5 BASTIÕES DO MODELO DE NEGÓCIO

JOHN MULLINS, DA LONDON BUSINESS SCHOOL, PESQUISOU VÁRIOS EMPREENDIMENTOS EMPRESARIAIS E OFERECE INFORMAÇÕES VALIOSAS SOBRE ESTRATÉGIAS PARA ATRAVESSAR TORMENTAS

O ano era 2001 e a Webvan estava para se tornar fornecedora *online* de produtos de mercearia. Levantou US$ 375 milhões para montar as operações em nove cidades dos Estados Unidos. Mas tudo azedou. Ela não conseguiu gerar volume suficiente de clientes que queriam comprar leite usando o teclado do computador.

A Pets.com tinha uma mascote na forma de marionete de meia que foi adorada por milhões de pessoas durante sua curta vida, de 1998 a 2000, porém apenas umas poucas foram atraídas pela ideia de comprar presentinhos e guloseimas para gatos *online*.

Mesmo a Flooz.com, que atraiu o suporte de lojistas como a livraria Barnes & Noble, não conseguiu converter os US$ 35 milhões de investimentos em uma ideia vencedora para desenvolver um novo tipo de moeda *online* a ser usada somente para compras na internet. A Flooz pediu água em 2001, juntamente com muitos outros *e-business*.

O que podemos aprender de todos os empreendimentos ponto.com que faliram na virada do milênio? Para começar, não se consegue ganhar dinheiro enviando sacos de 20 quilos de ração para cachorro, um de cada vez, nem vendendo itens de mercearia de baixa margem de lucro a partir de enormes e custosos depósitos automatizados. Contudo, não que todas essas ideias de negócio central fossem necessariamente ruins; a falha estava nos modelos de negócio que foram escolhidos para executá-las.

Em outras palavras, cada novo negócio seguramente enfrentará "tormentas" na forma de, entre outros fatores, problemas operacionais inesperados, concorrência não prevista, comportamentos desconhecidos dos clientes e turbulência econômica imprevisível. Será que existe maneira melhor de tornar um negócio iniciante mais à prova de tormentas? Sem dúvida, a resposta é sim.

COMECE COM O MODELO

Os empreendedores começam com um novo "modelo de negócio". O que quero dizer com a expressão aqui são as características econômicas que definem o cerne do negócio: como se obtêm receita e margem bruta, como se retiram disso as despesas operacionais, como acontece o capital de giro e como o investimento se encaixa nisso. Tudo isso tem de acontecer de forma bem integrada, afinal, para que os aspectos econômicos se somem. Esse é o primeiro requisito para qualquer novo negócio.

Randy Komisar e eu acreditamos que há cinco elementos-chave num modelo de negócio bem estruturado:

1. **Modelo de receita.**
2. **Modelo de margem bruta.**
3. **Modelo operacional.**
4. **Modelo de capital de giro.**
5. **Modelo de investimento.**

Cada um desses elementos merece a atenção concentrada do empreendedor e frequentemente pode ser copiado de alguém com um negócio semelhante -ou não tão semelhante- que já tenha começado antes. No entanto, ao juntar esses cinco elementos de maneiras singulares, você pode criar um negócio que muito provavelmente dificultará as coisas para seus concorrentes e potencialmente revolucionará seu setor. Isso é exatamente o que Steve Jobs fez ao adaptar o bem conhecido modelo dos barbeadores e giletes de barbear [em que o fabricante entrega o barbeador quase gratuitamente e lucra com o refil das giletes] e virá-lo de cabeça para baixo para criar os fenômenos iPod e iTunes, da Apple.

Para os empreendedores, normalmente não é o plano inicial que leva ao sucesso, mas as ideias que surgem muito depois. Na verdade, a maioria dos investidores dirá que as empresas bem-sucedidas nas quais apostaram suas fichas quase sempre ganharam dinheiro não no Plano A, a ideia inicial contida no plano de negócios, mas no B, ou C, ou D, ou Z.

