





Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro
e receba gratuitamente informações
sobre os lançamentos e as promoções da
Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo
completo e últimos lançamentos em
www.elsevier.com.br









Do original: *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*

Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por The McGraw-Hill Companies, Inc.

Copyright © 2009 by Jeffrey Timmons.

© 2010, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei no 9.610, de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Revisão: Evandro Lisboa Freire

Editoração Eletrônica: Stephanie Lin

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16o andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8o andar

04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

sac@elsevier.com.br

ISBN 978-85-352-3761-0

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão. Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.

Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

D757c

Dornelas, José

Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século 21 / Jeffrey A. Timmons, Stephen Spinelli; adaptação da 8ª edição americana, José Dornelas; [tradução Cláudia Mello]. - São Paulo: Elsevier, 2010.

Tradução de: *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-352-3761-0

1. Empresas novas. 2. Empreendedorismo. I. Timmons, Jeffrey A. II. Spinelli, Stephen. III. Título.

10-1946.

CDD: 658.11

CDU: 658.016.1



DEDICATÓRIA

*Para William F. Glavin, nono presidente do Babson College, de 1989–1995.
Nosso herói, nosso mentor, nosso líder extraordinário e nosso querido amigo.
Obrigado, Bill, por encorajar e impulsionar o empreendedorismo em direção
aos nossos sonhos.*



AGRADECIMENTOS

A edição brasileira deste livro comemora dezenas de anos de capital intelectual adquirido através de pesquisas, desenvolvimento de estudos de casos, desenvolvimento de cursos, ensino e prática. Esta última incluiu arriscar a reputação e os bolsos dos autores em uma ampla gama de empresas, envolvendo ex-alunos e outras pessoas. Tudo isso foi possível devido ao apoio de nossas famílias. Também foi possível devido ao apoio, ao estímulo, ao questionamento e às realizações de muitas pessoas: colegas de Babson, Harvard, FIA e USP, antigos professores e mentores, sócios, empreendedores, ex-alunos e nossos muitos amigos que cultivaram esse solo. Esta edição começou a ser moldada quando um dos autores, José Dornelas, passava nova temporada como *Visiting Scholar* no Babson College em 2007. Naquela ocasião, outro autor deste livro, Steve Spinelli, então diretor do Centro

de Empreendedorismo do Babson College, fez uma proposta irrecusável: adaptar os livros *Planos de negócios que dão certo*, *Como conseguir investimentos para o seu negócio* e *Criação de novos negócios* para a realidade brasileira. Proposta prontamente aceita, os autores passaram para a fase de planejamento e, então, para a execução! Após a publicação dos dois títulos iniciais e durante o desenvolvimento da edição brasileira de *Criação de novos negócios*, infelizmente perdemos o que para muitos (e também para nós) foi considerado o maior especialista mundial em empreendedorismo de sua época, nosso amigo Jeffrey Timmons. A ele, um pioneiro e inovador professor de empreendedorismo, que não teve a oportunidade de presenciar o lançamento desta edição do seu consagrado *best-seller* nos Estados Unidos e em vários outros países, nosso maior agradecimento.

José Dornelas, Steve Spinelli
e Jeffrey Timmons (*in memoriam*)



SOBRE OS AUTORES

José Dornelas

O Dr. José Dornelas é um dos maiores especialistas brasileiros em empreendedorismo e plano de negócios e um dos mais requisitados conferencistas sobre o tema no país. Leciona em cursos de MBA na FIA — Fundação Instituto de Administração, na USP — Universidade de São Paulo, e como professor convidado em diversos programas no país e no exterior. Realizou seu pós-doutoramento nos EUA e foi o primeiro e único professor brasileiro como *Visiting Scholar* no Centro de Empreendedorismo do Babson College — considerada a melhor escola de negócios com foco em ensino de empreendedorismo no mundo. É engenheiro pela USP São Carlos, com mestrado e doutorado também pela USP, especialização em marketing pela ESPM e cursos de extensão em Harvard e no MIT.

