

## LEAN STARTUP E CANVAS: UMA PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA STARTUPS

### RESUMO

Apresenta o uso da metodologia Lean Startup e da modelagem de negócios, por meio da ferramenta Canvas, em empresas nascentes, denominadas startups. Trata-se de uma nova forma de empreender, em que se verifica a prevalência da experimentação em oposição ao planejamento minucioso. Atualmente, alguns estudiosos e empreendedores defendem a ideia de que não é possível abordar de maneira tradicional, com o auxílio de um plano de negócios, a criação de startups. Por meio de pesquisa bibliográfica sobre o tema, o presente trabalho apresentou de que forma a metodologia Lean Startup consegue lidar melhor com o dinamismo e incertezas presentes na criação e desenvolvimento de uma startup do que a abordagem tradicional, que sustenta a confecção de um plano de negócio. Entretanto, a título comparativo, também foram abordadas nesse estudo as principais características de um plano de negócios, examinando os prós e contras dessa ferramenta. Como resultado, buscou-se contribuir para o sucesso dos empreendedores envolvidos com startups.

**PALAVRAS-CHAVES:** Empreendedorismo; Startups; Lean Startup; Canvas; Modelos de Negócio.

## LEAN STARTUP AND CANVAS: A PROPOSED METHODOLOGY FOR STARTUPS

### ABSTRACT

This paper introduces the use of the Lean Startup methodology and business modeling through the Canvas tool in nascent companies called startups. This is a new form of entrepreneurship, which confirms the prevalence of experimentation as opposed to detailed planning. Nowadays, some scholars and entrepreneurs defend the idea that you cannot tackle in the traditional way, with the aid of a business plan, creating startups. Supporting by literature on the subject, this study showed how the Lean Startup methodology can better cope with the dynamism and uncertainty present in the creation and development of a startup than the traditional approach, which supports the preparation of a plan business. However, for comparative purposes, it was also addressed in this study the main features of a business plan, examining the pros and cons of this tool. As a result, we sought to contribute to the success of entrepreneurs involved in startups.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship; Startups; Lean Startup; Canvas; Business Models.

*Revista Brasileira de  
Administração Científica,  
Aquidabã, v.5, n.3, Jul, Ago, Set,  
Out, Nov, Dez 2014.*

ISSN 2179-684X

**SECTION: Articles**  
**TOPIC: Empreendedorismo e  
Inovação**



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2014.002.0015

**Felipe Bruno Souza Nardes**

Centro Universitário IESB, Brasil  
[fnardes@gmail.com](mailto:fnardes@gmail.com)

**Roberto Campos da Rocha Miranda**

Centro Universitário IESB, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/9607439193331811>  
[rcrmiranda@gmail.com](mailto:rcrmiranda@gmail.com)

Received: 09/07/2014

Approved: 02/09/2014

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

### Referencing this:

NARDES, F. B. S.; MIRANDA, R. C. R.. *Lean Startup e Canvas: uma proposta de metodologia para startups*. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.5, n.3, p.252-272, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.003.0015>

## **INTRODUÇÃO**

O presente estudo objetiva apresentar o uso da metodologia Lean Startup e da modelagem de negócios, por meio da ferramenta Canvas, nas startups. Espera-se compreender melhor as peculiaridades desse tipo de empresa, visando saber de que maneira elas podem aumentar as chances de sucesso adotando metodologias alternativas desde a criação do negócio à inserção da empresa no mercado (NARDES, 2013).

Importante notar que é escopo deste trabalho analisar de que maneira empresas podem ser criadas e levadas ao mercado seguindo os conceitos da metodologia Lean Startup e utilizando a modelagem de negócio Canvas. O estudo é dirigido especificamente a empresas nascentes, denominadas de startups. Porém, não se enquadra no escopo analisar a criação de empresas propriamente ditas, isto é, o estudo não é direcionado aos negócios tradicionais que são criados em mercados estáveis, onde o grau de incerteza é menor. Pois, nestes casos, o plano de negócios ainda é a melhor opção para estruturar o negócio. Existe uma indústria de captação de recursos no ciclo de vida de uma startup, do investimento-anjo até o IPO (que é o lançamento de suas ações na bolsa de valores). Não se objetiva analisar esses investimentos que são necessários para levar uma startup ao mercado e para dar escalabilidade ao negócio, bem como não se realizou pesquisa empírica junto a startups existentes no mercado, limitando o estudo a considerações que a literatura apresenta sobre o tema.

De acordo com o estudo 'Sobrevivência das empresas no Brasil' (SEBRAE, 2013), muitas empresas fracassam já nos primeiros anos de vida. Cerca de um quarto dos empreendimentos criados no Brasil não sobrevive aos primeiros dois anos de atividade. Entretanto, ainda tem-se a ideia de que um plano de negócios, que envolve uma estratégia bem desenvolvida e ampla pesquisa de mercado, pode prever o sucesso de um empreendimento. Mas vive-se uma época marcada pela inconstância: globalização, crises econômicas, revoluções tecnológicas, dentre outros fatores, tornam o ambiente empresarial cada vez mais complexo. No caso das startups, a realidade é ainda pior, pois são instituições criadas em um cenário onde a incerteza é muito maior. É preciso uma nova abordagem que consiga lidar com o dinamismo e incerteza presentes nesse tipo de empresa.

Nesse contexto, tem-se a questão problema: como inserir uma empresa no mercado utilizando a metodologia Lean Startup, a partir de um negócio modelado em Canvas? Agregam-se como objetivos específicos a descrição do processo de criação de uma empresa e comparar as principais diferenças entre um plano de negócios e a metodologia Lean Startup, bem como a sustentação das causas que levam o Canvas é uma ferramenta mais adequado do que o plano de negócios quando utilizado na criação de startups.

Ressalta-se que a metodologia Lean Startup é relevante para a Ciência da Administração por inovar no campo do empreendedorismo. Trata-se de uma nova forma de lançar empresas no mercado, que é particularmente válida para as empresas nascentes digitais. Esses

empreendimentos estão inseridos em um cenário mais dinâmico e incerto do que as organizações do mercado tradicional, necessitando, assim, de abordagens que se encaixem melhor às suas necessidades. A relevância do tema também é atestada por uma iniciativa governamental surgida em 2013, capitaneada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), com o intuito de acelerar startups no país. O programa Start-Up Brasil reconhece a importância desse tipo de empresa para a economia brasileira e, dessa forma, objetiva impulsionar o empreendedorismo de base tecnológica.

Para estruturar o trabalho, inicialmente verifica-se como ocorre o “processo empreendedor” (DORNELAS, 2008), da identificação da oportunidade à gestão do negócio, abordando também as características essenciais de um plano de negócios. Em seguida, pretende-se mostrar a importância do processo de validar as suposições de um modelo de negócios junto a clientes reais, verificando de que forma a metodologia Lean Startup, criada por Eric Ries, consegue mitigar os riscos que as startups enfrentam ao competir em um cenário tão turbulento. No decorrer do texto, objetiva-se evidenciar as principais diferenças entre um plano de negócios e a metodologia Lean Startup, mostrando por que essa última pode ser mais adequada ao empreendedor que está à frente de uma startup. Por fim, explica-se como modelar um negócio utilizando a ferramenta Canvas, que tem proporcionado aos empreendedores uma forma prática e intuitiva de visualizar os principais componentes de um modelo de negócios.

## REVISÃO TEÓRICA

### O que são Startups?

Há pouco tempo, startup era sinônimo de uma empresa de pequeno porte em seu estágio inicial (GITAHY, 2010). O conceito evoluiu e, atualmente, especialistas, investidores e empreendedores adotam a ideia de que startup é basicamente um empreendimento que enfrenta um ambiente de extrema incerteza, isto é, trata-se de um grupo de pessoas buscando empreender em mercados onde as variáveis são pouco conhecidas.