Randy e eu estudamos o processo pelo qual um empreendedor pode ir do Plano A (que provavelmente não funcionará, embora ele se entusiasme com esse plano) para um tipo de plano capaz de ter um belo sucesso. E aprendemos que há uma forma sistemática de fazer isso. A essência do processo está contida nesta observação: não há muitas coisas novas no mundo, mas é possível uma nova combinação das coisas que aconteceram antes.

COLETE OS MODELOS ANÁLOGOS E OS ANTILÓGICOS; TESTE AS HIPÓTESES

Aconselhamos os empreendedores,

John Mullins é professor de prática gerencial da London Business School, de Londres, Reino Unido, e autor de *New Business Road Test* (ed. Trans-Atlantic Publications) e de *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model* (ed. Perseus Books), este com Randy Komisar.

ao pensarem sobre seu Plano A, a se perguntarem quais são os modelos analógos (as ideias de negócios correlatos que já surgiram e das quais se pode "remixar" elementos para seu modelo). Também devem achar os modelos que chamamos de antilógicos, dos quais eles querem diferenciar sua empresa.

Isso feito, inevitavelmente restarão algumas questões cruciais não respondidas ou premissas não testadas sobre as quais os empreendedores não têm certeza se o conhecimento anterior se aplica. Chamamos essas premissas de atos de fé que precisam ser testados no mercado. Pondo à prova suas hipóteses comerciais, os empreendedores descobrem rapidamente (e, espera-se, de maneira não muito dispendiosa) que, com grande probabilidade, o Plano A não funcionará e, portanto, têm de mudar alguma coisa, o que os leva ao Plano B.

Todo plano de empreendimento, então, inclui ideias que podem ser classificadas em três categorias:

a. ideias tentadas por outros no passado que têm algum valor análogo ao que está sendo tentado no novo modelo de negócio,

b. ideias tentadas por outros no passado que claramente não vale a pena adaptar nem imitar da maneira anterior e

c. ideias que não foram minimamente testadas ou postas à prova são apenas atos de fé que um empreendedor intui que funcionarão. Precisam ser testadas.

Assim, o que os empreendedores devem fazer é elaborar um plano inicial que proponha claramente os atos de fé que têm de ser testados. Se derem certo, ótimo, eles podem seguir em frente; se não derem, ótimo também, porque eles aprenderam alguma coisa e podem mudar os planos. Assim, nossa sugestão é que os empreendedores, em vez de escreverem um plano de negócio que seja tão comprometido com o Plano A, simplesmente deem um passo atrás e identifiquem as questões cruciais que devem ser respondidas para saber por que uma ideia poderia (ou não) funcionar. Recomendamos ainda que os empreendedores descubram como essas questões podem ser respondidas empiricamente da forma mais rápida e barata possível.

O fato é o seguinte: como a maioria das novas empresas fracassa, achamos que, em vez de tentar cegamente superar todos os obstáculos, é mais prudente pensar na trajetória empreendedora como um teste de hipóteses. Pense nos cinco elementos do modelo de negócio e como eles vão funcionar juntos, identifique análogos e antilógicos relevantes, e então teste as coisas de que você não tem certeza ou que você acha que são atos de fé aos quais a história pregressa não consegue responder -e faça isso de forma sistemática, mensurada, mas apaixonada.

O PLANO DE NEGÓCIOS PODE INCLUIR IDEIAS DE TRÊS TIPOS: AS NÃO TESTADAS, AS TENTADAS POR OUTROS QUE DEVEM SER EVITADAS E AS TENTADAS IMITÁVEIS

EM VEZ DE TENTAR CEGAMENTE SUPERAR TODOS OS OBSTÁCULOS, VALE PENSAR NA TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA COMO UM TESTE DE HIPÓTESES

CONCENTRE-SE NO QUE FOR FUNDAMENTAL

Quando os empreendedores começam a obter progresso dessa maneira, o caminho é suave daí em diante, certo? Não, de modo algum. Primeiro, novos atos de fé inevitavelmente surgirão, e eles também precisam ser testados. Em segundo lugar, há algo mais que é crítico para o sucesso. Esse "algo mais" é a capacidade de uma equipe gerencial de executar os poucos fatores críticos de sucesso (FCS) -em geral não mais do que um punhado- que são responsáveis por grande parte da diferença de desempenho das empresas de um mesmo setor. Uma distinção-chave entre os vencedores e os perdedores é que os vencedores descobrem quais são os FCS em determinado setor e então formam suas equipes de modo condizente.