É autor ou coautor de diversos livros. Pela editora Campus/Elsevier: *Uma dupla que faz acontecer*, *Como conseguir investimentos para o seu negócio*, *Planos de negócios que dão certo*, *Empreendedorismo na prática*, o *best-seller* nacional *Empreendedorismo, transformando ideias em negócios*, *Planejando incubadoras de empresas* e *Empreendedorismo corporativo*, tendo sido, este último, finalista do Prêmio Jabuti. Pela editora Saraiva: a Coleção 101 Maneiras (*Empreenda antes dos 30*, *Empreenda quase sem dinheiro*, *Seja dono do próprio nariz*, *Revolucione o marketing de sua empresa*, *Ganhe dinheiro na Internet*, *Empreenda nos finais de semana*). Tem também publicado e apresentado dezenas de artigos premiados em congressos, seminários e revistas especializadas, nacional e internacionalmente.

O Dr. Dornelas tem assessorado diversas empresas nacionais e multinacionais com treinamentos, palestras e consultorias em empreendedorismo corporativo e plano de negócios, com destaque para ABN-Amro, Adobe, Alcatel, Alcoa, Algar, Ambev, Bradesco, Braskem, Cargill, Carrefour, Correios, Embratel, Gerdau, Grupo Abril, Grupo Ultra, HP, IBM, Jacto, Microsoft, Nestlé,

Oesp, Oracle, Pernambucanas, Porto Seguro Seguros, Roche, Sebrae, Senac, Senior Sistemas, Solvi, Telefônica, Unibanco, Vale, entre outras. É ainda constantemente requisitado a proferir palestras, treinamentos, e atuar em projetos de consultoria em empreendedorismo de *start-up* (criação de empresas) e desenvolvimento de planos de negócios. O Dr. Dornelas tem assessorado também mais de 60 incubadoras de empresas e centenas de empreendedores de diversos estados brasileiros. Criou o site www.planodenegocios.com.br, uma referência no país no suporte aos interessados em empreendedorismo e plano de negócios.

O Dr. Dornelas fundou várias empresas de sucesso e atualmente preside a Empreende — consultoria especializada em empreendedorismo, desenvolvimento de plano de negócios e captação de recursos e é Chairman da BABO (Babson Alumni Brazilian Organization). Mantém o site www.josedornelas.com, onde disponibiliza informações valiosas a empreendedores e acadêmicos, incluindo material complementar deste livro.

Jeffrey A. Timmons (*in memoriam*)

Distinto Professor de Empreendedorismo do Franklin W. Olin e Diretor do Price-Babson College Fellows Program no Babson College, AB, Colgate University, MBA, DBA, Harvard University Graduate School of Business.

Dias antes de falecer, Jeff entregou as últimas revisões deste livro. Ele nunca foi tão engajado intelectualmente como quando estava transformando pesquisas e experiências em material de aula. Ele trabalhou na crença de que o pensamento profundo pode motivar uma ação decisiva e proporcionar aos estudantes dedicados do empreendedorismo uma vantagem competitiva.



Começando sua carreira na década de 1960, Jeffry A. Timmons foi um dos pioneiros no desenvolvimento da educação e da pesquisa sobre empreendedorismo nos Estados Unidos. Ele é reconhecido internacionalmente como autoridade por suas pesquisas, pelo desenvolvimento de currículos inovadores e pelo ensino de empreendedorismo, novos empreendimentos, finanças empresariais e capital de risco. O *Guide to Graduate Business Schools* de 1995 da Business Week classificou Timmons como a “melhor aposta” e como um dos 10 melhores professores da Harvard Business School. Em 2007, a Forbes Small Business chamou o Dr. Timmons de um dos maiores educadores de empreendedorismo dos Estados Unidos.