Uma definição de startup, dada por Ries (2012), que captura sua natureza essencial, é: Uma startup é uma instituição humana projetada para oferecer um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza. Da definição depreende-se que nada foi dito a respeito do tamanho da empresa, logo, qualquer pessoa que está envolvida na criação de um produto ou serviço onde prevalece um cenário de grande incerteza está envolvido numa startup. Outra consequência importante da definição é a inovação como componente fundamental. Não se trata de criar algo revolucionário, ainda que isso possa acontecer, mas ao menos buscar trazer uma nova fonte de valor aos clientes, seja fornecendo uma solução em um mercado que anteriormente era ignorado ou possibilitando um novo uso para uma tecnologia já existente.

Por fim, destaca-se o fato de que startups lidam com ambientes extremamente incertos, com poucas informações, onde muitas vezes não se sabe ao certo nem que é o cliente (RIES, 2012). Já para Blank (2010), uma startup é: uma organização formada para procurar um modelo de negócios repetível e escalável. Um modelo de negócios, que será explicado em detalhes posteriormente, descreve a forma como a companhia cria, entrega e captura valor. Em outras palavras, um modelo de negócios descreve como a empresa ganhará dinheiro com seus produtos e/ou serviços. Um negócio repetível e escalável é aquele que consegue crescer rapidamente em receitas mantendo uma estrutura de custos enxuta. Dessa forma, por meio da conceituação desses dois autores, pode-se dizer que startups são pessoas empreendendo num cenário com poucas variáveis conhecidas, buscando um modelo de negócios que seja repetível e escalável.

## **O Processo Empreendedor**

Por que tantos negócios falham ou não atingem seu potencial máximo? Por que inúmeras empresas vão à falência já nos primeiros anos de vida? Essas dúvidas estão no cerne do estudo do Empreendedorismo. Buscando responder a essas questões a fim de minimizar os fracassos e aumentar os casos de sucesso, alguns autores buscam entender quais são etapas que devem ser seguidas pelos empreendedores ao criar uma empresa.

De acordo com Dornelas (2008): [...] fases do processo empreendedor: (1) Identificar e avaliar a oportunidade; (2) Desenvolver o plano de negócios; (3) Determinar e captar os recursos necessários; (4) Gerenciar a empresa criada. Embora as fases sejam apresentadas sequencialmente, elas não precisam seguir necessariamente essa ordem, nem tampouco uma precisa ser concluída para que outra se inicie (DORNELAS, 2008). Mas ainda que o processo não precise seguir rigorosamente essas etapas, antes de escrever um plano de negócios detalhado é interessante avaliar a oportunidade para evitar perder tempo e recursos à toa.

Existe uma técnica simples para avaliar uma oportunidade, proposta por Dornelas (2008), denominada 3Ms: Demanda de Mercado, Tamanho e Estrutura de Mercado e Análise de Margem. Seguindo tal proposta, o empreendedor deve se fazer algumas perguntas básicas para entender melhor seu público-alvo, o mercado no qual ele pretende atuar e os aspectos financeiros da oportunidade em questão. Exemplo: Quais são os clientes que comprarão o produto ou serviço de sua empresa? Qual o tamanho atual do mercado em reais e números de clientes? Qual a possibilidade de lucro com esse negócio?

Neste caso, avalia-se o plano de negócios que envolve uma série de aspectos da empresa que devem ser sintetizados e expressos em documento escrito. Utilizando-se dessa ferramenta, o empreendedor pode avaliar melhor oportunidade de negócio, planejar as atividades que devem ser desenvolvidas e, até mesmo, gerenciar de maneira mais eficiente a empresa que será criada. Segundo Dornelas (2008): Após selecionar as principais oportunidades[...]o empreendedor deverá partir para implementação do negócio. O plano de negócio acaba sendo a melhor ferramenta para

esta finalidade. Não existe uma regra para elaboração de um plano de negócios, mas ele normalmente possui a seguinte estrutura: (1) Capa; (2) Sumário; (3) Sumário Executivo; (4) Descrição da Empresa; (5) Produtos e Serviços; (6) Mercado e Competidores; (7) Marketing e Vendas; (8) Análise Estratégica; (9) Plano Financeiro; (10) Anexos. Existem alguns objetivos básicos que devem ser visados quando se escreve um plano de negócios (DORNELAS, 2008): Testar a viabilidade de um conceito de negócio; Auxiliar o desenvolvimento das operações e na formulação da estratégia; Facilitar a captação de recursos financeiros; Transmitir credibilidade aos stakeholders; Desenvolver a equipe de gestão.

Em tese, valendo-se dessas informações, o plano de negócios busca demonstrar qual é a probabilidade de sucesso futuro de uma empresa num dado mercado. Entretanto, em tempos de mudanças rápidas e abruptas na sociedade e na economia, a reflexão que deve ser feita é até que ponto um plano de negócio pode realmente predizer o sucesso de um empreendimento. Certamente, um plano de negócios ainda é uma ferramenta extremamente útil para algumas situações, válida para alguns contextos empresariais, especialmente em ambientes estáveis e com uma gama de dados históricos, mas no desenvolvimento de uma startup se dedicar a elaborar um plano de negócios antes de validar hipóteses e encontrar o modelo de negócios ideal pode ser uma perda de tempo (RIES, 2012).

## Validando Hipóteses

De fato, um plano de negócios ainda é uma ferramenta extremamente útil e que pode diminuir os riscos de fracasso ao iniciar uma empresa, pois força o empreendedor a pensar em aspectos fundamentais do negócio.

O desenvolvimento de um plano de negócios estruturado ajuda a delinear e a entender em detalhes o modelo de negócio de uma empresa. Ao final, o plano de negócios mostrará os custos e as despesas do negócio, investimento inicial, máxima necessidade de recursos para colocar a empresa em operação, a estratégia de crescimento e de marketing e vendas, bem como a projeção de receita e lucro para os próximos anos (DORNELAS, 2013).

Mesmo no caso das *startups*, depois de comprovar as suas hipóteses e desenvolver um modelo de negócios que seja repetível e escalável, é interessante ter um plano de negócios especialmente para facilitar a captação de recursos junto às instituições financeiras e investidores. Mas, testar a viabilidade de um empreendimento a partir de um plano de negócios é muito difícil. E se todo o plano de negócios for desenvolvido em cima de uma hipótese totalmente errada? É o risco que se corre ao não validar as suposições junto dos clientes reais (RIES, 2012). “Nenhum plano sobrevive ao primeiro contato com os clientes” (BLANK, 2010). Ao invés de escrever um minucioso plano de negócios, os empreendedores devem ir às ruas testar seu modelo de negócio.

As *startups* buscam ser criadas de uma maneira distinta, baseada em interações reais com o mercado em detrimento de achismos e suposições presentes em extensos planos de negócios.

Em outras palavras, o sucesso de um empreendimento consiste em validar suas suposições de negócio com clientes reais, com o mínimo de gasto e esforço possível (RIES, 2012).

No modelo convencional de empreendedorismo, a elaboração do plano de negócios é o primeiro passo para qualquer empreitada. Basicamente, trata-se de um documento que busca descrever como determinada oportunidade será explorada. Baseando-se em indicadores e projeções, busca-se prever o sucesso de um empreendimento.

