidade no contexto da cadeia alimentar dos mercados de capitais. Faça a si mesmo as seguintes perguntas:

Para quem é esta oportunidade, e para quem não é?

Quem vai e não vai investir neste empreendimento?

Quem *deve* investir?

Por favor, forneça as seguintes informações:

- Uma declaração de como você pretende levantar o capital, incluindo todos os tipos (por exemplo, capital de risco, financiamentos obtidos com credores de ativos, financiamento de estoque, contas a receber, equipamentos e imóveis), quando e de quem:

- Uma declaração de quando você pretende colher os frutos do seu empreendimento, como e quando isso deve ocorrer e as perspectivas. (Se você não pretende fazer a colheita — por exemplo, vender a empresa —, inclua uma declaração sobre as perspectivas de que os lucros serão duráveis e grandes o suficiente para serem atraentes.)

- Uma avaliação das fontes de valor, como a estratégica, para outra empresa que já está no mercado ou que pretende entrar, e uma indicação de se há comprador(es) lógico(s) para sua empresa:

- O que empresas semelhantes à sua vendem como múltiplo de vendas, EBIT, fluxo de caixa, lucro depois dos impostos e outras métricas?
 - Quem pode ajudá-lo a encontrar essas respostas?
-
- Uma avaliação de quanto seria necessário para liquidar a empresa, se você decidisse sair e se esse valor for alto:

Ponto de checagem

Reconsidere se sua oportunidade de negócio é atraente. Tenha o cuidado de garantir que seu empreendimento seja economicamente indulgente e recompensador. Por exemplo, você está convencido de que o valor que precisa conseguir é razoável em relação ao potencial e do risco do empreendimento? Outras pessoas estão convencidas? Se não estão, o que você sabe que eles não sabem (e vice-versa)? A maioria das *start-ups* fica sem dinheiro antes de garantir suficiente número de clientes lucrativos para sustentar um fluxo de caixa positivo. Suas estimativas preliminares das necessidades financeiras precisam estar dentro do valor que um investidor anjo, capitalista de risco ou outro credor está disposto a comprometer em uma única empresa ou do que você pode levantar pessoalmente. Mesmo que sua ideia não seja candidata a um financiamento de capital de risco, vale a pena olhar para seu empreendimento dessa forma.

Exercício 9

Cenário competitivo — sua análise estratégica

Cada empresa tem um concorrente ou substituto! Seus clientes estavam colocando o dinheiro deles em algum lugar antes de você criar seu negócio. Olhe para os concorrentes diretos e para os indiretos. Quem é a pessoa ou concorrente mais experiente neste mercado? Como isso afeta você, sua equipe e sua oportunidade de negócio? Quem pode/deve fazer isso, além de você? Como você se tornará essa pessoa?

Você pode ter adquirido informações sobre concorrentes quando falou com clientes potenciais no exercício de “Pesquisa de contato com clientes” (Exercício 5). É importante ter posições relativas e estimativas dos concorrentes. Quando você tem um entendimento relativo dos concorrentes, você deve avaliar *sua* posição entre essas empresas em termos de vantagens competitivas sustentáveis.

Por favor, forneça as seguintes informações:

- Uma avaliação dos concorrentes no mercado, incluindo aqueles que vendem produtos substitutos:

Concorrente no.	Nome	Produtos/serviços que concorrem diretamente	Substitutos

- Um perfil do concorrente:

Perfil do concorrente

	Concorrente no.			
	1	2	3	4
Vendas estimadas/ano (\$)				
Participação de mercado estimada (%)				
Descrição da força de vendas				
Táticas de marketing				
Termos de venda				
Propaganda/promoção				
Canal de distribuição				
Serviço/treinamento/apoio				
Preço				
Principais pontos fortes				
Principais pontos fracos				

- Classificação dos principais concorrentes por participação de mercado:

No.	Concorrente	Participação de mercado estimada (%)

- Um estudo da declaração da Robert Morris Associates:

