

**ESTRUTURANDO UM PEQUENO NEGÓCIO NA ECONOMIA CRIATIVA ATRAVÉS
DA METODOLOGIA STARTUP ENXUTA.**

***STRUCTURING A SMALL BUSINESS IN THE CREATIVE ECONOMY THROUGH THE
LEAN STARTUP METHODOLOGY.***

Esp. Alessandra Salles Gaeta¹

Me. Rodrigo Lima De Amorim²

RESUMO

O presente estudo apresenta o cenário de empreendedorismo no Brasil e aprofunda o mesmo no setor da Economia Criativa através da metodologia Startup Enxuta, conceituada e aplicada em diversos casos brasileiros de empreendedorismo no setor da Economia Criativa. O objetivo deste artigo é evidenciar a crescente importância da Economia Criativa como fonte de renda para famílias brasileiras e contribuir com ferramentas e inspirações recentes, também brasileiras, aos pequenos empreendedores nacionais que objetivam construir um empreendimento eficiente e escalável.

Palavras-chave: Marketing. Metodologia Startup Enxuta. Economia Criativa. Empreendedorismo. Brasil. Gestão.

ABSTRACT

This study presents the entrepreneurship scenario in Brazil and deepens it in the Creative Economy sector through the Lean Startup methodology, conceptualized and applied in several Brazilian cases of entrepreneurship in the Creative Economy sector. The purpose of this article is to highlight the growing importance of the Creative Economy as a source of income for Brazilian families and to contribute with recent tools and inspirations, also Brazilian, to small national entrepreneurs who aim to build an efficient and scalable enterprise.

Keywords: Marketing. Lean Startup Methodology. Creative economy. Entrepreneurship. Brazil. Management.

¹ Especialista formado pelo Aluna do Curso de Pós-Graduação em Gestão em Economia Criativa do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. Graduada em Engenharia Civil pela Universidade Estadual de Campinas. E-mail: alessandrasgaeta@gmail.com

² Mestre em Comunicação pela Faculdade Casper Líbero, graduação na São Judas Tadeu em 2003, professor, pesquisador e palestrante.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o relatório de Crescimento da Economia Brasileira, publicado pelo BNDES em 2018, durante 2016 e 2017 o Brasil foi marcado por uma forte recessão - uma das maiores na história do Brasil. O PIB brasileiro caiu 3,5% pelos dois anos consecutivos. Somente em 2017 o PIB brasileiro cresceu 1%, dando perspectivas para a atual suave recuperação. Com as taxas de desemprego subindo, chegando a 13,2% em 2017, parte do trabalhador brasileiro encontrou no empreendedorismo uma forma de garantir ou complementar a renda familiar. 73% dos pequenos empreendedores, em 2017, não tinham qualquer outra fonte de renda. Com a Crise Global instaurada em 2018 e 2019, então, foi evidente a contração de produção brasileira, a inflação aumentou, e a taxa de desemprego seguiu aumentando. Apesar das perspectivas econômicas brasileiras serem otimistas para os próximos anos, sabe-se que esta recuperação de forma sólida se dará a longo prazo. O empreendedorismo, portanto, segue com um papel protagonista na manutenção e sustento das famílias brasileiras.

Apesar da vontade e necessidade, a maior parte dos brasileiros nunca tiveram formação em gestão, em educação financeira, tampouco em visão estratégica de negócios. Ou seja, muitos pequenos empreendedores têm dificuldade de desenvolver suas ideias e transformá-las em negócios rentáveis e sustentáveis. Aproximadamente 96% das pequenas empresas decretam falência todos os anos e, além disso, segundo o SEBRAE, 50% dos empreendimentos que decretam falência nos cinco primeiros anos não apresentaram estratégias de gestão enxuta. No entanto, tal conhecimento acerca da metodologia de gestão enxuta, para grande parte da população brasileira, ainda não é acessível.

