

A ESTRATÉGIA NA INCERTEZA: EXPLORANDO CENÁRIOS PARA EMPRESAS RECÉM-CRIADAS NO MERCADO BRASILEIRO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

THE STRATEGY AT UNCERTAIN TIMES: EXPLORING SCENARIOS FOR START UP COMPANIES IN THE BRAZILIAN IT MARKET

Rodrigo Bahia Cerqueira Viana

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil.

Endereço: R. Monte Alegre, 984. Perdizes. 05014-901 - Sao Paulo, SP – Brasil.

Email: viana.rodrigo@uol.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0227955303852663>

Submissão: 30 Ago 2012. **Aprovação:** 10 Out. 2012. **Última revisão:** 14 Nov. 2012. **Publicação:** 30 Nov. 2012. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Apoio e financiamento: Capes

Resumo

Este artigo visa a elaborar as possibilidades de posicionamento estratégico para a expansão de negócios e a inserção de empresas brasileiras (em especial as chamadas empresas *startup* ou empresas iniciantes) no mercado global, utilizando a Internet como plataforma de fornecimento de serviços aos consumidores. Na busca de uma solução para evitar dilemas decorrentes de um posicionamento estratégico frágil, entende-se que é necessário avaliar conscientemente quais os cenários futuros a que a empresa vai estar submetida no mercado brasileiro e global, através da simulação de possíveis alterações nos ambientes mercadológico, competitivo e macroeconômico. Considera-se que o planejamento por cenários seria a melhor ferramenta para aprimorar o posicionamento estratégico da empresa *startup*, pois criaria um mapa inicial que pode ser refeito e aprimorado gradualmente. Dessa forma, busca-se propor alguns cenários e analisar as opções disponíveis para que essas empresas atinjam um posicionamento adequado em relação aos desafios encontrados no mercado em que atuam. Para ilustrar os possíveis cenários e reais desafios enfrentados pelas empresas *startup* brasileiras, utiliza-se uma empresa fictícia como exemplo desta análise, buscando-se simular as opções de posicionamento estratégico para essa empresa, de acordo com os cenários propostos.

Palavras chave: Posicionamento estratégico; Análise de Cenários; Inovação; Tecnologia da Informação.

Abstract

This paper aims to develop the possibilities of strategic positioning for Brazilian *startup* companies seeking to expand business and to get into the global market using the Internet as a platform to provide services to consumers. In order to avoid the dilemmas arising from a weak strategic position, it is supposed that it is a requirement for these companies to evaluate future competition scenarios in Brazilian and global markets, through the simulation of possible environmental challenges related to changing consumer needs, increasing

competition and unfavorable macroeconomic aspects. It is assumed that accurate scenario planning is the best method to enhance the strategic positioning of the *startup*, since it would create an initial positioning map that can be redone periodically and improved gradually. Thus, the paper proposes some scenarios and analyzes the possible positioning options which would allow the companies to reach an appropriate positioning to face the challenges found in the target market. In order to illustrate realistic scenarios and challenges faced by *startups* in Brazil, a fictitious Brazilian company is taken as an example for this analysis, seeking to simulate the strategic positioning options for the company, according to the proposed scenarios.

Keywords: Strategic positioning; Scenarios analysis; Innovation; Information Technology.

1. Introdução

Segundo Heidjen (2009), o planejamento por cenários nas empresas pode ser realizado com diversos objetivos: pode tratar de um problema temporário ou permanente. No primeiro caso, os cenários possibilitam entender o ambiente em que se desenrolará um projeto específico, limitado no tempo e com data de conclusão definida. No segundo caso, situações recorrentes são avaliadas e o objetivo é elaborar uma estratégia para reagir às alterações futuras no ambiente de negócios, buscando, por exemplo, avaliar quais adaptações de processos de produção serão necessárias, em alguns cenários, considerando-se que a demanda do mercado consumidor altere-se nesses cenários.

Na busca de uma solução para evitar dilemas semelhantes ou mesmo solucioná-los à medida que ocorrem, usaremos a sugestão de Weick (2007): “Se você está perdido, qualquer mapa velho é melhor que nada”. Ou seja, pensar conscientemente sobre os cenários futuros não assegura uma solução para dilemas futuros, uma vez que o futuro, todos sabem, não é previsível (embora não seja também totalmente imprevisível). Mas a elaboração dos cenários deveria ser uma constante, pois, refeitos periodicamente para serem adequados aos novos acontecimentos, os cenários podem ser muito úteis para a criação de uma estratégia. Assim, um mapa inicial, mesmo que equivocado, pode ser refeito e aprimorado gradualmente, até que leve a um lugar mais próximo do destino almejado.

Atuando num ambiente bastante competitivo e de extrema incerteza, entende-se que a empresa *startup* que pretende atuar no setor de Tecnologia da Informação necessita adotar um posicionamento estratégico claro para reagir a esses desafios. Desta forma, o trabalho aqui apresentado busca propor alguns cenários e analisar opções para viabilizar um posicionamento estável e lucrativo, possibilitando a expansão dos negócios e a consolidação da empresa.

