

**REVISTA DE  
EMPREENDEDORISMO,  
NEGÓCIOS E INOVAÇÃO**

ISSN 2448-3664

**Antero Paulo dos Santos  
Matias**

Universidade Metodista de  
São Paulo - antero.matias@  
metodista.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC**  
AVENIDA DOS ESTADOS, 5001  
BAIRRO BANGU, SANTO ANDRÉ - SP.  
CEP 09210-580

E-MAIL: RENI@UFABC.EDU.BR

**COORDENAÇÃO**  
AGÊNCIA DE INOVAÇÃO INOVAUFABC



# MENTORIA PARA EMPREENDEDORES: ANÁLISE DA ESSÊNCIA DO NEGÓCIO

## MENTORING FOR ENTREPRENEURS: ANALYSIS BUSINESS ESSENCE

### RESUMO

Partir de uma ideia para criar uma empresa parece ser o caminho mais comum na vida de um empreendedor e tal ação, provavelmente, tenha início quando ele, na sua rotina diária de afazeres, percebe a existência de uma oportunidade oriunda de um problema pelo qual esteja passando. Converter uma ideia em um negócio estruturado não é simples. O artigo pretende apresentar um instrumento criado para identificar se a ideia inicial é capaz de transformar-se em negócio, ou seja, seria possível identificar as falhas ou gaps existentes na formulação da ideia empreendedora permitindo ao empreendedor melhorar o desempenho desta ideia frente ao seu segmento de cliente? O uso deste instrumento facilitaria as ações do processo de mentoria, permitindo a análise e a orientação mais adequadas, reduzindo a necessidade de contar somente com a experiência do mentor, padronizando este processo? As dimensões estudadas pelo instrumento procuram mensurar a fortaleza da ideia frente ao seu futuro cliente / usuário, sendo: necessidade atendida, produto, diferencial, clientes, motivo de compra, inovação e processos internos. Tal instrumento poderá ser usado pelos diversos agentes presentes no ecossistema do empreendedor, principalmente aqueles que auxiliam os empreendedores no desenvolvimento e, por que não, na alavancagem financeira da ideia. É útil como apoio de mentores, que podem fazer uso deste instrumento como fonte de orientação e também de mensuração da evolução da ideia, dado que a cada encontro ou momento de mentoria, o instrumento pode ser novamente utilizado e apresentar ao candidato a empreendedor os ganhos obtidos com a mentoria.

**Palavras-chave:** Mentoria, Criação de Empresas, Startup.



### ABSTRACT

*With an idea, is possible to create a business and this common way use for the entrepreneur when, in their daily routine tasks, realize that the existence of an opportunity. Change an idea to a business is not simple. The article introduces an instrument designed to identify if the initial idea can to transform a business, that is, it would be possible to identify the gaps in the formulation of the idea's entrepreneurial allowing the entrepreneur improve the performance of this idea forward to its segment client. The use of this instrument will be able to the actions of the mentoring process, allowing the analysis and the most appropriate orientation, reducing the need to rely solely on the experience of the mentor, standardizing this process. The dimensions studied by the instrument measure the strength of the idea forward to its future customer / user, as follows: need attended, product differential, customers, buying motive, innovation and internal processes. This instrument will be use by the various agents present in the entrepreneurial ecosystem, particularly those entrepreneurs in development aid and, why not, the financial leverage of the idea. It is useful as support of mentors who can make use of this instrument as a source of guidance and also to measure the evolution of the idea, since every meeting or moment of mentoring, the instrument can be used again and submit to the entrepreneur gains with mentoring.*

**Keywords:** Mentoring, Business Creation, Startup.

Classificação JEL / JEL Classification: M13

## 1. INTRODUÇÃO

É notório que o início desta década de 2010 o estímulo à criação de empresas chamadas de Startups tem se desenvolvido, sejam por ações oriundas do poder público, tanto quanto àquelas oriundas da iniciativa privada. Encontros, semanas de imersão, como o Startup Weekend, entre diversas outras iniciativas, tem se espalhado por todo o país. A ABSTARTUPS (Associação Brasileira de Startups) tem em seu site quase 4.000 destas empresas associadas, e este número parece ser somente a ponta de um iceberg. O impacto da atividade empreendedora no crescimento econômico de um país apresenta relação direta com o tipo de motivação para esta atividade. Os motivados por oportunidade têm maior impacto sobre o crescimento econômico, pois são mais bem preparados, desenvolvendo negócios baseados em inovação e novas tecnologias, já os motivados por necessidade, ou seja, aqueles que iniciam uma empresa por estarem fora do mercado de trabalho têm pouco impacto econômico, por motivos inversos aos apresentados anteriormente. (Degen, 2009, p. 15). Na última pesquisa realizada pela Guess Brasil, identificou-se o aumento na intenção de iniciar uma empresa em alunos após 5 anos de sua formatura quando comparados a alunos recém-formados. Do total de alunos recém-formados entrevistados apenas 16,4% deles desejavam criar um negócio próprio, sendo que este número cresceu para 40,5% para os formados após 5 anos de estudos. (Lima, 2011, p. 23).

