RELISE

O OLHAR DA ÁGUIA: DUAS MENTES EMPREENDEDORAS POR TRÁS DE UMA STARTUP E O DILEMA DO SUSTENTO[1]

THE EAGLE'S EYE: TWO ENTREPRENEURIAL MINDS BEHIND A STARTUP AND THE DILEMMA OF HOW TO SUPPORT THEMSELVES

Mariana Piovezani Moreti[2]

Fabrízio Meller da Silva[3]

RESUMO

Trata-se de um caso de ensino, com o objetivo de discutir aspectos iniciais da atividade empreendedora de base tecnológica, a partir da vivência das empreendedoras entrevistadas, cuja real identidade foi omitida. O cenário se desenrola por meio da trajetória de Bárbara e Catharina (nomes fictícios), que após se desiludirem com o sonho da estabilidade profissional, resolveram empreender e fundaram uma startup de registro de provas digitais. Ocorre que, a startup só teria sucesso se houvesse dedicação intensiva ao projeto, o que demandaria tempo e dinheiro. Assim, o maior dilema da história da startup surgiu: como sustentar a empresa e os próprios empreendedores em um projeto que ainda não gera lucro? Esse dilema está apresentado sob o olhar das empreendedoras e os caminhos por elas tomados, os quais servem para reflexões como proposta de ensino em aulas de empreendedorismo.

Palavras-chave: empreendedorismo tecnológico, bootstrapping, plano de negócios.

ABSTRACT

This is a teaching case, with the aim of discussing initial aspects of technology-based entrepreneurial activity, based on the experience of the interviewed entrepreneurs, whose real identity was omitted. The scenario unfolds through the trajectory of Bárbara and Catharina (fictitious names), who after becoming disillusioned with the dream of professional stability, decided to undertake and founded a digital evidence registration startup. It turns out that the startup would

[1] Recebido em 29/03/2023. Aprovado em 20/04/2023. DOI: 10.5281/zenodo.10066807
[2] Universidade Estadual de Maringá. *marianapmoreti@gmail.com*
[3] Universidade Estadual de Maringá. *fmsilva@uem.br*

only be successful if there was intensive dedication to the project, which would demand time and money. Thus, the biggest dilemma in startup history arose: how to support the company and the entrepreneurs themselves in a project that still does not generate profit? This dilemma is presented under the eyes of the entrepreneurs and the paths they take, which serves for reflections as a teaching proposal in entrepreneurship classes.

Keywords: technological entrepreneurship, bootstrapping, business plan.

INTRODUÇÃO

Barbara e Catharina idealizaram a solução que escalaria seus conhecimentos e habilidades, validaram o problema que queriam solucionar no mercado, fizeram apresentações em grandes capitais do Brasil e em uma semana estavam sendo contactadas por grandes grupos interessados no projeto. Elas tinham meses de oceano azul, mas demoraram tanto para colocar a solução no ar que perderam o momento ideal. Mas, o cenário ainda era muito promissor e elas sabiam que se não se dedicassem exclusivamente ao desenvolvimento do projeto perderiam a chance de suas vidas.

As duas empreendedoras tiveram suas carreiras trilhadas dentro do tradicionalismo da estabilidade profissional, mas ambas não se viam encaixadas nesses ambientes estáticos e sempre buscaram uma forma de diferenciação no mercado. Elas tiveram seus caminhos profissionais cruzados no ano de 2015 quando lançaram a Forall, uma empresa em que Barbara trabalhava com design e Catharina com desenvolvimento de “branding”. Mas a dupla percebeu que o mercado mudaria e sentiram a necessidade da reinvenção e da escalabilidade de um negócio.

A partir de um problema vivenciado por um cliente na Forall, Bárbara e Catharina visualizaram a oportunidade de ouro: utilizar ferramentas tecnológicas para registro de provas digitais de forma segura e confiável. Foi assim que surgiu no ano de 2019 a Truth.

Acontece que o ritmo do mercado de tecnologias é acelerado e a dedicação ao projeto precisava ser intensa, o que demandaria exclusividade da equipe à Truth. Mas, como se dedicar a um projeto que precisa de investimentos e não rende lucros? Como elas se sustentariam?

Assim, o texto é dividido em: a) caso de ensino, que apresenta a trajetória das protagonistas como proposta de ensino e, ao final, conta com reflexões que podem ser utilizadas em sala de aula; b) notas de ensino, onde são propostos os temas aos professores, sugestão de dinâmicas, bibliografia e conceitos.

CASO DE ENSINO: PARA QUE EMPREENDER?

Bárbara cresceu em uma família de funcionários públicos cuja preocupação principal sempre foi a estabilidade, por isso nunca se imaginou empreendendo “eu era desestimulada a empreender, minha mãe achava um risco muito grande”, diz ela. Contudo, apesar de algumas tentativas de fugir do risco do empreendedorismo, ela não se via encaixada nesse tipo de trabalho. “Durante a CLT aprendi a ser a melhor funcionária. Naquela época eu achava que conhecimento técnico era 60% de um negócio e o restante ´é o resto`.” Ela se formou em Design, fez especialização em cinema e outra em moda e mídia.

Após 10 anos trabalhando como funcionária celetista, Bárbara se incomodou com a estagnação e falta de desafios e, se sentindo tecnicamente preparada para iniciar o próprio negócio, pediu demissão no ano de 2015 para iniciar uma nova jornada em sua vida.