2. Mas, afinal, o que é planejamento por cenários?

Heidjen (2009) busca, através do método processual de planejamento por cenários, evitar os problemas do posicionamento estratégico através do paradigma racional advogado por Porter (2005), cujo legado é ainda extremamente popular nas análises de competitividade e posicionamento mercadológico em universidades e empresas.

O modelo desenvolvido por Porter (2005) está focado na análise das possibilidades de posicionamento, levando basicamente em consideração os competidores e as estratégias dos mesmos. Dessa forma, esse modelo acredita que há uma sempre uma melhor resposta para aquele problema competitivo e que o posicionamento, uma vez definido, deva ser mantido pela empresa por um período significativo, de forma que a estratégia adotada gere frutos, que só viriam com o tempo e seriam decorrentes da criação de uma cadeia de valor. Ainda, segundo esse modelo, os processos produtivos, de gestão e logístico, devem estar intrinsecamente alinhados à oferta da empresa e ao seu modelo de negócios, criando uma

sinergia interna que se torna uma barreira para os competidores e evitando a imitação do posicionamento por empresas entrantes.

O problema desse modelo é que há sempre grande instabilidade nos mercados em que as empresas atuam, devido não só à crescente competição asiática (e chinesa em particular), mas também a constantes mudanças no ambiente tecnológico, macroeconômico, mercadológico e social. Muitas vezes, não é fácil distinguir qual seria o posicionamento adequado frente a essas mudanças bruscas e que, devido a sua grande inércia posicional, as empresas sofreriam de “cegueira” em relação a problemas decorrentes de um posicionamento fragilizado por não levar em consideração as possíveis mudanças de ambiente. Para ilustrar essa cegueira, um exemplo clássico, citado por Heidjen (2009), foi a dificuldade das empresas petrolíferas de perceberem que o mercado de refino e venda de derivados de petróleo sofreria um grande abalo, cedo ou tarde, devido a instabilidades políticas e pela reorganização dos países fornecedores para conseguirem melhores preços. Esse abalo aconteceu em 1973 com a crise do petróleo, pondo fim às expectativas das empresas petrolíferas de que este seria um mercado estável e imune a pressões externas sociais e políticas – algo que elas ingênuas e erroneamente acreditavam até então.

Na abordagem processual de análise de cenários, segundo Heijden (2009), evita-se o imediatismo e a rigidez racionalistas (que podem ser mais úteis em mercados estáveis e onde há clareza sobre o ambiente). Dessa forma, o (re)posicionamento busca tornar-se um processo iterativo, chamado de loop de aprendizagem empresarial. A *Ideia de Negócio* surge como uma perspectiva estratégica da empresa sobre ela mesma, enquanto os cenários são perspectivas estratégicas dessa *Ideia de Negócio*. Como explicita o autor, “a tarefa estratégica primordial trata da resposta à grande questão ameaçadora, a nova invenção empreendedora necessária para o futuro, baseada em obter uma percepção nova e singular sobre para onde o ambiente de negócios está indo” (HEIJDEN, 2009).

Assim, uma vez que uma *Ideia de Negócio* bem-sucedida esteja implantada, esta deve ser constantemente reavaliada. Os cenários nada mais são que as condições de teste para essa *Ideia de Negócio*. A empresa deverá se perguntar constantemente: num cenário hipotético A se o ambiente macroeconômico/mercadológico/social/regulatório mudar da forma atual X para nova forma Y, como isso impactará minha *Ideia de Negócio*? Quais ações preventivas podem ser implantadas agora e quais ações corretivas serão necessárias no futuro, nesse cenário?

3. Criando uma visão estratégica para empresas *startup* brasileiras na área de tecnologia da informação

Define-se, na literatura econômica (ANDERSEN, 1992), que a capacidade de um país gerar e difundir inovações em determinada área é limitada pelas articulações produtivas e tecnológicas entre as empresas, as universidades e os órgãos estatais de pesquisa e fomento à inovação. Assim, para muitos estudiosos, essa coordenação entre empresas, universidades e governo é um pré-requisito para que um país possa desenvolver arranjos produtivos capazes de gerar inovações tecnológicas.

A capacidade de gerar inovação, nesse contexto, faz referência “(i) à importância das interações entre agentes diversos (públicos e privados) na produção e difusão de tecnologia no sistema econômico e (ii) à ideia de que essas interações são organizadas e canalizadas através de instituições públicas” (ANDERSEN, 1992). Por outro lado, alguns autores também enfatizam a delimitação geográfica e a especialização tecnológica local como importantes elementos na geração de inovação em determinada área do conhecimento. Assim, haveria um certo tipo de especialização produtiva do país e esta seria uma variável-chave na definição da intensidade e da direção do aprendizado. A inovação tornar-se-ia possível apenas quando um país gradativamente acumulasse massa crítica suficiente para

fazer a transição entre conhecimento teórico (centros de pesquisa, patentes) e conhecimento aplicado (gestão de produtos, engenharia de projetos, logística, vendas, marketing), logrando produzir produtos inovadores e de alto valor agregado.