Sob a ótica econômica, o Brasil se encontra em um contexto desafiador. Os índices de desemprego sobem todos os anos, bem como a inflação e, portanto, o poder aquisitivo da população média brasileira segue caindo. Daí, o setor da Economia Criativa é uma opção de complementar a renda familiar e, em muitos casos, como fonte exclusiva de fonte de renda. Isso porque os setores da Economia Criativa são usualmente fundados em elementos culturais que uma nação carrega e que muitas pessoas, de forma intuitiva, acabam buscando como fonte de renda e, rapidamente, conseguem mobilizar uma pequena atividade. No entanto, o exercício da atividade não é suficiente para que esta seja classificada como Negócio – e mais, como *startup*. É necessário que este empreendimento tenha, além de uma atividade-fim, um modelo de gestão eficiente, enxuto, para

que seja possível ser sustentável e rentável a longo prazo: os resultados positivos do negócio implicam no esforço de gestão, especialmente quanto ao plano de negócios, levando em consideração o financiamento, o marketing e as vendas.

A metodologia da *Startup* Enxuta, neste caso, é uma solução para que este negócio seja embasado e estruturado de uma forma saudável.

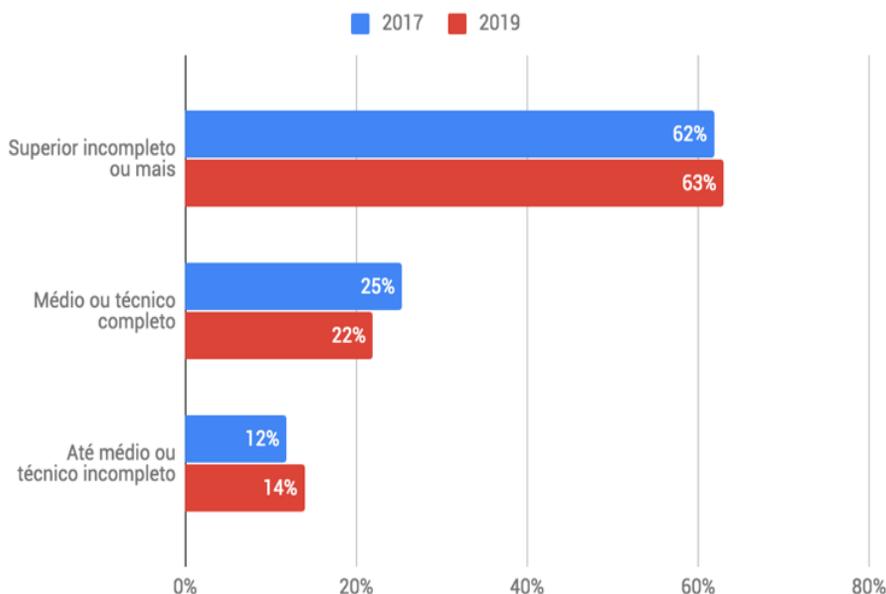
2. O PANORAMA DO PEQUENO EMPREENDEDOR NO BRASIL

No Brasil, uma grande parte dos pequenos negócios surgiram de uma necessidade de complemento de renda familiar em paralelo a fonte primária de renda, formal em regime CLT, ou até como fonte exclusiva de renda. O Brasil possui aproximadamente 11,8% de taxa de desemprego, segundo o PNAD. O trabalho informal no Brasil segue atingindo taxas recordes (41,3% da população ocupada) – segundo o IBGE (G1, 2019). Ou seja, com a desaceleração da economia brasileira, a atividade paralela e, muitas vezes informal, ganhou um grande peso na economia brasileira e é vital para muitos cidadãos.

2.1 Perfil do pequeno empreendedor brasileiro

Segundo o levantamento feito pelo SEBRAE em 2019, grande parte dos microempreendedores chegam ao ensino superior (63%), não necessariamente concluindo esta etapa – ou seja, estão acima da média de escolaridade brasileira, uma vez que menos de 20% da população brasileira chega, de fato, ao ensino superior. Nota-se sensível aumento da escolaridade média do pequeno empreendedor (1% em média) em comparação ao perfil mapeado em 2017. O acesso ao ensino superior sendo ampliado por meio de mais opções de faculdades e universidades particulares com preço acessível, bem como ampliação do financiamento estudantil, corrobora para que a população brasileira finalmente consiga subir o patamar de escolaridade. Segundo a pesquisa feita pelo Guia do Estudante (2018), Administração de Empresas é o segundo curso mais procurado dentre as faculdades e universidades brasileiras. O brasileiro está, portanto, adquirindo acesso ao ensino superior e buscando carreiras que possibilitem a carreira gerencial de um empreendimento.

