



FERRAMENTAS PARA EMPREENDER

O IDEA AO NEGÓCIO É UM MODELO GRATUITO GESTADO NA FGV EAESP PARA IMPULSIONAR A CRIAÇÃO DE *STARTUPS* E CONSTITUI UMA CONTRIBUIÇÃO BRASILEIRA AO MOVIMENTO *LEAN STARTUP*.

| POR GILBERTO SARFATI

Quais são as características de um bom empreendimento? Como começo a planejar minha empresa? Será que minha ideia é viável? Essas são algumas das perguntas de quem está desenvolvendo um novo negócio. A resposta, atualmente, passa pelo movimento *lean startup*, impulsionado por Eric Ries, que prega a substituição do tradicional plano de negócios por um processo mais dinâmico. Em vez de escrever um longo plano hipotético que dificilmente funcionará na prática, o empreendedor, no *lean startup*, vai testando e revendo suas hipóteses à medida que verifica se a solução está ajustada para o mercado (*market fit*), ou seja, se resolve o problema de um consumidor e se este está disposto a adquirir tal solução.

Nós, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), abraçamos o movimento *lean startup* quando, em 2014, remodelamos completamente o curso de Empreendedorismo de nossa graduação de Administração de Empresas. Durante esse processo de transformação, desmontaram também limitações do modelo, o que nos levou a testar metodologias complementares que poderiam contribuir com o desenvolvimento de novos negócios da nossa comunidade.

PRIMEIROS PASSOS

No *lean startup*, é utilizado primeiramente o Business Model Canvas, uma ferramenta visual criada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur em 2010 para ajudar empreendedores a desenhar o seu modelo de negócios. É como uma tela em branco em que aos poucos vão sendo inseridas respostas a questões fundamentais, como quais serão os produtos e serviços propostos, as atividades mais importantes, os recursos necessários, os tipos de cliente e os canais para chegar a eles e, por fim, os caminhos para o negócio ganhar dinheiro. Depois, vem a prototipação, com simulações para chegar ao produto minimamente viável (*minimum viable product* – MVP). Esse processo que busca colocar os consumidores desde o princípio no centro do negócio é sintetizado por Steve Blank e Bob Dorf no livro *Startup: manual do empreendedor*.

O que percebemos ao longo da utilização desse modelo foi que o Business Model Canvas não funcionava como primeiro passo na idealização do empreendimento, pois trata já do estágio da proposta de valor em relação a estruturas de geração de receitas e custos. Era preciso dar um passo para trás e refletir sobre a seguinte questão: o que caracteriza uma boa ideia de negócio?

O processo levou ao desenvolvimento de outra ferramenta, o Canvas Ideação (confira em ideiaaonegocio.com.br/assets/pdfs/ideacao_portugues2019.pdf).

Os três elementos que caracterizam uma boa ideia de negócio são: solução, oportunidade e time (veja no quadro da próxima página). Em primeiro lugar, a solução proposta tem de resolver um problema real e definido e ser melhor do que as que já existem – para aqueles que pretendem fundar uma *startup* de alto crescimento, as questões de escalabilidade e replicabilidade também entram em consideração. Em segundo lugar, deve ser clara a oportunidade, ou seja, para quem é essa solução, o que envolve questionar o perfil do cliente, o que este ganhará com o produto ou serviço e quem são os principais competidores. E, em terceiro lugar, é preciso identificar o perfil do time empreendedor, mapeando as capacidades técnicas e gerenciais para entregar a solução.

Desenvolvemos também um instrumento para que o empreendedor possa autoavaliar sua ideia e/ou pedir para outras pessoas fazerem essa análise. Por meio do Canvas Avaliação Crítica da Ideia (confira em ideiaaonegocio.com.br/assets/pdfs/ideacao_avaliacao_portugues2019.pdf), é possível atribuir notas de 1 a 10 para diversos aspectos organizados em dois eixos: a viabilidade, questionando o quanto os recursos humanos são sólidos para tirar a ideia do papel, e o impacto, que considera até que grau há potencial de alta taxa de crescimento para o negócio.

Uma vez que o empreendedor obtiver clareza sobre sua ideia de negócio, estará preparado para aplicar o Business Model Canvas de forma mais adequada e poderá executar o processo de desenvolvimento do cliente. Esse processo cobre as fases iniciais de ideação e pré-*seed*. Na fase de ideação, o empreendedor procura validar sua ideia como uma proposta que resolve um problema ou oferece uma oportunidade que pode ser explorada para um tipo de consumidor. Na de pré-*seed*, ele avança um pouco mais, ao prototipar o empreendimento, chegar ao MVP, constituir a empresa legalmente e começar a ter os primeiros ganhos nas vendas.