Partir de uma ideia para criar uma empresa parece ser o caminho mais comum na vida de um candidato a empreendedor. Tal ação, provavelmente, tenha início quando este candidato, na sua rotina diária de afazeres, percebe a existência de uma oportunidade oriunda de um problema pelo qual esteja passando. Mas, converter uma ideia em um negócio estruturado não é muito simples. É preciso que se pense no produto que será oferecido, no cliente que irá adquiri-lo e se realmente ele faz sentido na rotina deste cliente, e por fim todo o planejamento e

gestão do negócio em si, ou seja, compreender a essência do negócio em si. Ao compreendê-la, o candidato a empreendedor será capaz de descrever a razão de ser da empresa para investidores, clientes, fornecedores e para si mesmo, já que, conhecer-se a si e ao seu inimigo garante ao comandante a maioria das vitórias. Portanto, entender a essência do negócio direciona o candidato a empreendedor a caminhos mais calmos, estimulando o repensar do negócio e quando houver a necessidade, remodelá-lo, pivotando-o se for este o caso.

Tal situação se faz necessária, já que segundo alguns dados fornecidos por aceleradoras de empresas, aproximadamente 41% das startups encerram suas atividades e 21% dos jovens empreendedores que tentam iniciar uma voltam ao mercado de trabalho. (Perrin, 2015). Outro aspecto importante a se considerar está na descrição da ideia em modelo de negócio. Para buscar participação em desafios ou mesmo acessar programas de fomento ou incubadoras, o candidato a empreendedor não pode se sustentar apenas na criação da ideia, mas descrevê-la por completo, apresentando principalmente qual o problema ela pretende resolver. Atuo como avaliador de empresas que participam de desafios, um deles o 100 Open Startups, e tenho notado que grande parte dos inscritos ainda perambula com sua ideia, achando tratar-se da solução mais inovadora e infalível do mundo.

O artigo pretende apresentar um instrumento criado para identificar o quanto da ideia inicial é capaz de transformar-se em negócio, ou seja, seria possível identificar as falhas ou gaps existentes na formulação da ideia empreendedora permitindo ao empreendedor melhorar o desempenho desta ideia frente ao seu segmento de cliente? O uso deste instrumento facilitaria as ações do processo de mentoria, permitindo a análise e a orientação mais adequadas, reduzindo a necessidade de contar somente com a experiência do mentor, padronizando este processo? As dimensões estudadas pelo instrumento procuram mensurar a fortaleza da ideia frente ao seu futuro cliente

/ usuário, já que reconhecer o quanto a ideia atende as necessidades deste cliente é o passo primordial para o sucesso do negócio. São elas: necessidade atendida, produto, diferencial, clientes, motivo de compra, inovação e processos internos. Para sua validação este instrumento foi aplicado a dez ideias de negócios apresentadas por candidatos a empreendedor durante a realização de um projeto de estímulo ao empreendedorismo universitário proposto pela Universidade Metodista de São Paulo denominado Farol Empreendedor. Estes candidatos a empreendedor foram entrevistados durante o momento de conhecimento e idealização da ideia do negócio e contribuíram no preenchimento do instrumento.

## 2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1. EMPREENDEDORISMO

O primeiro uso deste termo foi registrado por Richard Cantillon em 1755 para explicar a receptividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza (Hashimoto, 2013, p. 3). O estudo sobre empreendedorismo tem duas correntes principais sob o ponto de vista dos economistas: há aqueles que entendem empreender ligado à inovação e ao desenvolvimento econômico e os que enfatizam o comportamento empreendedor, estudando as atitudes empreendedoras, destacando-se aí a disposição em assumir riscos, bem como a criatividade e a intuição de compreender os problemas e transformá-los em ideias.

Se perguntássemos a algum leigo no tema como definiria Empreendedorismo, a grande maioria responderia: “Abrir Um Negócio Próprio”. Por esta definição estariam fora: Os herdeiros das empresas; os investidores e os funcionários que gerenciam uma empresa. Então como resolver este imbróglio?

Já que podemos entender que existam vertentes que tentam explicar o empreendedorismo, proponho a reflexão da definição sob o ponto de vista de dois

autores que tratam do assunto de forma totalmente extrema, até por conta do seu contexto histórico.

