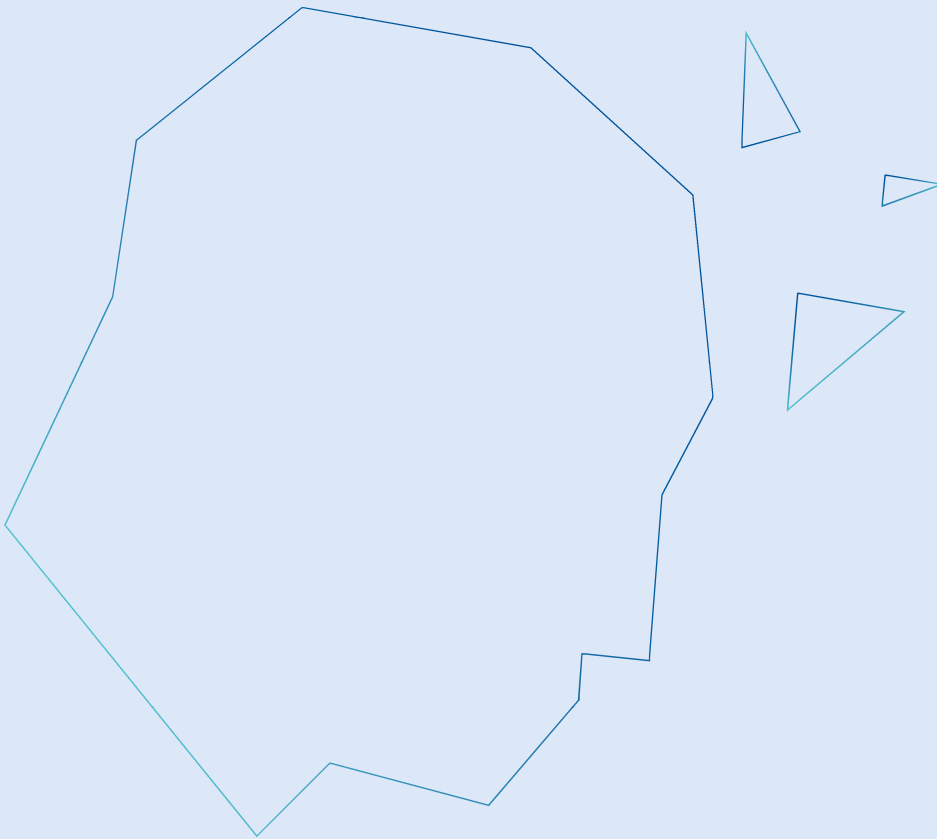


Capítulo 2:

Uma nova abordagem para planejamento e implementação de projetos empreendedores



Meta:

Apresentar os benefícios da aplicação de uma abordagem enxuta aos processos de planejamento e implementação de projetos empreendedores.

Objetivos:

Ao final deste capítulo, você deverá ser capaz de:

- identificar as principais diferenças entre as abordagens de planejamento tradicional e enxuta;
- reconhecer o ciclo de feedback como um dos elementos da abordagem enxuta, no contexto de projetos empreendedores;
- definir o conceito de MVP;
- reconhecer o conceito de “pivô”, no âmbito da abordagem enxuta.

1. Introdução

Manhã de domingo, Grã-Bretanha, Circuito de Silverstone. Apesar das limitações do carro, lá estava um brasileiro liderando um grande prêmio de Fórmula 1, piloto que viria a sofrer um grave acidente, alguns anos depois.

Os nascidos antes da década de 1990, provavelmente, pensaram no mesmo piloto ao ler a frase anterior: Ayrton Senna. No entanto, a frase não faz referência ao Senna. O trecho é sobre a atuação de outro brasileiro, Cristiano da Matta, na época, piloto da equipe Toyota.

O referido grande prêmio, ocorrido em 2003, talvez tenha sido uma das melhores atuações do brasileiro na Fórmula 1¹, momento em que liderou a corrida por 17 voltas, tendo atrás de si uma McLaren, um dos melhores carros naquele período.

O homem que invadiu a pista durante o Grande Prêmio da Grã-Bretanha, em 2003, é Cornelius 'Neil' Horan. Ocorre que esta não foi a única invasão do irlandês. Foi ele que, em agosto de 2004, na Grécia, impediu que o atleta brasileiro Vanderlei Cordeiro de Lima vencesse a maratona durante os Jogos Olímpicos de Atenas. Vanderlei estava se aproximando da conclusão da prova quando, repentinamente, foi abraçado pelo invasor. A interrupção fez com que o atleta brasileiro perdesse alguns segundos preciosos, e, mais importante ainda, quebrou o seu ritmo de prova. Vanderlei ainda continuou a maratona, mas teve que se contentar com a medalha de bronze. Pouco tempo depois, o brasileiro viria a receber a Medalha Pierre de Coubertin, uma homenagem concedida pelo Comitê Olímpico Internacional, pelo seu espírito esportivo.

Fonte: Rodrigues (2012)²

Fonte da imagem: [BBCI](#) – Ricardo Stuckert



¹ SABINO, F. De passagem rápida pela Fórmula 1, Cristiano da Matta faz 45 anos. **Globo Esporte:** F1 Memória. 2018. Disponível em: <https://glo.bo/3heT8y4>. Acesso em: fev. 2021.

² RODRIGUES, J. G. Ex-padre pede perdão a Vanderlei, diz torcer por Marílson e planeja ir ao Rio. **Globo Esporte:** Olimpíadas. 2012. Disponível em: <https://glo.bo/3felchr>. Acesso em: fev. 2021.

O bom desempenho até aquele momento da corrida estava, sem dúvida, ligado à competência do piloto, mas também envolveu um golpe de sorte. Durante a 12ª volta, ocorreu um fato muito inusitado: um homem, um padre irlandês, invadiu a pista e ficou dançando entre os carros. A invasão fez com que o carro de segurança entrasse na pista e permanecesse lá até que a situação fosse resolvida. Muitos pilotos aproveitaram o momento para ir para os boxes. Contudo, Cristiano havia feito sua passagem pelos boxes algumas voltas antes, e, com a parada dos adversários, pulou para a primeira posição.

Infelizmente, Cristiano da Matta só conseguiu manter a liderança por 17 voltas, pois os outros carros tinham um desempenho muito superior. Aos poucos, foi sendo ultrapassado, e terminou a corrida em sétimo lugar. Curiosamente, aquele grande prêmio foi vencido por outro brasileiro, Rubens Barrichello, que competia pela Ferrari.

Esse foi um dos poucos momentos de destaque da equipe Toyota, a Toyota Racing, na Fórmula 1. Ao longo dos oito anos em que competiu na categoria, durante as temporadas de 2002 a 2009, a equipe conquistou apenas 13 pódios, e nenhum deles em primeiro lugar.



Figura 2.1: Carro de corrida da equipe Toyota.

Fonte: [Wikimedia](#)

A passagem da Toyota pelas pistas talvez seja um dos maiores casos de fracasso de uma equipe na Fórmula 1 — não apenas pelo baixo rendimento nas temporadas, mas, principalmente, pelas expectativas que todos depositavam na marca. A Toyota é a marca de automóveis mais valiosa, avaliada em US\$ 51,59 bilhões. Na verdade, a marca é destaque mesmo fora do setor automobilístico, considerada, em 2020, segundo a consultoria Interbrand³, a sétima marca mais valiosa

³ INTERBRAND. Best Global Brands 2020. 2021. Disponível em: <https://interbrand.com/thinking/best-global-brands-2020-download/>. Acesso em: jul. 2022.

do mundo, perdendo apenas para empresas como Apple, Amazon, Microsoft, Google, Samsung e Coca-Cola.

Com esse posicionamento nos rankings de marcas mais valiosas, era natural que as expectativas fossem altas. Mas, definitivamente, elas não se confirmaram. Não há um consenso em relação aos motivos para o baixo desempenho da equipe, mas fatores como subestimar a complexidade da Fórmula 1, centralização, demora nas tomadas de decisão e escolhas estratégicas equivocadas parecem ter contribuído para isso.