Um plano de negócios é, basicamente, um exercício de pesquisa feito em isolamento por um empreendedor — antes mesmo de ter começado a criar um produto. Parte-se da premissa de que é possível responder à maioria das interrogações de um empreendimento já de saída, antes de conseguir capital e de colocar a ideia em prática. Assim que consegue dinheiro de investidores, o empreendedor munido de um plano de negócios convincente começa a desenvolver o produto de forma igualmente solitária. Milhares de horas de trabalho são investidas para deixar o produto pronto para ser lançado, com pouco ou nenhum subsídio de quem irá usá-lo. Somente depois de criado e lançado o produto — quando a força de vendas tenta vendê-lo — é que o negócio recebe um *feedback* expressivo de clientes. E, não raro, depois de meses ou até anos de desenvolvimento, o empreendedor descobre (da pior maneira possível) que a clientela não precisa ou não deseja a maioria dos recursos do produto (BLANK, 2013).

Já durante o desenvolvimento de uma *startup*, os fundadores transformam suas ideias iniciais em hipóteses de modelo de negócios, testando se suas premissas são verdadeiras junto aos clientes potenciais. Ou seja, o empreendedor aceita de início que possui apenas palpites sobre um dado mercado, hipóteses não comprovadas.

Dornelas (2013) afirma que: “Para se concluir um plano de negócios, o empreendedor pode levar semanas ou até meses. Porém, quando concluído, o resultado nem sempre é considerado uma fotografia real do que é ou será o negócio”. Assim, mesmo que o plano de negócios represente uma direção a seguir, nem sempre ele reflete a realidade que a empresa encontrará. O plano de negócios perde, pois, a relevância em ambientes instáveis e em situações de mercado difíceis de prever, algo cada vez mais comum nos dias de hoje. Como defende Ries (2012): “Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável, e num ambiente relativamente estático. Startups não têm nenhum dos dois”.

Em função disso, os conceitos de *Lean Startup* e do modelo de negócios *Canvas* têm ganhado cada vez mais espaço, por serem mais rápidos e práticos. O objetivo, com essas novas abordagens, é testar o quanto antes a ideia de um produto/serviço e valendo-se do *feedback* dos clientes ir adaptando a solução. Conforme explicitado na definição do conceito, *startups* são instituições que estão em busca de um modelo que seja repetível e escalável e encontra-se em um ambiente de extrema incerteza, logo é preciso testar as hipóteses de negócios, criar protótipos, buscar o quanto antes um modelo de negócios sustentável, que permita o crescimento da empresa.

Já grandes corporações normalmente estão envolvidas com modelos de negócio comprovados, isto é, não precisam testar exaustivamente suas suposições.

Enquanto companhias estabelecidas executam modelos de negócio onde os clientes, os problemas e as características necessárias do produto são conhecidos, *startups* precisam operar em um modo de ‘procura’ à medida que testam e comprovam cada uma de suas hipóteses iniciais. Elas aprendem do resultado de cada teste, refinam as hipóteses e testam novamente, tudo para encontrar um modelo de negócios que seja repetível, escalável e lucrativo (BLANK & DORF, 2012).

Basicamente, é preciso enxergar que uma *startup* é um experimento e de maneira análoga aos experimentos científicos, é preciso testar hipóteses para comprovar a teoria; no caso das *startups*, o *feedback* dos clientes refuta ou confirma uma dada hipótese, que, por sua vez, comprova a eficácia de um modelo de negócio. E só é possível testar tais hipóteses empiricamente, os clientes comprovarão se suas suposições de negócio são verdadeiras por meio da interação com a solução apresentada. Para isso, o empreendedor busca verificar os padrões de comportamento dos clientes, observando se os clientes estão ou não agindo de acordo com o esperado (RIES, 2012).

### **Lean Startup**

A metodologia *Lean Startup*, desenvolvida por Eric Ries, tem suas raízes no método de produção *Lean* desenvolvido pela Toyota, que proporcionou uma revolução na produção fabril ao reduzir o tamanho dos estoques, implementando a produção *just in time*.

Comecei a estudar outros setores, especialmente o industrial, que origina a maioria das teorias modernas de administração. Estudei a manufatura enxuta, processo que nasceu no Japão com o Sistema de Produção Toyota: um modo totalmente novo de pensar acerca da manufatura de bens físicos. Essa linha de pensamento evoluiu até a *startup* enxuta: a aplicação do pensamento enxuto ao processo de inovação (RIES, 2012).

Ou seja, a proposta do *Lean Startup* (ou *Startup Enxuta*, em português) vai nesse mesmo sentido, o lema aqui também é evitar desperdícios, oferecendo uma nova forma de gestão de empresas, que seja ajustada às peculiaridades que existem em uma *startup*. Isso porque, como Ries (2012) afirma: “dispomos de um conjunto comprovado de técnicas para administrar grandes empresas[...].No entanto, quando se trata de *startups* e inovação, ainda estamos atirando no escuro.” Uma *startup* deve buscar antes de tudo validar suas hipóteses, obtendo aprendizagem validada junto aos clientes, criando o mais rápido possível um produto pelo qual os clientes pagarão. Qualquer coisa que se faça, além disso, é desperdício de tempo e de recursos.

A aprendizagem validada é o processo de demonstrar empiricamente que uma equipe descobriu verdades valiosas acerca das perspectivas de negócio presentes e futuras de uma *startup*. Ela é mais concreta, mais exata e mais rápida do que prognósticos de mercado ou o clássico planejamento empresarial (RIES, 2012).

Nesse contexto, a metodologia *Lean Startup* assume cinco princípios básicos (RIES, 2012): (i) O empreendedor de *startup* pode estar em qualquer parte, inclusive dentro de empresas, desde que esteja criando produtos e serviços sob condições de extrema incerteza; (ii) Uma *startup* é uma instituição e como tal requer gestão, mas um novo tipo de gestão, específica para seu

contexto de extrema incerteza; (iii) *Startups* devem antes de mais nada aprender. Ou seja, o objetivo inicial não é simplesmente ganhar dinheiro, trata-se de aprender a desenvolver um modelo de negócio sustentável; (iv) A metodologia *Lean Startup* está fundamentada no ciclo construir-medir-aprender, assim ao criar novos produtos, a *startup* deve medir como os clientes reagem e decidir se irá perseverar com a estratégia ou pivotar; (v) Para medir o progresso, entretanto, não devem ser usadas métricas tradicionais. Ries utiliza a “contabilidade para inovação” como forma de acompanhar o progresso de uma *startup*.

Uma *startup* não deve se guiar por um plano minucioso, escrito nos mínimos detalhes. Isso porque, planos de negócios são instrumentos que trazem consigo inúmeras suposições. Contudo, se qualquer hipótese levantada não estiver condizente com a realidade, todo o resultado previsto estará comprometido. Assim, o método *Lean Startup* foca no ciclo de *feedback* construir-medir-aprender. Deve-se, portanto, promover ajustes constantes no produto na medida em que se obtém *feedback* dos clientes, ou seja, de certa maneira é um processo de construção conjunta (RIES, 2012). Como sugere Blank e Dorf (2012), os empreendedores precisam “[...]get out of the building”, ou seja, é preciso sair às ruas para conhecer os possíveis consumidores, saber o que de fato eles querem. Não existem fatos dentro do escritório. Sair às ruas significa, portanto, adquirir um profundo entendimento do que o cliente precisa e usar o conhecimento adquirido para introduzir incrementos no desenvolvimento do produto, a cada nova interação com o mercado. Ainda que não siga rigorosamente um planejamento bem estruturado e mude constantemente o produto que está sendo desenvolvido, uma *startup* – tal qual uma empresa – deve saber exatamente aonde quer chegar, ter sua visão de negócio. Ries (2012) sugere que toda *startup* tem uma visão (Figura 1), da qual decorre uma estratégia e, em seguida, obtém-se o produto, que é resultado final da estratégia aplicada.