Em 1985, ele projetou e lançou o Price-Babson College Symposium for Entrepreneurship Educators, visando à melhoria do ensino e da pesquisa, ao agrupar empreendedores altamente bem-sucedidos, com “uma coceira para ensinar”, a professores experientes. Existe, agora, um grupo de mais de 1.400 educadores de empreendedorismo e empreendedores de mais de 300 faculdades e universidades dos Estados Unidos e de 38 países estrangeiros que são ex-alunos do Price-Babson College Fellows Program. O Dr. Timmons ajudou a lançar diversas iniciativas novas no Babson, incluindo a Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference, a Fundação Kauffman/CEL Challenge Grant, o Price Challenge Grant e os concursos de planos de negócios.

Pesquisador e escritor prolífico, ele escreveu vários livros. *Criação de novos negócios* foi avaliado pelas publicações *INC*, *Success* e *The Wall Street Journal* como um clássico do empreendedorismo. Escreveu ou foi coautor ainda de: *Venture Capital at the Crossroads*, *Empresarial Mind*, *New Business Opportunities*, *The Insider's Guide to Small Business Resources*, *The Encyclopedia of Small Business Resources*, *How to Raise Capital* e *Business Plans that Work*, sendo estes dois últimos adaptados para o português pelo colega José Dornelas. Timmons foi autor de mais de 100 artigos e trabalhos, que apareceram em inúmeras publicações, como a *Harvard Business Review* e o *Journal of Business Venturing*, além de vários estudos de caso. Por mais de 35 anos, ele ficou imerso no mundo do empreendedorismo como investidor, diretor e/ou consultor de diversas empresas privadas e fundos de investimento.

Stephen Spinelli Jr.

Steve é Presidente da Universidade da Filadélfia. Anteriormente, foi vice-reitor e diretor do Centro de Empreendedorismo do Babson College. É formado em administração pelo McDaniel College (ex-Western Maryland College), com MBA pelo Babson College e é Ph.D pela Imperial College, University of London. A maior parte da experiência profissional do Dr. Spinelli tem sido em empreendedorismo. Ele foi acionista fundador, diretor e gerente da Jiffy Lube International. Ele também foi fundador, presidente e CEO da American Oil Change Corporation. Em 1991, ele completou a venda da Jiffy Lube para a Pennzoil Company. O Dr. Spinelli liderou a Divisão de Empreendedorismo do Babson e ensinou em tempo integral. Ele continua a prestar consultoria para empresas regionais, nacionais e internacionais; atua como conselheiro de várias empresas e participa como investidor anjo com investimentos em mais de uma dúzia de *start-ups*.

O Dr. Spinelli é o “pracadêmico” por excelência — um profissional de negócios que virou acadêmico. Ele é autor de mais de duas dezenas de artigos de revistas, capítulos de livros, trabalhos acadêmicos e estudos de caso para o ensino. Ele também é autor ou coautor de vários livros, incluindo *Franchising: Pathway to Entrepreneurship*, *How to Raise Capital* e *Business Plans that Work*, sendo estes dois últimos adaptados pelo colega José Dornelas para o português. Seu livro mais recente, *Never Bet the Farm*, teve coautoria de Anthony Iaquinto. Educador maravilhoso e palestrante brilhante, ele serviu como um dos principais membros do corpo docente do Simpósio para Educadores de Empreendedorismo (SEE) do Price-Babson College Fellows Program por 12 anos, além de ensinar em programas de graduação, pós-graduação e educação executiva; é um brilhante exemplo das muitas contribuições que os empreendedores podem dar a uma instituição acadêmica. É frequentemente citado como especialista na área em publicações importantes como *The Wall Street Journal*, revista *Forbes*, *The Financial Times*, revista *Success* e revista *INC*. Ele também atua como diretor de várias associações locais, regionais e nacionais sem fins lucrativos ou comunitárias.



PREFÁCIO

Um livro para uma nova geração de líderes empreendedores — no mundo todo

A revolução do empreendedorismo nos Estados Unidos ao longo dos últimos 40 anos teve um impacto extraordinário sobre o cenário cultural e econômico daquele país. Algo semelhante vem ocorrendo no Brasil nos últimos 20 anos. Embora sempre haja oportunidades de melhoria e inovação, o estilo americano de empreendedorismo voltado para a oportunidade estimulou uma revolução empreendedora no mundo todo e não foi diferente no caso do empreendedorismo brasileiro.