O que aparenta ser mais paradoxal nessa história é que a empresa ficou conhecida, justamente, por altos índices de qualidade, disciplina, tecnologia de ponta e eficiência em processos. É como se a equipe Toyota de Fórmula 1 não tivesse aplicado os princípios que tornaram a Toyota uma referência mundial.

E o que a Toyota tem de tão diferente? Qual a relação da empresa com empreendedorismo e modelagem de negócios? É isso que veremos ao longo das próximas seções.

2. Um novo paradigma para o setor produtivo

A Toyota foi criada em 1937 por Kichiro Toyoda, porém, alguns dos princípios que tornaram a empresa referência mundial na produção de carros são anteriores à sua criação⁴. Na virada do século XIX para o século XX, Sakichi Toyoda, pai de Kichiro, desenvolveu um tear capaz de detectar um fio de tecido quebrado e parar a produção automaticamente. A invenção foi resultado da preocupação de Sakichi em garantir a qualidade do produto final, e, ao mesmo tempo, evitar desperdícios de recursos. Ali nascia o conceito de jidoka, que, posteriormente, também seria aplicado à fabricação de carros, sendo um dos elementos responsáveis pelo sucesso da Toyota.

Jidoka – consiste na rápida identificação de uma anormalidade na produção, combinada com a interrupção imediata do trabalho para resolução do problema e investigação de suas causas, o que proporciona otimização do processo, evita desperdícios e ajuda a manter altos índices de qualidade.

⁴ TOYOTA. **Sobre a Toyota**: uma história de inovação e qualidade. [s. d.]. Disponível em: <https://www.toyota.com.br/mundo-toyota/sobre-a-toyota/>. Acesso em: jul. 2022.

Outro marco importante na história da empresa foram as mudanças implementadas na produção após a Segunda Guerra Mundial. Um dos desafios da Toyota no pós-guerra era competir com as fabricantes americanas, que apresentavam índices elevados de produtividade. A diferença era que as empresas americanas dispunham de uma maior capacidade de investimento em infraestrutura e maquinário, o que não era uma realidade para a empresa japonesa.

Nesse sentido, uma das saídas para a Toyota era tornar a produção mais eficiente, tarefa que foi desempenhada, principalmente, por Taiichi Ohno, um dos engenheiros da empresa, considerado o pai do Sistema Toyota de Produção.

Um dos objetivos do sistema desenvolvido pela empresa japonesa era, e ainda é, eliminar os chamados três Ms (*Muri*, *Mura* e *Muda*):

- *Muri* está relacionado a qualquer sobrecarga em equipamentos ou operadores;
- *Mura* diz respeito às variações indesejadas no processo, falta de regularidade, afetando o ritmo de trabalho; e
- *Muda* envolve desperdício, de maneira geral, seja de tempo, material ou dinheiro, sendo identificado como atividades que consomem recursos sem criar valor para o cliente.

O Sistema Toyota de Produção é formado por dois pilares, o já mencionado conceito de *jidoka* e o [just-in-time](#). Esses pilares somados a um conjunto de técnicas e métodos inovadores para organização do trabalho, controle da qualidade e redução do desperdício transformaram a indústria automobilística.

[Just-in-time](#) – produzir apenas o que é necessário, no momento certo e na quantidade exata.

As contribuições do Sistema Toyota foram tão significativas a ponto de muitos o considerarem um novo paradigma para o setor produtivo (SPEAR; BOWEN, 1999)⁵. Assim como a Ford foi crucial para o sistema de produção em massa e o crescimento da indústria, a Toyota foi relevante para o aperfeiçoamento do processo produtivo, introduzindo a lógica de ganho de eficiência combinada à redução de desperdício,

⁵ SPEAR, S.; BOWEN, H. K. Decoding the DNA of the Toyota production system. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 5, p. 97-106, 1999.

que depois viria a ficar conhecida como *lean manufacturing*⁶, ou manufatura enxuta, em português.

No entanto, as transformações proporcionadas pelos métodos inovadores da Toyota não ficaram restritas à fabricação de carros. O alcance foi muito maior. E isso foi possível porque a própria Toyota não vê o seu sistema de produção como um simples conjunto de procedimentos para ganho de produtividade, mas sim como uma cultura organizacional, focada em evidenciar e resolver problemas nos mais diferentes contextos, indo além do chão de fábrica (WOMACK; JONES; ROOS, 1992)⁷.



No vídeo a seguir, você poderá conferir um pouco mais da aplicação do Sistema Toyota de Produção, também conhecido pela sigla TPS, do inglês *Toyota Production System*. O vídeo mostra, resumidamente, a aplicação do TPS em um contexto diferente da indústria automobilística, o Hospital Santa Cruz, em São Paulo: <https://www.youtube.com/watch?v=61XeVq-1xbY>



A visão ampliada dos princípios do Sistema Toyota de Produção permitiu a sua aplicação em diversos outros setores, nos mais diferentes tipos de negócios, tanto na esfera privada como na pública. Uma dessas aplicações ocorreu no campo do Empreendedorismo, conforme detalharemos na próxima seção do capítulo.

⁶ WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

⁷ TOYOTA. **Mundo Toyota**: Sistema Toyota de Produção (Toyota Production System). [s. d.]. Disponível em: <https://www.toyota.com.br/mundotoyota/toyota-production-system/>. Acesso em: fev. 2021.

3. Abordagem Enxuta X Abordagem Tradicional

Como foi dito na seção anterior, os princípios de redução de desperdícios pregados pelo Sistema Toyota de Produção também tiveram desdobramentos no campo do Empreendedorismo. Os empreendedores passaram a contar com metodologias que permitem testar suas ideias e propostas de negócio utilizando recursos de maneira mais eficiente e eficaz.

Seguindo essa linha, uma das abordagens que mais se destacou nos últimos anos foi a da *startup* enxuta, inspirada nos princípios da manufatura enxuta. A diferença é que o foco da abordagem da *startup* enxuta não está direcionado para a produção em si. O foco foi direcionado para o aprendizado sobre o planejamento e implementação de propostas de empreendimento. A ideia é acelerar esse aprendizado.

A abordagem ficou conhecida, principalmente, após a publicação do livro *The Lean Startup* (*A startup enxuta*, em português), de Eric Ries⁸. O livro propõe uma mudança de mentalidade em relação ao planejamento de novos empreendimentos e, de certa forma, funciona como um contraponto ao modelo tradicional de planejamento, baseado no plano de negócios, que será descrito mais adiante.

O nome “startup enxuta” se deve ao fato de as reflexões do autor estarem centradas no contexto de *startups*, mas a aplicação da abordagem não está restrita a esse universo. A definição de Ries (2012, p. 7) para *startup* é bastante ampla: “[...] uma organização projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”.

Além disso, é possível incrementar a visão do que vem a ser uma *startup* a partir da definição proposta por um outro autor, Steve Blank, que talvez tenha sido quem mais influenciou e inspirou a obra de Ries. Para Blank e Dorf (2012)⁹, as *startups* são organizações temporárias em busca de um modelo de negócio que seja escalável, que possa se repetir e que seja lucrativo.

Um negócio é escalável quando é capaz de ter um grande alcance, e, portanto, um grande retorno, porém sem aumentar seus gastos consideravelmente. Ou seja, o incremento dos gastos não é proporcional ao crescimento das vendas.

⁸ 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.

⁹ BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual**. Pescadero, CA: K&S Ranch, 2012.

A partir dessa definição, a *startup* deixa de ser vista daquela maneira clichê, como simplesmente uma empresa nascente de alta tecnologia. O conceito é significativamente ampliado com a proposta de Blank, por diversos aspectos, mas o principal deles é o trecho que diz que uma *startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio. Com isso, podemos dizer que *startup* tem mais a ver com um período específico de desenvolvimento do projeto empreendedor do que propriamente com um tipo ou categoria de empresa.



O modelo de negócio é a maneira como uma organização se estrutura para gerar e entregar valor para o cliente e, ao mesmo tempo, capturar o valor gerado.

Isso quer dizer que enquanto a empresa está buscando entender o mercado e definindo o seu modelo de negócio pode ser considerada uma *startup*. E, quando a empresa já encontrou um modelo de negócio que funcione e passa da busca para a execução, deixa de ser uma *startup*.