Por outro lado, segundo Nelson (1982), a capacidade de um país de gerar e difundir inovações tecnológicas é considerada um fator estratégico para o aumento do bem estar da população, pois uma única inovação pode criar toda uma cadeia produtiva. Dessa forma, quando uma empresa brasileira possui conhecimento e posicionamento organizacional suficiente para inovar e exportar serviços, essa empresa torna-se indiretamente um elemento transformador nas relações sociais e econômicas globais, pois inverte o fluxo de difusão de conhecimentos e prestação de serviços, que, via de regra, originar-se-ia nas economias avançadas em direção aos países em desenvolvimento, como o Brasil.

No caso da indústria brasileira de Tecnologia da Informação e em especial a de serviços/soluções via Internet, aparentemente estamos trilhando relativamente bem o caminho para situar o país como um dos mercados-chave para a inovação no mundo (embora as iniciativas de exportação de tecnologia sejam ainda incipientes): Gambiagi (2011) cita que o comércio eletrônico de bens de consumo atingiu 13,6 bilhões de reais em 2010, frente a 500 milhões em 2001 (crescimento de 2600% em dez anos). Nesse setor, o mercado é inteiramente ocupado por empresas locais, que, juntas, já têm receita superior à do comércio eletrônico de países desenvolvidos como França, Espanha e Itália, além de ser responsável por 60% do faturamento total de e-commerce na América Latina. Ainda, segundo Gambiagi, o setor de Tecnologia da Informação (TI) faturou no Brasil, em 2010, US\$ 65 bilhões, sendo o oitavo maior mercado de TI do mundo. Somando-se o mercado de TI ao de telecomunicações, esse setor teria faturamento anual de US\$ 150 bilhões, algo como 6% do PIB brasileiro em 2010. Portanto pode-se concluir que na área de TI e, em específico, fornecimento de soluções via internet, já existem no Brasil uma série de arranjos produtivos amadurecidos e uma variedade de empresas empregando milhares de pessoas e gerando faturamento significativo. Assim, no caso das empresas brasileiras que usam a internet como plataforma de negócios, não parece haver um *gap* (lacuna) tecnológico que impeça sua expansão internacional na América Latina, já que o Brasil é hoje reconhecido pelos analistas como o país mais desenvolvido da região nessa área.

Por outro lado, apesar do país estar atrasado na popularização do acesso via banda larga, o crescimento do número de usuários de internet no país é consistente e, recentemente, o Brasil superou a França, atingindo cerca de 45 milhões de usuários em 2010, segundo Gambiagi (2011). Em relação aos problemas da expansão do acesso, ainda cabe assinalar que apenas recentemente entrou na agenda do governo brasileiro a ideia de se subsidiar o acesso à internet ou mesmo de se criar uma infraestrutura subsidiada pelo governo nas regiões ainda não são servidas por acesso em banda larga (mesmo enfrentando forte oposição das operadoras de telecomunicação) e, portanto, esse número deve crescer aceleradamente nos próximos anos. Mas é interessante notar que, apesar das deficiências na infraestrutura de acesso, a internet brasileira é hoje um sucesso inquestionável como plataforma de negócios.

Entretanto, para tornar mais realistas as possibilidades reais de internacionalização desse sucesso, pode-se conjecturar que o crescimento dessa indústria foi muito impulsionado por uma série de fatores culturais específicos e internos ao país, como o seu isolamento cultural e linguístico, a tendência natural à sociabilidade, as necessidades de superar as dificuldades de comunicação em um país continental e fracamente interligado.

É possível também supor que o fenômeno do rápido crescimento da Internet no país foi alimentado economicamente pela demanda interna gerada pela crescente classe média brasileira, que busca vorazmente educar-se, viajar e adquirir novos bens de consumo e serviços (daí o crescimento constante do comércio eletrônico e da venda de passagens aéreas via web).

Entendo que para replicar essa história de sucesso em outros países ou mesmo para mapear quais as opções de posicionamento podem ser adotadas para reagir ao recrudescimento da concorrência e a fatores ambientais adversos (por exemplo, a piora do ambiente econômico), deve-se avaliar os possíveis cenários para uma empresa dessa indústria atuar num mercado crescentemente competitivo.

Assim, os itens a seguir discutem, com base na metodologia exposta por Heidjen (2005), os passos para a elaboração da Ideia de Negócio e seu teste por meio de alguns cenários, exemplificados por meio de uma empresa *startup* **hipotética** chamada XYZ.