Ao lado da trajetória de Bárbara está a de Catharina, também nascida em uma família de não empreendedores, ela começou a trabalhar aos 17 anos de idade em uma loja na área de informática, passou por uma imobiliária e cursou faculdade de Administração de Empresas.

Catharina conta com uma habilidade autodidata que a ajudou a desenvolver características multipotenciais, como a capacidade de programar, “foi a programação que me sustentou durante a faculdade", conta ela. “Trabalhei em um projeto que era um sistema para auxiliar a manutenção de navios que tinha um potencial tremendo na época, só que os donos não tinham muita visão de negócio, então não decolou”. Esse tipo de situação, aliada à visão e sentimento de que programar era “estressante às vezes”, levou Catharina a se dedicar ao Marketing e aceitar um trabalho na agência de um amigo, iniciando uma pós-graduação na área. Além disso, ela passou a oferecer consultoria, mas teve muita dificuldade porque parecia muito nova e as pessoas não lhe davam o crédito necessário para esse tipo de trabalho, “essa coisa de ter cara de mais nova vira uma vantagem agora, antes era um empecilho profissional”, compartilha Catharina.

Na sequência, Catharina saiu da agência de marketing e passou a dar aula na faculdade. Nesse meio tempo, iniciou um mestrado em Administração de Empresas com uma bolsa de estudos. Inquieta e insatisfeita com as aulas que ministrava na faculdade, Catharina aproveitou mais uma vez sua característica autodidata para aprender a arte do Design: “se consultoria não dá certo vou entregar algo que dê para entregar na mão. Comecei a aprender Design. Eu comprei três mil reais de livros na Amazon sobre Design Gráfico e li tudo. Fui ficando boa nesse negócio”. De início, Catharina fazia alguns trabalhos “freelancer”, mas o crescimento foi tão rápido que logo precisou abrir uma sala e se formalizar enquanto empresa.

Com o desligamento de Bárbara do seu antigo emprego e a decisão de Catharina em abrir seu próprio negócio, as duas se conectaram profissionalmente dando início a empresa chamada Forall. No começo, Bárbara trabalhava com design corporativo e Catharina com “branding de marca”. Nessa fase “dividiam apenas o mesmo CNPJ”, contam elas.

> Aí a gente viu que podia juntar as duas em uma só e fazer um projeto completo para as empresas. Então, a gente entendia de posicionamento de mercado, marketing, público-alvo, entendia qual era o melhor canal, o melhor caminho; a gente alinhava com o cliente desde o discurso e como é que seria a melhor abordagem; trabalhava com o ´branding´, ou seja, a identidade visual, site e passava para a parte física. Então a gente fez isso com mais de 300 clientes. Depois disso vimos que nem sempre os pequenos empresários estavam preparados para fazer grandes transformações em suas empresas. Começamos a focar em clientes maiores e aí começou a dar certo, nós começamos a usar nosso potencial e conhecimento.

Enquanto estava na Forall, Bárbara se inscreveu em um intercâmbio profissional na intenção de aprender um pouco mais sobre sua profissão em outro país. Aprovada, ela foi para fora do país “focada especialmente em aprender técnicas construtivas, coisas que poderiam agregar para a minha profissão” e “aprendeu que tudo era igual, que era preciso aprender a ser empresária”. Diferente do que imaginava, Bárbara entendeu sobre “enxergar mais longe que outras pessoas, porque a parte técnica do negócio é o mínimo que o mercado espera, uns 10% e não 60% como eu imaginava”, conta ela.

Em terra estrangeira, Bárbara foi aconselhada por grandes empresários sobre o ponto chave de sua visita: “entenda o que os outros empresários que você está visitando fizeram que deu certo”. Em uma das visitas, um senhor de uns 70 anos estava fritando Fish and Chips para seu neto aconselhando Bárbara, ele disse que a classe para a qual ela estava olhando lá, extremamente bem-sucedida, representava apenas 1% do país e que ela tinha que aprender a enxergar mais longe. “Olhe como uma águia, você tem que voar mais longe e olhar para onde ninguém está vendo. Se você fizer o que todo mundo faz, você não terá espaço no mercado”, dizia ele. Depois de voltar de viagem, Barbara descobriu que o senhor que lhe aconselhava é um empresário extremamente famoso, que tem negócios em quatro países diferentes.

Olhando para toda sua experiência, Bárbara entendeu a importância de se desenvolver como empreendedora e iniciou um programa das Nações Unidas

estabelecido pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento para promover a criação de pequenas e médias empresas sustentáveis, inovadoras e internacionalmente competitivas.

> Eu demorei um ano para ter coragem de fazer o curso porque eu me enchia de desculpas. Fiz o curso e aprendi. Aprendi o seguinte: além de enxergar mais longe você tem que assumir a responsabilidade de tudo que você faz e buscar oportunidades. Você tem que tirar a bunda da cadeira e validar as coisas no mercado.

Alguns meses depois de finalizar o curso, Bárbara foi convidada para participar do Startup Weekend[4]. “Eu nem sabia o que era, nunca tinha ouvido falar sobre startups. Isso foi em 2016. Eu entrei porque era do Google, muito barato e eu poderia recrutar programadores”. Durante o evento ela entendeu de uma vez por todas a importância de validar as ideias no mercado e conversar com os clientes. “Isso foi essencial. Essas coisas que parecem óbvias, que você assiste e lê em livros, você precisa vivenciar para interiorizá-las” e acrescenta “meu perfil é de aprendiz, eu adoro aprender coisas novas, mas aplicar isso na prática sempre foi difícil. Eu precisei de alguém me desafiando. Fazer esses cursos comportamentais foi importante”.