GRÁFICO 1 – Comparação do nível de escolaridade dos pequenos empresários no Brasil entre 2017 e 2019.



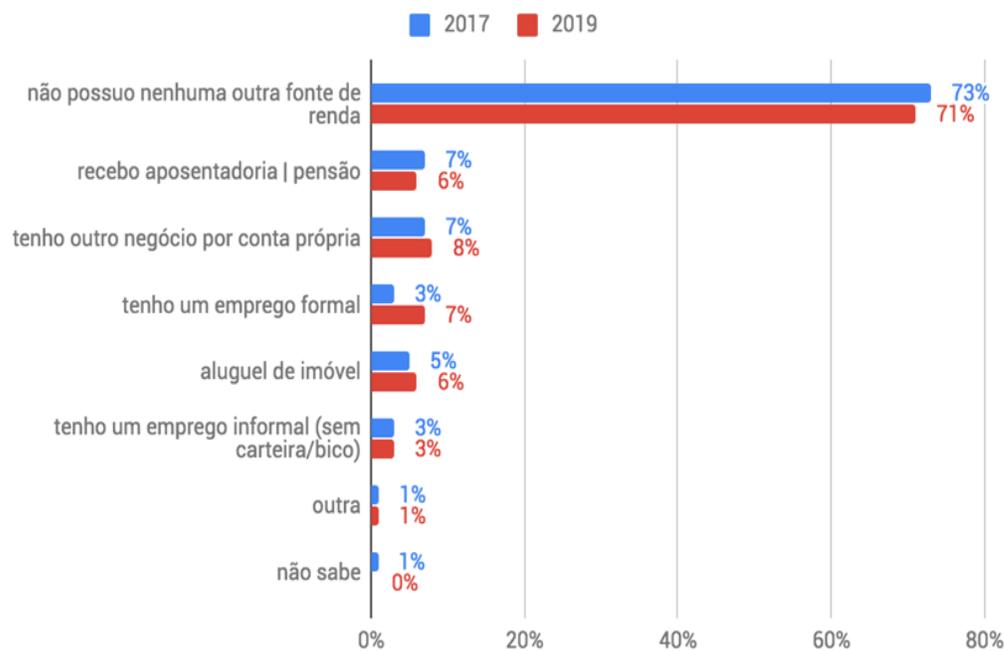
Perfil da ME e EPP. Sebrae, 2019.

Em 2019, os pequenos empreendedores tiveram seu único negócio como única fonte de renda (71%). Outros 8% declararam que têm outro negócio por conta própria – ou seja, 78% dos pequenos empreendedores brasileiros não têm seu negócio como fonte complementar de renda, mas sim como seu único meio de sobrevivência. No entanto, há uma tendência de que pessoas com emprego formal tenham um pequeno negócio – vemos que em 2017 eram apenas 3% dos empreendedores com um emprego formal e, em 2019, nota-se que já chega à marca de 7%. Este movimento é natural uma vez que:

- Ao adquirir conhecimento em uma área, o profissional tem a oportunidade de abrir seu próprio negócio e sabe-se que o empreendedor brasileiro tem faturamento acima da média salarial brasileira, que é de R\$ 2.340,00: A renda familiar de 76% dos Pequenos Empresários é maior do que 6 salários mínimos, ou seja, mais de R\$ 5.988,00. A renda média destes é de R\$ 14.452,00.
- O Brasil é um país com muitas oportunidades de mercado, uma vez que é um mercado emergente e tem pouca especialização de mão de obra.