3.1 Elaboração da ideia do negócio

A empresa XYZ:

Essa empresa hipotética foi formada por um engenheiro e um economista que trabalharam há muitos anos na área de importação de equipamentos para a construção pesada. A empresa XYZ pretende oferecer serviços através de um portal web que possibilite às empresas brasileiras contatar empresas chinesas, americanas e alemãs, para importar equipamentos industriais. O portal web permitirá não apenas contatar o fornecedor, mas agilizar os trâmites de importação e calcular os impostos automaticamente, podendo ser integrado ao sistema de faturamento das empresas brasileiras e possibilitar acompanhar o andamento *online* do processo de importação. Numa segunda etapa, a empresa XYZ pensa em expandir seus serviços para países próximos, como o Chile e Argentina, além de atuar também na exportação de equipamentos produzidos por empresas brasileiras para os países de Mercosul, África e Oriente médio.

Passo 1 – Formulação da Ideia do Negócio

Perguntas básicas a serem respondidas na formulação da Ideia de Negócio:

1.1 - Quem é o cliente típico? Qual é o produto / serviço e qual o valor derivado disso ?

Os sócios da empresa XYZ consideram que os clientes típicos seriam as pequenas e médias indústrias e construtoras, em setores que sofreram um acentuado aumento da demanda nos últimos anos (por exemplo, a construção civil, as indústrias de embalagens, os alimentos, entre outros), mas tem encontrado grande dificuldade em importar equipamentos úteis na expansão dos negócios. A importação direta de equipamentos é um processo lento e caro, sendo que muitas vezes os pequenos empresários têm que usar intermediários, o que encarece o processo e torna os produtos 40% mais caros (além das taxas de importação). A vantagem para os clientes estaria na redução de custos, através da importação direta pela XYZ, além da facilidade de acompanhamento dos trâmites via site.

1.2 - Quais são os principais competidores nesse nicho?

Os sócios entendem que o portal não tem competidores locais. Esse é um erro frequente nas empresas *startup*: desconsiderar a competição das empresas tradicionais e considerar que estão num nicho sem competidores. Apesar de ainda não existirem empresas importadoras no Brasil com portais web semelhantes, as importadoras tradicionais poderiam criar um portal e atacar o negócio da XYZ. Dessa forma, os sócios da XYZ têm que trabalhar no seu posicionamento para torná-lo difícil de copiar – em especial tornar sua oferta de difícil replicação, criando barreiras de entrada através da agregação de valor ao serviço e fidelização dos clientes. Entre as iniciativas que podem ser conduzidas, nesse sentido, citam-se, por exemplo:

- criar um modelo de negócios que permita atingir empresas menores, por exemplo, aliando-se a um banco para financiar o processo de importação;
- criar recursos no portal que sejam mais avançados tecnologicamente (por exemplo, permitindo o acompanhamento *online* dos pedidos);
- tornar o processo de importação mais fácil, rápido e automatizado do que nas empresas tradicionais, através da realização de parcerias com empresas de logística;
- permitir o cálculo automatizado dos impostos, inclusive dos reembolsos de impostos, no caso de reexportação dos produtos.

Para toda empresa *startup*, existem muitas já estabelecidas: não basta atingir um nicho ainda inexplorado, é preciso criar barreiras de entrada no nicho encontrado.

Por outro lado, para conquistar clientes é vital ter uma mensagem simples e que encontre ressonância no mercado-alvo: a razão de existir da empresa deve ser algo que faça todo sentido para os clientes. Segundo Kawasaki (2004), uma empresa *startup* deve “declarar” de modo inequívoco a sua razão de existência (qual tipo de problema a empresa soluciona), além de buscar problemas-motivo relevantes e autoexplicativos. Dessa forma, a empresa deve ter uma razão simples para existir, embora a tecnologia para solucionar o problema não necessite necessariamente ser simples (e muitas vezes não é). O empreendedor deve conseguir explicar o que sua empresa faz para qualquer pessoa – não apenas para os entendidos em tecnologia. Por exemplo, uma empresa que fabrica *software* para automação de medidores de energia elétrica residenciais está no negócio da sustentabilidade por meio da economia de energia, não no negócio de medidores propriamente ditos. Segundo Kawasaki (2004), um erro bastante comum em empresas iniciantes é tentar explicar o que a empresa faz por meio de termos técnicos complicados (e, em geral, em inglês). Embora isso possa impressionar alguns poucos, a tendência é que a oferta da empresa não seja compreendida pelos seus possíveis consumidores. É preciso lembrar-se que a tecnologia embarcada no produto desenvolvido pode não ser o grande diferencial sobre os competidores, uma vez que esse diferencial muitas vezes está na facilidade de uso, no modelo de negócios e no melhor atendimento às necessidades do consumidor.

