

Modelo de Negócio versus Modelo de Ideia: onde a “galera” está errando!



GLÁUCIO BRANDÃO

Com a popularização do Canvas, o mapa criado por Osterwalder e Pigneur para quem quer modelar um negócio - já descrito aqui por nós em [Criando um Canvas inovador: o Empreendedorismo Científico](#) - a galera vem ao meu encontro já decidida a discutir os departamentos de sua grande e imaginária empresa: vendas, marketing, P&D&I, gestão de pessoas, financeiro, contratos etc. Muito bacana!

Porém, com uma única pergunta, consigo “derrubar” o mundo do vivente: “Sua ideia já foi validada?”. A força da pergunta tem o efeito de *crash* (nome dado à queda abrupta das ações de empresas na bolsa de valores) e todos os departamentos do *holding* do império industrial, mentalmente soerguido, só conseguem emitir um único suspiro: “Como assim?”. Pois é, a casa caiu!

Então descobre-se que existe uma sequência de ações, a qual foi considerada por Ash Maurya em seu livro *Running Lean*, e que os próprios Osterwalder e Pigneur reconheceram como a mais apropriada, quando se fala em iniciar um novo negócio do zero.

A abordagem criada por Maurya, o menos famoso mas essencial *Lean Canvas*, deve preceder o famoso Canvas quando se quer começar uma startup ou mesmo um novo projeto em uma empresa já consolidada. O Canvas é mais apropriado para desenvolver **modelos de negócios** em cima de ideias já validadas. Eu incluo o *Lean Canvas*, ou LC, no hall das ferramentas designadas para desenvolver **modelos de ideias**, aquelas que são a semente de todo negócio inovador.

MVP x Protótipo

Antes de entrarmos no X, Y e Z da questão, é necessário estabelecer a diferença conceitual entre **Protótipo** e **MVP**. O significado de protótipo já faz parte de nosso dia-a-dia. Ele remete a algo que foi feito pela primeira vez de forma artesanal ou que foi refeito até funcionar. Pode também ser visto como uma Solução Tecnológica Paliativa, STP, uma forma rebuscada de chamar a velha “gambiarra”! Em suma, o protótipo é um dispositivo, virtual ou físico, capaz de validar conceito. Maquetes, mocapes, simulacros, protoboard entram neste panteão.

O MVP, sigla para *Minimum Viable Product*, significa produto mínimo viável. É uma prática da área da administração que consiste em lançar um novo produto ou serviço com o menor investimento possível, para testar o negócio antes de aportar grandes investimentos. Um MVP é uma versão mínima do produto, apenas com as funcionalidades necessárias para que ele cumpra a função para a qual foi planejado. A partir do MVP testa-se a eficiência do produto, sua usabilidade, aceitação no mercado, comparação com a concorrência, entre outras formas de validar. Encontrei essa definição no [site de Significados](#).

Depois desta etapa de validação, o produto volta a ser desenvolvido e aprimorado, para só depois disso ganhar o mercado propriamente, através de grandes investimentos de pessoal e infraestrutura.

Ou seja: o **protótipo** me dá uma resposta científica, sobre validação de conceitos. O MVP me dá a resposta comercial, sobre negócios. Perceberam a diferença?

Agora estamos prontos para entender o Canvas e o Lean Canvas.

O Business Model Canvas: o já “tradicional” modelador de negócios

O **Business Model Canvas**, BMC, ou simplesmente Canvas, é uma ferramenta gráfica de gerenciamento estratégico composta por nove seções auto explicativas:

O que:

- **Proposta de Valor:** aquilo que sua startup/projeto oferece para resolver uma bronca.

Como:

- **Atividades-chave:** você e seu time têm de serem bons em alguma coisa.
- **Recursos-chave:** recursos humanos (uma galera não gosta desse conceito!), financeiros, físicos ou intelectuais. Você tem de ter uma estrutura para tocar a coisa.
- **Parcerias:** aqueles que vão te dar “uma mãozinha temporária” para alavancar os negócios.

Para quem:

- **Clientes ou Nicho:** o interessado por uma solução.
- **Canais de comunicação:** caminho por onde sua startup entrega a solução ao cliente. Podem ser virtuais ou físicos.
- **Forma de relacionamento:** a forma como você atrai e mantém clientes (veja **CRM** em [wik](#)).

Quanto:

- **Estrutura de custo:** não existe almoço 0800! Todas as suas ações geram consequências monetárias.
- **Receita:** aquilo pelo qual sua startup luta o ano todo e que o Leão sempre alcança no primeiro trimestre do ano. “Você pode correr, mas não pode se esconder!”. É um filme de terror mesmo. Falei!