Contudo, a definição de Blank traz uma segunda parte, que especifica algumas características do modelo de negócio. Como vimos, Blank fala em modelos que sejam escaláveis, que possam se repetir e que sejam lucrativos. Esse trecho, sem dúvida, restringe os tipos de empreendimentos ou projetos que poderiam se encaixar na definição.

Uma das restrições é que nem todo projeto empreendedor é escalável. Empresas prestadoras de serviço, por exemplo, principalmente as intensivas em mão de obra, têm uma dificuldade maior de ganho de escala. Uma escola, por exemplo, demanda espaço físico, professores, funcionários de apoio, entre outras coisas. A ampliação significativa do número de estudantes que frequentam a escola vem acompanhada da necessidade de contratar mais pessoas e investir na ampliação da infraestrutura. O mesmo ocorre com estabelecimentos como restaurantes, academias e centros esportivos.

Todavia, há empreendimentos que são facilmente escaláveis. Programas de computador ou aplicativos de celular, por exemplo, podem alcançar milhares de pessoas sem grandes impactos na estrutura de custos da empresa. O próprio livro que você está lendo é um exemplo de produto escalável. Ele demandou recursos e esforços

para o seu desenvolvimento, mas a replicação dele para novos leitores é simples, principalmente no caso dos e-books, que são vendidos e distribuídos por meios digitais.



Figura 2.2: Escolas, restaurantes e academias são tipos de estabelecimentos que apresentam dificuldades para ganho de escala.

Fonte: imagem 1 – [Pixabay](#), imagem 2 – [Pixabay](#) e imagem 3 – [Pixabay](#)

Você, agora, pode estar se perguntando: mas e se a minha proposta de empreendimento não envolver algo escalável? E a resposta é: não há problema. A experiência de aplicação dos princípios e métodos da abordagem enxuta tem revelado que ela traz resultados positivos, mesmo em empreendimentos tradicionais ou sociais. Isso quer dizer que, mesmo que sua ideia de empreendimento não reúna todas as características de uma *startup*, ainda assim, o método é vantajoso.

O que parece ser crucial para a aplicabilidade ou não da abordagem é identificar se o projeto empreendedor ainda está naquela fase de busca por um modelo de negócio. É nesse aspecto que a abordagem enxuta se diferencia das formas tradicionais de planejamento. Ela parte do princípio de que a nossa ideia inicial do empreendimento tem falhas. Provavelmente, o negócio não funcionará exatamente da maneira como foi concebido.

Mas não se preocupe. Isso, na verdade, não é um problema. Ao tomar consciência desse fato, o empreendedor entende que o sucesso de seu negócio não está, necessariamente, relacionado a ter uma grande ideia como ponto de partida. Seu principal desafio é conseguir testar e aperfeiçoar sua ideia, rapidamente, de forma que seja capaz de migrar do seu plano inicial para um plano que, efetivamente, funcione. E a abordagem enxuta ainda faz isso com aquela lógica da Toyota de evitar desperdícios de recursos.



Resumindo: a abordagem enxuta é uma forma mais flexível de planejamento de projetos empreendedores, focada em testar as principais premissas de um modelo de negócio. Ela parte do princípio de que o plano original terá falhas e que, portanto, o quanto antes o empreendedor descobri-las, melhor. O objetivo é evitar desperdício de tempo e dinheiro ao longo do processo de construção de um negócio.

O problema é que os empreendedores, entusiasmados com seus projetos, muitas vezes, não identificam que a ideia original precisa ser alterada ou demoram muito para perceber isso. É normal resistirem à mudança e ficarem apegados à concepção inicial de suas propostas de empreendimento, o que explica, em parte, o percentual significativo de negócios que fecham suas portas nos primeiros anos de existência. Dados do SEBRAE indicam que, pelo menos, duas em cada dez empresas encerram suas atividades durante os dois primeiros anos de funcionamento do negócio (BEDÊ, 2016)¹⁰.



Figura 2.3: O fato de o empreendedor ficar “agarrado” ferrenhamente à sua ideia inicial e resistir modificá-la a todo custo é a razão da falência de inúmeros negócios.

Fonte: Pixabay

¹⁰ BEDÊ, M. A. (coord.). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: fev. 2021.

Entre as principais explicações para o alto percentual de falências, podemos destacar as falhas de planejamento. E, por incrível que pareça, nem sempre as falhas ocorrem por falta de planejamento, mas sim pela utilização da abordagem de planejamento errada, sem considerar o momento em que o projeto empreendedor se encontra. Uma das falhas mais recorrentes é a utilização da abordagem tradicional de planejamento em estágios em que ainda não há uma definição clara do negócio.

O que chamamos aqui de abordagem tradicional de planejamento de novos empreendimentos é um método de planejamento centrado no plano de negócios. Essa abordagem, algumas vezes, acaba dificultando o aprofundamento das discussões sobre o modelo de negócio, pois tende a ser mais rígida.

Plano de negócios, também chamado de “plano de empreendimento”, é um documento que descreve, em detalhes, o que o empreendedor precisa fazer para montar o seu negócio.

Você percebeu a diferença entre modelo de negócio e plano de negócios? Enquanto no modelo de negócio o foco está em descobrir o que a empresa precisa fazer para gerar, entregar e capturar valor; no plano de negócios, o empreendedor tem que dar conta de todas as etapas para a construção do empreendimento, desde aspectos da legalização do negócio até as projeções financeiras.

Mas repare que o modelo de negócio é um dos elementos do plano de negócios. A questão é que não faz sentido começar a detalhar o plano sem uma definição mais clara do modelo de negócio. Para que você não tenha dúvidas, vamos mostrar as principais diferenças no Quadro 2.1.

Quadro 2.1: Comparação entre modelo de negócio e plano de negócios

Modelo de negócio	Plano de negócios
Base da abordagem enxuta.	Base da abordagem tradicional.
Mais flexível, de fácil adaptação.	Mais rígido e detalhado.
Facilita a visualização e a discussão entre o time empreendedor.	Proporciona o aprofundamento do planejamento da implementação do negócio, mas requer mais tempo para entendimento e compartilhamento de informações.

Modelo de negócio	Plano de negócios
O foco é descobrir como a empresa gera, entrega e captura valor.	O foco é detalhar todos os aspectos da criação e desenvolvimento do negócio.
Pode ser visto como um dos elementos de um plano de negócios.	Além do modelo de negócio, contempla áreas como Mercado, Estratégia, Marketing e Finanças.

Fonte: Produção dos próprios autores

Agora que você já consegue distinguir modelo de negócio de plano de negócios, vamos continuar? Ao longo dos capítulos de um plano de negócios, o empreendedor destrincha os principais aspectos do empreendimento, passando por temáticas como Análise de Mercado, Planejamento Estratégico, Marketing e Vendas, e Finanças. Com um plano de negócios em mãos, o empreendedor, supostamente, é capaz de colocar o seu projeto em prática e reduzir os riscos de insucesso, por estar apoiado em um documento detalhado e bem estruturado.

No entanto, estudos têm mostrado que a abordagem tradicional de planejamento, baseada no plano de negócios, apresenta limitações, sendo mais útil em contextos nos quais os resultados futuros podem ser estipulados com base na análise de experiências passadas (BORTOLINI *et al.*, 2018¹¹; SILVA *et al.*, 2019¹²). Ou seja, o plano de negócios é relativamente preciso quando baseado num histórico operacional longo e estável, mas não parece o instrumento mais adequado para os empreendimentos iniciantes, principalmente, aqueles que buscam novos modelos de negócios e estão diante de elevado grau de incerteza.

A ideia aqui não é desencorajar a utilização do plano de negócios ou minimizar a sua relevância. Mas, talvez, seja mais proveitoso elaborar um plano de negócios quando o empreendedor já tiver clareza de: a) qual problema o seu negócio está tentando resolver; b) quem tem o problema e, portanto, é o público-alvo do negócio; e, c) se a solução proposta para a resolução do problema é adequada. Antes de definir itens como esses, a tendência é construir um planejamento com base em premissas que não foram testadas.

¹¹ BORTOLINI, R. F.; CORTIMIGLIA, M. N.; DANILEVICZ, A. D. M. F.; GHEZZI, A. Lean Startup: a comprehensive historical review. *Management Decision*, v. 59, n. 8, p. 1765-1783, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>. Acesso em: fev. 2021.