A tecnologia certamente exerceu um papel importante nesse fenômeno global. Em 2009, havia mais de 1,7 bilhão de usuários da Internet no mundo, sendo que cerca de 67 milhões deles estavam no Brasil, um número que deverá se multiplicar nos próximos anos. Até mesmo na minúscula Islândia, 86% dos lares estão conectados. Os aplicativos para iPod e iPhone renderam \$200 milhões ao mês em média para a Apple em 2009 e mais de 300 mil iPads foram vendidos no dia de seu lançamento em abril de 2010. O empreendedorismo e a Internet continuam a horizontalizar o mundo em um ritmo estarrecedor. Nesse processo, ambos estão espalhando campos férteis de oportunidades que estão sendo cultivados e aproveitados em todos os continentes.

Em nossos papéis de alunos, professores, pesquisadores, observadores e participantes nessa revolução estonteante, vemos que a adoção global do pensamento empreendedor está ficando exponencialmente maior e mais rápida. Esse novo pensamento empreendedor, que valoriza cada vez mais os modelos sustentáveis, agora também está afetando as estratégias de corporações globais e do mundo sem fins lucrativos. A era de ouro do raciocínio do empreendedor, da criação e captura de valor e da filantropia está aqui; e podemos apenas imaginar o impacto positivo que ela terá nos anos que estão por vir.

Uma era de incerteza e extraordinária oportunidade

O novo milênio está sendo definido por desafios e incertezas no mundo todo, assim como pelas enormes oportunidades geradas pela tecnologia, pelas comunicações globais e pelo crescente impulso de desenvolver novas empresas sadias e sensíveis em termos sociais, econômicos e ambientais. Assim como ocorreu com as gerações anteriores, os empreendedores nessa arena enfrentam o ato de malabarismo supremo e que exige muita perícia: como equilibrar simultaneamente as insaciáveis exigências do casamento, da família, da nova empresa e dos serviços comunitários e ainda ter tempo para o prazer e a paz pessoais?

Um livro sobre o processo empreendedor

Criação de novos negócios trata do verdadeiro processo de iniciar uma nova empresa, fazê-la crescer, realizar uma colheita bem-sucedida e começar de novo.

Existe uma quantidade substancial de conhecimentos, conceitos e ferramentas que os empreendedores precisam conhecer — antes, durante e depois de mergulhar na *start-up* — se quiserem usar as chances a seu favor. Acompanhando a explosão do empreendedorismo, tem havido um aumento significativo nas pesquisas e no conhecimento sobre o processo empreendedor. Muito do que já se sabia anteriormente foi reforçado e aperfeiçoado, mas surgiram novos desafios e inúmeros novos *insights*. *Criação de novos negócios* é o produto da experiência e de uma considerável pesquisa nessa área — enraizado na aplicação ao mundo real e aperfeiçoado em sala de aula.

A estruturação e o fluxo deste livro são voltados para a criação de conhecimentos, habilidades e percepções. De maneira pragmática — através de textos, estudos de casos e exercícios práticos —, os leitores,



sejam eles alunos ou empreendedores em potencial, empresários ou empreendedores do próprio negócio, são levados a descobrir aspectos fundamentais do empreendedorismo, e que níveis de competências, conhecimento, experiência, atitudes, recursos e relacionamentos são necessários para buscar diferentes oportunidades empreendedoras. Não há substituto para a prática — iniciar de fato uma empresa. Mas, tirando isso, é possível expor os leitores a muitas das questões vitais e imergi-los em experiências de aprendizagem fundamentais, como a autoavaliação crítica e o desenvolvimento de um plano de negócios.