1.3 Por que o cliente compraria da XYZ?

A fidelização dos clientes está intimamente relacionada à diferenciação – e as características que permitem diferenciar um produto ou serviço são muitas vezes semelhantes às características da empresa que geram a fidelização. Essas características devem estar claras no plano de negócios e serem exploradas como vantagens da empresa. Entre as razões apontadas por Kawasaki (2004) para motivar um cliente na compra de um produto ou serviço de uma empresa *startup* (e não de um concorrente já estabelecido) citam-se:

- menor custo;
- maior facilidade de uso;
- maior conveniência;
- melhor design;
- maior confiabilidade durante o uso;
- melhor velocidade e desempenho;
- maior variedade de opções/mais flexibilidade;
- serviço de assistência ao cliente personalizado;
- localização geográfica privilegiada.

No caso da XYZ, os enfoques iniciais estariam nas vantagens decorrentes do custo mais baixo, conveniência do serviço e melhor desempenho (maior simplicidade e rapidez no processo de importação).

É importante notar que, como assinalou Porter (2005), a singularidade não resulta em diferenciação, a menos que esta seja de valor para o cliente. Por outro lado, muitas atividades podem tornar-se singulares para o cliente sem um grande custo – basta um novo enfoque no produto ou serviço para melhorar a capacidade de atender suas necessidades (esse é o chamado Toque Mágico – algo que Kawasaki (2005) considera como uma diferenciação importante e que deve ser explorada no plano de negócios).

1.4 Como a XYZ estaria protegida de entrantes com muito mais poder econômico ou menor custo?

Essa é uma pergunta difícil e a que muito poucas empresas (*startup* ou não) conseguem responder de forma satisfatória. Em geral, entende-se que a base instalada pode proteger a empresa, caso o serviço fornecido seja de qualidade pelo menos razoável – uma vez que os custos de migração para outra empresa fornecedora nem sempre compensam as possíveis melhorias usufruídas pelo cliente. Contudo o fato é que muitas empresas têm perdido clientes para entrantes agressivos, seja por insatisfação com o serviço oferecido, seja por custo menor e outros fatores.

Porter (2005) dedica um capítulo inteiro em seu livro “A vantagem competitiva” para a seleção de concorrentes, pois, segundo ele, toda empresa deveria escolher conscientemente seus concorrentes, de forma a entendê-los e poder explorar suas fragilidades. Contudo, mesmo que essa análise seja feita de forma detalhada, o fato é que em muitas indústrias há sempre novos entrantes e nem sempre é fácil entender qual a proposição de valor e o modelo de precificação adotado pelos concorrentes. Além disso, é inviável rever o posicionamento cada vez que surge um competidor.

Uma possibilidade para evitar as armadilhas do posicionamento estático é justamente fazer a análise periódica dos cenários globais decorrentes de entrantes agressivos e com maior poder econômico e menor custo. Dependendo do cenário, diversas ações preventivas podem ser apontadas: por exemplo, a adaptação de produtos, criação de novos modelos de negócios, investimento na melhoria do relacionamento com o cliente e estabelecimento de parcerias estratégicas para fortalecer sua posição. Essas ações são discutidas na análise de cenários (item 3.2).

Passo 2 – A escolha do ambiente tecnológico, das pessoas e dos processos

Antes de entrar de cabeça no desenvolvimento do produto, a empresa deve escolher cuidadosamente as tecnologias utilizadas. A tecnologia-mãe, aquela que servirá de base para a criação do produto, deve ser de preferência aberta e não sujeita a *royalties* por uso, mas, ao mesmo tempo, atualizada, escalável e competitiva. Nesse aspecto, muitos analistas de mercado recomendam, por exemplo, o uso de ferramentas *open source*, além do ambiente Java/J2EE para aplicações *Server side* (o que facilitaria sua portabilidade para outros ambientes, se necessário). Em relação à implementação deve-se buscar orientar essa etapa através de processos de desenvolvimento de *software* padronizados e com a utilização de metodologia formal de gestão de projetos, evitando atrasos no lançamento dos produtos e acompanhamento do binômio custo dispendido/prazo prometido.

Outros aspectos importantes, já no campo da gestão de portfólio de produtos, são a elaboração de uma definição clara das *features* (funcionalidades, características) a implementar na versão inicial e de um roteiro (*roadmap*) para as versões futuras, incluindo quando e como o produto vai agregar recursos que possam ser customizados para estender às funcionalidades básicas. Se possível, desde a versão inicial, deve-se incorporar recursos que flexibilizem a solução, como o suporte a outras línguas, várias moedas, taxas de câmbio configuráveis, suporte a formas de pagamentos e métodos de tarifação, entre outros.

