



Crie Sua Própria Fórmula de Negócios

Este artigo foi publicado pela primeira vez como "Making a business plan"¹, no livro "Read this First: Growth and Development of Creative SMEs"². (ISBN/EAN 978-90-810079-2-4)

David Parrish

Criatividade e Negócios

Algumas pessoas consideram criatividade e negócios como sendo água e óleo – eles não se misturam. Elas pensam que é uma questão de escolha entre criatividade ou negócios. Eu discordo.

O desafio para pessoas criativas quando estão planejando um negócio é combinar habilmente as melhores ideias tanto das "camisetas" quanto dos "ternos". Em outras palavras, juntar a criatividade e as melhores ideias de negócios, de maneira a transformar o talento criativo em fonte de renda. Os empreendedores criativos de sucesso abraçam os dois, criatividade e negócios.

A arte do negócio é selecionar a partir de uma gama infinita de possibilidades de reunir produtos ou serviços específicos, com necessidades específicas de clientes, de modo que isso agregue financeiramente. O quadro resultante é uma fórmula única para uma empresa de sucesso.

Naturalmente, negócios criativos tendem a ter uma maior concentração de novas ideias nos seus produtos e serviços. Organizações bem sucedidas de todos os tipos combinam todos os elementos essenciais dos negócios criativamente. As empresas criativas bem sucedidas necessitam ter um produto ou serviço criativo; elas também precisam inventar uma fórmula especial e factível contendo todos os ingredientes essenciais do negócio.

Não se trata de um "compromisso" entre criatividade e negócios – É simplesmente uma questão de obter o melhor dos dois mundos.

Plano de Negócios

Primeiramente, vamos estabelecer uma distinção entre planejamento para um negócio criativo bem sucedido e "escrever um plano de negócios". As duas coisas não são necessariamente a mesma. De acordo com minha experiência, muitas pessoas escrevem planos de negócios simplesmente porque se trata de uma exigência de investidores ou financiadores. Esses planos tendem a ser escritos sem convicção e vão rapidamente para a prateleira no instante em que o investidor o tenha aceitado (ou rejeitado). Um plano de negócios deve ser elaborado primeiramente para o negócio em si, um "mapa para o sucesso", estabelecendo os objetivos e passos a serem tomados para se alcançar esses objetivos. O ideal é ter um bom plano, que sirva tanto como um documento de trabalho, como para compartilhar com terceiros os benefícios do negócio, o retorno do capital investido, o gerenciamento de risco e outras preocupações dos stakeholders e parceiros.

No entanto, não se trata de um documento sagrado. Um plano de negócios não garante automaticamente o sucesso da empresa. Muitos deles apresentam detalhes, mas falham em abordar os fundamentos. Qualquer plano de negócios deve ser baseado nos valores e objetivos dos empreendedores e no centro dele deve estar uma fórmula de negócios viável. Portanto, ambos merecem uma análise mais profunda.

Valores e Objetivos

Quando estou trabalhando com empreendedores criativos como consultor e capacitador, as primeiras coisas que eu convido as pessoas a considerar são os objetivos fundamentais da empresa. Todo mundo quer ser bem sucedido, entretanto podemos ter definições de sucesso muito diferentes. Para algumas pessoas é a riqueza, para outras é o reconhecimento, ou mesmo os objetivos sociais podem ser a razão de ser, como é o caso das organizações sociais. Para muitas empresas se trata de uma mistura especial de tudo isso. Não é a minha função definir o sucesso para os outros, mas como um consultor eu insisto que os empreendedores tenham clareza sobre a sua própria definição de sucesso.

¹ Fazendo um plano de negócios (tradução livre)

² Leia isso Antes: Crescimento e Desenvolvimento de Pequenas e Médias Empresas Criativas (tradução livre)