A notícia empolgante é que você pode aprender com as experiências, o conhecimento e a sabedoria de outras pessoas; você não precisa aprender tudo na prática. Se isso acontecesse, não seria o caso de todo mundo ser bem-sucedido como empreendedor? Além do mais, insistir em aprender tudo do zero também levaria muito mais tempo e dinheiro! Ao se envolver totalmente com o material deste livro — as análises, o questionamento e a prática necessários para os casos, exercícios, tarefas, e discutir tanto dentro quanto fora da sala de aula —, você pode reduzir significativamente sua curva de aprendizado, reduzir seu risco e seu sofrimento e conquistar muito mais com suas subseqüentes experiências práticas.

Este livro é dividido em cinco partes. As Partes I a IV detalham as forças propulsoras do empreendedorismo: reconhecimento de oportunidades, o plano de negócios, o fundador e a equipe, e necessidade de recursos. A Parte I descreve a revolução no empreendedorismo global e aborda o pensamento exigido para se enfrentar essa busca extremamente desafiadora e gratificante. A Parte II delinea o processo pelo qual verdadeiras oportunidades — e não apenas ideias — podem ser descobertas e selecionadas. Essa seção examina o tipo de oportunidade em torno da qual empresas com mais alto potencial podem ser construídas (com riscos aceitáveis e compensações), empresas sustentáveis e oportunidades para o empreendedorismo social. A Parte III refere-se à liderança empreendedora, à criação da equipe e à ética pessoal. A Parte IV trata das franquias como veículo empreendedor, otimização de recursos, finanças para empreendimentos e angariamento de fundos. O livro termina com uma seção dedicada a estratégias para o sucesso, administração do crescimento rápido e questões relacionadas à colheita.

Depois de entender como empreendedores de sucesso pensam, agem e atuam, você poderá estabelecer metas para estimular essas ações, atitudes, hábitos e estratégias. *Criação de novos negócios* desafia você a refletir sobre o processo de se tornar um empreendedor e tenta capacitá-lo a mergulhar na dinâmica de criar uma empresa e fazê-la crescer. O livro aborda questões práticas como as seguintes:

Quais são meus verdadeiros talentos, pontos fortes e pontos fracos? Como posso explorar meus talentos e pontos fortes e minimizar meus pontos fracos? Como posso reconhecer quando uma oportunidade é mais do que apenas uma boa ideia, e se ela se encaixa no meu pensamento, nas minhas capacidades e nas minhas metas de vida? Por que algumas empresas crescem rapidamente e chegam a vender vários milhões de dólares, mas depois tropeçam e nunca chegam a ter mais do que um único produto? Quais são as principais tarefas e obstáculos ao se buscar uma oportunidade e construir a empresa? De quanto dinheiro eu preciso, e quando, onde e como posso consegui-lo em termos aceitáveis? Que fontes, estratégias e mecanismos de financiamento eu posso utilizar ao longo do processo — desde a fase de pré-lançamento, durante a etapa inicial de crescimento da minha empresa, até a colheita?

Quais são os recursos mínimos de que preciso para poder controlar a oportunidade, e como posso fazer isso? É necessário um plano de negócios? Se for, de que tipo, e como e quando devo desenvolver um? De que forma eu devo criar ou agregar valor para conseguir um fluxo de caixa positivo e para desenvolver opções de colheita? Quanto vale a minha empresa, como faço para negociar e do que devo abrir mão em termos de participação no negócio? Quais são as transições críticas na administração empreendedora quando uma empresa cresce de \$1 milhão para \$5 milhões ou para mais de \$25 milhões em vendas?

Quais são algumas das armadilhas, campos minados e perigos que eu devo antecipar, para os quais devo me preparar e a quais devo reagir? Que contatos e relacionamentos eu preciso acessar e desenvolver?

Eu sei o que conheço e o que desconheço, e sei o que fazer com isso? Como posso desenvolver um plano empreendedor pessoal para adquirir a experiência de que preciso para ter sucesso? Qual o nível de criticidade e sensibilidade da temporização de cada uma dessas áreas? Por que o empreendedorismo e a lide-



rança empreendedora parecem cercados de paradoxos conhecidos dos empreendedores, tais como:

- Ambiguidade e incerteza *versus* planejamento e rigor?
- Criatividade *versus* análise disciplinada?
- Paciência e perseverança *versus* urgência?
- Organização e administração *versus* flexibilidade?
- Inovação e rapidez de resposta *versus* sistematização?
- Contenção de riscos *versus* administração de riscos?
- Lucros no curto prazo *versus* patrimônio de longo prazo?