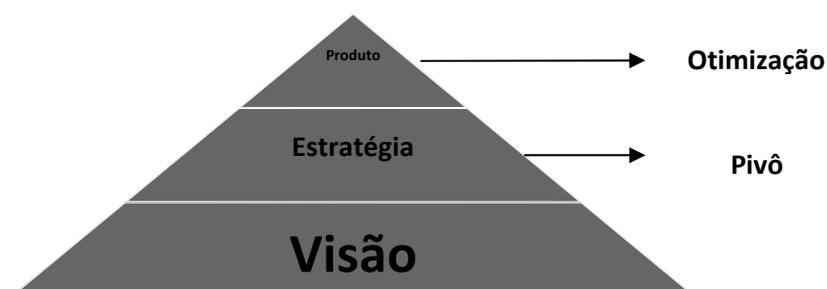


Figura 1: Visão de uma Startup. (Fonte: Ries, 2012)

Os produtos mudam constantemente, leva-se o protótipo aos clientes, obtém-se *feedback* e ajusta-se o produto. A estratégia envolve todo o modelo de negócios desenvolvido para levar o produto ao mercado, quando as hipóteses fundamentais não foram validadas, deve-se pivotar, ou seja, promover uma mudança drástica, descartando a estratégia que estava sendo aplicada. A visão, entretanto, deve ser perseguida. É o destino que se pretende chegar.

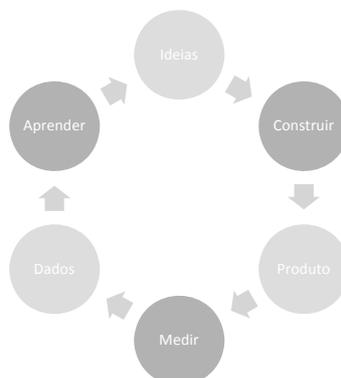
Mas vale ressaltar que não existe relevância em cumprir prazos, estipular metas orçamentárias, etc., se a empresa estiver desenvolvendo algo que ninguém deseja ou necessita. Eis o problema de empreender baseado em um plano de negócios. É por isso que em uma *startup*, envolta em um cenário em que imperam as dúvidas, deve-se aprender o mais rápido possível quais componentes da estratégia efetivamente funcionam e quais são suposições absurdas. É importante entender o que de fato os clientes querem. Assim, a *startup* conseguirá concretizar sua visão e desenvolver um negócio sustentável (RIES, 2012).

Ries (2012) sugere que em um ambiente de inovação, pesquisas de mercado ou grupos de foco podem não ser tão eficazes, pois o objetivo é entender o que os clientes querem, mas as respostas nem sempre refletem o que eles querem, mas sim o que acham que querem. Já os experimentos conseguem observar o comportamento real do cliente, pois não estão baseados em perguntas hipotéticas. A empresa interage com os clientes e obtém informações mais precisas a respeito da demanda do mercado, das necessidades dos consumidores, etc. Como afirma Ries (2012): Devemos aprender o que de fato os clientes querem, e não o que eles dizem que querem ou o que achamos que devam querer.

Valendo-se de testes, protótipos, além de outras formas de interação com o mercado, é possível verificar se os clientes estão ou não respondendo positivamente, de acordo com as suposições levantadas e, se for o caso, fazer os ajustes necessários. Cada *feedback* obtido possibilitará novos experimentos, que conduzirão a novas melhorias no produto e assim sucessivamente. O importante é que cada ação de uma *startup* leve a equipe a obter uma aprendizagem validada sobre o mercado em que se pretende atuar.

Quando o produto estiver pronto para ser distribuído de modo amplo, já terá estabelecido clientes, solucionado problemas reais, e oferecerá especificações detalhadas para o que precisa ser desenvolvido. Ao contrário de um planejamento estratégico tradicional ou um processo de pesquisa de mercado, essa especificação estará enraizada no *feedback* o que está em funcionamento hoje, em vez de ser uma antecipação do que talvez funcione amanhã (RIES, 2012).

A melhor forma de visualizar a dinâmica das atividades que envolvem uma *startup*, de entender como ocorrer esse processo de aprendizagem validada, é avaliar o ciclo de *feedback* construir-medir-aprender (RIES, 2012), conforme indicado na Figura 2:



**Figura 2:** Ciclo de Feedback: Construir-Medir-Aprender. (Fonte: Ries, 2012)

Por meio desse processo, é possível testar todas as suposições levantadas durante a criação de um negócio. O objetivo de qualquer *startup* é minimizar o tempo total gasto nesse ciclo de *feedback*. De acordo com Ries (2012), no universo das *startups*, existem duas suposições que são as mais importantes e, portanto, devem ser testadas primeiro: a hipótese de valor e a hipótese de crescimento. A hipótese de valor é aquela que pressupõe que um problema existe e que a solução da empresa será valorizada pelos clientes (RIES, 2012). Por exemplo, a taxa de retenção de um site é um bom parâmetro para medir o valor percebido pelos clientes. Se um usuário acessa determinado site com frequência, é sinal que ele vê valor naquela ferramenta. Já a hipótese de crescimento é aquela que define de que maneira os clientes descobrirão o produto, ou seja, como a *startup* vai crescer (RIES, 2012). É o que permite que a *startup* tenha um modelo escalável. Uma rede social, como o *Facebook*, depende fundamentalmente dessa hipótese, pois, nesse caso, o boca-a-boca entre os usuários é necessário para impulsionar o crescimento da rede. Ou seja, essas são hipóteses cruciais, todo o modelo de negócios depende da validação dessas hipóteses.

De acordo com Ries (2012), o primeiro passo após identificar essas suposições mais importantes é testar a validade ou não de tais hipóteses junto aos clientes. Em suma, o processo para testar essas e outras hipóteses, pode ser feito de acordo com o exposto na Figura 2, seguindo as etapas a seguir descritas: (i) Desenvolver o quanto antes um produto mínimo viável (MVP – *Minimum Viable Product*). Trata-se de construir um protótipo que permite percorrer todo o ciclo com o mínimo de recursos possíveis, tanto de tempo como de dinheiro; (ii) Após construir o produto, deve-se medir se os esforços realizados estão no caminho certo. Nesse ponto, também é necessário adotar uma nova abordagem: abandonar as métricas tradicionais e usar a chamada contabilidade para inovação; (iii) Depois de medir os resultados, a equipe avalia novos dados e informações, obtendo aprendizagem validada observando a interação dos clientes com o MVP. Nesse momento, deve-se tomar uma importante decisão: manter a estratégia original ou pivotar; (iv) Caso a *startup* esteja confirmando suas hipóteses e verificando uma evolução no seu modelo de negócios, pode manter a estratégia original, reiniciando o ciclo com uma nova versão do MVP, que busca estar cada vez mais próximo do que os clientes de fato querem. Se as hipóteses não tiverem sido confirmadas, especialmente aquelas que são mais importantes para o sucesso do modelo de negócio, a *startup* deve pivotar. O pivô consiste em promover uma mudança radical na estratégia adotada, reestruturando completamente o modelo de negócio que a empresa havia formulado.

Vale observar que apesar do ciclo ser escrito como construir-medir-aprender, o processo ocorrer de maneira inversa. Ou seja, primeiro descobre-se o que se precisa aprender, isto é, que conclusões se deseja tirar dos experimentos; em seguida, utiliza-se a contabilidade para inovação para determinar quais são as métricas que serão utilizadas para saber se estamos obtendo aprendizagem validade; por fim, desenvolve-se o produto mínimo viável para executar o experimento em questão e medir os dados necessários. Mais uma observação que deve ser feita

a respeito desse ciclo é que ele acontece fora do prédio. Não existem fatos dentro do escritório. Ou seja, é preciso sair às ruas para conhecer os possíveis clientes, buscando entendê-los melhor e ajustando sua solução às reais necessidades desses clientes, em cima de hipóteses comprovadas (RIES, 2012).