PASSOS SEGUINTE

Para *startups* entre as fases pré-*seed* e *seed* (em que a empresa começa a crescer), entendemos que a realidade economicamente instável do Brasil e de outros países em desenvolvimento exige uma fase adicional de planejamento. Passamos então a refletir sobre o que existia de melhor no plano de negócios e transformamos sua essência no Canvas Fundamentos do Negócio (confira em ideiaaonegocio.com.br/assets/pdfs/business_fundamentals_canvas_portugues2019.pdf). Considerando que o cliente é o centro do negócio, a ferramenta ajuda o empreendedor a aprofundar sua oferta tendo em vista três eixos: *marketing*, operacional e financeiro.



COMO IDENTIFICAR UMA BOA IDEIA DE NEGÓCIO PELO CANVAS IDEAÇÃO

Problema: o seu negócio está resolvendo que tipo de problema? Qual é a solução que você quer oferecer? É melhor mesmo do que as soluções que já existem?

Benefícios: quais benefícios seu público-alvo obterá ao comprar sua solução?

Clientes: qual é o perfil do seu público-alvo (localização, idade, renda, gênero etc.)?

Concorrentes: quem são seus principais concorrentes (se não conseguir identificar concorrentes diretos, pense nos indiretos)? Quais são suas vantagens em relação a eles? E as desvantagens?

Capacidade técnica: entre os sócios da empresa, quem tem competência técnica para entregar a solução? Por quê?

Capacidade de gestão: entre os sócios da empresa, quem tem competências gerenciais? Por quê?

Para *startups* de alto crescimento, outras duas perguntas são importantes:

Escalabilidade: quais características de seu modelo são altamente escaláveis (unidade adicional de produto ou serviço entregue com o menor custo de produção adicional)?

Replicabilidade: quais características fazem o seu modelo replicável?

No *marketing*, ele quantifica seu público-alvo, calculando o mercado potencial. Reflete ainda sobre como se diferenciar dos competidores, trabalhar canais de distribuição para chegar aos consumidores, promover produtos e serviços e chegar a valores adequados de preços. No eixo operacional, ele desenha esquematicamente quais são as principais etapas na entrega de valor para o cliente, projetando também os perfis de pessoas, processos e estrutura que são necessários para entregar valor ao cliente. Finalmente, no financeiro, ele identifica premissas de receitas e custos e gera um quadro financeiro de indicadores-chave. O foco da análise financeira não é fazer projeções de longo prazo, mas calcular em quanto tempo e o que a empresa precisa fazer para chegar ao ponto de equilíbrio entre receitas e custos (*breakeven*). Ou seja, a questão central envolve as premissas e o trabalho necessário para se obter um fluxo de caixa positivo.

Nossa experiência na aceleradora GVentures tem mostrado que o exercício ajuda o empreendedor a refletir criticamente sobre suas metas e como alcançá-las, revisando estratégias de *marketing* e de operações para se ajustar às necessidades financeiras de caixa.

Resumimos o modelo no *site* Ideia ao Negócio (acesse em ideiaaonegocio.com.br). Todos os instrumentos foram

criados na FGV EAESP, testados e aperfeiçoados ao longo de mais de cinco anos em disciplinas de empreendedorismo da graduação e pós-graduação da Escola. Também foram incorporados à lógica do processo de aceleração na GVentures.

Ideia ao Negócio é um modelo de construção de novos negócios adaptado para a realidade do Brasil. Ele contém passos fundamentais para a fase inicial de um empreendimento. Não importa se você está desenhando uma *startup* de tecnologia ou um negócio tradicional, o modelo vai apoiar a reflexão sobre os primeiros passos. O *site* compartilha todas as ferramentas gratuitamente, visando colaborar com o movimento *lean startup* e com o desenvolvimento de novos negócios no Brasil. ●

PARA SABER MAIS:

- Gilberto Sarfati. *Ideia ao Negócio*. Disponível em: ideiaaonegocio.com.br
- Eric Ries. *A startup enxuta*, 2019.
- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. *Inovação em modelos de negócios: Business Model Generation*, 2020.
- Steve Blank e Bob Dorf. *Startup: manual do empreendedor*, 2014.
- Gilberto Sarfati. *Quem (e como) investe em startups brasileiras*. *GV-executivo*, v.17, n.3, 2018.

GILBERTO SARFATI > Professor da FGV EAESP e coordenador do Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade (MPGC) > gilberto.sarfati@fgv.br