Após toda essa experiência, Bárbara e Catharina concordaram que a Forall precisava mudar. Apesar de terem entendido que focar em clientes maiores funcionava para o negócio delas, ainda trabalhavam sem escalabilidade, todos os projetos eram de “boutique” e dependiam tecnicamente dos sócios. Bárbara relata:

> E se a gente ficar doente? Como iremos fazer esse trabalho de ´boutique`? Além disso, dependemos de gente altamente qualificada. A gente capacitou 23 pessoas que passaram pela nossa empresa e era sempre um desafio. E quando eu voltei do exterior eu vi o futuro 4 anos antes. Eu falei para a Catharina que se a gente continuasse nesse trabalho perderíamos o negócio daqui seis anos porque não vai existir

[4] O Startup Weekend é um evento global que acontece em um final de semana em que empreendedores tem o desafio de validar uma ideia de negócio até o término do final de semana. Saiba mais em https://pt.wikipedia.org/wiki/Startup_Weekend.

> mais isso. Aí apareceu o Workana, Canva, dentre outros programas que quebram o galho.

Da mesma forma que Bárbara, Catharina declara que “a gente previu que esse mercado de propaganda e branding que a gente estava atuando iria cair bastante. A Bárbara foi para fora do país e veio com uma mentalidade que reafirmou esse cenário”. Nesse momento, Bárbara e Catharina começaram a pensar em soluções escaláveis.

Em paralelo: o despertar de habilidades

Catharina e Bárbara se envolveram em diversos projetos e passaram por formações em áreas profissionais variadas, o que pode parecer falta de foco em um primeiro momento. Por algumas vezes Catharina conta que indagou sobre essa ausência de direcionamento, mas para ela:

> O engraçado é que nos últimos anos eu vi as coisas se encaixarem, porque você entender de tecnologia, design e negócios junto te torna uma pessoa capaz de criar soluções, literalmente. Você tem noção de todas as áreas possíveis. Quando você vai criar um produto digital você tem a noção da experiência do usuário e da viabilidade do negócio. Então quando você faz o design da tela você está pensando na tecnologia e no negócio; quando você faz o sistema você está pensando no design e no negócio, de forma que tudo vai se ligando na sua cabeça para fazer aquilo acontecer.

A amplitude do conhecimento deu às sócias, por fim, uma visão “macro” de um negócio e do que é preciso para empreender. Bárbara concorda com essa variedade que agrega valor e declara: “com o Design eu aprendi a entender gente. Na pós eu aprendi como utilizar a imagem para comunicar algo e a negociar com clientes”, todas as habilidades foram fundamentais para que ela interiorizasse características empreendedoras.

Em uma de suas vivências, Bárbara compartilha um momento desafiador enquanto cursava empreendedorismo. Ela precisava vender determinado produto e abordou um antigo cliente na saída do banco. A tentativa foi frustrada e Bárbara se sentiu péssima no momento, “ele praticamente me

ignorou”. Após a frustração inicial, ao retornar ao espaço de treinamento, Bárbara entendeu que ela precisava compreender como o mercado funcionava:

> É isso que eu tinha que aprender. Primeiro, eu entrei com a abordagem errada. Se eu estivesse no lugar dele provavelmente faria a mesma coisa. Segundo, se ele está bravo ou me ignorou não é problema meu. Eu preciso passar por isso. Se eu não passar por isso eu não vou conseguir empreender porque eu vou criar barreiras em lugar que não existe.

Todo esse crescimento foi essencial para a visualização de oportunidades e desenvolvimento de habilidades empreendedoras. Bárbara conta que com essas vivências viu suas leituras técnicas fazerem sentido na prática, como um estudo de caso do MIT sobre a cantora Madonna e sua veia empreendedora que havia lido anteriormente. Ela observou que a artista sempre usou muito sua rede de contatos e isso parecia um tanto quanto absurdo na época, “imagina que eu vou pedir uma indicação para uma amiga, ela é minha amiga”. Depois, Bárbara se indagou: "mas qual é o problema? Não é ofensivo. Desde que seja legal, esteja de acordo com os meus princípios e valores.” Esse tipo de articulação é fundamental e precisa estar clara para todo mundo. “Não é uma questão de ser interesseiro, é de ser interessado e muito transparente”.

Além da articulação estratégica e transparente da sua rede de contatos, Bárbara percebeu a importância da mentoria:

> Como o empreendedorismo não faz parte da minha família, eu comecei a ir atrás de referências. Fiz uma lista e fui conversar com todas as pessoas da minha região que estavam ao meu alcance e que eu admirava. Eu perguntava para elas: o que você está fazendo? Me conta sua história, como você chegou até aqui? Todos eles me abriram as portas e eu fui aprendendo, mas para além disso todos eles me perguntavam: como eu posso te ajudar? Eles me indicaram livros e várias outras coisas e foi assim que eu fui vendo através dos exemplos (...) isso é uma coisa que você tem que praticar.

Assim como Bárbara, Catharina também passou por desconstruções e foi se desenvolvendo como empreendedora. Ela conta que quando saiu da faculdade:

> A impressão que tinha era de que só uma empresa grande conseguia fazer coisas, que você sozinho não. A mentalidade que eu tinha que talvez a maioria das pessoas tenha é que após formados a gente tem que trabalhar e trabalhar. Mas daí você vê que vender inteligência é uma tarefa árdua e talvez injusta porque você vende a sua inteligência, sua capacidade e aquilo não se replica. A gente mata um leão por semana e o leão volta toda semana para tentar te matar. A gente passou muito tempo tendo esse perfil até entendermos esse outro mundo.