¹² SILVA, D. S.; GHEZZI, A.; DE AGUIAR, R. B.; CORTIMIGLIA, M. N.; TEN CATEN, C. S. Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 26, n. 4, p. 595-628, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2019-0425>. Acesso em: fev. 2021.

Nesse sentido, o plano acaba se baseando no que está na cabeça do empreendedor, suas intuições e sua imaginação da realidade, porém sem confirmações, pois não há elementos concretos de que essas suposições serão validadas pelo mercado.

O perigo nesse caso é que o plano se resume a um preenchimento de *template*. Em outras palavras, o risco está em entender que o planejamento é um simples preenchimento de dados e informações num modelo de formulário, sem a devida reflexão sobre se o modelo de negócios que está sendo proposto faz sentido em termos de mercado, atende aos potenciais clientes e tem sustentabilidade financeira. Às vezes, um documento detalhado pode nos dar a falsa impressão de que temos algo sólido em mãos. Mas o papel aceita tudo, e uma simples pergunta pode abalar toda a confiança: “Este planejamento parece interessante, mas diga, com quantos potenciais clientes conversou para chegar a essas conclusões?”. Muitas vezes a resposta é: “Nenhum”. Às vezes, a situação é até caricata, com tentativas de validação feitas com a mãe, parentes ou amigos. Algo que nos remete àquela famosa questão: “Mãe, eu sou bonito?”. Exceto em casos em que a progenitora sofra de alguma síndrome de “hipersinceridade”, dificilmente a resposta será um “não”.

Além disso, podemos fazer um outro questionamento: o que fazemos após a elaboração de um plano? Devemos colocá-lo em prática, correto? Ele é uma preparação para a execução. E quando estamos no processo de executar o que foi planejado, a tendência é que nossas preocupações girem ao redor de questões como cumprimento de ações, prazos e previsões orçamentárias. Isso pode parecer bom, e até desejável. Mas quem garante que não estamos executando com sucesso um plano que não leva a lugar nenhum?



Veja na reportagem, disponível no link a seguir, cinco exemplos de planos que não trouxeram os resultados esperados. Alguns dos exemplos são de empresas que hoje são famosas, mas talvez você não saiba de alguns detalhes dos seus respectivos processos de criação: [Meu Negócio](#)

Fonte da imagem: [Pixabay](#)

Em estágios iniciais de desenvolvimento do projeto empreendedor, principalmente em contextos de incerteza, diante de novos produtos e serviços, é fundamental a utilização de instrumentos de planejamento mais flexíveis, capazes de acelerar o aprendizado em relação ao modelo de negócio a ser adotado, permitir adaptações rápidas e constantes e facilitar as discussões e reflexões da equipe empreendedora.

Nesse sentido, instrumentos mais simples e focados no aprofundamento das discussões sobre o modelo de negócio são mais úteis em estágios iniciais do projeto empreendedor. Quando o time empreendedor já possui uma noção de como o modelo de negócio deve funcionar, aí sim se recomenda passar para um planejamento mais estruturado e detalhado, como o plano de negócios. *A questão, portanto, não é se o plano de negócios deve ser utilizado, mas sim quando utilizá-lo.*

No sentido de fixar os conceitos, no Quadro 2.2, a seguir, há uma síntese das abordagens de planejamento tradicional e enxuta.

Quadro 2.2: Síntese das abordagens tradicional e enxuta

Abordagem tradicional	Abordagem enxuta
Centrada no plano de negócios.	Centrada nas discussões sobre o modelo de negócio.
Baseia-se em um planejamento mais detalhado, uma espécie de roteiro para construção e desenvolvimento do negócio.	Baseia-se em um planejamento mais flexível, direcionado para testar as principais premissas em relação à proposta de negócio.
Ideal para a fase de execução de um modelo de negócio já definido.	Ideal para a fase de busca por um modelo de negócio.

Fonte: Produção dos próprios autores

ATIVIDADE 1

Da manufatura enxuta à abordagem enxuta

Pode-se dizer que o Sistema de Produção Toyota, com sua manufatura enxuta, foi fonte de inspiração para o desenvolvimento da abordagem enxuta. Mas de que maneira podemos dizer que as ideias da manufatura enxuta foram aplicadas aos desafios empresariais por Eric Ries? Avalie qual das alternativas, a seguir, melhor responde a essa questão.

- a. A abordagem enxuta replica os princípios adotados pelo Sistema de Produção Toyota, priorizando o ganho de produtividade, medido pelo número de produtos acabados que as empresas são capazes de gerar no menor intervalo de tempo possível.
- b. Eric Ries utiliza a lógica de redução de desperdício, elemento marcante no Sistema de Produção Toyota, como um dos temas centrais da abordagem enxuta. Porém, enquanto a manufatura enxuta prioriza o aumento da produtividade, a proposta de Ries prioriza o aumento da aprendizagem em relação ao mercado e ao negócio em si.
- c. A abordagem enxuta traz da manufatura enxuta a preocupação com a qualidade, o que faz com que Eric Ries estimule os empreendedores a só interagirem com os clientes quando tiverem em mãos um produto realmente pronto, sem falhas ou itens a serem complementados.
- d. A abordagem enxuta, assim como a manufatura enxuta, tem como eixo norteador a garantia de abundância de recursos para o desenvolvimento de novos produtos, pois só assim os empreendedores terão liberdade para errar.

Resposta comentada

Se você optou pela alternativa “b”, você acertou! É verdade que Eric Ries “importa” da manufatura enxuta a lógica de redução de desperdício de recursos (tempo e dinheiro). Porém, enquanto a manufatura enxuta prioriza o aumento da produtividade, a ênfase da abordagem enxuta se dá no aprendizado acerca do público-alvo e do negócio em si.

A alternativa “a” está incorreta por dois detalhes. Primeiro, porque a abordagem enxuta se inspira, e não replica os princípios do Sistema de Produção Toyota. Segundo, porque, apesar de efetivamente valorizar a produtividade, a prioridade da abordagem enxuta não é essa: é aprender, na interação com os clientes, acerca de suas necessidades.

Já a alternativa “c” está incorreta porque Eric Ries preconiza justamente o contrário: a interação com os clientes deve ocorrer desde o início e durante todo o processo, o que evita desenvolver algo desalinhado com as demandas do mercado.

Finalmente, a alternativa “d” afirma que a abordagem enxuta tem como eixo norteador a garantia de abundância de recursos para o desenvolvimento de novos produtos, enquanto que, na verdade, uma das características principais da abordagem enxuta é justamente a redução do desperdício de recursos.

4. Ciclo de Feedback: um dos desdobramentos da abordagem enxuta

Um cuidado a ser tomado pelos empreendedores que pretendem aplicar a abordagem enxuta é não confundir planejamento flexível com falta de planejamento.

Alguns empreendedores alegam utilizar a abordagem enxuta, quando, na verdade, substituem o planejamento por um conjunto, sem critério, de ações de tentativa e erro. Parece uma combinação eclética de “Deixa a vida me levar”, do Zeca Pagodinho, com “Epitáfio” (“o acaso vai me proteger enquanto eu andar distraído”), dos Titãs. Cuidado! No contexto do Empreendedorismo, essa combinação não funciona.

A abordagem enxuta é organizada, tem método e também envolve um conjunto de etapas. A diferença é que propõe uma mudança de mentalidade. Em vez de focar exageradamente no desenvolvimento de novos produtos e serviços, propõe um olhar mais atento para o chamado Desenvolvimento do Cliente.

O Desenvolvimento do Cliente foi proposto por Steve Blank (2005)¹³, autor já mencionado neste capítulo. O alerta de Blank é que, muitas vezes, as empresas dedicam esforços significativos para o desenvolvimento de novos produtos, porém negligenciam o entendimento das reais necessidades dos seus clientes. Nesses casos, temos primeiro as soluções e depois a busca de problemas. Quando, na verdade, o caminho contrário parece mais sensato. Ou seja, primeiro é preciso ter clareza do problema a ser resolvido, entender os seus principais aspectos e particularidades, identificar o público-alvo, e só então aprofundar as etapas de desenvolvimento do produto.