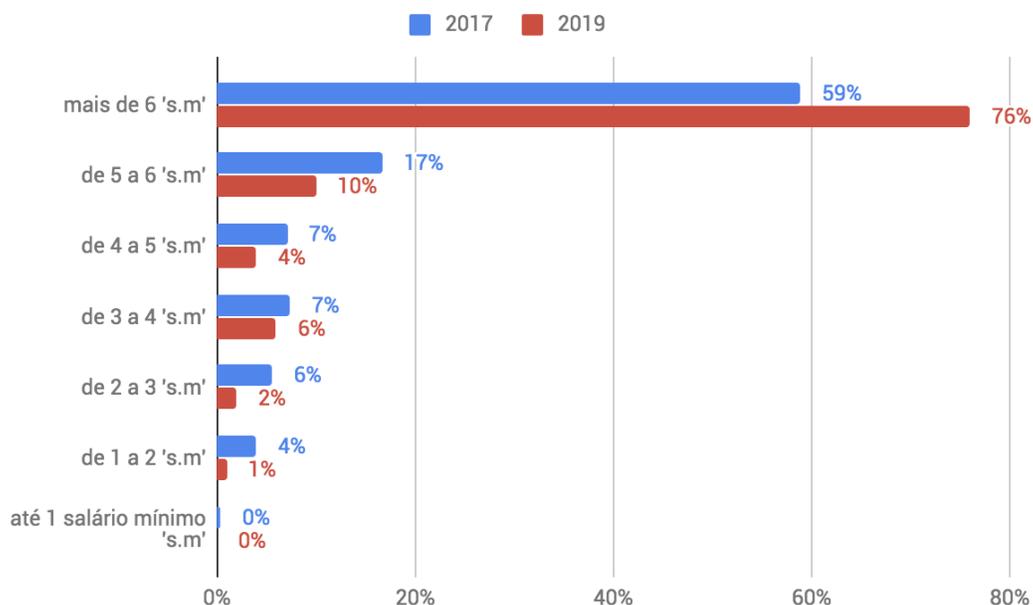
- Há grande incerteza da sociedade acerca da estabilidade dos empregos formais, do modelo CLT, e da melhoria da recessão econômica brasileira e mundial.

GRÁFICO 2 – Comparação da fonte de renda dos pequenos empresários no Brasil entre 2017 e 2019.



Perfil da ME e EPP. Sebrae, 2019.

GRÁFICO 3 – Comparação da renda familiar do Pequeno Empresário no Brasil entre 2017 e 2019.



Perfil da ME e EPP. Sebrae, 2019.

Foi também mapeado que os principais ramos de atividades dos pequenos empreendedores estão acerca do setor da economia criativa: vendas de artigos de vestuários e acessórios (4,2%), vendas de produtos alimentícios (3,4%), restaurantes (2,8%), lanchonetes (1,4%), confecção de roupas (1,2%) se destacam.

GRÁFICO 4 - Atividades econômicas dos pequenos empresários no Brasil

Perfil da ME e EPP. Sebrae, 2017.