O desenvolvimento do negócio é outra questão fundamental a ser considerada ainda no estágio inicial - e ainda conforme ele se torna mais amadurecido. O crescimento é o objetivo e, em caso afirmativo, como ele pode ser mensurado? Ele pode ser medido em termos de volume de negócios, número de empregados, *market share* ou lucro. Muitos empreendedores criativos não querem que suas empresas se tornem muito grandes; em lugar disso, eles querem conquistar um “negócio estilo de vida”, baseado em seu próprio talento, proporcionando ao mesmo tempo um bom padrão de rendimento e uma boa qualidade de vida. Para alguns negócios, o sucesso pode ser medido por um tripé, que considera não apenas a lucratividade, mas também os benefícios sociais e os impactos ambientais. Ou seja, não se trata apenas do que a empresa faz, mas como ela faz: valores também são importantes. Eu utilizo o termo valores amplamente para abrigo todas as coisas desde a ética da empresa até preferências pessoais (autonomia, por exemplo), passando pela “cultura corporativa” da organização (“a forma como fazemos negócios aqui”). Essas são questões frequentemente negligenciadas em muitos processos de planejamento de negócios, mas são fundamentais para serem consideradas ainda num estágio inicial e serem revisadas sempre. Se o desenvolvimento da empresa não é completamente coerente com os valores compartilhados pelos empreendedores que a dirigem, então é provável que haja discórdia e fracasso.

Os sócios de um negócio precisam ter a certeza de que estão falando a mesma língua em relação a suas definições de sucesso e seus valores. Como consultor eu tenho sido chamado para ajudar a resolver problemas em empresas apenas para encontrar a causa subjacente – a doença real além dos sintomas superficiais – que é na verdade a ausência de uma visão compartilhada. Em outras palavras, os empreendedores estão trabalhando duro, mas em direção a objetivos diferentes, e ainda talvez com atitudes diferentes. Não é de se admirar que os problemas aconteçam.

Criando Possibilidades

Uma das características das pessoas criativas é a sua habilidade de gerar muitas ideias, e, de fato, uma grande variedade de produtos e serviços derivam da sua criatividade. E, ainda assim, muitas vezes as pessoas se chegam a mim buscando conselho com ideias muito estreitas e rígidas sobre o produto ou serviço que desejam desenvolver comercialmente. Uma das minhas tarefas como um consultor de negócios é encorajá-las a criar uma vasta gama de possibilidades, em outras palavras, a abrir completamente o seu portfólio criativo para explorar todas as possibilidades disponíveis surgidas a partir de seus talentos criativos. Embora seja necessário

gerar um monte de ideias, claro que é impossível desenvolver comercialmente todas elas, e isso pode ser frustrante. Precisamos, portanto, selecionar as melhores entre todas as possibilidades. Isso requer imaginação, por um lado, e análise, por outro. É necessário pensar tanto com o lado direito como com o lado esquerdo do cérebro. Ao colocar em ação o lado direito do cérebro nós podemos criar centenas de possibilidades abundantemente – e então aplicar o lado esquerdo para selecionar as melhores opções friamente. Evidentemente, poucas pessoas são capazes de usar o lado direito e o lado esquerdo do cérebro com o mesmo resultado e é por isso que algumas das melhores parcerias empresariais são uma combinação do gênio criativo com uma pessoa de aguçado tino comercial, ou um grupo equilibrado de pessoas.

Os melhores negócios conjugam os dois, talento criativo e técnicas poderosas de negócios – o que eu chamo de abordagem “camisetas e ternos”. E essa abordagem se aplica quando existe de fato uma parceria entre duas pessoas ou uma combinação de ambos os elementos numa empresa de uma única pessoa ou mesmo numa equipe empresarial.

Conhecendo a si mesmo

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, sua vitória nunca estará em dúvida”, escreveu Sun Tzu no clássico *Arte da Guerra*. Em termos de negócios criativos, é importante ter uma compreensão objetiva das forças e fraquezas em questão e do negócio como um todo. Um *checklist* que pode ser usado para avaliar um leque de aspectos do negócio – e as forças e fraquezas em cada área – é o *checklist* PRIMEFACT³. Este acrônimo se refere a nove áreas a serem avaliadas: Pessoas, Reputação, Propriedade Intelectual Informação de Mercado, Caráter, Finanças, Agilidade, Colaboradores e Talentos. As vezes pode ser difícil ser objetivo acerca do seu próprio negócio, portanto a visão externa de alguém bem informado pode ter um valor inestimável. A informação reunida pode ajudar a criar uma estratégia de negócios que joga a favor das forças e evita (tanto quanto possível) as fraquezas da empresa.