O curioso é que, durante muito tempo, essa visão limitada do processo empreendedor esteve presente até mesmo nos cursos superiores, em áreas como Engenharia, Administração e Computação. Os estudantes eram ensinados a produzir coisas ou a pensar em novos serviços, mas nem sempre as discussões sobre a investigação das necessidades dos clientes eram aprofundadas.

Mais que isso, mesmo quando essas discussões estavam presentes, geralmente, eram feitas somente no início e/ou no final do processo. Na visão tradicional, olha-se para uma necessidade do cliente e depois

¹³ BLANK, S. **The Four Steps to the Epiphany**: Successful Strategies for Startups That Win. Pescadero, CA: K&S Ranch, 2005.

os esforços são concentrados no desenvolvimento do produto, que, após finalizado, será lançado no mercado, momento em que o cliente retorna ao centro das atenções, conforme ilustra a Figura 2.4.

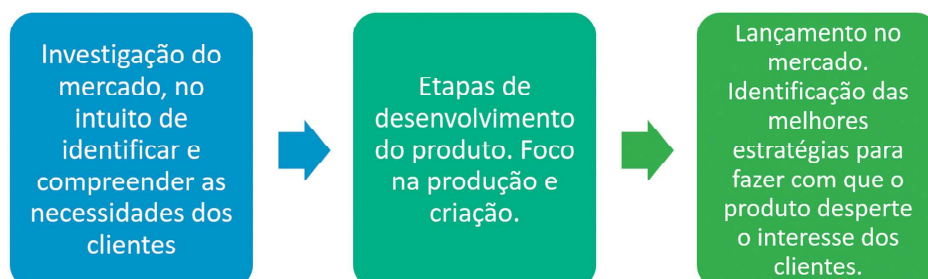


Figura 2.4: Visão tradicional do processo de desenvolvimento de produtos.

Fonte: Produção dos próprios autores

O fato é que, na prática, esses dois esforços, a preocupação com os clientes e com os produtos, devem caminhar juntos. A abordagem enxuta visa, justamente, a proporcionar essa mudança de mentalidade, pois, assim, evita-se que alguma informação relevante sobre o mercado tenha passado despercebida.

Pela abordagem tradicional, essas lacunas de informação, provavelmente, só seriam percebidas na etapa de lançamento do produto, quando todo o investimento no seu desenvolvimento já foi feito. Nesse caso, as chances de desperdício de recursos são muito maiores.

Essa visão restrita e pouco integrada do processo está em todo lugar. Quando propomos aos nossos estudantes algum tipo de atividade envolvendo projetos empreendedores, independentemente do nível de ensino (ensino médio, graduação, pós-graduação), se as instruções iniciais forem vagas, invariavelmente, eles começam a apresentação dos seus projetos pela frase: “O nosso produto é...”. E iniciam um detalhamento de como fabricá-lo e de como lançá-lo no mercado.

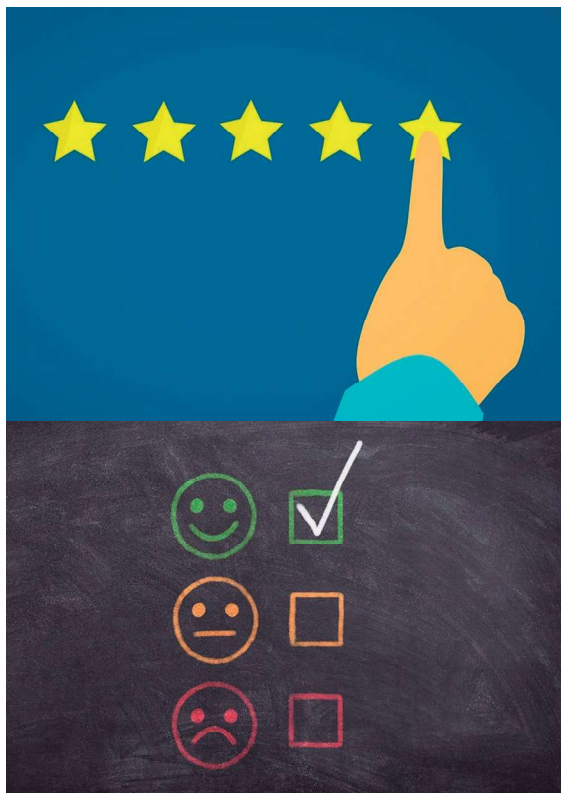
Isso é natural. A tendência é pensarmos no que vamos oferecer ao mercado. Mas, dessa forma, acabamos pulando algumas etapas importantes. Repare que, seguindo essa linha, todo o foco está no desenvolvimento do produto. E, a parte fundamental, o cliente, acaba ficando esquecida. Aqui está o principal risco que a abordagem enxuta quer evitar: construir algo que ninguém quer.

Tal risco decorre do fato de que nosso ponto de partida em relação a uma oportunidade de negócio ou projeto empreendedor é repleto de suposições não confirmadas. Avançar no planejamento sem confirmar essas premissas se torna um exercício de adivinhação ou um ato de fé.

Mas como colocar em prática a abordagem enxuta? Responderemos a essa pergunta ao longo do livro. O próprio Eric Ries, autor de *A Startup Enxuta*, discutido na seção anterior, não apresenta todas as respostas para essa questão. Complementaremos a visão dele com a de outros autores, nos próximos capítulos.

Ries foca seu trabalho mais nos princípios da abordagem enxuta do que, propriamente, em um conjunto de técnicas para colocá-la em prática. No entanto, para auxiliar os empreendedores durante a jornada de investigação dos problemas a serem resolvidos e testagem de suas premissas, propõe a utilização de uma ferramenta, o ciclo de feedback.

Nesse caso, o feedback vem das interações com o mercado consumidor, podendo ser qualitativo (detalhes sobre preferências dos clientes, por exemplo) ou quantitativo (número de utilizações e avaliações positivas de determinado produto).



Mas não se engane. O ciclo de feedback não se resume a uma pesquisa de satisfação. Isso seria uma visão muito simplista da ferramenta. Antes de tudo, o ciclo visa a testar as premissas que o empreendedor tem em relação ao negócio, buscando verificar como: a) um determinado produto ou serviço gera e entrega valor para os clientes; b) novos clientes descobrem o produto/serviço, o que permitirá o crescimento. Trata-se, portanto, de uma maneira de organizar o processo de aprendizagem sobre as possibilidades de construção do seu modelo de negócio.

Figura 2.5: A interação com os clientes, buscando avaliações qualitativas e quantitativas, é um dos elementos fundamentais do ciclo de feedback.

Fonte: imagem 1 – [Pixabay](#) e imagem 2 – [Pixabay](#)

O ciclo é composto por um conjunto de três ações: construir, medir e aprender, conforme mostra a Figura 2.6. A partir de suas ideias e premissas iniciais sobre o funcionamento do negócio, o empreendedor constrói produtos a serem testados, cujos resultados são medidos, gerando dados que alimentam as reflexões sobre os próximos passos e sobre quais ajustes devem ser feitos.

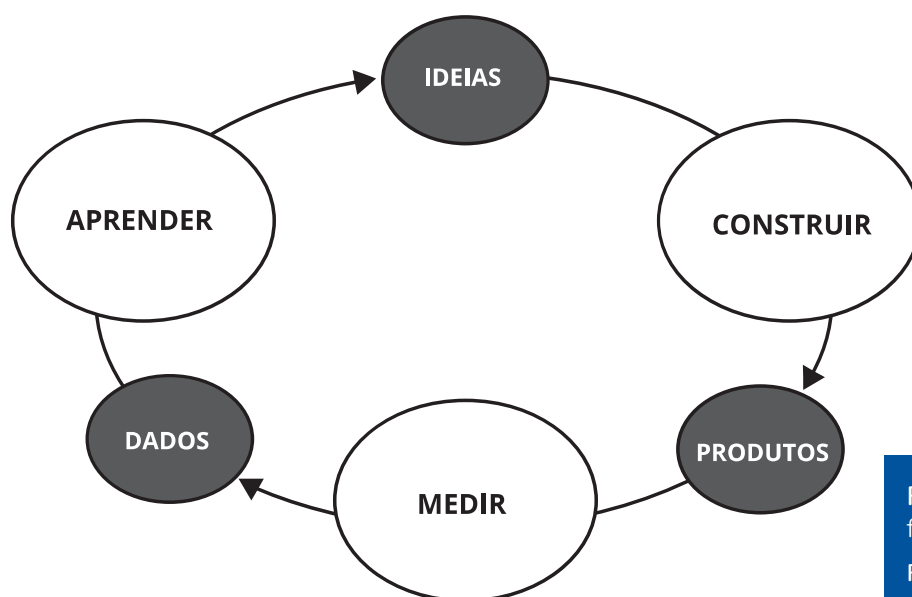


Figura 2.6: Ciclo de feedback.