O primeiro, Schumpeter, economista austríaco no pós-segunda guerra mundial que entende empreendedorismo como: “o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros” (Degen, 2009, p. 15). Esta definição compreende o empreendedorismo em seu papel de contribuir com a formação da riqueza de um país, por conta do que ele denomina de Destruição Criativa. Este processo traz grandes vantagens ao país e a sua população, que vai dispor, por conta da criatividade oriunda dos empreendedores de novos empregos, de novos produtos e serviços mais eficientes e mais baratos. O estímulo ao empreendedorismo será capaz de alterar os recursos econômicos de uma área de baixa produtividade, transformando em uma área de grande produtividade e lucratividade. Ele também desenvolve pessoas capazes de criar valor, principalmente nas áreas de tecnologia, materiais e por que não preços. Se este estímulo for orientado pelos preceitos do desenvolvimento sustentável, pode auxiliar na resolução dos problemas sociais e ambientais do país.

O segundo reside no comportamento da realização de um sonho. Para Dolabela (2010, p.28) o empreendedorismo está diretamente relacionado ao fato de alguém que sonha e busca transformar este sonho em realidade. O próprio autor comenta que esta definição surgiu de seus trabalhos com educação empreendedora para crianças. O dilema era como explicar a crianças de 4 a 5 anos o que era uma empresa, dado que ainda não tinham esta percepção de mundo. Assim, entende que esta definição define empreendedorismo em toda a sua dimensão, e não somente no ato de abrir uma empresa, pois crianças e adultos não devam ser induzidos a abrir empresas,

sendo esta uma escolha própria. A palavra sonho refere-se ao desejo que possa refletir a busca pela auto realização, dando origem a um projeto de vida. Se sonhar significa conceber um futuro, empreender determina a transformação deste sonho em realidade, sendo esta a essência do empreendedorismo. Mas, como sonhar em uma sociedade que não nos permite errar? Sempre há alguém nos cobrando resultados, como por exemplo, desde pequenos nos perguntam o que vamos ser quando crescer e não quais os nossos sonhos de vida. O sonho deve atender a alguns requisitos importantes: adequar-se as características, preferências e habilidades do sonhador e ser factível, ou seja, não depender de fatores ou condições que sejam inacessíveis ao sonhador.

A busca de transformação do sonho sugere ser necessário um processo e não obrigatoriamente um fim. Assim, a realização de um sonho exige a formulação imediata de novos sonhos. Sob este aspecto é importante entender o surgimento de um novo conceito: o sucesso. Este deve estar muito mais na busca do que na concretização, mais no aprendizado do que na conquista. Pensando desta forma, o fracasso não significa derrota, perda, mas um recomeço. O fracasso não é pessoal, mas do projeto em si. E o projeto aqui não significa construir uma empresa, mas desenvolver uma nova forma de fazer as coisas, escrever um livro, realizar um curso, e porque não se manter em um relacionamento afetivo duradouro. O fracasso não significa não conseguir transformar sonho em realidade, mas desistir de sonhar ou de realizá-lo. Assim, o empreendedor não deve ser considerado um fracassado por não ter realizado aquilo para o que se dispôs, mas deve entender que o projeto fracassou não ele.

O empreendedor vê a mudança como seu rumo e a considera sadia, mas não a provoca, está em constante busca por ela, reagindo e explorando-a como sendo uma real oportunidade (Drucker, 2008. p. 36).

O conceito de empreendedorismo nasce na empresa, mas é válido para todas as atividades humanas. Empreendedorismo

deve ser encarado como uma forma de ser, e a busca por conhecimento nasce no momento em que o indivíduo começa a caminhar para a realização do sonho, isto é, quando descobre que precisa saber algo, assumir comportamentos, aprender ou desenvolver habilidades e competências com o objetivo maior de realizar seu desejo. Como diria Drucker o empreendedorismo é um comportamento e não um traço de personalidade, portanto, aprender a empreender significa liberar potencialidades adormecidas, ainda não testadas, disponibilizando-as para o mundo. (Dolabela, 2010, p.39).

Hashimoto (2013, p.5) ressalta que alguns pesquisadores conseguiram compreender as duas facetas do empreendedorismo, uma mais voltada para o papel de criador de novas empresas bem como o papel do comportamento empreendedor, no seu significado de sonhador e realizador, criando o que chamaram de “a essência do empreendedorismo”. Nela residem três elementos muito importantes:

- A inovação: O papel do empreendedor não finda na criação de uma empresa, mas na busca constante da criação de novos métodos de produção; abertura de novos mercados; novos e alternativos materiais, bem como a promoção de mudanças estruturais na organização;
- O risco: Qualquer projeto está sujeito a riscos. Quanto maior a incerteza, maior a imprevisibilidade dos resultados. Alguns fatores que compõe o risco são as anomalias que os produtos e serviços criados estão sujeitos; a probabilidade de ocorrência destas anomalias; a gravidade das consequências dessas ocorrências. A união destes fatores eleva ou reduz o risco de um determinado empreendimento.
- Na autonomia: O empreendedor goza de autonomia para definir os objetivos, decidir sobre o uso de recursos, escolher as estratégias de ação e até mesmo para buscar oportunidades relevantes. É importante não confundir autonomia com independência. Independência

significa trabalhar sozinho, fato este improvável para o perfil de um ser empreendedor, dado que este precisa e depende muito de parceiros, sócios, clientes, fornecedores e funcionários para que seu sonho se realize.