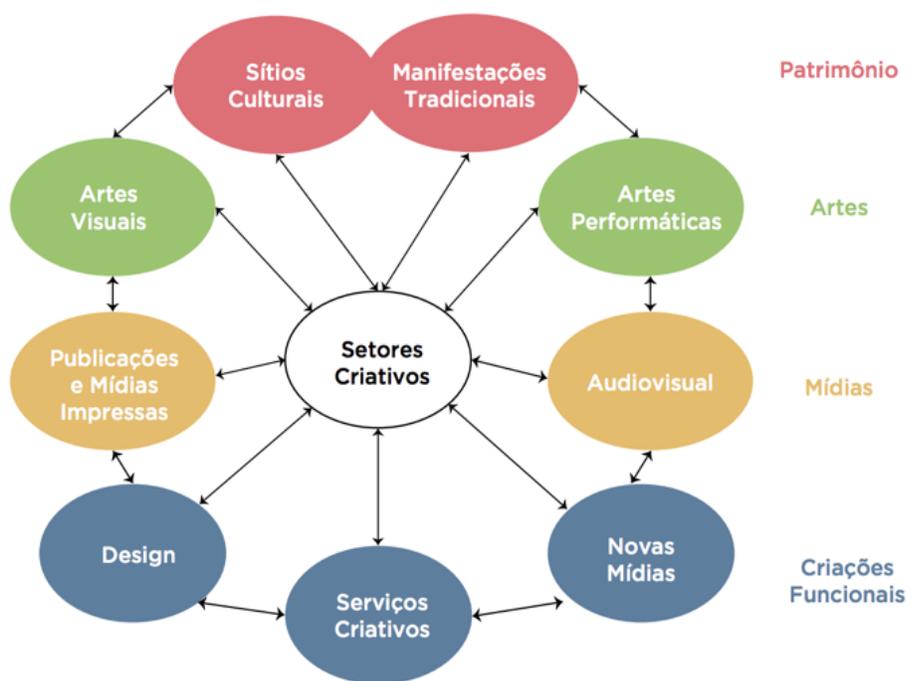
O impacto deste movimento da valorização do empreendedorismo brasileiro no PIB nacional é cada vez maior e mais importante: em 2011 foi levantado que mais de um quarto do PIB advém dos pequenos negócios. Os micros e pequenos negócios representaram cerca de 27% do PIB, e a tendência segue crescente.

3. CONCEITUANDO A ECONOMIA CRIATIVA

O termo "economia" surge a partir de *oikos* (casa) e *nomos* (costume ou lei). Remete a produção, distribuição e o consumo, referenciais para analisar a realidade. Convencionalmente, define-se como um sistema para a produção, troca e consumo de bens e serviços. Dessa forma, as chamadas “ciências econômicas” buscam lidar com o desafio de relacionar as necessidades dos indivíduos (que são infinitas) com os recursos disponíveis (estes sim são finitos). As diferentes

formas de alocação de recursos visando a maximização do bem-estar dos indivíduos, pode ser definida como “Economia”.

FIGURA 6: Classificação dos Setores Criativos



Fonte: UNCTAD(2008)

Já o termo "criatividade" remete a inventividade, inteligência e talento, natos ou adquiridos, para criar, inventar, inovar. John Howkins, um dos principais pensadores do século XXI a respeito da Economia Criativa disse ao The Times que a criatividade não é produto, é processo. Ele diz que é a medida do que fazemos com o que temos ao nosso alcance. Pode-se definir a criatividade como a capacidade de gerar algo novo; a produção por alguma ou algumas pessoas, sendo elas originais, significativas e pessoais. Sempre que uma pessoa pensar ou executar algo novo, sendo ele a partir do “nada” ou de algo já anteriormente produzido, podendo ou não levar a algum lugar. Sempre que se escreve ou pensa algo, publicado ou não, diz-se que está em processo de criatividade.

A novidade está na natureza e na extensão da relação entre elas e como elas se combinam para criar valor e riqueza extraordinários, conforme John Howkins (2001) coloca em seu livro “Economia Criativa: Como ganhar dinheiro com ideias criativas”. Tal abordagem é relevante uma

vez que é uma ideia recente e em ascensão que vem gerando grandes discussões, artigos e profundos estudos em volta desta chamada Economia Criativa.

A Economia Criativa está fundamentada em quatro principais categorias, sendo elas: Cultura, Design, Mídia e Inovação. A indústria criativa cresce cerca de 6% ao ano, ou seja, duas vezes mais rápido do que os serviços tradicionais, e quatro vezes mais rápido do que as indústrias tradicionais, globalmente, segundo a OCDE.

3.1 A Equação Criativa

John Howkins definiu uma “equação criativa” como: $EC = PC \times T$. Onde EC é Economia Criativa, PC é o valor dos produtos criativos e T são as transações. Dessa forma, diz-se que a economia criativa é equivalente ao valor dos produtos criativos multiplicados pelo número de transações. O autor da fórmula defende que criatividade não pode ser algo quantificado, apesar da fórmula. Diz-se que uma pessoa é mais criativa que outra, mas não que é duas ou três vezes mais criativa. Assim, o número de produtos criativos pode ser quantificado, mas a multiplicidade dos produtos e a relativa confidencialidade de suas negociações impedem que seja efetuado um cálculo exato.