Fonte: Ries (2012)

Como pode ser observado na figura, a etapa de construção dá origem a um produto. No entanto, vale destacar que a ideia de produto presente no ciclo é ampla, pode ser tanto uma versão preliminar do seu produto final, como um conjunto de experimentos ou entrevistas para conhecer melhor o seu público. Trata-se, portanto, de um instrumento utilizado para testar e validar (ou invalidar) as suas premissas em relação ao negócio, conhecido pela sigla **MVP**, de *minimum viable product*, ou “produto mínimo viável”, em português.

O **MVP** pode ser entendido como um conjunto de testes para que os empreendedores avaliem se estão construindo o modelo de negócio de maneira adequada. Exemplos: um conjunto de entrevistas com potenciais clientes; a demonstração de funcionamento de um site; ou, o protótipo de um produto.

O MVP, idealmente, é o que permite ao empreendedor percorrer o ciclo construir-medir-aprender com o mínimo de esforço e evitando desperdício de recursos. Um dos exemplos mais emblemáticos de MVP, descrito por Ries (2012) e por um conjunto de outros autores, é o caso do Dropbox, lançado no mercado em 2008.

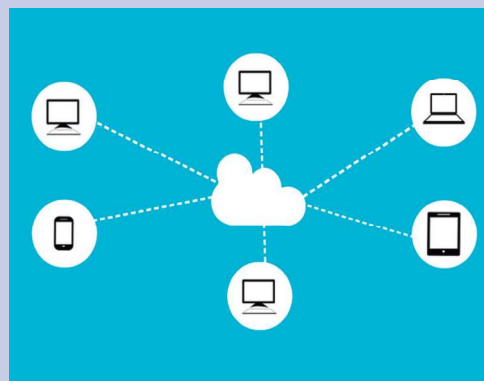
Como muitos sabem, o Dropbox é um serviço de armazenamento e compartilhamento de arquivos que utiliza computação na nuvem. Ao instalá-lo em seu computador, o sistema gera uma pasta de armazenamento de arquivos, e, tudo que é salvo ali, desde que esteja conectado com a internet, fica disponível para acesso em outros dispositivos, podendo, inclusive, ser compartilhado com outras pessoas.

Os fundadores da empresa estavam diante de um desafio. Ao mesmo tempo que a ideia do projeto parecia promissora, exigia um esforço significativo de desenvolvimento. Além disso, estavam com dificuldades para obter investidores, pois não tinham elementos que comprovassem o interesse do mercado pelo produto. Mas como poderiam comprovar isso? Era um tema muito novo. Ninguém sabia o que era computação na nuvem naquela época.



Vejamos um exemplo para que se tenha uma ideia de como o tema *cloud computing* (computação na nuvem, em português) era novo e desconhecido na época. Em 2009, a Locaweb, que pretendia explorar esse recurso no mercado brasileiro, criou uma série de peças publicitárias, incluindo um comercial na TV, protagonizado pelo ator Dan Stulbach, no qual, basicamente, era explicado o que era computação na nuvem. O ator perguntava: “Você sabe o que é *cloud computing*?” e, então, vinha uma explicação rápida do assunto. A necessidade de sensibilizar o mercado para a importância do tema era tão grande que a empresa gastou cerca de R\$ 2,5 milhões com o lançamento da campanha do serviço de computação na nuvem.

Fontes: Locaweb (2009)¹⁴; Antunes (2010)¹⁵.



Os empreendedores da Dropbox acreditavam que as pessoas não tinham consciência de sua necessidade pelo produto. O problema existia — afinal, quem não gostaria de ter um serviço de armazenamento/compartilhamento tão seguro e prático? —, mas os potenciais clientes ainda nem imaginavam que algo assim era possível. E aqui vem um desafio adicional: como demonstrar o produto aos clientes, se não havia condições e nem recursos para desenvolvê-lo por com-

¹⁴ LOCAWEB. **Cloud Marketing Produtos:** Locaweb lança campanha de Cloud Computing com Dan Stulbach. 2009. Disponível em: <https://blog.locaweb.com.br/dicas/marketing/locaweb-lanca-campanha-de-cloud-computing-com-dan-stulbach/>. Acesso em: fev. 2021.

¹⁵ ANTUNES, L. Negócios: A escalada da Locaweb. **Revista Exame**. 2010. Negócios. Disponível em: <https://exame.com/negocios/escalada-locaweb-571752/>. Acesso em: fev. 2021.

pleto naquele momento? E a resposta encontrada por um dos fundadores da empresa foi muito simples: gravar um vídeo. Isso mesmo, um vídeo. Algo simples, barato de ser produzido e capaz de explicar e simular como o processo de armazenamento de arquivos funcionaria.

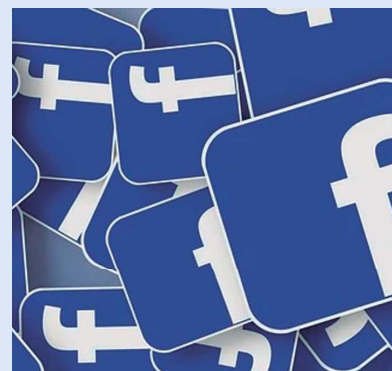
Os resultados foram surpreendentes. Junto com o vídeo, foi disponibilizado um contato para que os potenciais clientes registrassem o interesse pelo produto e fossem informados quando estivesse pronto. Em poucos dias, foram recebidos milhares de registros, o que serviu para confirmar o interesse das pessoas pelo produto. Nesse sentido, podemos dizer que o vídeo funcionou como um MVP para o processo de planejamento e implementação do Dropbox.

Como vimos no exemplo, o MVP não responde apenas a questões técnicas ou de formato. Seu principal objetivo é auxiliar os empreendedores no processo de validação/invalidação de premissas relacionadas ao modelo de negócio. No caso do Dropbox, a premissa girava em torno do interesse dos potenciais clientes pelo produto e da receptividade do mercado para aquela tecnologia.

Além disso, embora não tenha sido o caso do Dropbox, o MVP também pode servir como uma forma de colocar a ideia em funcionamento, e testá-la, permitindo que os clientes experimentem o produto, em pequena escala, antes do lançamento do projeto no mercado.

Um caso notório de experimento de produto em pequena escala é o do Facebook. Em 2004, seu MVP foi lançado com acesso restrito aos alunos da universidade de Harvard (à época chamava-se “The Facebook”), num modelo bem mais simples do que o atual e com muito menos ferramentas e funcionalidades. O sucesso foi tão grande que ele logo se expandiu para outras universidades até que, em 2006, após liberar o acesso para o público em geral (a partir dos 13 anos de idade e que disponham de endereço de e-mail), tornou-se oficialmente o Facebook que conhecemos hoje.

Fonte da imagem: [Pixabay](#)



Contudo, o ciclo de feedback não se resume ao MVP, é preciso medir os resultados obtidos, analisar os dados atentamente e realimentar o planejamento. É um processo contínuo. E a ideia é acelerar o ciclo e, conseqüentemente, o aprendizado em relação à proposta de empreendimento. O desafio dos empreendedores é dar o maior número de voltas possível no ciclo de feedback em um curto espaço de tempo e sem o dispêndio exagerado de recursos.