Um plano de negócios está fundamentado em uma série de suposições, em estudos de mercado, dados estatísticos, etc. Nem sempre essas suposições se mostram verdadeiras na prática, mas o plano é concebido considerando que tais suposições são verdadeiras.

O problema com os planos da maioria dos empreendedores não é que eles não seguem princípios estratégicos sólidos, mas que eles se baseiam em fatos errados. Infelizmente, a maioria dos erros não pode ser detectada no quadro branco, pois dependem de interações sutis entre produtos e clientes (BLANK & DORF, 2012).

Uma *startup*, em função de conviver com um ambiente de extrema incerteza, não deve assumir nenhuma suposição como verdadeira, os empreendedores devem testar o quanto antes suas hipóteses, seguindo a lógica do ciclo construir-medir-aprender.

O produto mínimo viável é um protótipo, algo que represente o produto/conceito que está sendo desenvolvido pelos empreendedores. O objetivo é levar o quanto antes para o mercado um produto/serviço que possa ser experimentado pelos clientes. Por meio do *feedback* é possível analisar se a empresa está no caminho certo, se deve permanecer com a sua estratégia ou pivotar, promovendo mudanças nos componentes fundamentais de seu modelo de negócios.

Um produto mínimo viável (MVP) ajuda os empreendedores a começar o processo de aprendizagem o mais rápido possível. No entanto, não é necessariamente o menor produto imaginável; trata-se, apenas, da maneira mais rápida de percorrer o ciclo construir-medir-aprender de *feedback* com o menor esforço possível (RIES, 2012).

Percebe-se, assim, que se trata de um conceito subjetivo, ou seja, não é possível determinar ao certo qual é a qualidade mínima necessária ou quantidade mínima de recursos/funcionalidades para um MVP. Isso porque determinado nicho de mercado pode exigir um MVP mais elaborado, outros podem aceitar de melhor maneira um produto sem todas as suas funcionalidades. “Um decisão exata sobre a complexidade que um MVP precisa ter não pode ser tomada por meio de fórmulas. É necessário julgamento. [...] Em caso de dúvida, simplifique” (RIES, 2012).

Um dos maiores desafios que os empreendedores enfrentam é a chamada cultura da qualidade. Parece um contrassenso desenvolver um produto que não traga a maior qualidade possível no processo de produção. A filosofia empresarial vigente prega a alta qualidade para os clientes como algo básico, qualidade é obrigação, já não é nem mais um critério de diferenciação. O grande problema, entretanto, é que para desenvolver algo assim, parte-se da premissa de que sabe-se o que o cliente valorizará. Mas numa *startup*, muitas vezes nem sabemos quem é o cliente. Como Ries afirma: “Se não sabemos quem é cliente, não sabemos o que é qualidade” (RIES, 2012). Ou seja, não se deve preocupar se o produto tem ou não qualidade superior, o foco está em desenvolver um produto com as funcionalidades e design suficientes para testar as

hipóteses do negócio, o chamado MVP. Ainda que o MVP seja visto como algo de baixo valor, ele é muito mais útil do que gastar recursos em algo que talvez ninguém queira futuramente. Um MVP de baixa qualidade ao menos pode fornecer informações sobre os atributos pelos quais os clientes prezam. Tem-se, assim, uma base empírica, dados extraídos da observação de clientes reais para aprimorar o produto. E ainda existe a possibilidade de os clientes gostarem do produto inicial, confirmando as suposições do negócio. Posteriormente, se for o caso, o produto será aprimorado, passando a contar com outros recursos (RIES, 2012).

Ao contrário do desenvolvimento de produto tradicional, que, em geral, envolve um período de incubação longo e ponderado e aspira à perfeição do produto, o objetivo do MVP é começar o processo de aprendizagem, não termina-lo. Diferentemente de um protótipo ou teste de conceito, um MVP é projetado para não só responder a perguntas técnicas ou de design do produto. Seu objetivo é testar hipóteses fundamentais do negócio (RIES, 2012).

Outra preocupação com relação ao MVP é que ele pode afetar a imagem ou reputação de uma marca (ou da construção de uma marca). Para o caso de empresas já estabelecidas é uma preocupação com fundamento, a saída talvez seja lançar um produto com uma marca diferente no mercado, apenas para testar a hipóteses em questão. Já as *startups* têm a vantagem de estarem praticamente no anonimato, também podem fazer uso desse artifício, mas não haveria tanta necessidade. É possível ir testando o conceito e só investir fortemente em marketing quando o produto estiver pronto para alcançar o mercado de massa (RIES, 2012).

Uma *startup* inevitavelmente cometerá erros até achar seu modelo ideal, mas fica a dúvida: esses erros estão proporcionando aprendizagem validade, a empresa está mesmo caminhando na direção certa ainda que os protótipos não tenham obtido o sucesso esperado? A equipe de empreendedores desenvolve um MVP, leva ao mercado, obtém *feedback* dos clientes e promove ajustes no produto, percorrendo todo o ciclo construir-medir-aprender. No teste seguinte, observa-se uma melhoria nos números, mas será que esse avanço está mesmo relacionado com as mudanças que foram implementadas ou seria decorrente de outra variável? O sistema para determinar esse avanço é a chamada contabilidade para inovação (RIES, 2012). Os números de uma *startup* devem mostrar se ela está ou não no caminho de desenvolver um negócio sustentável, ou seja, se o modelo de negócios está se provando repetível e escalável. Nesse sentido, a contabilidade tradicional, que no geral está preocupada com números brutos (como o aumento do volume de vendas, por exemplo) se mostra falha ao analisar o sucesso ou não de uma *startup*.

Resumidamente, para medir o progresso de uma *startup*, deve-se seguir três etapas: (i) Define-se a *baseline*. Qual é a situação da empresa atualmente? Para isso, é importante desenvolver um MVP, coletar dados e então concluir como a empresa está naquele exato instante; (ii) Promovem-se mudanças. A partir da *baseline*, a empresa promoverá os ajustes necessários rumo à situação ideal, após as otimizações e novos testes com os clientes, deve-se verificar se a empresa está ou não progredindo; (iii) Persevera-se ou pivota-se. Se a empresa

estiver fazendo progresso, pode-se manter a estratégia. Caso contrário, seria aconselhável pivotar e rever as hipóteses do negócio.

Lembrando que, primeiramente, deve-se testar a hipótese de valor e a hipótese de crescimento, que são as mais importantes. Isso porque, se essas suposições fundamentais não forem validades e se não houver como mitigar esses riscos, não faz sentido permanecer com aquele modelo de negócio nem testar outras hipóteses, será necessário pivotar (RIES, 2012).

São dois os métodos utilizados para a mensuração do desempenho das startups: (i) Análise de Coorte: o objetivo é avaliar o comportamento de cada grupo independente de clientes, ao invés de considerar os números acumulados. Cada grupo é chamado de coorte (RIES, 2012); (ii) Testes Comparativos: analisa se as melhorias que estão sendo feitas no MVP realmente estão levando a empresa rumo ao desenvolvimento de um negócio sustentável. Ao fazer testes a cada nova interação com os clientes, é possível desenvolver um produto que esteja ajustado às reais necessidades do seu mercado consumidor, evitando desperdício de recursos humanos, financeiros e materiais.