Estudo RMA

Dados RMA para o fim do período	Estimativas para a empresa proposta				
Tamanho do ativo	Menos de \$250 M	\$250 M a menos de \$1 MM	\$1 MM a menos de \$10 MM	\$10 MM a menos de \$50 MM	Todos os tamanhos
Número de ativos					
Ativos Dinheiro Títulos negociáveis Contas a receber líquidas Estoque líquido Outros ativos circulantes Total circulante Ativos fixos líquidos Todos os outros não circulantes Total	%	%	%	%	%
Passivo Dívida a bancos – curto prazo Dívida com o comércio Imposto de renda Dívida circulante de longo prazo com data de vencimento Todos os outros circulantes Total de dívida circulante Dívida não circulante, insubordinada Total de dívida insubordinada Dívida subordinada Valor líquido tangível Total					
Dados de receita Vendas líquidas Custo das vendas Lucro bruto Todas as outras despesas líquidas Lucro antes dos impostos					
Proporções (índices) Fixos/valor Dívida/valor Dívida insubordinada/fundos patrimoniais Vendas/contas a receber Custo de vendas/estoque Vendas/capital de giro Vendas/valor Lucro percentual antes dos impostos/valor Lucro percentual antes dos impostos/ativo total Vendas líquidas/ativo total					

M = milhar.

MM = milhão.

- Uma avaliação da existência de economias de escala na produção e/ou vantagens de custos em marketing e distribuição:

- Uma avaliação, para *cada* produto ou serviço do concorrente, de seus custos e lucratividade:

	Custos e lucratividade do concorrente			
Produto/serviço				
Preço de venda				
Nível de vendas				

Para cada:

	Reais/unidade	Percentual de vendas Preço/unidade
Custos de produção (isto é, custos de mão de obra e materiais) ou custos de compra		
Margem bruta		
Custos fixos		
Lucro antes dos impostos		
Lucro depois dos impostos		

- Uma avaliação do histórico e das projeções de lucros dos concorrentes e médias do setor:

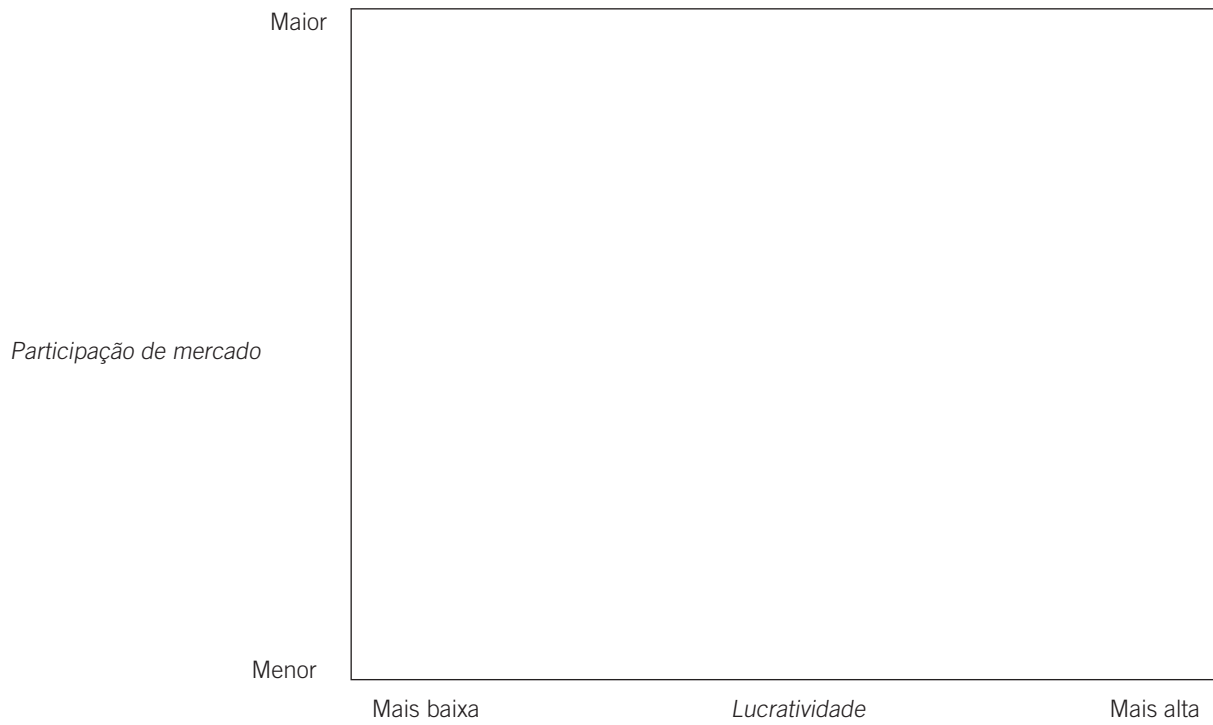
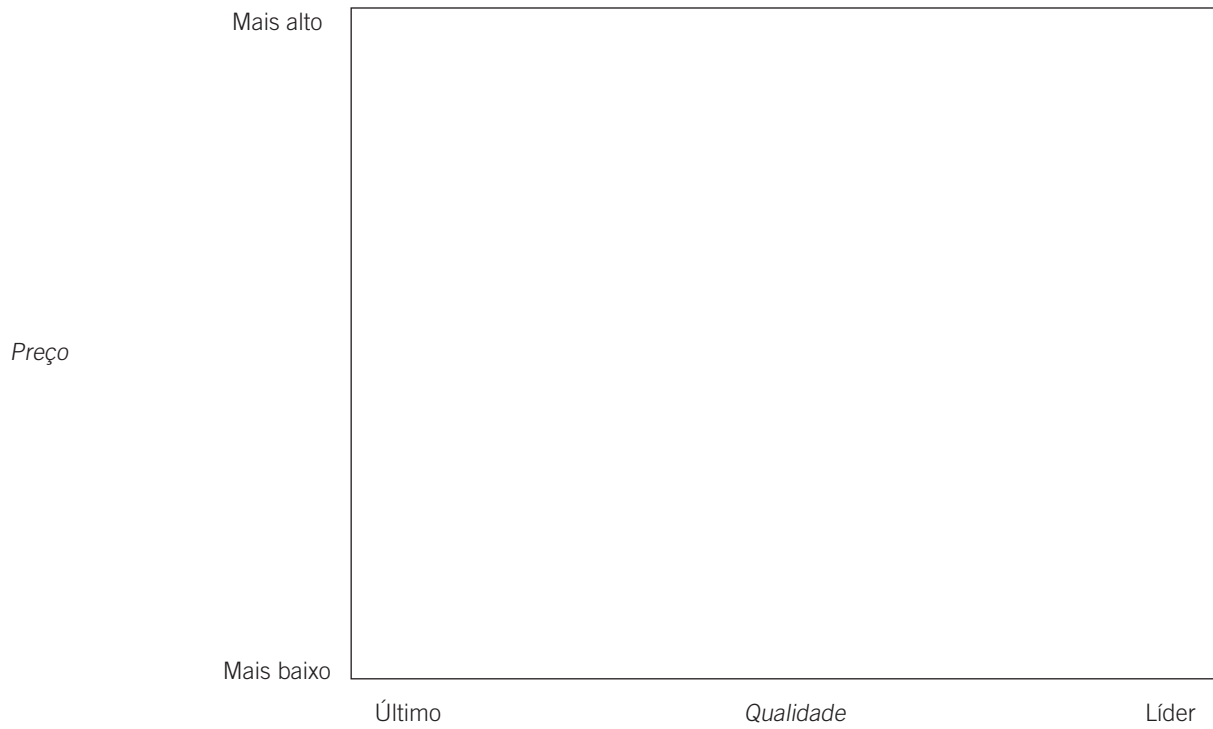
Lucros do concorrente – histórico e projetado				
Média do setor	Concorrente			
	1	3	3	4
Lucros (percentual das vendas)				
Depois de 2 anos				
Ano corrente				
Projetado para próximos 2 anos				
Vendas/funcionário				
Lucros/funcionário				

- Uma classificação dos concorrentes em termos de custo:

No.	Concorrente

- Um perfil para o ano corrente de seus concorrentes em termos de preço e qualidade e da participação de mercado e da lucratividade. Coloque os concorrentes (usando pequenos círculos identificados por nomes) nos locais apropriados nas caixas a seguir:

Matriz de concorrentes



- Uma avaliação do grau de controle do mercado (incluindo o controle sobre preços, custos e canais de distribuição e por fornecedores, compradores etc.) e o quanto você pode influenciá-lo ou estará sujeito à influência de outros:

- Uma avaliação dos prazos atuais para mudanças na tecnologia, na capacidade, na inovação do produto e do mercado e assim por diante:

- Uma avaliação de como sua empresa vai desfrutar de vantagens ou desvantagens de custos na produção e no marketing e distribuição e uma indicação de quando sua empresa terá o mais baixo, médio ou mais alto custo de produção, marketing e distribuição:

- Uma avaliação de outras vantagens competitivas que você tem ou pode obter, como você poderia assegurá-las, e quanto tempo e dinheiro são necessários, incluindo o seguinte:
 - Uma indicação de como seu produto ou serviço vai se beneficiar de, ou estará sujeito a, quaisquer regulamentações e do *status* de qualquer direito de propriedade, segredos comerciais, patentes ou acordos de licenças e distribuição ou franquia:

 - Uma indicação de que você desfrutará de vantagens no tempo de atendimento e de resposta em termos de tecnologia, alterações de capacidade, inovação de produto e de mercado e assim por diante:

 - Uma indicação de se desfrutará de outras vantagens, como uma vantagem estratégica, de pessoal, de recursos, de localização, e assim por diante:

– Uma avaliação de se você acha que pode ser competitivo em termos de preço e obter lucro, ou outras maneiras, como a diferenciação do produto, nos quais você possa competir:

- Uma classificação do seu empreendimento em termos de preço e qualidade e de participação de mercado e lucratividade em relação a seus concorrentes. Adicione sua empresa à “Matriz de concorrentes” mostrada anteriormente:

- Uma avaliação de se quaisquer concorrentes se beneficiam de vantagens competitivas, como vantagens legais ou contratuais:

- Avalie se algum concorrente é vulnerável, o período dessa vulnerabilidade e o impacto sobre a estrutura de mercado se ele sucumbir à vulnerabilidade:

Ponto de checagem

Você tem vantagens competitivas suficientes? Lembre-se: uma empresa bem-sucedida vende para um mercado que é grande e crescente, no qual capturar uma pequena participação de mercado pode gerar um volume de vendas significativo, no qual não enfrenta barreiras significativas à entrada e no qual sua concorrência é lucrativa, mas não tão forte a ponto de ser intransponível. Além disso, uma empresa bem-sucedida tem um produto ou serviço que resolve problemas significativos que os clientes têm com produtos concorrentes, como má qualidade, serviço ruim, entrega deficiente e assim por diante, e um preço de venda que permite a você entrar no mercado.

Exercício 10

Compromisso dos fundadores

Para a equipe concluir que a ideia é realmente uma oportunidade, os fundadores devem avaliar o comprometimento de seus parceiros. Existem muitos aspectos do comprometimento, incluindo — mas não limitados a — confiança, uma compreensão e a crença em responsabilidades, contribuição financeira e extração, e a crença geral na equipe. Por favor, forneça uma avaliação de seus parceiros e/ou equipe de gestão:

- Uma avaliação da forma como os fundadores e/ou a equipe de gestão estão suficientemente comprometidos com a oportunidade e o quanto estão pessoalmente dispostos a sacrificar e investir em termos de tempo, dinheiro, garantias pessoais e assim por diante:

- Uma avaliação de se os fundadores e/ou a equipe de gestão têm conhecimento, experiência e habilidades do setor industrial necessárias para o sucesso do empreendimento; se haverá necessidade de pessoal adicional e se eles podem ser atraídos para o empreendimento; e se alguém na equipe já lidou antes com o que você está tentando superar:

- Uma avaliação de se os fundadores e/ou a equipe de gestão têm a visão e o entusiasmo empresarial necessários e se eles serão capazes de inspirar isso em outras pessoas:

- Uma avaliação do nível de confiança sentida entre os fundadores e/ou a equipe de gestão:

- Uma declaração de quem vai fazer o quê — papéis, responsabilidades e tarefas:

- Uma declaração das contribuições que se espera que cada fundador e membro da equipe façam:

- Uma declaração sobre quem receberá quais salários, benefícios e participação na sociedade:

Ponto de checagem

Você pode fazer? Lembre-se: a equipe é uma força básica na condução de empresas empreendedoras bem-sucedidas. É importante questionar os pressupostos de acordo os quais sua equipe foi formada; por exemplo, igualdade de salários e participação acionária podem indicar que as suposições sobre tarefas, funções e responsabilidades são ingênuas. Alguém de sua equipe precisa ser experiente e competente nas áreas de dinâmica e administração de equipes, ou a equipe precisa conseguir atrair alguém que seja.

Se você tiver concluído os Exercícios de 1 a 10 e revisado cada ponto de controle, deve ter uma boa noção se sua ideia é uma oportunidade e terá completado a maior parte da devida diligência necessária para escrever um plano de negócios. Completar os dois próximos exercícios será muito útil conforme você constrói uma estratégia para o momento do lançamento.