Em termos gerais podemos classificar duas grandes vertentes no empreendedorismo:

O empreendedorismo de oportunidade: onde o empreendedor visionário sabe onde quer chegar e sua nova empresa apresenta um planejamento prévio, gerando criação de lucros, empregos e riquezas. Aqui estão relacionados principalmente os investidores-anjo que apoiam jovens empreendedores na criação de sua empresa e até mesmo organizações sem fins lucrativos que incentivam jovens por meio de cursos de capacitação, incubadoras e aceleradoras de empresas (Artemísia, Endeavor, etc.). Destacam-se aqui também os empreendedores em série, indivíduos que identificam oportunidades reais de negócios ao analisarem os problemas que as pessoas têm e a partir daí geram ideias e procuram validas, por meio de protótipos.

O empreendedorismo de necessidade: onde o empreendedor se aventura na jornada empreendedora mais por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas de trabalho, apresentando empreendimentos sem planejamento prévio, trabalhando informalmente, o que na maioria das vezes leva ao aumento da mortalidade destas empresas.

## 2.2. OS JOVENS EMPREENDEDORES

É possível ensinar a alguém a empreender? Ou as pessoas já nascem com determinadas capacidades e habilidades empreendedoras e cabe a um mentor somente auxiliá-las no melhor caminho a seguir? Alguns autores, como Dornelas (2001, p.25) comentam que há alguns anos era possível entender que a atividade empreendedora era inata às pessoas, ou seja, alguns fatores como um ambiente familiar empreendedor pudesse ser capaz de determinar se este ou aquele indivíduo será um empreendedor. Tal afirmação vem sendo

substituída gradualmente por iniciativas de se ensinar como tornar-se um empreendedor. Para Hashimoto (2013, 8), o termo ensinar empreendedorismo passa a ser visto de outra maneira: aprender a empreender. Desta forma, não se ensina empreendedorismo, mas se trocam informações entre empreendedor, mentor e alunos com o objetivo de novos conhecimentos surgirem desta interação.

Neste contexto de conceitos de empreendedorismo, temos a nossa frente o aluno, um jovem com seus vinte e poucos anos, que sonha mas quer vencer na vida profissional. É nesta dicotomia de ideias e num ambiente acadêmico cheio de preconceitos, formando profissionais para o mercado de trabalho e não para realizarem seus sonhos, que o projeto aponta seu Farol Empreendedor. Como lidar com jovens que tentam resolver seus problemas de forma bem diferente da geração de seus pais, mais pautados na estabilidade de empregos formais, evitando o risco e a incerteza? Jovens que realizam conexões a distância, que tem amigos à distância, que realizam várias atividades simultaneamente e que pensam em sucesso imediato? Assim, entende-se que a contemporaneidade trouxe maior complexidade à atividade empreendedora, já que a ruptura com o mundo tradicional vem exigindo do empreendedor uma série de competências não exigidas nas décadas passadas como a capacidade de organização, a intuição, a experiência, a flexibilidade e a visão estrategista, além do otimismo, comprometimento e a determinação.

Por conta dessas novas demandas, é importante direcionar este jovem a um caminho muitas vezes desconhecido por ele. As ideias podem surgir de várias maneiras, mas transformá-las em oportunidades viáveis tanto para a sociedade, posto que o empreendedor tenha papel fundamental na geração de renda, quanto para o indivíduo portador da ideia não é tarefa fácil. Desta forma, criar maneiras ou instrumentos capazes de: ouvir, refletir e praticar é algo importante na construção do novo perfil do empreendedor.

Há aqueles que procuram classificar os

empreendedores, principalmente quando se trata de um perfil psicológico, mas estes estudos devem ser analisados com grande cautela para que não caiamos no erro de rotulações demasiadamente generalizadas ou nas verdades absolutas, como se todo o ser humano pudesse ser “encaixado” em parâmetros preestabelecidos. (Matias; Chiuzi, 2014. p.162)

### 2.3. UM MODELO DE NEGÓCIOS

Este termo foi cunhado por Osterwalder (2011, p. 14) que o definiu como a forma de criar, entregar e capturar valor por parte das empresas, mas Meira (2013, p. 154) vai além, conceituando como um conjunto de processos, métodos e práticas para resolver o problema de um conjunto de consumidores. É parece ser esta a grande sacada na busca do sucesso do negócio: resolver o problema do cliente. Blank (2012, p. 3) relata que a diferença entre vencedores e perdedores está no desenvolvimento de produtos cujo direcionamento tenha sido orientado para os consumidores e não para uma estrutura de marketing e vendas, posto que estes últimos estarão fadados ao fracasso.