Um aspecto que merece especial atenção é a contratação das pessoas certas, considerado um aspecto crítico para o sucesso por Kawasaki (2005). Esse autor recomenda que as empresas *startup* devam evitar dispendir recursos significativos, contratando profissionais muito experientes e habituados a serem servidos por outras pessoas, advindos de empresas de grande porte e hierárquicas. Essas pessoas raramente têm uma visão clara de que, em uma *startup*, todos têm que ser multidisciplinares e que hierarquia/status importam menos que resultado – o que, segundo Tanure *et al* (2008), não é uma visão muito comum em profissionais da geração *baby boomer* no Brasil. Por outro lado, profissionais da geração Y podem cair como uma luva no ambiente de uma empresa *startup* – embora seja muito importante mantê-los motivados e, portanto, criar um ambiente meritocrático, recompensando no curto prazo por esforço e não por resultado (antes mesmo que venham os resultados, os quais, sabe-se, podem demorar meses ou anos). A maior restrição, nesse caso, são os recursos financeiros disponíveis, obviamente. Caso a empresa *startup* ainda não tenha captado recursos de um financiador ou não tenha um sócio investidor, pode-se contar com desenvolvedores *free lancer* e que gradualmente sejam incorporados à empresa, sendo que os próprios fundadores têm que se capacitar como gerentes de projetos, até que essa função possa ser desempenhada por outros.

Finalmente, antes de se lançar a implementar o produto, é também fundamental preparar um plano de negócios formal, não só para orientação das decisões futuras como para tentar captar recursos com capitalistas de risco. Segundo especialistas em *startups*, como Diego Remus (2010), fundador do site Startupi.com, os erros mais comuns em *startups* são dois: não cuidar de um plano de negócios e, simultaneamente, não atentar às mudanças no mercado e alterar esse plano de negócios. Outros erros frequentes são a falta de critério na escolha de sócios ou a falta de pesquisa de concorrência no mercado.

Passo 3 – Elaboração de um plano de negócios baseado na Ideia do Negócio

Em resumo, a Ideia do Negócio para uma empresa *startup* depende de vários fatores associados, o que leva ao seguinte diagrama de causa e efeito, que sintetiza o processo de retroalimentação gerado por uma Ideia de Negócios viável. Uma observação: as parcerias podem ser efetuadas numa etapa inicial ou após a empresa estar mais consolidada – em geral, para conseguir força na parceria, a empresa precisa já ter alguns clientes.



FIGURA 1- Ideia do Negócio de uma empresa *startup*
Fonte: Adaptado de Heijden (2009)

O plano de negócios deve sumarizar e documentar como a empresa funcionará. Kawasaki (2005) sugere a seguinte estrutura para o plano de negócios:

- a) Problema abordado pela empresa e mercado-alvo identificado.
- b) Solução apresentada (detalhes técnicos devem ser evitados).
- c) Modelo de Negócios (incluindo precificação).
- d) O Toque mágico (diferenciação).
- e) Estratégia de Marketing e Vendas (como será divulgada, quais clientes serão prospectados).
- f) Visão da concorrência (o que eles fazem e por que somos melhores).
- g) Gestão de projetos e financeira (quem faz essa função e como na empresa).
- h) Projeções financeiras (essa é a parte crítica - quando atingiremos o *payback*).
- i) Situação atual, Linha do Tempo e Uso dos recursos (como vamos chegar lá).

É viável acreditar que o financiamento acontecerá após o plano de negócios?

Um bom plano de negócios é o passo inicial para vender a ideia a financiadores, embora não existam garantias de que se conseguirá um investidor até que se consiga pelo menos um conjunto de clientes que demonstre a viabilidade do negócio. Remus (2010), criador do site Startupi.com, reforça que, pelo déficit de educação empreendedora no Brasil, as *startups* brasileiras dependem muito de duas coisas: apoio à gestão e acesso a crédito. Ainda, segundo ele, se dependessem do sistema educacional formal e do sistema bancário oficial, dificilmente conquistariam sucesso, pois os organismos tradicionais de financiamento não conseguem, quase que por definição, dar conta de um setor que parece ainda estar abaixo do radar, mas já têm alta performance. Por outro lado, segundo Remus (2010), finalmente vem ganhando maturidade no Brasil uma comunidade de tecnólogos, empreendedores, gestores, consultores e investidores de *startups*.

Passo 4 – Go to Market

Kawasaki (2005) chama de *bootstrapping* a arte de lançar-se ao mercado sem conseguir uma fonte de financiamento. Nesse caso, a autossuficiência financeira depende de uma estratégia específica que pode incluir:

- Criar processos de prototipação para gerar produtos em projetos piloto.
- Buscar encurtar o ciclo de venda e focar em clientes pilotos.
- Praticar intensamente o marketing boca a boca nas empresas e nos seminários e congressos da área em que atuam as empresas.
- Estabelecer parcerias estratégicas.
- Contatar investidores.

Quando realizar a expansão internacional?

Entende-se que, para planejar essa expansão, devem-se analisar os cenários para obter o *timing* correto e não comprometer recursos excessivos, retirando o foco dos clientes locais. Entretanto, segundo Rocha *et al* (2010), no setor de Tecnologia da Informação, a inserção internacional deveria desde sempre ser uma meta a perseguir, pois, mesmo que esta necessite de recursos significativos, os benefícios dessa inserção seriam altamente compensadores.