O desenvolvimento de habilidades empreendedoras é algo possível. Para Bárbara algumas pessoas nascem com determinadas facilidades, mas o empreendedor nato não existe, é preciso prática, dedicação e muita constância. Segunda ela, é o meio que irá influenciar e definir essas características. “E como o meio influencia muito, eu me enfiei nesses meios. Hoje, os meus amigos mais próximos são empreendedores. Antes eu falava para um monte de gente que não me entendia, hoje eu falo para e com um monte de pessoas que me entendem”, relata Bárbara. É pelo treino que o empreendedor vai sendo construído “hoje tem coisas que eu faço que são naturais, mas que foram habilidades adquiridas”, ela compartilha.

O olhar da águia

Bárbara e Catharina não paravam de pensar em como mudar o negócio delas, “como a gente pode escalar nosso negócio? Como a gente pode escalar nosso conhecimento e habilidades?”, elas se perguntavam. Foi a partir de um problema vivido por uma cliente da Forall que ambas visualizaram uma oportunidade.

Catharina e Bárbara haviam desenvolvido um projeto de ‘branding’ para determinado cliente e o orientaram a fazer o registro da marca perante o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Sem dar importância para o conselho, o pedido não foi formalizado na autarquia e alguns anos depois terceiros começaram a usar a marca dos clientes, o logotipo, tudo. “Isso começou a causar

muito problema e a gente teve que começar a correr atrás dos e-mails de três anos atrás para conseguir provar a anterioridade", contam elas.

Vivendo essa situação, Bárbara e Catharina iniciaram uma pesquisa de mercado para entender como os advogados registravam esse tipo de material e concluíram que o procedimento disponível era unicamente a ata notarial - "é arcaico, difícil, demorado, é caro, é trabalhoso". Vendo esse cenário, elas se questionaram: "não tem outra forma de fazer isso?". A partir desses questionamentos sobre o registro de provas digitais foi que em 2019 surgiu a Truth, uma startup que surgiu para facilitar o registro de provas de fatos ocorridos na Internet.

Mas o processo de desenvolvimento da Truth passou por diversas etapas. Catharina divide que:

> A sensação que eu tive no início do projeto era de muita solidão. Imagina se estivesse caindo um asteroide na terra e só você enxergando, você gritando 'olha lá, tá caindo', mas todo mundo te olhando e te achando um louco. Então, a impressão que eu tive no início do projeto é que ninguém acreditava que esse negócio ia para frente. Você fica na dúvida se você está louco ou se você é inovador. Quanto mais disruptivo é, mais difícil é saber.

Além disso, Catharina expõe que ela e Bárbara tinham muito medo no início, porque a solução que apresentavam poderia representar um desconforto aos cartórios que elaboram atas notariais.

> Tínhamos um medo tremendo de sermos esmagadas pelos tabeliões. Medo de que não poderíamos falar que éramos melhores do que uma ata notarial. E com o tempo, falando com muita gente da área do direito fomos recebendo pitadinhas de conhecimento que nos permitiram construir argumentos. Hoje nós podemos dizer que somos mais seguros do que ata notarial. A ata notarial foi criada por uma necessidade sistêmica do Estado há 100 anos atrás, mas é um sistema desatualizado.

Todas as aflições que Bárbara e Catharina sentiam com o projeto refletiam o medo da tomada de risco. Afinal, elas tinham uma empresa (Forall) que funcionava bem e lhes sustentava, além de serem profissionais formadas e

com experiência em suas respectivas áreas, de forma que é muito difícil seguir um caminho completamente desconhecido.

Em que pese todos os desafios, Catharina conta que insistiu no projeto porque viu “na Truth uma empresa que constrói, que gera lucro, sem destruir nada. A gente não explora a miséria das pessoas, a gente não explora o vício”. Elas identificaram algo que fez muito sentido para ambas. “Quando eu estou fazendo alguma coisa que faz sentido para mim, que é coerente com o meu sentido ético, parece que a coisa vai, o meu melhor sai”, compartilha Catharina.

Bárbara retorna um pouco no tempo e destaca que quando na Forall elas colocaram como missão da empresa “impactar positivamente com nosso conhecimento e habilidades”. Na Truth “vimos que nossa missão de vida é alinhada com esse objetivo, mas potencializado”.

O dilema do sustento

A solução que Bárbara e Catharina idealizaram era perfeita: alinhada aos seus propósitos, escalável, havia sido validada pelo mercado e elas detinham as competências e habilidades necessárias. Agora, era desenvolver a solução.

Ocorre que, a solução começou a ser desenvolvida em conjunto com o trabalho que ambas desempenhavam na Forall. “A gente conseguiu achar uma ideia escalável, só que a gente tinha o trabalho convencional, tínhamos a outra empresa. Então quando sobrasse tempo, quando desse, quando tivéssemos uma folga a gente se dedicaria” conta Bárbara. E nesse ritmo de cada pé em um barco, “nós percebemos que havíamos perdido o ‘timing’ de um negócio anterior, antes de pivotar, porque a gente não estava se dedicando à startup”.

O que aconteceu? Validamos no mercado, tinha tudo. A gente fez ‘pitches’ em São Paulo, em uma semana grandes ‘players’ começaram a conversar com a gente, a Record veio conversar com a gente. Um mês depois,

os grandes ‘players’ do mercado ofereceram de graça o que a gente estava oferecendo com um preço baixíssimo. A gente tinha meses de oceano azul, mas demoramos tanto para colocar a solução no ar que a gente perdeu.