Meira (2013, p, 156) comenta que uma expressão útil para o modelo de negócios está no candidato a empreendedor responder as perguntas, Quem paga, o Quê, Para Quem, Por Quê e Como e que tais perguntas podem se tornar inúteis gerando respostas vagas se forem postas de forma muito ampla e aberta. Mesmo após a busca por conhecimento de como iniciar uma empresa por meio de cursos, sejam gratuitos ou não, o candidato a empreendedor ainda corre o risco de errar. Tal situação tem direcionado boa parte destes empreendedores para a busca de mentores para aconselhá-los, procurando construir as habilidades necessárias para evitar estes erros. Binder (2013, p.477) relata que a mentoria é capaz de auxiliar os empreendedores nas mais diversas situações:

- A maioria dos produtos não resolve um problema claro de mercado;
- Alguns empreendedores ficam tão embevecidos com seu produto, que

nunca chegam a terminá-lo;

- Muitos dos empreendedores, principalmente os de base tecnológica, não sabem vender seu produto.

Assim, a mentoria pode preparar as futuras empresas a enfrentar as suas deficiências, adaptando-se as novas técnicas e tecnologias presentes nos mais diversos mercados. Na minha experiência como mentor e professor de criação de empresas, notei a grande quantidade de candidatos e até empreendedores nascentes que criam seus negócios puramente baseados em um sentimento do provável sucesso, tornando-os míopes as mudanças oriundas do mercado.

Pode-se dizer que há quatro grandes componentes do processo empreendedor que têm influência na criação de uma empresa. O primeiro é o empreendedor ou os empreendedores que criam a empresa, o segundo é a empresa que o empreendedor pretende criar, o terceiro é o ambiente onde a empresa é criada e por fim o processo de criação da nova empresa (Borges; Filion; Simard, 2013. p. 197). É possível dizer que o processo de criação de empresa seja o menos estudado até o momento, o que corrobora com a necessidade de um instrumento ou ferramenta capaz de orientar e dirigir o empreendedor no seu processo de criação do negócio. O uso exclusivo do conhecido quadro de Modelo de Negócios Inovadores, proposto por Osterwalder (2011), não oferece condições adequadas capazes de validar a fortaleza da ideia de negócio.

## 3. METODOLOGIA

Nesta seção será apresentado o instrumento de Essência do Negócio, com suas dimensões de análise e em seguida, os procedimentos realizados para a validação do instrumento.

### 3.1. O INSTRUMENTO E SUAS DIMENSÕES

#### 3.1.1. NECESSIDADE ATENDIDA

Esta dimensão tem a finalidade de verificar se o candidato a empreendedor reconhece o

problema ou necessidade que seu produto vai atender de seus futuros clientes. Deste modo, ao perceber a necessidade que deve ser atendida, será possível identificar os prováveis benefícios que este produto pode oferecer ao cliente.

Perguntas que devem ser utilizadas para identificar o quanto o candidato a empreendedor reconhece a necessidade a ser atendida:

- Como surgiu a ideia do negócio?;
- Reconhece o problema ou necessidade que as pessoas possuem e que seu produto pode resolver?

### 3.1.2. PRODUTO

Esta dimensão verifica o produto que será criado, ou seja, suas características físicas e técnicas, bem como o modo pelo qual o cliente fará uso dele, levando-se em conta sua rotina diária.

Perguntas que devem ser utilizadas para identificar o quanto o candidato a empreendedor conhece sobre seu produto:

- Descreva como é o seu produto e o que ele faz?
- Como ele fará parte da rotina diária da vida das pessoas?
- Como você espera que seu produto seja reconhecido pelos clientes?

### 3.1.3. DIFERENCIAL

Como em qualquer ramo de negócios, o cliente tende a buscar diferenciais entre os concorrentes que solucionam seus problemas. Desta forma, o candidato a empreendedor deve ter muito claro que aspectos oferecidos pelo seu produto serão reconhecidos pelo cliente como importantes. Tal situação é de suma importância, pois, na maioria das vezes o candidato a empreendedor torna-se míope quando descreve os diferenciais de seu produto, posto que entende que sua proposta de produto é única e brilhante!

Perguntas que devem ser utilizadas para identificar o quanto o candidato a empreendedor conhece os diferenciais de seu produto:

- Conhece os concorrentes que resolvam

problemas que seu produto resolve?

- O que o torna único, melhor do que o oferecido pela concorrência?

### 3.1.4. CLIENTES

Posto que o candidato a empreendedor reconhece um problema ou necessidade das pessoas que seu produto soluciona, é importante avaliar se tal produto resolve o problema de muitos ou apenas de seu criador. Desta forma, torna-se importante identificar quem realmente comprará seu produto, podendo em alguns casos atingir um determinado nicho de mercado. Muitas das vezes, ao ser questionado sobre quem é seu cliente, o candidato a empreendedor responde com a frase: “...qualquer pessoa...”. Tal resposta denota o pouco foco e direcionamento de quem realmente tenha interesse em adquirir o produto. Desta indefinição de direcionamento surge a dispersão no uso do investimento em ações de penetração do mercado, dado que, para atingir “qualquer pessoa” será necessário utilizar-se das mais diversas ações mercadológicas.