Assim, considera-se que os cenários para a inserção internacional para empresas *startup* devam ser pensados desde a criação da empresa, uma vez que esse posicionamento permitiria à empresa *born global*, planejar a expansão internacional desde seus primeiros passos e evitar empecilhos futuros. Esse processo, entretanto, só seria viabilizado se a

empresa analisasse os cenários do futuro para os mercados a que se propõe atingir – considerando suas restrições e a necessidade de maximizar recursos disponíveis.

3.2 Análise de cenários

A empresa XYZ lançou-se ao mercado e, após algum tempo, está obtendo bastante sucesso (mesmo sem ainda conseguir o apoio de um investidor). Contudo, gradativamente, surgem preocupações dos sócios sobre a entrada de competidores no negócio, que pode ser considerado atraente para empresas de maior poder econômico. Surgem ainda outras preocupações, como a mudança do ambiente macroeconômico, com a alteração da taxa de câmbio (uma vez que a empresa XYZ é uma empresa de importação), o aumento das restrições alfandegárias a importações e o aumento dos custos de logística e da mão de obra.

Os cenários a seguir ilustram, portanto, essas possíveis situações que a empresa poderá vir a enfrentar. Segundo Heijden (2009), a estruturação indutiva dos cenários baseia-se na construção de cenários, partindo dos aspectos particulares do futuro para entender os mais gerais, enquanto os dedutivos utilizam-se de premissas gerais para entender como uma empresa responderá a determinados eventos. Para essa análise, utilizou-se o método dedutivo. O diagrama a seguir mostra alguns eventos possíveis e os cenários decorrentes.

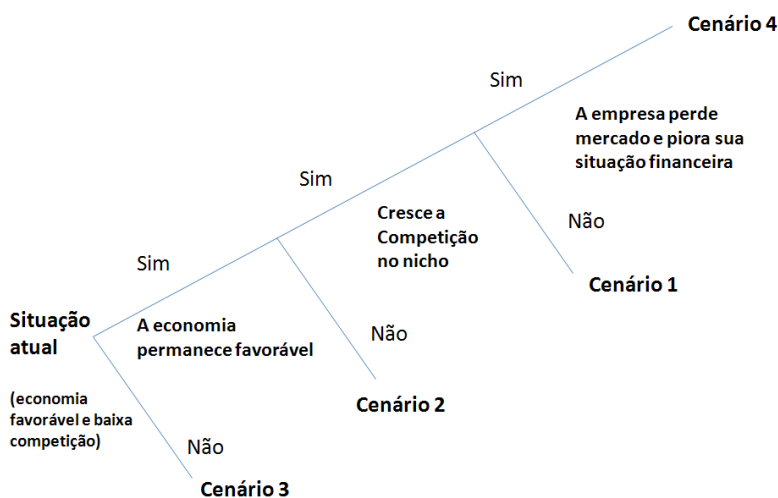


FIGURA 2- Cenários para uma Empresa *Startup*
Fonte: Elaborado pelo autor

Esses cenários podem ser também expressos na forma mostrada na FIG. 3.

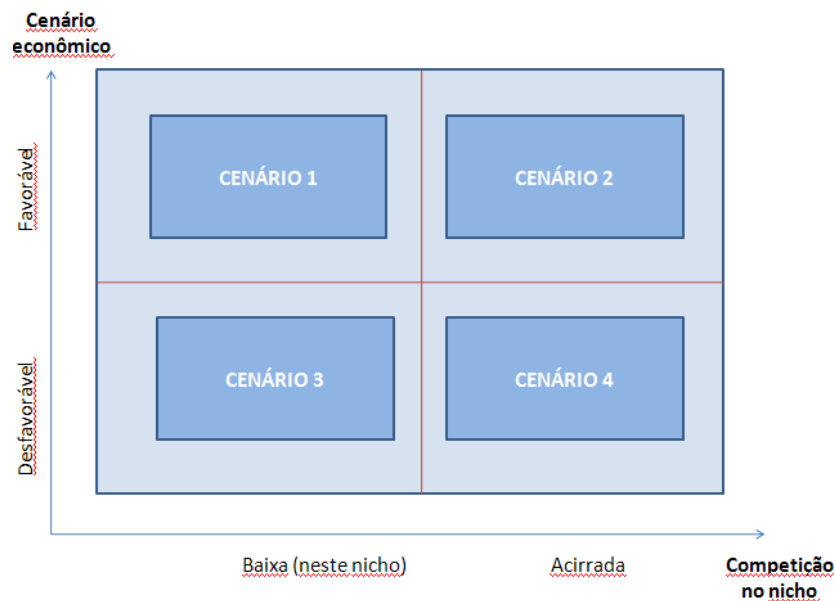


FIGURA 3- Cenários para uma Empresa *Startup*
 Fonte: Elaborado pelo autor

Os quatro cenários podem ser assim resumidos:

Cenário 1 - A economia mantém-se favorável e a competição é baixa no nicho escolhido. Esse cenário é propício para investimentos em melhorias no sistema, melhorias no atendimento ao cliente e busca de investidores para financiar a expansão de negócios, localmente e em outros países.