A importância de colocar uma solução no mercado no momento correto é fundamental para o desenvolvimento e ganho de vantagem competitiva nos negócios. A percepção de perda que Catharina e Bárbara tiveram nesse momento as fez entender sobre a necessidade de focar mais no projeto. Contudo, qual caminho seguir? Deveriam abandonar a Forall e focar no projeto? Cada uma se dedicaria a um projeto especificamente? O grande problema é que o sustento de ambas vinha da Forall. “Como vamos nos sustentar?”, Bárbara perguntava.

“É muito fácil você se dedicar ao 'full time’ em um negócio quando você tem certeza que ele vai dar certo. Quando há dúvida de que a coisa toda pode ser jogada na lama é muito estressante”, compartilha Catharina. E apesar de toda a certeza de que o projeto fazia sentido, Bárbara e Catharina tinham muitas dúvidas, especialmente com relação ao reconhecimento e confiança do público-alvo. “Tínhamos certeza de que o projeto fazia sentido, nós estávamos melhor que qualquer outra solução até no contexto internacional, só que esse povo não enxerga. Será que vai dar certo?”, Catharina se questionava.

CONCLUSÃO

A partir do caso, propõem-se as seguintes questões:

1. Quais vivências foram fundamentais para que o empreendedorismo fosse considerado uma alternativa para as carreiras de Bárbara e Catharina?

2. Quais características/habilidades desenvolvidas pelas personagens foram essenciais para iniciar um novo negócio? Quais características/habilidades são essenciais ao empreendedor(a)?

3. Quais os maiores desafios no início de um negócio inovador, especialmente entre a ideia e o desenvolvimento da solução?

4. Quais os fatores que levaram Bárbara e Catharina a questionarem sobre o futuro da Truth? Quais são os aspectos positivos e negativos entre largar um negócio em andamento e iniciar um projeto inovador?

5. Qual caminho Bárbara e Catharina escolheram e como foi feito o plano de negócio?

REFERÊNCIAS

Entrevista com os empreendedores por M.P. Moreti, 2020. [Gravação]

ANEXO 1 - NOTAS DE ENSINO

PROPÓSITO E OBJETIVO

O caso foi escrito para ser usado em aulas de Empreendedorismo. Ele é adequado tanto para cursos de graduação, pós-graduação quanto cursos livres. O desenvolvimento dos personagens e os dilemas que enfrentaram durante o processo de amadurecimento pessoal e do negócio fazem parte da jornada empreendedora, por isso esse caso pode ser usado como uma ferramenta educacional dentro das salas de aula, mas também em programas de treinamento, aceleração e/ou incubação de Startups.

O caso trabalha os seguintes conceitos:

a) Características do empreendedor e a importância de desenvolver habilidades com a prática, o que foi fundamental para Bárbara e Catharina identificarem oportunidades e terem condições de iniciar um novo projeto. O caso discute, a partir das origens e vivência das empreendedoras, como elas foram adquirindo as habilidades necessárias para empreender.

b) Identificar oportunidades de negócios a partir de experiências do dia a dia. Com uma mente empreendedora, que questiona e busca soluções, Bárbara e Catharina identificaram a partir de uma situação problemática vivenciada por uma cliente a possibilidade de desenvolver uma ferramenta tecnológica.

c) Considerações sobre a geração e gestão de negócios inovadores que dependem de forte dedicação dos idealizadores, especialmente porque no início a solução precisa ser desenvolvida, ou seja, programada, o que exige horas de trabalho e dinheiro, sem que a empresa esteja lucrando. Trata-se de um momento extremamente delicado para o empreendimento e para os empreendedores.

FONTE DE INFORMAÇÕES

O caso é verídico, mas nomes, datas e locais foram alterados a pedido das partes envolvidas e para preservar o anonimato. As informações utilizadas foram coletadas a partir de fontes primárias e secundárias. Entre as fontes primárias foram ouvidas as sócias fundadoras da startup, aqui nomeadas, Truth: Bárbara e Catharina. As fontes secundárias foram matérias de jornais e sítios eletrônicos.

SUGESTÃO DE PERGUNTAS

1. Quais vivências foram fundamentais para que o empreendedorismo fosse considerado uma alternativa para as carreiras de Bárbara e Catharina?
2. Quais características/habilidades desenvolvidas pelas personagens foram essenciais para iniciar um novo negócio? Quais características/habilidades são essenciais ao empreendedor(a)?
3. Quais os maiores desafios no início de um negócio inovador, especialmente entre a ideia e o desenvolvimento da solução?
4. Quais os fatores que levaram Bárbara e Catharina a questionarem sobre o futuro da Truth? Quais são os aspectos positivos e negativos entre largar um negócio em andamento e iniciar um projeto inovador?
5. Qual caminho Bárbara e Catharina escolheram e como foi feito o plano de negócio?

PONTOS PARA DISCUSSÃO/ANÁLISE EM SALA DE AULA

Os professores/instrutores podem organizar as discussões a partir de um ou mais dos pontos abaixo: a) empreendedorismo tecnológico inovador e sua dinâmica; b) aspectos sobre o comportamento empreendedor e a formação dos empreendedores; c) gerenciamento do início de um negócio.