Perguntas que devem ser utilizadas para identificar o quanto o candidato a empreendedor conhece seus prováveis clientes:

- Quem são as pessoas que realmente terão suas necessidades resolvidas pelo seu produto?
- Além delas, em algum outro momento, o seu produto pode auxiliar outras pessoas, mesmo que de forma indireta?
- Seu cliente é o usuário final, ou outro ator da cadeia de suprimentos?

### 3.1.5. MOTIVO DE COMPRA

Apesar de entender a necessidade ou problema que seu produto solucionará na vida do cliente, muitas vezes, este cliente pode não reconhecer o real valor deste. Alguns aspectos são importantes no momento da decisão de compra: preço, benefício oferecido, etc. Esta dimensão trata de validar o produto com o cliente, ou seja, o cliente deve desejar possuir o produto. As discrepâncias oriundas desta

relação podem acarretar em falhas e estas no fracasso mercadológico do produto.

Perguntas que devem ser utilizadas para identificar o quanto o candidato a empreendedor conhece os motivos que farão com que o cliente compre seu produto:

- Há uma necessidade real por parte de seus prováveis clientes que os faça comprar seu produto?
- Compreende que exista uma armadilha mercadológica em seu produto, como a necessidade de uma mudança do comportamento do cliente?
- Seu produto pode tornar-se obsoleto rapidamente?
- É preciso aprender, realizando, por exemplo, a leitura de manuais, antes de utilizar seu produto?
- A experiência anterior do cliente em utilizar produtos semelhantes ao seu é importante?

### 3.1.6. INOVAÇÃO

Esta dimensão procura verificar o quanto o produto oferecido é novo para o mercado em que será inserido. Inovação aqui representa não somente a criação de um produto completamente novo, mas, conforme a OCDE (2013, p. 55), a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Assim, o produto oferecido pode não ser inovador por haver outro semelhante no mercado, mas pode ser uma inovação, caso seja capaz de introduzir mudanças estruturais no modo de fazer as coisas como são feitas no presente.

Perguntas que devem ser utilizadas para identificar o quanto o candidato a empreendedor desenvolveu uma ideia inovadora:

- Seu produto pode ser considerado um produto novo ou significativamente melhorado, principalmente no que tange as suas especificações técnicas, componentes e materiais?

- Seu produto será capaz de melhorar a forma de realização de tarefas diárias do seu cliente, propondo, como exemplo, uma economia significativa de tempo ou dinheiro?

### 3.1.7. PROCESSOS INTERNOS

Além de desenvolver seu produto, o candidato a empreendedor não pode valer-se somente de seu perfil inventor, dado que isto não trará os resultados necessários que levarão seu produto ao sucesso. Conhecer como será o funcionamento do negócio, principalmente os aspectos de produção, entrega e captura de valor dos clientes, os principais recursos necessários, como o provável número de funcionários, equipamentos, formas de distribuição, além da forma de geração de receita e capital inicial são de fundamental importância. Perguntas que devem ser utilizadas para identificar o quanto o candidato a empreendedor conhece dos futuros processos de sua empresa no momento de sua estruturação:

- Como será o processo de produção do produto desenvolvido?
- Quais os canais de divulgação e distribuição serão utilizados?
- Como serão geradas as receitas?
- Quais os principais gastos para a produção?

Para a aplicação do instrumento criou-se um rol de afirmativas, baseadas nas perguntas descritas acima para cada uma das dimensões, capazes de mensurar a fortaleza destas dimensões com relação a Essência do Negócio. Para cada afirmativa o entrevistador utilizou-se de uma escala métrica de classificação que permitiu mensurar a sua opinião em relação a afirmativa apresentada. A escala é composta de 4 pontos: discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo parcialmente e concordo totalmente. Para cada uma das afirmativas, há um valor percentual correspondente a fortaleza que esta pergunta tem em relação a essência do negócio, conforme o Quadro 1. Considera-se que cada uma das dimensões tenha o mesmo comportamento final em relação a essência

do negócio, portanto a importância de cada uma será a mesma.

Quadro 1: Escala Métrica de Classificação

Resposta	Percentual
Discordo totalmente	0%
Discordo parcialmente	33%
Concordo parcialmente	67%
Concordo totalmente	100%

Fonte: Própria.

Cada uma das dimensões terá um resultado final, oriundo das médias das respostas relativas a esta dimensão e a média total dos resultados obtidos por cada uma das dimensões representará o quanto a Essência do Negócio é reconhecida pelo candidato a empreendedor. Este resultado direciona o mentor a melhorar a dimensão que se apresenta mais frágil, podendo assim, dispendar adequadamente seu tempo na mentoria.