ATIVIDADE 2

O conceito de MVP

Um elemento fundamental para colocar em prática a abordagem enxuta é o produto mínimo viável (MVP, na sigla em inglês). O MVP consiste:

- no menor produto imaginável pelos empreendedores, aquele mais rápido e prático de ser desenvolvido.
- na versão do produto que permite percorrer o ciclo de feedback da maneira mais rápida e com o mínimo de esforço.
- em um conjunto de produtos e serviços já finalizados e testados, garantindo assim a formação de uma carteira de clientes.
- no ganho de escala de um determinado produto, momento em que está pronto para alcançar mercados nacionais ou internacionais.

Resposta comentada

Vamos analisar as alternativas uma a uma?

A alternativa “a” está incorreta, uma vez que o MVP não pode ser definido como o menor produto imaginável, pois a simplificação não pode afetar o aprendizado. É preciso que a redução de recursos não inviabilize o percurso do ciclo de feedback, que é constituído pelas ações de construir, medir e aprender.

A alternativa “b”, por sua vez, está correta, e se você optou por ela, está de parabéns! De fato, o MVP consiste na versão do produto que permite percorrer o ciclo de feedback da maneira mais rápida e com o mínimo de esforço. Essa é a base do método: aprender sobre o negócio e fazer ajustes de maneira rápida e sem desperdiçar recursos. O MVP proporciona isso justamente porque permite que o empreendedor percorra o ciclo de feedback de maneira eficiente.

A alternativa “c” está incorreta, porque o MVP é justamente o oposto a um produto/serviço acabado. E a alternativa “d” também está incorreta, porque o produto só está pronto para ganhar escala após muitos testes. O MVP visa a realizar esses testes, porém com baixo consumo de recursos.

Outro aspecto relevante da aplicação do ciclo de feedback é que, ao término de cada passagem pelas ações de construir, medir e aprender, é preciso verificar, com base nos resultados obtidos, se o melhor é continuar com o plano inicial ou modificar a estratégia. No caso do Dropbox, por exemplo, a premissa dos empreendedores foi confirmada com o MVP. Mas e se a resposta do mercado fosse diferente? E se os clientes não tivessem demonstrado interesse pelo produto? Nesse caso, eles precisariam fazer um ajuste na estratégia, uma mudança de rota. Dentro do vocabulário da abordagem enxuta, chamamos esse tipo de ajuste de **pivô** e a ação de ajustar a estratégia de pivotar.

O termo **pivô** vem do francês, *pivot*, que indica a peça que constitui o suporte ou a extremidade do eixo em torno do qual gira um corpo. A analogia com os ajustes no modelo de negócio está no fato de que, ao pivotar, a empresa mantém fixa e, portanto, inalterada, uma parte do seu planejamento, enquanto faz mudanças estratégicas em outra área, buscando novos caminhos.

Fonte: DICIO. Dicionário Online de Português¹⁶.

O ato de pivotar é um aspecto central da abordagem enxuta de planejamento de novos empreendimentos, pois permite que os empreendedores identifiquem, antecipadamente, ajustes a serem feitos no modelo de negócio, e no projeto empreendedor como um todo, reduzindo o desperdício de recursos.

O pivô, portanto, pode ser visto como uma transformação da estratégia do empreendimento, um ajuste de rota. Trata-se de um conjunto de mudanças necessário para tentar viabilizar o modelo de negócio, sem o que o empreendimento fracassaria.

Nesse sentido, periodicamente, os empreendedores devem se reunir para avaliar o desempenho dos seus testes em relação ao modelo de negócio e decidir por perseverar com o planejamento original ou pivotar, implementando mudanças que permitam testar novos caminhos. (Este assunto será retomado e aprofundado no Capítulo 8).

Cabe, ainda, uma última ressalva. Embora o ciclo de feedback seja aplicado na ordem construir, medir e aprender, o seu planejamento ocorre na ordem inversa. Primeiro definimos o que queremos aprender, seja sobre os nossos clientes ou sobre o mercado. Em seguida, definimos quais seriam os indicadores para obter informações precisas. E, só então, pensamos no que construir para apoiar o aprendizado.

Ao compreender esses elementos e a forma como estão conectados, você estará pronto para aprofundar os seus estudos na área de modelagem de negócios. A abordagem enxuta é a base para entendimento e aplicação dos conceitos e ferramentas que serão vistos ao longo dos próximos capítulos.

ATIVIDADE 3

Testando conceitos

Examine as afirmações a seguir e indique a alternativa correta:

- I. Uma *startup* tinha o intuito de se tornar um site de relacionamento, formando casais por meio do compartilhamento de vídeos. Mas os resultados esperados não vinham sendo alcançados, e uma mudança de rumo fez com que a empresa se consolidasse como uma gigantesca e renomada plataforma de vídeos on-line. Chamamos essa mudança de estratégia, na terminologia da abordagem enxuta, de “pivotar”.
- II. Um engenheiro desenvolveu um eletrodoméstico com o custo bem mais baixo que o produto final, para que pudesse testá-lo sem grande dispêndio de recursos, antes de disponibilizá-lo no mercado. Embora esse teste tenha sido útil, o eletrodoméstico não apresentava todas as funcionalidades do produto final e, nesse caso, não pode ser considerado um MVP.
- III. Uma *startup* desenvolveu um sofisticado aplicativo voltado para a área médica e, assim que o produto ficou pronto, efetuou uma minuciosa pesquisa de satisfação junto aos profissionais de saúde, identificando pormenorizadamente os prós e contras do *app*. Em suma, essa *startup* realizou o chamado ciclo de *feedback*.

- () Somente a afirmação I está correta.
- () As afirmações I e II estão corretas.
- () As afirmações II e III estão corretas.
- () Somente a afirmação III está correta.

Resposta comentada

E aí, como foi? Se você optou pela letra “a”, você acertou! Vamos ver por quê?

A afirmação I está, de fato, correta. A startup pretendia criar um site de relacionamento, mas deparou-se com resultados insatisfatórios e “pivotou”, isto é, resolveu alterar sua estratégia, transformando-se numa gigantesca plataforma de vídeos on-line. Achou a história familiar? Então, esse caso descrito sinteticamente é o do famoso Youtube!

A afirmação II está incorreta porque um MVP não precisa apresentar todas as funcionalidades do produto final. Pelo contrário, o conceito de MVP é bastante abrangente e comporta o conjunto de testes que os empreendedores podem empregar para aferir se estão elaborando o modelo de negócio de forma apropriada. Nesse caso, um MVP pode ser tanto um protótipo extremamente simplificado de um produto até um comercial de televisão, como vimos no caso do Dropbox, por exemplo.

A afirmação III está incorreta, pois a startup em questão não realizou o ciclo de feedback, dentre outras razões, porque só começou a fase de testagem junto ao público-alvo após o produto ficar pronto. O ciclo de feedback é um modo de organizar o processo de aprendizagem sobre as possibilidades de elaboração do modelo de negócio e não uma mera pesquisa de satisfação.



Faça com seus estudantes!

Em sala de aula, solicite aos alunos que se dividam em grupos de até 4 pessoas e que cada grupo pense num hipotético projeto empreendedor. Em seguida, peça que desenvolvam um “pitch” de até 2 minutos, isto é, que elaborem uma apresentação acerca do projeto tentando despertar o interesse de um potencial cliente ou investidor. Seu papel será o de avaliar as apresentações e fazer comentários do que pode ser melhorado. Sabemos que, em uma apresentação como essa, muitos aspectos podem ser abordados, mas a ideia é que foque seus comentários nos conceitos vistos ao longo deste capítulo.

Para ajudar você a se preparar para a realização desta atividade com seus alunos, elaboramos uma simulação de uma apresentação. Acompanhe atentamente o vídeo a seguir e faça suas anotações: <https://youtu.be/Plqzo47KXqM>

Questões para reflexão:

- Quais observações você faria para esses estudantes?
- Eles estão mais focados em aspectos da abordagem tradicional ou da abordagem enxuta? Justifique.
- Com base no que você estudou ao longo deste capítulo, quais dicas poderia dar para que os estudantes incrementassem o planejamento do negócio, considerando elementos da abordagem enxuta?

Resposta comentada

Vamos encarar esse vídeo como se fosse uma das apresentações que você assistirá? Que comentários você faria nesse caso? Diversos comentários e sugestões poderiam ser feitas em relação ao que foi apresentado por esses dois estudantes. No entanto, vale a pena destacar algumas. O primeiro ponto é que eles estão se baseando na abordagem de planejamento tradicional, o que por si só não é um problema. Dentro de mercados já estabelecidos, com baixo grau de incerteza e diante de projetos que não trazem mudanças significativas no produto, serviço ou modelo de negócio, a abordagem tradicional pode ajudar.