Exercício 11

Falhas, suposições e consequências negativas — riscos reconsiderados

Avalie se sua oportunidade de negócio tem alguma falha fatal.

– Liste as suposições significativas (suposições sobre pedidos dos clientes, projeções de vendas etc.), incluindo uma consideração das compensações significativas que você fez:

– Uma análise dos principais riscos (falta de confiabilidade nos pedidos dos clientes; projeções de vendas excessivamente otimistas; incapacidade de alcançar as estimativas de custo e de tempo; subestimação da magnitude, da intensidade e do impulso vingativo das reações dos concorrentes etc.):

– Quão erradas podem estar suas estimativas de receitas, custos, requisitos de capital e tempo, e ainda assim ser um bom modelo de negócios?

- Classifique as suposições de acordo com a importância:

- Avalie as consequências negativas, se houver, quando suas suposições se mostrarem inválidas; qual o nível de gravidade do possível impacto; e se e como ele pode ser minimizado, incluindo os custos e as consequências de (1) perda de oportunidades de crescimento e (2) liquidação ou falência da empresa, para você e outros *stakeholders*:

- Classifique o risco do empreendimento como alto, médio ou baixo:

Exercício 12

Medidas de ação — estabelecendo um cronograma semanal

Liste cronologicamente as 10 a 15 ações mais críticas que você precisa tomar durante os próximos seis meses e as dificuldades que devem ser superadas para converter sua ideia em uma oportunidade real. É uma boa ideia pedir a outra pessoa para rever o que você listou e ajustar a lista, se isso se justificar:

Data	Ação

Faça um cronograma semanal das principais tarefas a serem executadas, quando devem ser realizadas, e por quem. Divida tarefas maiores em seus menores componentes possíveis. Esteja alerta para os conflitos:

Semana no.	Tarefa	Data de realização	Pessoa responsável

Ponto de checagem

É importante olhar atentamente as suposições que você fez, tanto implícitas quanto explícitas, e avaliar o risco do empreendimento. De tempos em tempos, empreendedores de primeira viagem superestimam as vendas e os prazos de entrega, e subestimam o esforço e o tempo necessários para executar a oportunidade e chegar a um fluxo de caixa positivo. Além disso, embora cada novo negócio tenha seus riscos e problemas, bem como suas oportunidades, as dificuldades devem ser identificadas o mais rápido possível para que possam ser evitadas ou eliminadas ou para que seu impacto possa ser minimizado.

Exercício 13

Revisando as quatro âncoras

Reveja os Exercícios 2 e 3.

PONTO DE CHECAGEM FINAL: Suas respostas ao EFON o ajudarão a determinar se você quer continuar com o empreendimento e desenvolver um plano de negócios completo. Se sua empresa passou pelos testes, uma questão crucial a considerar antes de proceder é: o que eu quero conseguir com o negócio? Você deve pensar duas vezes se a empresa se ajusta firmemente a seus objetivos pessoais, valores e necessidades; é isso que dá energia a você; e o conduz no caminho que você quer seguir e para mais além e até a oportunidades ainda melhores. Lembre-se: você é o que você faz. Se você conseguiu realizar todos os exercícios, se está seguro de que a maioria

dos resultados é positiva e as respostas às questões pessoais são “sim” (veja o exercício “*Estratégia Empreendedora Pessoal*” no Capítulo 2), então vá em frente!

Depois de completar todos os exercícios anteriores, você deve ter uma percepção muito mais apurada de até que ponto sua boa ideia exibe as quatro âncoras descritas no início do capítulo. Pergunte, também, a si mesmo: Quem são as duas *melhores* pessoas no planeta para responder às seguintes perguntas, e qual é seu efeito sobre mim, minha equipe e essa oportunidade?

Enquanto trabalha em seu negócio, você precisa considerar constantemente as seguintes perguntas, porque os *insights* criativos que podem fazer uma diferença significativa podem ocorrer a qualquer momento:

Como a proposição de valor pode ser desenvolvida e melhorada?

O que pode ser mudado, acrescentado, modificado ou eliminado para melhorar a *adequação*?

O que pode ser feito para melhorar a cadeia de valor e as características do fluxo de caixa livre?

O que pode ser feito para melhorar o equilíbrio entre risco e recompensa?