Considera-se como adequada a essência do negócio que apresentar um valor mínimo final de 67% e nenhuma das dimensões com valor inferior a 50%. É importante que sejam desenvolvidas análises para cada um dos resultados das dimensões, dialogando com o candidato a empreendedor como ele deve repensar a ideia.

### 3.2. VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

Para validar a aplicação do instrumento e suas prováveis discrepâncias, este foi aplicado pelo autor do artigo a 10 candidatos a empreendedor que participaram do projeto de estímulo ao empreendedorismo universitário proposto pela Universidade Metodista de São Paulo denominado Farol Empreendedor, durante o momento de conhecimento e idealização da ideia do negócio e contribuíram no preenchimento do instrumento. Gerou-se uma planilha final que apresenta:

- Os resultados de cada dimensão para cada uma das ideias apresentadas: deste modo foi possível avaliar qual das

dimensões apresenta maior fraqueza, permitindo tanto ao candidato a empreendedor e ao mentor redirecionar o caminho da ideia na busca de gerar uma real oportunidade de negócio;

- Os resultados de cada dimensão de modo geral, tomando-se as 10 ideias: pode-se verificar qual das dimensões apresentou maior fraqueza entre as ideias apresentadas e desta forma, procurar gerar conhecimento nesta área, por parte de instituições de ensino, por exemplo;
- O resultado final da Essência do Negócio de cada ideia apresentada, que tem como objetivo mostrar ao candidato a empreendedor a intensidade da fortaleza de sua ideia frente ao mercado. Vale salientar que, dado que a nota 67% representa “Concordo Parcialmente”, significa que a afirmativa feita está adequada a ideia, mas não totalmente, considerou-se que ideias que apresentaram notas finais (médias das notas de cada dimensão) superior a este valor, foram consideradas ideias com maior possibilidade de ascensão ao mercado, ficando as demais com a necessidade de receber maiores orientações e aperfeiçoamentos. Cabe salientar também que resultados inferiores ou próximos a 33% são considerados inadequados, podendo-se pensar em rejeição inicial da ideia, dado que uma de suas dimensões apresenta-se fraca demais.

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS:

Na apresentação dos resultados as ideias dos candidatos a empreendedor serão consideradas por meio de numeração de 1 a 10, pois desta forma ao omitir-se seus nomes, o sigilo fica garantido. Quadro 2: Resultado de cada dimensão estudada.

Quadro 2: Resultados de Cada Dimensão Estudada

DIMENSÕES	IDEIAS APRESENTADAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Necessidade Atendida	67%	100%	33%	100%	84%	67%	100%	67%	100%	67%
Produto	78%	100%	45%	67%	78%	100%	89%	100%	67%	100%

Diferencial	67%	84%	0%	100%	67%	84%	100%	100%	50%	83%
Clientes	0%	84%	100%	50%	34%	100%	100%	100%	84%	34%
Motivo De Compra	100%	100%	50%	67%	34%	100%	100%	100%	100%	100%
Inovação	34%	84%	0%	100%	84%	67%	100%	100%	100%	84%
Processos Internos	84%	84%	100%	84%	0%	100%	100%	67%	67%	100%

Fonte: Própria.

Pelo quadro 2 nota-se que em sua grande maioria, as ideias apresentadas apresentaram poucas fraquezas, o que pode ser considerado um avanço no que diz respeito ao conhecer seu negócio, mas 50% delas apresentaram pelo menos uma das dimensões abaixo de 67%, índice mínimo esperado segundo a classificação de respostas e 40% delas apresentaram pelo menos uma dimensão com índices abaixo ou bem próximos de 33%, que seria um índice de rejeição para que a ideia fosse implantada. É de surpreender-se que 30% das ideias tiveram pelo menos 1 das dimensões com valor 0%, o que denota a falta de estruturação da ideia como negócio. Este indicador corrobora a importância da

presença de um mentor para a descrição e estruturação da ideia de um negócio. Apesar do número amostral ter sido pequeno, apenas 10, vale ressaltar que a experiência do autor como avaliador de projetos para desafios de startups e incubadoras de empresas, intensifica esta afirmativa, pois nota-se que aproximadamente este é o percentual de propostas apresentadas que são rejeitadas. Vale salientar o caso da ideia 3 que apresentou a maioria de suas dimensões com resultado igual ou abaixo de 50%, denotando a necessidade por parte do seu candidato a empreendedor de repensar como sua ideia resolve o problema de seus prováveis clientes.

Quadro 3: Resultado Geral das dimensões estudadas

DIMENSÕES	RESULTADO GERAL
Necessidade Atendida	78,4%
Produto	82,3%
Diferencial	73,4%
Clientes	68,4%
Motivo De Compra	85,1%
Inovação	75,1%
Processos Internos	78,4%

Fonte: Própria.

Nota-se no quadro 3 que quando traçamos a média dos resultados de todas as ideias, nenhuma das dimensões apresentou-se abaixo de 67%,

representando, que apesar de 50% delas apresentarem alguma dimensão inferior a este valor, as ideias estudadas tiveram mais fortalezas do que fraquezas.