Sugestão de plano de aula

Empreendedorismo tecnológico inovador e sua dinâmica

O professor/instrutor pode guiar a classe em uma conversa sobre o significado de empreendedor/empreendedorismo e a importância do conhecimento empreendedor ao longo da vida. Como ponto de partida, pode utilizar as vivências de Bárbara e Catharina, essencialmente as motivações e desafios que tiveram até o despertar empreendedor, como por exemplo a viagem de Bárbara para o exterior, onde ela foi para aprender sobre técnicas de design e entendeu que deveria aprender mais sobre empreendedorismo. Outro exemplo é de Catharina, que ao trabalhar como programadora em um projeto sobre navios, observou que o negócio não iria adiante porque os donos não tinham o olhar empreendedor sobre o projeto, isso fez com que ele questionasse as suas próprias vivências profissionais.

Segundo Fernando Dolabela (2008, p. 23- 25), entender esses conceitos e definições é fundamental para identificar e desenvolver potenciais empreendedores nos indivíduos. Ele propõe que “o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”, enquanto empreendedorismo, livre tradução do termo em inglês entrepreneurship, “é um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar”. Ainda, “a pessoa aprende a ser empreendedora no convívio com outros empreendedores”.

Paulo Yazigi Sabbag (2018, p.203) utiliza-se do economista Joseph Schumpeter para conceituar empreendedor como aqueles que “realizam combinações novas” e por isso esteve durante muito tempo associado à atividade inventiva. Todavia, as inovações não precisam necessariamente ser invenções, mas a introdução de algo novo em determinado espaço, atividade,

produto entre outros. Sabbag (2018, p. 225) também aponta que para os economistas “empreendedor é aquele que cria negócios ou entidades sociais. A natureza do seu trabalho é inovar, portanto, enfrentando o desconhecimento, incerteza e risco”.

Para além, o professor/instrutor pode iniciar uma discussão crítica sobre a cultura empreendedora. Para Fernando Dolabela [2008, p. 29] “o empreendedorismo é um fenômeno cultural, ou seja, é fruto de hábito, práticas e valores das pessoas”, enraizada em países desenvolvidos, como Estados Unidos, e a estrutura brasileira trabalhista. Ponderar que as características brasileiras se diferenciam por elementos culturais, mais essencialmente pelas diferenças econômicas. Por isso, o medo de “tomar risco” é mais alto no Brasil e a opção pela estabilidade e direitos trabalhistas são buscados pela maioria da população.

Um estudo realizado pela Endeavor, com apoio metodológico da EY e da SEDI, aponta a complexidade burocrática e a falta de uniformidade dos processos entre regiões brasileiras: a) no Brasil são necessários, em média, 129 dias para abrir uma empresa, variando de 24, em Uberlândia (MG), até 304, em Caxias do Sul (RS), e outros 153 dias para se regularizar um imóvel; b) um empreendedor brasileiro precisa preencher, em média, 7,6 fichas nos demonstrativos de apuração do ICMS, sendo que essa quantidade varia entre 3 e 19 fichas, dependendo do estado; c) no que diz respeito à complexidade, o estudo aponta que, entre janeiro de 2012 e dezembro de 2014, foram publicados, em média, 202 decretos de atualizações tributárias por estado, ou seja, 5,6 novos decretos para o empreendedor acompanhar todo mês.

> A realidade brasileira também se mostra alarmante quando comparada às cidades dos Estados Unidos. No início deste ano, a Câmara de Comércio Norte Americana lançou um estudo que avaliou o ambiente regulatório de 10 cidades no país. A maioria das cidades apresentou um tempo entre 5 a 8 dias para abertura de empresas, e a cidade em que o processo é mais demorado, Chicago, são 32 dias (p. 18).

Após essas identificações, o professor/instrutor pode direcionar a classe ao conhecimento do empreendedorismo tecnológico inovador, especialmente com relação às Startups, tratando da teoria (o que é uma Startup; quais as principais características; o que é escalabilidade e porque os negócios de base tecnológica têm essa função) e solicitando aos alunos ajuda para identificar pontos no texto que apresentem indícios de como a dinâmica inovadora acontece. Um ponto extremamente interessante é a agilidade com que as coisas devem acontecer nesse cenário e a importância de ter uma equipe alinhada e dedicada para que as soluções saiam do papel.

O marco legal das startups e empreendedorismo inovador entrou em vigor no Brasil por meio da Lei Complementar nº 182, de junho de 2021 e estabelece definições, princípios e diretrizes fundamentais sobre o tema. Destaca-se o artigo 4º da referida lei, que define startups como “as organizações empresariais ou societárias, nascentes ou em operação recente, cuja atuação caracteriza-se pela inovação aplicada a modelo de negócios ou a produtos ou serviços ofertados”.

Erick Fontanele Nybo (2016, p. 32) elenca os principais elementos característicos de uma startup:

> a) Encontra-se em estágio inicial no desenvolvimento dos negócios empresariais
> b) Marcada pela ausência de processos internos e organização
> c) Possui perfil inovador
> d) Existe um significativo controle de gastos e custos
> e) Utilização de capacidades próprias e complementares dos sócios fundadores para funcionamento da startup
> f) Operacionalização por meio de um MVP
> g) O produto ou ideia explorado é escalável
> h) Necessidade de capital de terceiros para operação inicial

Um dos principais elementos da startup é a escalabilidade, ou seja, a capacidade de oferecer seu produto para uma quantidade cada vez maior de pessoas, aumentando sua base de clientes e, consequentemente, seu

faturamento, sem comprometer o orçamento da empresa e sem sacrificar a qualidade do seu produto, experiência ou atendimento (Marques, 2021).