No entanto, os estudantes poderiam se beneficiar da aplicação de alguns elementos e princípios da abordagem enxuta. Por exemplo, a apresentação se inicia com a descrição do serviço. Isso pode ser um problema. Antes de definir o problema a ser resolvido

e o público-alvo, os estudantes já estão pensando em detalhar todas as etapas do serviço. Ao fazerem isso, correm um risco elevado de produzirem algo desconectado com as reais necessidades dos clientes, o que resultaria em desperdício de recursos. E as coisas vão piorando ao longo da apresentação, pois os estudantes chegam a pensar em detalhes de infraestrutura e até em montar franquias de algo que nem sequer foi testado. Eles deveriam, minimamente, fazer um estudo mais aprofundado do mercado e dos clientes e encontrar maneiras de aplicar o ciclo de feedback pensando, inclusive, em possibilidades de MVP.

São esses os tipos de comentários que você deve fazer toda vez que seus alunos apresentarem uma abordagem tradicional do planejamento de negócios — o que é bastante comum, como você verificará. Isto é, tente apontar para eles todas as vantagens da abordagem enxuta, conforme vimos neste capítulo.

5. Conclusão

Ao final desta leitura, espera-se que você tenha compreendido os benefícios da abordagem enxuta de planejamento e seja capaz de identificar situações em que deve aplicá-la. Muitos conceitos apresentados aqui, provavelmente, são novos e podem levar certo tempo para serem assimilados. Mas não se preocupe, pois eles serão retomados e aprofundados ao longo dos próximos capítulos. O mais importante é ter em mente que os projetos que ainda estão naquela fase de busca por um modelo de negócio podem se beneficiar da aplicação da abordagem enxuta de planejamento, evitando desperdício de recursos.

É possível que você esteja se questionando sobre as formas de aplicação da abordagem enxuta. Será algo restrito ao ciclo de feedback? Certamente não. Há uma série de outras ferramentas capazes de guiar o planejamento dos empreendedores. No entanto, era preciso entender antes a lógica por detrás dessa abordagem. Caso contrário, estaríamos aplicando conceitos e técnicas sem entender o seu real sentido. Ao longo dos próximos capítulos, apresentaremos, progressivamente, algumas ferramentas para o planejamento de projetos empreendedores e, como você já compreendeu os princípios da abordagem enxuta, não terá dificuldade em aplicá-las.

6. Resumo

O capítulo teve como finalidade apresentar os principais aspectos da utilização de uma abordagem enxuta ao longo do processo empreendedor. Partiu-se da descrição das principais características do Sistema Toyota de Produção, modelo que representou um novo paradigma para o setor produtivo, introduzindo a lógica de ganho de eficiência combinada à redução de desperdício, que depois viria a ficar conhecida como manufatura enxuta. A manufatura enxuta foi fonte de inspiração para trabalhos na área do Empreendedorismo. Alguns autores buscaram adaptar os princípios da Toyota ao contexto do processo de criação de novos negócios.

A abordagem enxuta para planejamento de empreendimentos ficou conhecida, principalmente, após a publicação do livro *The Lean Startup* (*A startup enxuta*, em português), de Eric Ries. Pode-se entender a abordagem enxuta como uma forma mais flexível de planejamento de projetos empreendedores, focada em testar as principais premissas de um modelo de negócio. Ela parte do princípio de que o plano original terá falhas e que, portanto, o quanto antes o empreendedor descobri-las, melhor. O objetivo é evitar desperdício de tempo e dinheiro ao longo do processo de construção de um negócio. Trata-se, portanto, de um contraponto à abordagem tradicional de planejamento, baseada no plano de negócios, também chamado de plano de empreendimento, um documento que descreve, em detalhes, o que o empreendedor precisa fazer para montar o seu negócio.

No entanto, foi visto ao longo do capítulo que o planejamento flexível defendido pela abordagem enxuta não deve ser confundido com falta de planejamento. A abordagem enxuta é organizada, tem método e também envolve um conjunto de etapas. E uma das ferramentas que auxiliam a aplicação do método é o ciclo de feedback. O ciclo é composto por um conjunto de três ações: construir, medir e aprender. A partir de suas ideias e premissas iniciais sobre o funcionamento do negócio, o empreendedor constrói produtos a serem testados, cujos resultados são medidos, gerando dados que alimentam as reflexões sobre os próximos passos e sobre quais ajustes devem ser feitos.

Vale destacar, ainda, um importante elemento do ciclo de feedback, o MVP (*minimum viable product*, ou “produto mínimo viável”, em português), que consiste em um instrumento utilizado para testar e validar (ou invalidar) as premissas em relação ao negócio. O MVP permite que os empreendedores avaliem se estão construindo o modelo de negócio de maneira adequada.

Por fim, foi apresentado o conceito de pivô, que pode ser visto como uma transformação da estratégia do empreendimento, um ajuste de rota quando o planejamento original não funciona. Periodicamente, os empreendedores devem avaliar o desempenho dos seus testes em relação ao modelo de negócio e decidir por perseverar com o planejamento original ou pivotar, implementando mudanças que permitam testar novos caminhos.

7. Leitura recomendada

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.

8. Referências

ANTUNES, L. Negócios: A escalada da Locaweb. **Revista Exame**. 2010. Negócios. Disponível em: <https://exame.com/negocios/escalada-locaweb-571752/>. Acesso em: fev. 2021.

BEDÊ, M. A. (coord.). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: fev. 2021.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual**. Pescadero, CA: K&S Ranch, 2012.

BLANK, S. **The Four Steps to the Epiphany**: Successful Strategies for Startups That Win. Pescadero, CA: K&S Ranch, 2005.

BORTOLINI, R. F.; CORTIMIGLIA, M. N.; DANILEVICZ, A. D. M. F.; GHEZZI, A. Lean Startup: a comprehensive historical review. **Management Decision**, v. 59, n. 8, p. 1765-1783, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0663>. Acesso em: fev. 2021.

DICIO. **Dicionário Online de Português**. Pivotar. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/pivotar/>. Acesso em: fev. 2021.

INTERBRAND. Best Global Brands 2020. 2021. Disponível em: <https://interbrand.com/thinking/best-global-brands-2020-download/>. Acesso em: jul. 2022.

LOCAWEB. Cloud Marketing Produtos: Locaweb lança campanha de Cloud Computing com Dan Stulbach. 2009. Disponível em: <https://blog.locaweb.com.br/dicas/marketing/locaweb-lanca-campanha-de-cloud-computing-com-dan-stulbach/>. Acesso em: fev. 2021.

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.

RODRIGUES, J. G. Ex-padre pede perdão a Vanderlei, diz torcer por Marílson e planeja ir ao Rio. **Globo Esporte:** Olimpíadas. 2012. Disponível em: <https://glo.bo/3felchr>. Acesso em: fev. 2021.

SABINO, F. De passagem rápida pela Fórmula 1, Cristiano da Matta faz 45 anos. **Globo Esporte:** F1 Memória. 2018. Disponível em: <https://glo.bo/3heT8y4>. Acesso em: fev. 2021.

SILVA, D. S.; GHEZZI, A.; DE AGUIAR, R. B.; CORTIMIGLIA, M. N.; TEN CATEN, C. S. Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation: A systematic review and research agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 4, p. 595-628, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2019-0425>. Acesso em: fev. 2021.

SPEAR, S.; BOWEN, H. K. Decoding the DNA of the Toyota production system. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 5, p. 97-106, 1999.

TOYOTA. Sobre a Toyota: uma história de inovação e qualidade. [s. d.]. Disponível em: <https://www.toyota.com.br/mundo-toyota/sobre-a-toyota/>. Acesso em: jul. 2022.

TOYOTA. Mundo Toyota: Sistema Toyota de Produção (Toyota Production System). [s. d.]. Disponível em: <https://www.toyota.com.br/mundotoyota/toyota-production-system/>. Acesso em: fev. 2021.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.