Conforme explicado no decorrer desse estudo, uma *startup* é concebida a partir da visão dos empreendedores. A partir daí, essa visão será transformada em hipóteses de negócio. Para testar essas hipóteses, é preciso construir um MVP, ir às ruas, obter *feedback* dos clientes, medir os dados obtidos e promover ajustes no produto ou mesmo no modelo de negócios. Ou seja, o produto ou a estratégia serão ajustados para alcançar a visão dos empreendedores, conforme explicitado na Figura 1. Como ensina Blank e Dorf (2012): “Em uma startup, os fundadores definem a visão do produto e então acham clientes e mercado para aquela visão”. De acordo com Ries (2012), se as hipóteses estão sendo confirmadas durante os testes com o MVP, se a empresa está progredindo rumo à sua visão, faz sentido perseverar, isto é, será possível alcançar a visão da empresa por meio de pequenos ajustes no produto, a cada nova interação com os clientes. Entretanto, após ir às ruas e obter *feedback*, os empreendedores podem verificar que algum elemento de seu modelo de negócios não está funcionando. Neste caso, deve-se fazer promover uma mudança radical na estratégia adotada, isto é, pivotar, achar um modo distinto de se alcançar a visão da empresa.

Esse é o padrão: resultados quantitativos insatisfatórios nos forçam a reconhecer o fracasso, criando a motivação, o contexto e o espaço para uma pesquisa mais qualitativa. Essas investigações produzem novas ideias – novas hipóteses – a ser testadas, conduzindo a um possível pivô. Cada pivô libera novas oportunidades para outras experimentações, e o ciclo se repete. Toda vez repetimos esse processo simples: estabelecer a *baseline*, ajustar o motor e tomar a decisão de pivotar ou perseverar (RIES, 2012).

Assim, ao final do ciclo de *feedback* construir-medir-aprender, após promover interações com o mercado e sentir a reação dos clientes, deve-se decidir entre pivotar ou perseverar. Nas palavras de Ries (2012): “[...] estamos fazendo progresso suficiente para acreditar que nossa hipótese estratégica original é correta ou precisamos fazer uma grande mudança?”. Ao decidir perseverar, o empreendedor já encontrou seu modelo de negócios, que de acordo com Dornelas

(2013) é: “[...] como a empresa fará dinheiro, qual será ou é seu modelo de receita e como as várias áreas e processos de negócio se relacionam para atingir o objetivo de fazer com que a empresa funcione, gerando valor ao clientes”. Já o pivô normalmente é necessário quando algum componente do modelo de negócio não foi definido de maneira apropriada ou não está funcionando como era esperado. A empresa pode, por exemplo, não ter encontrado o segmento correto de clientes para explorar ou não ter achado a melhor forma de entregar os produtos/serviços a esses clientes, etc.

Falhas acontecerão. É uma parte normal do processo de uma *startup*. Erros nas suposições fundamentais sobre o modelo de negócios acontecem frequentemente: quem são os clientes, que problemas são necessários resolver, quais recursos resolveriam os problemas, quanto os clientes pagariam, etc. Pivôs são uma resposta para esses erros. Um pivô é uma grande mudança é um dos nove componentes de um modelo de negócios, baseado no aprendizado obtido por meio do *feedback* dos clientes (BLANK; DORF, 2012).

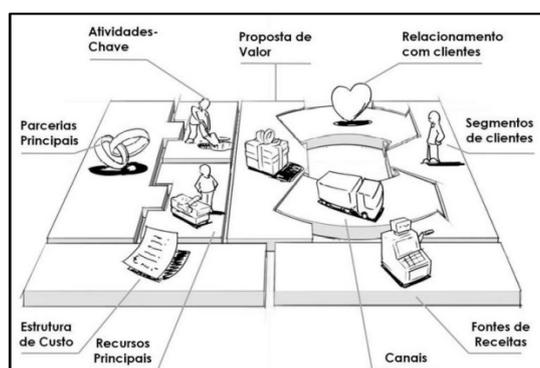
### Modelo de Negócios – Canvas

O termo ‘modelo de negócios’ já existe há cerca de 50 anos, mas sem uma ferramenta e um vocabulário comum para discutir as ideias de negócio, havia muita confusão. Em 2010, Alexander Osterwalder publicou o livro *Business Model Generation*, promovendo um conjunto estruturado de termos e conceitos, organizados visualmente, que se tornou a principal ferramenta para organizar as hipóteses de uma *startup* (BLANK & DORF, 2012).

Acreditamos que um Modelo de Negócios pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

De acordo com Dornelas (2013), o *Canvas* tem grande sinergia com os conceitos da metodologia *Lean Startup*, Isso porque, como o *Canvas* é algo prático de se fazer, é possível reunir a equipe de empreendedores, discutir os principais componentes do modelo de negócios, testar as hipóteses e, paulatinamente, ir evoluindo o conceito do negócio, produzindo novas versões do *Canvas*.

Os elementos principais do modelo de negócios podem ser representados lançando-se mão de uma ferramenta visual, conforme figura abaixo:



**Figura 3:** Modelo de Negócio – Canvas (Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2011)

Cada elemento passa então a ser discutido. No estudo dos segmentos de clientes, os empreendedores precisam definir que grupos de clientes atender e quais ignorar. Para quem a empresa está criando valor? Quem são os consumidores mais importantes? O produto é voltado para um mercado de massa ou um mercado de nicho? São perguntas quem devem ser respondidas ao se analisar esse componente do modelo de negócio (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

Um modelo de negócios pode conter um ou mais segmentos distintos de clientes. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), a empresa deve ter grupos distintos de clientes se: As necessidades de tais grupos são diferentes a ponto de justificar ofertas diferentes para cada grupo; Os canais de distribuição para alcançar esses grupos também serão distintos, isto é, um segmento pode necessitar de uma venda presencial, já outro será atendido pela web, por exemplo; Os grupos têm lucratividades diferentes; etc.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a proposta de valor deve resolver um problema de um segmento de clientes ou satisfazer uma necessidade, esse é o objetivo que os empreendedores devem ter em mente ao analisar esse componente do modelo de negócios. Neste sentido, deve-se pensar sobre quais são os produtos e/ou serviços que estão sendo oferecidos para cada grupo de clientes e os valores associados. Os valores podem ser tanto quantitativos como qualitativos. Um produto que está sendo oferecido por um preço abaixo do mercado ou com um desempenho superior ao dos concorrentes, agrega valor em termos quantitativos. Já um produto com um design diferenciado ou com uma experiência de consumo superior, agrega valor em termos qualitativos (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), os canais são o ponto de contato do cliente com a empresa, sendo assim, ao analisarmos esse componente do modelo de negócios, é preciso considerar todos os canais de interface da empresa com o cliente, sejam eles de comunicação, de distribuição ou de vendas. Portanto, no estudo dos canais de um modelo de negócios deve-se refletir sobre: como alcançamos nossos clientes? Por quais canais eles querem ser contatados? Quais canais representam o melhor custo-benefício?

Existem diferentes categorias de relacionamento com o Cliente, que vão de assistência pessoal a serviços automatizados. Seja como for a forma de relacionamento, em geral, ele objetivará a conquista de novos clientes ou a fidelização dos clientes já existentes. Em mercados pouco explorados, o relacionamento normalmente é guiado por estratégias agressivas de aquisição de clientes. Já em mercados saturados, a retenção de clientes e o aumento da lucratividade média por cliente tornam-se mais importantes (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

No estudo das fontes de receita, os empreendedores devem pensar a respeito de: quanto os clientes estão dispostos a pagar? Qual é o método de pagamento que eles preferem? Qual é a importância de cada fonte de receita para o total do faturamento da empresa?

Uma empresa pode ter diferentes fontes de receita, tais como: venda de produtos, tarifa de uso, assinatura mensal, aluguel, anúncios, intermediação, etc. Percebe-se que as fontes de

receita podem ser agrupadas em dois grupos: rendas oriundas de pagamentos únicos ou rendas recorrentes, que são resultantes de pagamentos constantes (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

Osterwalder e Pigneur (2011) classificam os recursos principais para um negócio funcionar em: (i) Físico – Inclui fábricas, edifícios, veículos, lojas, estoques, etc.; (ii) Intelectual – Nesse grupo tem-se as marcas, patentes, banco de dados, *expertise* em determinado setor, etc.; (iii) Humano – Especialmente importante para indústrias que dependam da inovação e de conhecimento especializado, como as empresas de *software*; (iv) Financeiro – A empresa precisa de capital de terceiros para iniciar o negócio? Qual é o capital necessário para iniciar um novo projeto? Essas e outras questões devem ser respondidas ao se pensar no aspecto financeiro.