Assim, de forma resumida, O Canvas é mais indicado para startups com MVP “escaldado”, que enxergam oportunidades de inovação e pretendem estabelecer ou abrir nichos de Mercado.

Existem excelentes sites que oferecem verdadeiros cursos e ferramentas sobre o Canvas. Vamos lá: [Sebrae](#), [Endeavor](#), [Strategyzer](#), [Coursera](#), para citar alguns.

Destes todos, a ferramenta que mais utilizo para comunicar-me com qualquer vivente de forma empreendedora é o [Canvanizer](#). Motivos: é uma plataforma de nível profissional, possui todos os modelos de canvas existentes no *Silicon Valley* e em outros planetas, é multiplataforma e pode ser operada por vários usuários em nuvem *simultaneamente*. Já pensou: “Professor, o senhor pode me ajudar com meu Canvas?”. Sim, bote ele no Canvanizer e me adicione como “sócio” temporário! Imagina corrigir Canvas em papel? O mesmo vale para qualquer pessoa que queira uma contribuição minha ou de outro agente em seu Canvas, o que pode ser na UFRN, em Passa-e-Fica ou em Mossoró. E não é só isso: é 0800!

O Lean Canvas: LC

O Lean Canvas dá ênfase a hipóteses que precisam ser validadas antes mesmo de se criar a startup. Ou seja: o LC mira protótipos. Então, o LC substitui quatro seções do BMC por outras mais específicas. Vamos às trocas.

Uma vez que o LC é próprio para validação de conceitos, ainda não é hora de se preocupar com **parcerias**, por exemplo. Então, este quadro é substituído por **Problema**. As **atividades-chave**, para que apareçam, são consequências de uma boa solução encontrada. Assim, elas ganham um papel secundário neste momento de ideação e são substituídas pela **Solução**, pois é isto que a startup busca. Os **recursos-chave** originais ainda não estão estabelecidos, pois eles são baseados em números. Assim, esta seção recebe o nome de **Métricas-chave**. Como pretende-se com o LC validar conceitos, a **proposta de valor** é levemente modificada para ser concentrada em apenas uma única. E, por fim, o mais difícil de preencher, tanto que é deixada para o final, a famosa **Unfair Advantage**, ou, como eu costumo dizer, *Vantagem Matadora*. Ela toma a seção do **relacionamento com clientes** pois, não tendo a solução um conceito bem estabelecido, este relacionamento não vai se efetivado.

Para quem gosta de tabela, as mudanças ficam assim:

BMC	LC
Proposta de valor	Proposta de valor única
Atividades-chave	Solução
Recursos-chave	Métricas-chave
Parcerias	Problema

Cliente	Cliente
Relacionamento com Cliente	Vantagem Matadora
Canais de comunicação	Canais de comunicação
Estrutura de Custo	Estrutura de Custo
Receita	Receita
Próprio para MVP	Próprio para Protótipos

Unfair Advantage: o coração científico de um modelo de negócios

Sendo a mais exóticas das seções, a *Unfair Advantage* (UA) merece um texto à parte. Ela é a responsável por transformar a proposta de valor da startup em alto valor agregado. Uma proposta inovadora de fato. Aqui cabe uma equação que desenvolvi e que resume, pelo menos para mim, o que entendo por inovação:

$$\text{Inovação} = \text{Criatividade} \times \text{Empreendedorismo}$$

A UA deve ser responsável por sua competitividade. Ela deve garantir um produto ou serviço de difícil cópia, que faça com que sua startup fica à frente da concorrência, nadando de braçada em um oceano azul, aquele apresentado em [Receita para entrar no Oceano Azul](#) por pelo menos uns seis meses.

Na parcela **Criatividade** está contida a Ciência, a Tecnologia, o esforço mental. Já na parcela **Empreendedorismo**, o sentimento de Mercado, o **Networking**, o esforço físico por parte de CPF's e CNPJ's.

Se ampliarmos este conceito para as autarquias e inspirando-se na Tríplice Hélice, chegamos a uma fórmula ainda mais bonita:

$$\text{Inovação} = \text{Universidade} \times \text{Indústria}$$

O **X** da questão deixo para o Governo. Garanto que quando o **X** entender o que tem em mãos, toda a Sociedade agradecerá.

O Canvas deveria ser matéria obrigatória para políticos. Addio!