Os modelos de *Criação de novos negócios* são úteis não apenas como um abrangente livro-texto para um curso de empreendedorismo na graduação, mas também es-

tão adequados a um currículo de pós-graduação, cursos de MBA ou programas de extensão. Desde o final da década de 1990, por exemplo, o Babson College tem estabelecido o padrão para a educação empreendedora com uma abordagem baseada no modelo de processo empreendedor deste livro. Este programa integrador tem sido um importante fator para manter o Babson College no topo das escolas de empreendedorismo do mundo. Agora, com uma customização minuciosamente estudada e adaptada à realidade brasileira, esperamos que *Criação de novos negócios* atenda aos seus anseios empreendedores, seja como aluno, empreendedor ou professor. Por fim, cabe ressaltar que um conjunto significativo de material complementar (estudos de casos, textos, exercícios, vídeos, apresentações etc.) está disponível para consulta e download nos sites: www.elsevier.com.br/josedornelas e www.josedornelas.com.



DE INTERESSE ESPECIAL PARA EDUCADORES DE EMPREENDEDORISMO

Acreditamos que podemos mudar o mundo de maneira positiva através do ensino de empreendedorismo. Em 1984, dois dos autores lançaram o Simpósio para Educadores de Empreendedorismo (SEE – Symposia for Entrepreneurship Educators) para ensinar educadores de instituições do mundo todo. Desde então, essa iniciativa tornou-se uma referência mundial, pela qual passaram mais de 1.640 acadêmicos e empreendedores de 477 diferentes instituições acadêmicas, organizações governamentais e fundações de 49 países. No Brasil, te-

mos empreendido iniciativa similar com *workshops* de Ensino de Empreendedorismo promovidos em várias cidades brasileiras pela editora Campus/Elsevier em parceria com a Empreende. Temos o compromisso de ajudar faculdades e universidades a desenvolverem currículos de empreendedorismo criativos e inovadores, aumentar a eficácia dos programas e desenvolver as habilidades de ensino dos professores e empreendedores interessados em ensinar em meio período ou período integral. Saiba mais a respeito dessas iniciativas em www.josedornelas.com.



SUMÁRIO

Parte I

A mente empreendedora para um mundo empreendedor.....1

Capítulo 1 – A revolução empreendedora global para um mundo mais horizontal..... 3

Capítulo 2 – A mente empreendedora: moldando uma estratégia empreendedora pessoal41

Parte II

A oportunidade73

Capítulo 3 – O processo empreendedor.....75

Capítulo 4 – Comércio limpo: vendo a oportunidade através da lente da sustentabilidade 101

Capítulo 5 – A oportunidade: criando, moldando, reconhecendo, dimensionando117

Capítulo 6 – Filtrando oportunidades de negócio.....155

Capítulo 7 – Oportunidades para o empreendedorismo social.....159

Capítulo 8 – O plano de negócios179



Parte III

O fundador e a equipe193

Capítulo 9 – O líder empreendedor e a equipe195

Capítulo 10 – A ética e o empreendedor.....227

Parte IV

Financiando empresas empreendedoras.....247

Capítulo 11 – A necessidade de recursos para o novo negócio249

Capítulo 12 – *Franchising*269

Capítulo 13 – Finanças para empreendedores287

Capítulo 14 – Obtendo capital de risco e capital para expansão do negócio305

Capítulo 15 – O acordo com os investidores: valoração, estrutura e negociação337

Capítulo 16 – Obtendo Capital de Dívida (empréstimos)363

Parte V

O que vem depois383

Capítulo 17 – Gerenciando o crescimento rápido, crises e a recuperação385

Capítulo 18 – Empreendedorismo familiar417

Capítulo 19 – Além da colheita.....443