As atividades-chave são necessárias para que a empresa consiga oferecer adequadamente sua proposta de valor e, conseqüentemente, obter renda. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), as atividades-chave podem ser categorizadas em: (i) Produção – São atividades características das fábricas, relacionadas à fabricação de produtos nas quantidades e qualidade necessária; (ii) Resolução de problemas – Focadas no gerenciamento do conhecimento, necessitam de treinamento contínuo dos colaboradores. Exemplo: mercado de consultorias empresariais; (iii) Plataforma/rede – São negócios que tem uma plataforma como recursos principal. O Facebook, por exemplo, tem como principal atividade o gerenciamento de sua plataforma, seja promovendo o site ou realizando manutenções, mas o foco está sempre na plataforma.

No componente parcerias principais as empresas formam parcerias por diferentes razões: para otimizar riscos de seus modelos de negócio, para facilitar a aquisição de recursos, etc.

Podemos distinguir entre quatro tipos de parcerias: (1) Alianças estratégicas entre não competidores; (2) Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes; (3) Joint ventures para desenvolver novos negócios; (4) Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis. (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011).

A empresa terá custos para oferecer sua proposta de valor ao mercado, estabelecer parcerias, manter relacionamento com os clientes, dentre outras coisas. Como regra, os custos devem ser minimizados em qualquer modelo de negócio, mas para algumas empresas ter uma estrutura de baixo custo é fundamental, são negócios direcionados pelo custo, que normalmente fazem uso extensivo da automação e da terceirização. As companhias aéreas são exemplos de negócios que precisam manter a menor estrutura de custo possível. Mas também existem empresas que são direcionadas pelo valor, a preocupação em reduzir o custo existe, mas o foco está na criação de valor. Normalmente tem-se nesse grupo modelos de negócio com propostas de valor customizadas, de acordo com cada segmento de cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

## Como Inserir uma Startup no Mercado?

Por meio do presente estudo, o pesquisador conseguiu reunir as orientações dos principais autores do tema em um único fluxograma, que sugere as ações necessárias para uma startup se inserir num mercado, validando suas hipóteses a cada nova interação com os clientes, até chegar ao produto/serviço ideal.

A primeira fase desse processo é a identificação da oportunidade e transcrição das primeiras hipóteses para o *Canvas*. A ideia do negócio pode vir de diferentes maneiras, da observação sistemática de um determinado problema, de uma necessidade pessoal, de um *insight* criativo, etc. Essa visão, ou ideia do que se pretende atingir, é transformada em hipóteses de negócio. Ao analisar o que se pretende oferecer ao mercado, ou quais segmentos de clientes almeja-se atender, constroem-se os demais blocos do *Canvas*, tendo assim a primeira visão geral do negócio. Entretanto, até o momento, esse primeiro modelo de negócio está fundamentado em uma série de hipóteses não testadas, que precisam ser validadas pelo mercado.

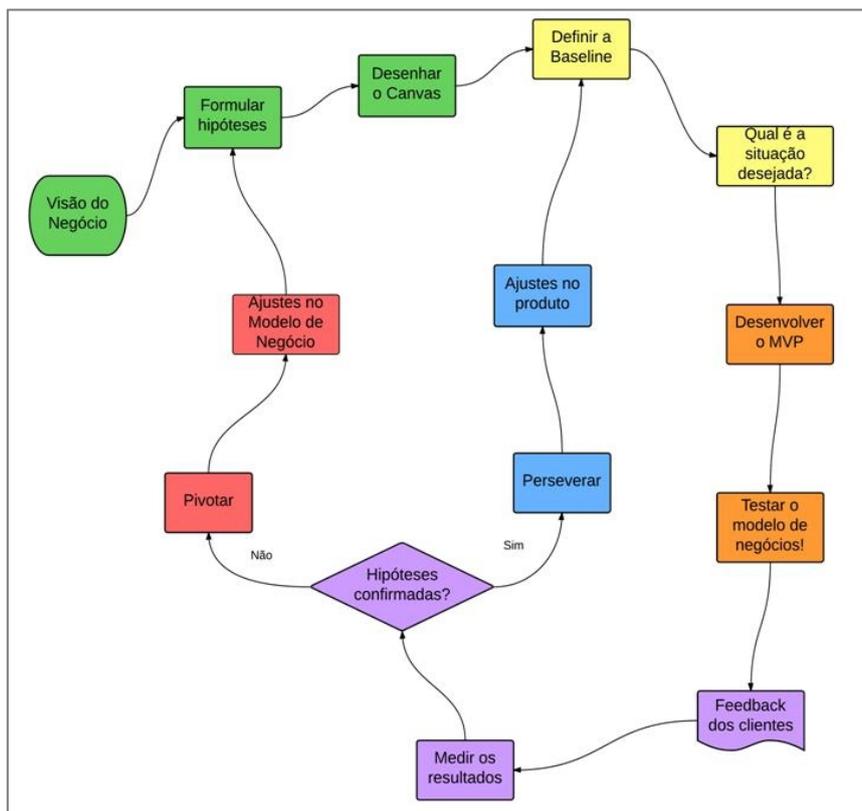


Figura 4: Como Inserir uma Startup no Mercado.

Em seguida, é preciso definir a situação atual da *startup* (*baseline*) e criar metas para o negócio, buscando alcançar a situação desejada. No início, a empresa parte do zero. Mas a cada novo ciclo de interação com o mercado, deve-se analisar se o resultado obtido está de acordo com o esperado pelos empreendedores. É o momento de decidir o que a *startup* precisa aprender, quais hipóteses testar. Além disso, deve-se definir de que forma o resultado das experiências será

mensurado, quais serão as métricas utilizadas, a fim de saber se a empresa está obtendo aprendizagem validada junto aos clientes, em busca do seu modelo de negócio ideal.

A partir desse momento, os empreendedores devem ir às ruas. Desenvolver um produto mínimo viável que estabeleça o contato entre o cliente e o produto, com o intuito de testar as premissas do modelo de negócio. O objetivo primordial de um MVP é permitir que a *startup* inicie o quanto antes um processo de aprendizagem junto ao mercado, recebendo *feedback* dos clientes sobre o que de fato tem importância para eles. Evita-se desperdício de tempo e dinheiro, pois essa interação com os consumidores acontece antes (e durante) o desenvolvimento do produto/serviço, permitindo assim pequenos ajustes no produto ou mesmo uma mudança mais radical no modelo de negócio. Ressalta-se que para testar as hipóteses do negócio não é necessário construir um produto propriamente dito, um simples questionário ou uma apresentação de *slides*, por exemplo, já é suficiente para validar ou refutar algumas suposições a respeito do negócio.

A fase seguinte é a coleta dos dados obtidos a partir dos testes, isto é, o *feedback* recebido dos clientes é documentado e analisado. Os resultados devem ser medidos quantitativamente e comparados à meta estabelecida antes dos testes. Utiliza-se a contabilidade para inovação, analisando o fluxo de ação de cada coorte de clientes, a fim de saber se a empresa está de fato progredindo. Após um estudo quantitativo, os empreendedores também podem realizar uma investigação qualitativa, promovendo uma sessão de *brainstorming*, com o intuito de obter novas ideias para o produto ou mesmo para o modelo de negócio.