Muitas vezes quem usa um banco digital (Nubank) ou *app* (aplicativo) de mobilidade (Uber) que oferece serviços por preços inferiores aos dos players tradicionais não entende como esses serviços conseguem sobreviver. Ao conhecer o conceito de escalabilidade é possível compreender: essas empresas são aquelas que encontraram seu market-fit e otimizaram todos os aspectos dos seus produtos para que pudessem ter crescimento acelerado sem ter custos crescendo na mesma proporção (Marques, 2021).

As novas tecnologias vêm proporcionando a escalabilidade tratada acima, por isso os empreendimentos de base tecnológica se destacam no mercado e crescem com tanta velocidade. Victor Marques (2021) cita como exemplo o Software as a Service (SaaS), que são naturalmente escaláveis, pois:

> Oferecer um software como serviço não implica em aumentar seus custos, dessa forma, aumentar sua base de clientes aumenta sua receita recorrente, mas o custo para desenvolver o software para os clientes futuros é zero. Claro, é necessário continuar investindo para oferecer novas funcionalidades, mas, em teoria, os custos de desenvolvimento para oferecer seu software para 1 empresa ou 100 empresas, deve ser o mesmo.

Portanto, a tecnologia tem papel fundamental nos negócios escaláveis.

Aspectos sobre o comportamento empreendedor e a formação dos empreendedores

O caso ilustra a importância do desenvolvimento de habilidades empreendedoras e o quanto foi essencial para Bárbara e Catharina terem condições de iniciar um negócio e posteriormente se desafiarem em uma Startup. Sugere-se que o professor/instrutor peça aos alunos que identifiquem habilidades inerentes aos mesmos, aquelas que foram desenvolvidas e eventuais lacunas (qual característica falta para um time dos sonhos?).

Quadro 1 – Exemplo

HABILIDADES INERENTES	HABILIDADES INERENTES
BARBARA	CATHARINA
Dedicada, focada; Gosta de desafios; Estudiosa; Visionária; Projetista.	Autodidata; Multipotencial; Inquieta; Entendia de programação, design e marketing.

É interessante que o professor/instrutor engaje os estudantes na discussão sobre quais traços de personalidade e habilidades técnicas cada empreendedora trouxe para o negócio e que foi essencial ao sucesso do time. A criação de uma lista pode ser uma dinâmica atraente:

Quadro 2 – Exemplo

HABILIDADES ADQUIRIDAS	HABILIDADES ADQUIRIDAS
BÁRBARA	CATHARINA
Assumir responsabilidades; Buscar oportunidades (usar rede de contatos); Ser articuladora; Ser transparente; Usar o ecossistema a seu favor; Tomar riscos calculados; Resiliência; Negociação.	Capacidade de conectar as áreas do conhecimento; Visão “macro”; Negociação.

A lista de habilidades que faltam aos empreendedores e que poderiam ser desenvolvidas devem ser sugeridas pelos alunos, tal como: liderança, gerenciamento de equipe, experiência em tomada de decisões financeiras, como escalar ou extinguir um negócio. Qualquer sugestão da classe deve vir acompanhada da sugestão sobre como desenvolver referida habilidade.

Fernando Dolabela (2008, p. 31-32), ao citar Timmons (1994) e Hornaday (1982), apresenta uma relação das principais características dos empreendedores. A seguir, algumas delas: Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização; Tem perseverança e tenacidade; Tem sempre autocomprometimento; Crê no que faz; Sabe buscar,

utilizar e controlar recursos; Traduz seus pensamentos em ações; Sabe fixar metas e atingi-las.; É líder.

Gerenciamento do início de um negócio

Iniciar um negócio, seja ele uma Startup ou não, exige planejamento, especialmente planejamento financeiro. Quando se trata de um projeto inovador e de base tecnológica os desafios são ainda maiores.

Apesar de acreditarem e terem validado a ideia, Bárbara e Catharina tinham muitos medos relacionados ao projeto da Truth, mas os principais eram: compreensão do público-alvo e retaliação pelos tabeliões. Os anseios em um projeto desse porte dificultam o gerenciamento e a tomada de decisões.

Os empreendedores tinham uma empresa que os sustentava e lucrava, a Forall. Mas, em virtude da dinâmica do ecossistema de inovação, a Truth necessitava de dedicação da dupla. Como planejar a extinção de uma empresa que dá lucro para dedicação integral a algo que precisa ser criado?

Os estudantes podem debater algumas razões para a dedicação exclusiva dos empreendedores à Truth (Startup) ou não. O professor/instrutor pode desenhar um quadro de prós e contras e sugerir que os alunos pensem em outros pontos além dos elencados:

Quadro 3 – Exemplo

PRÓS	CONTRAS
Desenvolver a solução enquanto é nova e não perder o “timing” do negócio; Escalabilidade: quanto mais rápido o projeto for desenvolvido, mais rápido ele se tornará escalável, ou seja, reproduzido rapidamente; Propósito: o projeto cumpre um propósito tanto para os empreendedores quanto para a sociedade; Novas oportunidades: ao se dedicarem exclusivamente ao projeto, as oportunidades de crescimento, investimento, parceria e criação de autoridade têm a tendência de acontecer mais rápido; Independência: o modelo de negócio replicável independe da inteligência de uma única pessoa.	Financeiro do projeto; Financeiro pessoal; Comodidade; Segurança; (...)