Quadro 4: Resultado Final da Essência do Negócio

	IDEIAS APRESENTADAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Essência do Negócio	61,2 %	90,6%	46,8 %	81,0 %	54,0 %	88,1 %	98,4 %	90,6 %	81,0 %	81,0 %

Fonte: Própria.

Este quadro (4) pode ser considerado a síntese da pesquisa de validação. Nele nota-se que 3 ideias apresentadas estão com sua

Essência do Negócio abaixo do esperado e que precisarão ser melhor orientadas para a descrição da ideia e de seu modelo

de negócios. Nota-se que ao comparar-se o quadro 3 com o quadro 1, as mesmas empresas que apresentaram pelo menos uma das dimensões com resultado 0% são as que necessitam de orientação para adequação da ideia e do modelo de negócios.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tal instrumento poderá ser usado pelos diversos agentes presentes no ecossistema do empreendedor, principalmente aqueles que desempenham o papel de investidores, bem como aqueles que propõe o auxílio aos empreendedores no desenvolvimento e, por que não, na alavancagem financeira da ideia. Como comentado no referencial teórico, desenvolver o modelo ou plano de negócios não permite ao empreendedor entender quais as discrepâncias existem entre a ideia e a gênese de um negócio, mas é importante contar com o apoio de mentores, que podem fazer uso deste instrumento como fonte de orientação e também de mensuração da evolução da ideia, dado que a cada encontro ou momento de mentoria, o instrumento pode ser novamente utilizado e apresentar ao candidato a empreendedor os ganhos obtidos com a mentoria.

É importante frisar, que apesar da possibilidade de se reduzir a subjetividade de avaliação por parte do mentor ter sido um dos objetivos do artigo, ainda existe uma parcela, que entendo ser menor do que aquela em que não se faz o uso do instrumento, de subjetividade do mentor. Tal problema pode ser resolvido utilizando-se mais do que um mentor/entrevistador para a aplicação do instrumento, fato este que é realizado com frequência pelos promotores de desafios e incubadores.

Há ainda a possibilidade de adequações deste instrumento, inserindo-se novas dimensões, bem como desenvolvendo-se perguntas e não afirmativas que possam ser capazes de gerar resultados fidedignos independente da experiência do mentor. Para tanto, será necessário o desenvolvimento de escalas quantitativas. Tal situação pode ser necessária, e até mesmo adequada em muitos

momentos, mas para o empreendedor, um bom diálogo com um mentor experiente supera qualquer resultado de testes ou instrumentos.

## 6. REFERÊNCIAS:

ABSTARTUPS, 2015. Associação Brasileira de Startups. Disponível em: <http://www.abstartups.com.br/>. Acesso em 20 de outubro de 2015.

BINDER, Robert Edwin. Aconselhamento e Mentoria de empreendedores. In: GRANDO, Nei. 1ª. Edição. São Paulo: Editora Évora, 2012. p.477 a 488. 557 p.

BLANK, Steven Gray. Do sonho a realização em 4 passos: estratégias para a criação de empresas de sucesso. 3ª. Edição. São Paulo: Évora, 2012. 368 p.

BORGES, C.; FILION, L. J.; SIMARD G., Criação de Empresas: um processo mais rápido e fácil resulta em empresas de melhor desempenho? Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 35, p. 196-207, abril, 2013.

DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2009. 440 p.

DOLABELA, Fernando. Sonhos e Riscos bem calculados. Ed. Saraiva.2010. 150 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e Espírito empreendedor: prática e princípios. Tradução de Carlos Malferrati. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 378 p.

PERRIN, Fernanda. Moda das start-ups é desafiada por fracassos e falta de preparo de jovens. Jornal Folha de São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/06/1645335-apos-serie-de-fracassos-onda-de-abertura-de-start-ups-enfrenta-ressaca.shtml>. Acesso em: 21 jun 2015.

HASHIMOTO, Marcos. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do empreendedorismo. 3ª edição. Saraiva, 2013.261 p.

LIMA, E. et al. Intensões e atividades empreendedoras dos estudantes universitários: relatório do estudo GUESS Brasil, 2011. Caderno de Pesquisa – Grupo APOE, São Paulo.

MATIAS, Antero Paulo dos Santos; CHIUZI, Rafael Marcus. A atitude de empreender e a proposta de uma tipologia psicológica de empreendedores para o contexto brasileiro. In: TANIGUCHI, Silvia P. 1ª. Edição. São Paulo: Editora Metodista, 2014. p. 159 a 174. 223 p.

MEIRA, Silvio Lemos. Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013. 416 p.

OCDE, 2013. MANUAL DE OSLO: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª. Edição. 184 p.



OSTERWALDER, Alexander. Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários e revolucionários. Rio de Janeiro, Alta Books, 2011. 300 p.