Por fim, após a interação com o mercado e a análise do *feedback* dos clientes, deve-se decidir entre pivotar ou perseverar. Se as hipóteses fundamentais do negócio foram confirmadas, se os testes promovidos com o produto obtiveram o resultado esperado, faz sentido continuar com a estratégia atual, promovendo apenas aprimoramentos no produto, conforme sugestões dos consumidores. Caso contrário, se as suposições do modelo de negócio não tiverem sido confirmadas, será necessário pivotar, alterando radicalmente o modelo de negócio adotado pela companhia, isto é, será necessário rever algum dos nove componentes básicos, que compõe o *Canvas*.

No decorrer da pesquisa bibliográfica, percebeu-se que um dos erros mais comuns das *startups* é não conseguir definir com clareza qual público atenderá. É comum desenvolver um produto/serviço voltado para determinado segmento de público, mas que, quando levado ao mercado, atende melhor a outro nicho de consumidores.

### **Por que o Canvas é mais Adequado para as Startups?**

No quadro 1 verificam-se as principais diferenças, abordadas no decorrer deste trabalho, entre uma *startup* e uma empresa tradicional.

**Quadro 1:** Diferenças entre uma Startup e uma Empresa

Variável	Startups	Empresas
Estrutura	Estrutura enxutas e flexíveis	Estrutura rígida
Modelo	Modelos Inovadores	Modelos conhecidos
Mercado	Escalabilidade	Mercado restrito
Variáveis	Variáveis desconhecidas	Dados históricos
Ambiente	Ambiente instável	Ambiente estável
Risco	Alto risco	Risco moderado

Já no próximo quadro (2), analisam-se as características essenciais do *Canvas*, distinguindo-as dos traços fundamentais de um plano de negócio.

**Quadro 2:** Comparação entre Canvas e Plano de Negócio

Variáveis	Canvas	Plano de Negócio
Instrumento	Ferramenta versátil e dinâmica	Documento formal e pormenorizado
Facilidade	Fácil e rápido de fazer	Pode levar semanas ou meses
Volume	Única folha de papel	Dezenas de páginas
Objetivo	Busca por um modelo de negócio	Modelo de negócio estabelecido
Foco	Foco na organização e no ambiente	Foco na implementação e nos resultados
Finalidade	Almeja a sustentabilidade do negócio	Análise da viabilidade financeira
Método	Testar hipóteses	Levantar dados históricos
Utilidade	Pode ser superficial	Facilita a captação de recursos financeiros

*Startups* possuem algumas características marcantes, que as diferenciam sensivelmente de empresas tradicionais, conforme exposto na Tabela 1, como o fato de estarem inseridas em um ambiente instável e com poucas variáveis conhecidas.

A ferramenta *Canvas* possui algumas especificidades que não são encontradas em um plano de negócio, como descrito na Tabela 2. Percebe-se, por exemplo, que o foco de tal ferramenta está no dia-a-dia da organização, na forma como as atividades se inter-relacionam e na maneira com que a empresa lida com seu ambiente. Em suma, trata-se da busca por um modelo de negócio que permita o crescimento sustentável da empresa. Já o plano de negócio é focado na implementação do negócio, buscando os resultados financeiros esperados com o mínimo de risco possível. A empresa tenta explorar uma oportunidade por meio de um modelo de negócio consagrado, onde as variáveis do negócio já são conhecidas, conseguindo assim mitigar seus riscos utilizando-se de dados históricos do mercado.

Dessa forma, considerando a necessidade que as *startups* têm de buscar o modelo de negócio ideal, por meio de interações constantes com o mercado, uma ferramenta dinâmica e mutável, que permite testar hipóteses com maior facilidade, se encaixa melhor nas necessidades desse tipo de empresa. O *Canvas* possibilita às *startups* achar o quanto antes um modelo de negócio sustentável; nesse contexto, tal ferramenta é mais adequada do que o plano de negócio.

## CONCLUSÕES

A presente pesquisa apresentou os estudos mais recentes no campo do empreendedorismo, analisando mais especificamente de que forma empresas nascentes podem

ser criadas e inseridas no mercado. Primeiramente, foi preciso explicar o conceito de *startup*, tendo como base as posições de Eric Ries e Steve Blank, que evidenciam o ambiente de extrema incerteza no qual tais empresas estão inseridas, defendendo o uso de uma nova metodologia, que permita aumentar as chances de sucesso desses empreendimentos.

Posteriormente, analisando as informações obtidas após realização da pesquisa bibliográfica sobre o tema foi possível detalhar o processo de inserção de uma empresa no mercado por meio da metodologia *Lean Startup*, sendo este o objetivo principal desse trabalho. Em paralelo, comparou-se a criação de uma empresa seguindo o processo empreendedor tradicional, utilizando-se de um plano de negócio. Assim, também foi viável comparar as principais diferenças entre um plano de negócio e a metodologia *Lean Startup*, sendo este um dos objetivos específicos.

Além disso, levantaram-se as distinções existentes entre uma empresa e uma *startup*. Explicaram-se as características da ferramenta *Canvas* e a maneira pela qual um negócio pode ser modelado por meio desse instrumento. Dessa forma, ao analisar os obstáculos enfrentados pelos empreendedores à frente de empresas nascentes e os benefícios oferecidos pelo *Canvas*, chegou-se à conclusão tal ferramenta é mais adequada do que o plano de negócios para estruturar uma *startup*, sendo este o outro objetivo específico.

Por fim, ressalta-se que o uso ou não da metodologia *Lean Startup* e da ferramenta *Canvas* não determinará o sucesso ou fracasso de uma empresa, mas pode auxiliar os empreendedores a mitigar riscos na criação de negócio inovadores. Da mesma forma, é válido salientar que o plano de negócios não perde totalmente seu valor com essas novas iniciativas, mas provavelmente não confere às *startups* o dinamismo necessário para triunfar em um mercado cada vez mais incerto.

Como sugestão de trabalho futuro, destaca-se a importância de analisar os aspectos necessários para que os empreendedores consigam captar recursos financeiros para financiar seus projetos. Após encontrar o modelo de negócio ideal, as *startups* objetivam dar escalabilidade aos seus negócios. É um momento em que as operações da empresa tornam-se mais complexas, exige-se uma estrutura organizacional exigida mais robusta e ainda existe a possibilidade da empresa enfrentar eventuais intempéries no caminho. Dessa forma, é preciso ter uma sólida base financeira para almejar voos maiores.

Além disso, é relevante estudar esse processo de criação de uma empresa, por meio da metodologia *Lean Startup*, por meio de um caso específico. Acompanhar de que forma uma empresa nascente efetivamente aplica os conceitos, técnicas e ferramentas analisadas neste trabalho. Assim, seria possível observar empiricamente a maneira pela qual uma *startup* promove ciclos de interação com o mercado, em busca do modelo de negócio que permita o crescimento sustentável da empresa.

## REFERÊNCIAS

- BLANK, S.. **What's a startup? first principles**. Steve Blank, 2013.
- BLANK, S.. Por que o movimento lean startup muda tudo. **Harvard Business Review.br**. São Paulo, 2013.
- BLANK, S.; DORF, B.. **The startup owner's manual: the step-by-step guide for building a great company**. Pescadero: K&S Ranch, 2012.
- DORNELAS, J. C. A.. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.
- DORNELAS, J. C. A.. **Modelo de negócio canvas ou plano de negócios?**. José Dornelas, 2013.
- GITAHY, Y.. O que é uma startup? São Paulo: Exame, 2010.
- NARDES, F. B. S.. **Inserção de empresas no mercado utilizando a metodologia lean startup**. Monografia (Bacharelado em Administração) - Centro Universitário IESB, Brasília, 2013.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.. **Business model generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011
- RIES, E.. **A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012
- SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília: Sebrae, 2013.