Cenário 2 - A economia mantém-se favorável, mas cresce a competição no nicho escolhido. Esse cenário é propício para focar em clientes-chave que possam ancorar a empresa (o chamado cliente *cash cow*), para realizar a busca por diferenciação por clientes (criação de serviços *premium*), para tentar obter investidores para financiar a expansão de negócios, localmente e em outros países.

Cenário 3 - A economia torna-se desfavorável, mas a competição permanece baixa no nicho escolhido. Nesse cenário, é recomendável apenas investir em melhorias que sejam diferenciadoras e consideradas como a chave para ganhar clientes importantes. Deve-se tentar cortar custos que não impactem tanto a qualidade do serviço. É um cenário favorável também para a busca de investidores para a expansão de negócios e que possam ajudar a custear a empresa até que o ambiente melhore.

Cenário 4 - A economia torna-se desfavorável, enquanto a competição está muito alta no nicho escolhido. A empresa começa a perder clientes. Nesse cenário, é necessário um reposicionamento em preços ou executar alterações no produto que o tornem mais competitivo. É recomendável apenas investir em melhorias que sejam diferenciadoras e consideradas como a chave para ganhar novos clientes ou manter clientes importantes. Deve-se tentar cortar custos e descontinuar produtos não lucrativos. É um cenário favorável também para a venda parcial da empresa para investidores que possam custear a empresa e agregar valor, fornecendo novos canais de vendas, em outros países.

Conclusão

A FIG. 4 ilustra essa dinâmica: de acordo com o cenário, a empresa sofre impactos diferentes nos resultados e, portanto, ações preventivas devem ser executadas para antecipar-se aos cenários considerados de maior probabilidade de ocorrência, para manter a viabilidade da empresa. Os cenários podem inclusive forçar a Ideia do Negócio a se adaptar, para que a empresa possa responder aos desafios da mudança de ambiente.

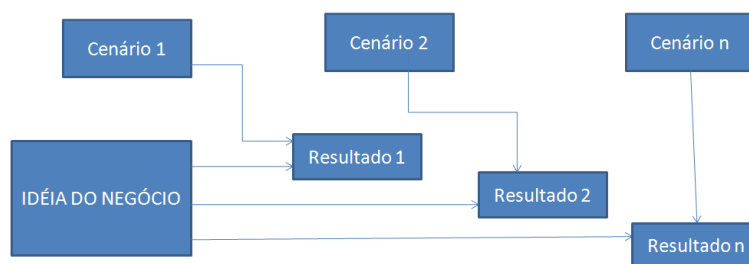


FIGURA 4 - Impacto dos Cenários nos Resultados de uma Empresa *Startup*
Fonte: Elaborado pelo autor

No caso das empresas que utilizam a internet como plataforma de negócios, o posicionamento competitivo é vital por atuarem num setor volátil, em que as tecnologias envolvidas e as necessidades do mercado-alvo estão em constante mutação. Trata-se, portanto, segundo Nelson (1993), o setor que mais encarna o permanente processo de criação e destruição de valor previsto por Schumpeter – já que as barreiras de entrada levantadas pelas grandes empresas podem ser contornadas pela exploração de nichos ou criação de soluções inovadoras.

Referências

- ANDERSEN, E. *Evolutionary Economics: Post-Schumpeterian Contributions*. Londres: Pinter, 1993.
- GAMBIAGI, F. 2022, *Propostas para um Brasil melhor no Ano do Bicentenário*, São Paulo: Campus, 2011.
- HEIJDEN, K. *Planejamento por Cenários: a arte da conversação estratégica*, Porto Alegre: Bookman, 2009.
- KAWASAKI, G. *A arte do começo*. São Paulo: Campus, 2005.
- NELSON, R.; WINTER, S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Nova Iorque: Harvard University Press, 1982.
- NELSON, R.; ROSENBERG, N. Technical Innovation and National Systems. In: NELSON, R. (Ed.). *National Innovation Systems: A Comparative Study*. Londres: Oxford University, 1993.
- PORTER, M., *Vantagem Competitiva*. São Paulo: Campus, 2005.
- REMUS, D. Fatores chave de fracasso para empresas startups no Brasil, disponível em <http://startupi.com.br/>. Acessado em maio de 2011
- ROCHA, A., MELLO, R., DIB, L. A., MACULAN. Born Globals Brasileiras: evidências empíricas do setor de software. In: OLIVEIRA JÚNIOR, M. *Multinacionais Brasileiras*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ROCHA, A.; FERREIRA DA SILVA J.; CARNEIRO J.. In: FLEURY A. e FLEURY M., *Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese: internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Campus, 2007.