Vantagem Competitiva

Tendo identificado as forças dos diversos aspectos do negócio, precisamos dar um passo adiante. Trata-se de considerar as forças do negócio em relação aos seus competidores. Uma coisa é ser forte numa área específica, mas se os competidores também o são, ou até mesmo mais fortes, isso não nos dá qualquer

³ PRIMEFACT: People, Reputation, Intellectual Property, Market Information, Ethos, Finances, Agility, Collaborators and Talent.

vantagem competitiva. Nós estamos procurando por áreas que nos permitam ficar com a cabeça e os ombros acima da multidão uma vez que são essas forças que nos dão uma vantagem. Em termos competitivos, ganhar vantagem significa jogar com as forças criativas onde podemos vencer os competidores e, ironicamente, esse pode não ser o nosso “melhor” talento. No entanto, nós podemos ser capazes de usar nossas competências criativas para resolver problemas de um cliente em particular melhor do que qualquer outra pessoa.

Radar de Negócios

Assim como um navio numa viagem pelo oceano precisa usar um radar para explorar o horizonte para avistar amigos e inimigos, também os negócios criativos necessitam estar constantemente em busca de oportunidades e ameaças no ambiente. A Análise PEST sugere que busquemos em quatro direções por forças que podem apresentar oportunidades ou ameaças: o cenário Político, Econômico, Social e tecnológico. Uma bússola mais abrangente de oito pontos é a Análise ICEDRIPS, que sugere que olhemos para as seguintes direções: Inovação, Competidores, Economia, Demografia, Regulações, Infraestrutura, Política e Tendências Sociais. Tendo listado todas as forças externas atuais e iminentes que podem apresentar oportunidades ou ameaças para a nossa empresa, o estágio seguinte é identificar os mais importantes – e então fazer o planejamento de acordo, a fim de tirar proveito das oportunidades e fugir das ameaças.

Barreiras de entrada: a propriedade intelectual é a chave

Muitas indústrias têm barreiras de entrada. A criação de uma rede de telefonia móvel ou a perfuração de poços de petróleo não apenas requerem uma grande quantidade de capital, mas também são regulados por licenças governamentais. Ao contrário, a maioria dos sub-setores das indústrias criativas são vulneráveis aos novos entrantes no mercado uma vez que as barreiras de entrada tendem a ser frágeis. Assim, como a empresa criativa pode se defender de novos entrantes conquistando fatias de mercado? Uma das barreiras de entradas mais efetivas – e que está no coração das indústrias criativas – é a propriedade intelectual. Através do uso dos direitos de autoria, direitos de design, marcas e patentes, as empresas criativas podem se proteger dos seus competidores – ou então lucrar com o interesse de novos entrantes através de acordos de licenciamento. Os direitos de propriedade intelectual podem não apenas proteger os empreendedores criativos dos competidores, mas também podem, efetivamente, gerar fluxos de renda independentemente do trabalho criativo contínuo.

A Dimensão do Mercado

A criação de possibilidades também deve acontecer numa dimensão diferente. Isso se dá na área da identificação de mercados potenciais, tipos de clientes e clientes individuais. Lembrando mais uma vez que apesar da sua criatividade abundante em muitos aspectos, é comum que empreendedores criativos emergentes careçam de imaginação quando se trata de explorar possibilidades em termos de clientes em potencial. Assim como no caso dos produtos e serviços criativos acima, eu estimulo os clientes a usar o pensamento do lado direito do cérebro para gerar uma porção de ideias e então passar para o lado esquerdo, para analisar e selecionar as melhores.