Os professores/instrutores podem conduzir uma discussão com a classe sobre como proceder no início de um negócio, tratar sobre planejamento, ferramentas disponíveis para realização de planos de trabalho, plano financeiro, plano de negócios, entre outros. Como no caso de ensino apresentado o dilema dos personagens se desenvolveu sob o aspecto financeiro, a sugestão é de que o plano financeiro seja o foco.

Nesse sentido, é importante o professor/instrutor fazer considerações sobre os aspectos financeiros do início de uma Startup, ou seja, como construir um negócio do zero sem nenhum dinheiro ou aporte externos, bem como sobre a tomada de risco calculado e possibilidade de investimento.

Esse controle de custo e gastos e utilização do máximo da capacidade individual dos sócios é denominado de *bootstrapping* para diminuir custos e focar na criação e manutenção do produto/serviço oferecido.

> O bootstraping permite que empresas nascentes possam buscar oportunidades sem possuir recursos consideráveis e sem mobilizar valores vultuosos junto a financiadores externos. As estratégias de bootstrapping podem tomar duas formas: (i) minimização da necessidade de financiamento por meio da obtenção de recursos a baixo custo; e (ii) aquisição de recursos sem a intervenção de bancos ou financiamento por meio de disposição de participação societária. Especificamente, estas estratégias incluem o financiamento por meio dos próprios fundadores, minimização de contas a receber, empréstimo de recursos, atraso de pagamentos, baixo investimento de capital e financiamentos subsidiados (NYBO, 2006, p. 31).

Para finalizar, sugere-se que o professor/instrutor questione seus alunos sobre qual o caminho que eles pensam que os personagens tomaram em razão do dilema financeiro.

O que aconteceu com as empreendedoras?

Quando Bárbara e Catharina perceberam que era impossível desenvolver a solução da Truth sem dedicação intensa, optaram por retirar Catharina da Forall. Ela passaria a desenvolver a solução da Truth em tempo

integral e Bárbara continuaria em ambos os projetos até que fosse possível extinguir a Forall. A partir dessa decisão, Catharina ficou dois anos desenvolvendo a primeira versão da Truth até que a Forall começou a decrescer organicamente, foi quando Bárbara passou a se dedicar mais à Truth.

Questionadas sobre a pior decisão que tomaram, Bárbara diz que “foi demorar muito tempo para fechar o negócio da Forall e não me dedicar tempo integral ao projeto. A gente perdeu aí um ano”. Além disso, ela compartilha um conselho que recebeu de um investidor, o qual gostaria de ter ouvido antes: “não deixa chegar no zero o seu negócio. Quando você tiver uns trezentos mil reais ainda, fecha. Com essa grana você consegue se sustentar”.

Bárbara conta que na Forall eles tinham esse dinheiro em caixa que poderia sustentá-los até que a Truth gerasse receita. “Se nós tivéssemos encerrado ela, fechado as portas e falado para os clientes ‘olha, a gente não vai fazer mais nada’, com esses trezentos mil que ele sugeriu a gente teria trabalhado tranquilamente e não teríamos os perrengues que a gente teve”.

Portanto, apesar da tomada de risco ser difícil, poderia ter acelerado e facilitado a vida dos empreendedores.

Mas apesar das escolhas e inúmeros desafios, a Truth é um sucesso. Hoje, Bárbara e Catharina estão totalmente dedicadas à Startup.

REFERÊNCIAS

Alberton, A., & Silva, A. B. da. (2018). Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. **Revista de Administração Contemporânea**, 22 (5), 745-761. doi: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212

Brasil. (2021). Lei complementar nº 182, institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp182.htm

Chimenti, P. C. P. S. (2020). Reflexões sobre Casos de Ensino Memoráveis. **Revista de Administração Contemporânea**, 24 (5), 376-379. doi: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200102

Dolabela, F. (2008). **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante.

Endeavor Brasil. (?). **Burocracia nos negócios**: os desafios de um empreendedor no Brasil. Recuperado da Endeavor Brasil: https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F6588%2F1446898916Ambiente+Regulat%C3%B3rio_02_af_online+%281%29.pdf

Faria, M., & Figueiredo, K. F. (2013). Casos de ensino no Brasil: uma análise bibliométrica e diretrizes para autores. **Revista de Administração Contemporânea**, 17 (2), 176-197. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84025732004

Marques, V. (2021). **O que é escalabilidade?** Startse. Recuperado de https://app.startse.com/artigos/o-que-e-escalabilidade

Meller da Silva, F., & Ortiz, R. C. (2020). Um ensaio teórico sobre a aceleração da aprendizagem através de um método para resolução de casos de ensino. In Silva, C. R. M. **Aplicação prática da Administração na economia global**. (175-195). Ponta Grossa, PR: Atena Editora. Recuperado de https://www.atenaeditora.com.br/post-artigo/39218

Nybo, E. F. (2016). Memorando de entendimento para pré-constituição de uma startup. In Judice, L.P., & Nybo, E.F. **Direito das startups**. (29-38). Curitiba: Juruá.

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. (2021, 04 junho). **Conheça as 100 Startups To Watch 2021**. Recuperado de https://revistapegn.globo.com/Startups-to-Watch/noticia/2021/06/conheca-100-startups-watch-2021.html

Roesch, S. M. A. (2007). Notas sobre a construção de casos para ensino. **Rev. adm. contemp**., 11 (2), 213-234. doi: https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200012

Sabbag, P. Y. (2018). **Inovação, estratégia, empreendedorismo e crise**. Rio de Janeiro: Alta Books.