Em geral, para os empreendedores, não é o plano inicial que alcança

Fonte: *New Business Road Test*, de John Mullins (ed. Trans-Atlantic Publications).

O que os investidores buscam nas pessoas a quem dão suporte é simples, realmente, mas não óbvio para a maioria dos aspirantes a empreendedor. Os investidores querem saber se:

• 0 empreendedor identificou e entende os FCS do setor em que ele pretende entrar, bem como o mercado e o ambiente competitivo que a empresa encontrará. Uma avaliação respeitável baseada em fatos sobre os "sete domínios das oportunidades atraentes" *(veja figura acima)* pode lhes dar as provas; esse é o primeiro passo.

• 0 empreendedor montou uma equipe que consegue demonstrar pela ação passada (não promessas cheias de palavras!) que seus membros, trabalhando unidos, conseguem fazer o que dizem que vão fazer. Ou, de forma alternativa e igualmente satisfatória, o empreendedor identificou o que é necessário e o que está faltando na equipe empreendedora e está se empenhando em preencher a lacuna, talvez com a ajuda do investidor, antes de iniciar as operações.

o sucesso, mas as ideias que surgem muito depois durante o processo.

O conhecimento dos FCS para um setor está na experiência dos que aprenderam (normalmente da maneira mais difícil) quais coisas que, se não forem feitas corretamente, podem afundar seu negócio. Quer você possua essa experiência, quer tenha de acessar a de outros, há duas perguntas-chave a serem feitas para identificar os FCS de seu setor:

• Que poucas decisões ou atividades, se feitas incorretamente, quase sempre afetarão negativamente o desempenho da empresa, mesmo que a maioria das outras coisas dê certo?
• Quais decisões ou atividades, se feitas corretamente, quase sempre provocarão efeitos desproporcionalmente positivos sobre o desempenho, mesmo que se cometam outros erros?

Para identificar os FCS de seu negócio, faça essas perguntas a 15 ou 20 empreendedores e executivos ponderados e bem-sucedidos da indústria. Você obterá uma variedade de respostas, é lógico, mas provavelmente haverá um consenso quanto aos mesmos poucos temas. É isso que você está buscando.

Os investidores se preocupam com a execução dos fatores críticos de sucesso? Sem dúvida que sim. É o que os deixa acordados durante a noite. É a melhor proteção que eles têm depois que decidiram investir em um empreendimento nascente. Não é à toa que se fixarão nisso antes de se decidir.

Como observou um importante investidor: "Nós realmente sabatinamos e investigamos a equipe gerencial. Queremos ter confiança absoluta de que essa equipe consegue cumprir as promessas que fez. Fazemos isso analisando sua experiência, avaliando quanto eles entendem de seu setor e de seus clientes. Queremos saber a respeito de sua liderança em termos do CEO e dos chefes de engenharia, pesquisa e desenvolvimento, marketing ou quaisquer que forem as funções mais importantes para determinada oportunidade." (*Leia sobre o que os investidores querem saber no quadro ao lado.)*

Quando um empreendedor desenvolve sua ideia usando o processo delineado acima, identifica e aborda os FCS do setor em que ele pretende entrar e forma uma equipe de profissionais experientes que conseguem trabalhar unidos, ele pode levantar as velas de seu novo empreendimento para a primeira parte da travessia. Nem sempre o mar adiante será calmo, mas sua preparação permitirá que o empreendimento enfrente melhor quaisquer tormentas que encontrar.

Fonte: HSM Management, São Paulo, v. 1, ano 13, n. 78, p. 104-107, jan./ fev. 2010.