A Fórmula Única de Sucesso

O objetivo de qualquer negócio criativo bem sucedido não é alcançar um compromisso incômodo entre criatividade e comércio. Ser meio criativo e meio comercial não é bom o bastante. Ao contrário, o objetivo é ser completamente criativo e totalmente bem sucedido. Para alcançar isso temos que usar a imaginação para combinar aspectos particulares da nossa criatividade com segmentos de mercado cuidadosamente selecionados. Se tivermos por um lado o número de produtos e serviços criativos em potencial, e por outro o número de tipos de clientes em potencial, a quantidade de combinações possíveis entre os dois resulta num número muito elevado. De fato, é um número multiplicado pelo outro, o que pode ser expresso graficamente como uma matriz com produtos/serviços criativos num eixo e tipos de clientes no outro. Uma fórmula de negócios bem sucedida ocorre quando produtos e serviços criativos específicos se casam com os seus clientes pagantes correspondentes. Existem diferentes formas de se encontrar uma combinação vencedora. Uma opção é (metaforicamente) escolher bolinhas numeradas de duas bolsas distintas (como acontece num torneio de futebol) e tentar casar um produto selecionado aleatoriamente com um segmento de mercado também selecionado aleatoriamente. Em algum momento você vai encontrar um sucesso, mas provavelmente ficará sem energia, dinheiro e tempo muito antes que isso aconteça. Claramente essa é uma abordagem muito pouco inteligente. No entanto a abordagem adotada por algumas pessoas criativas quando tentam fazer negócios a partir de sua arte não é diferente. É através do desencontro entre produtos e serviços com os tipos de clientes que a frustração acontece; “se vender” parece ser a única opção para unir combinações incompatíveis. A abordagem inteligente é estabelecer todas as possibilidades e selecionar cuidadosamente as melhores combinações possíveis, usando o senso comum, teste de mercado e projetos-piloto para alcançar uma fórmula de negócios bem sucedida – e

assim rapidamente eliminar do quadro a maioria das combinações possíveis.

Elegendo os Clientes Chave

O marketing criativo envolve selecionar mercados cuidadosamente para produtos e serviços específicos – muito mais do que usar a esperteza criativa para persuadir pessoas para comprar produtos que de fato elas não necessitam ou querem. Enquanto muitas empresas atiram em muitas direções através da divulgação – e então esperam para ver o que acontece, as empresas criativas mais bem sucedidas focam em clientes específicos e então fazem uma abordagem ativa sob medida para os clientes desejados.

Trabalhando com outros

Como mencionado anteriormente, as empresas criativas mais bem sucedidas desenvolvem uma abordagem “camisetas e ternos” para o desenvolvimento do negócio, combinando talentos criativos com as melhores práticas de negócios. Muito freqüentemente, isso é alcançado através de uma parceria ou uma equipe maior. Cedo, no entanto, surge a questão sobre a propriedade e o controle da empresa à medida que mais pessoas se envolvem. As estruturas empresariais podem oferecer diversas possibilidades de propriedade e controle através da emissão de cotas para acionistas e para a nomeação de diretores da empresa. Embora as leis empresariais possam variar de um país para outro, geralmente existe uma gama de estruturas que podem ser criadas dentro do quadro de uma “empresa limitada”, incluindo as opções de empresas sem fins lucrativos (mais precisamente as “sem fins de distribuição de lucros”) e as constituições adequadas para cooperativas e organizações sociais.

Planejamento Estratégico

Tendo estabelecido a visão e os valores da empresa, e então elaborado cuidadosamente uma fórmula de

negócios única, o próximo estágio no processo de planejamento é identificar os passos chave a serem tomados no caminho rumo ao sucesso. Colocado de maneira simples, o planejamento estratégico é uma questão de estabelecer os vários passos cruciais que precisam ser dados para nos levar de onde estamos agora até onde queremos estar. Eu encorajo os clientes a visualizar o futuro e enxergar a si mesmos tendo alcançado o sucesso pelo qual se esforçaram – e então a olhar para trás a partir daquela posição futura ao longo da estrada que eles trilharam, enumerando os principais movimentos que eles tiveram que fazer pelo caminho. Desse modo, os passos (talvez cinco ou seis) podem ser vistos mais claramente. Retornando ao presente, aqueles mesmos passos estão agora diante de nós e formam a base de nosso plano estratégico de negócios.

Conclusão

No coração do plano de negócios está a criação de uma fórmula de negócios única para uma empresa criativa bem sucedida. Isso requer explorar todas as opções em termos de bens e serviços criativos, por um lado, e examinar todos os segmentos de mercado possíveis, por outro. A matriz bidimensional resultante oferece uma surpreendente variedade de combinações possíveis. A arte está em selecionar as poucas melhores combinações de bens/serviços e tipos de clientes entre todas as viáveis.

Um negócio criativo bem sucedido se baseará na produção de bens e serviços em que nos destacamos combinada com clientes cuidadosamente selecionados. Desse modo, os empreendedores criativos podem liberar a sua criatividade sem compromisso e alcançar o sucesso comercial.

Essa fórmula de negócios única é a chave. Faça isso de maneira errada e o resultado é o fracasso. Faça isso corretamente e a empresa criativa terá uma grande chance de alcançar sucesso criativo e comercial.