4. A ECONOMIA CRIATIVA NO BRASIL

Muito embora as discussões sobre a Economia Criativa tenham sido mais intensificadas no Brasil e no mundo a partir dos anos 2000 com a obra de John Howkins, cumpre registrar que - décadas antes - um novo desenvolvimento econômico pautado na criatividade já era prenunciado pelo economista brasileiro Celso Furtado. Na quase totalidade de sua obra, a criatividade ganha a fala do autor ao debater as teorias de desenvolvimento e subdesenvolvimento no contexto Brasil. Adriano Pacheco, em seu artigo “A Economia Criativa em época de crise: o desenvolvimento endógeno brasileiro na obra de Celso Furtado”, deixa claro que Celso Furtado destacou que a criatividade, como um elemento central cultural de uma nação – principalmente em casos de

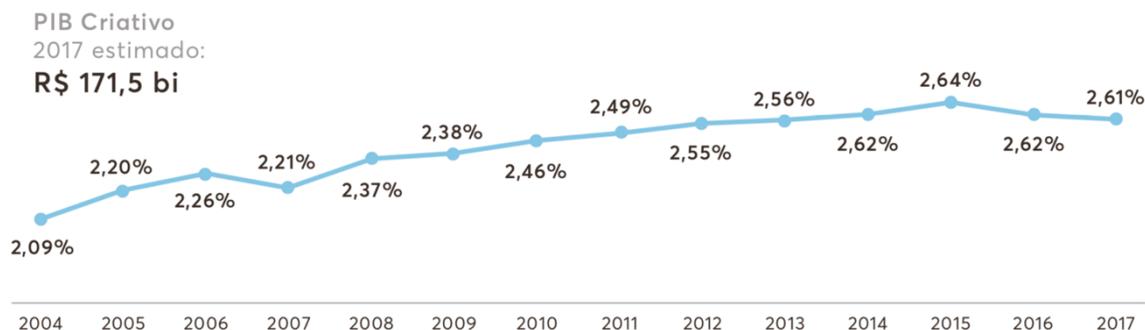
economias subdesenvolvidas e dependente de outras -, é um ativo estratégico para o surgimento de um novo modelo de desenvolvimento econômico. Sobre a criatividade, Furtado afirma que

“(...) quando a capacidade criativa do homem se volta para a descoberta de suas potencialidades, e ele se empenha em enriquecer o universo que o gerou, produz-se o que chamamos de desenvolvimento.” (FURTADO, 1998, p. 47).

Portanto, nota-se a importância da criatividade aliada aos elementos endógenos de uma nação, destacando a cultura que é desenvolvida e produzida nacionalmente. Esta cultura, que é matéria prima da criatividade, quando aliada ao empenho em enriquecer o produto gerado, é fonte de desenvolvimento - *com alcance irrestrito* (uma vez que o atual contexto de uma sociedade cada vez mais conectada com outras nações) e, portanto, *com potencial impacto de desenvolvimento da economia local, regional e nacional*.

Agora, contextualizando a Economia Criativa acerca do Ministério da Cultura, define-se indústrias criativas como aquelas “cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social”. Antes considerada um nicho, atualmente a Economia Criativa é parte essencial desta cadeia produtiva. Ela viabiliza novos processos produtivos e renova a capacidade estratégica das empresas brasileiras. Em 2017, 2,61% do PIB brasileiro é representado pelo setor Criativo.

GRÁFICO 5 – PIB Criativo estimado de 2017 Brasileiro.



Fonte: FIRJAN SENAI. Mapeamento da indústria criativa no Brasil. 2019.

Fazendo-se o recorte regional, estima-se que as maiores participações da Indústria Criativa nos PIBs estaduais ocorreram em São Paulo (3,9%), Rio de Janeiro (3,8%) e Distrito Federal (3,1%), todos acima da média nacional de 2,61%. A indústria Criativa continua apresentando salários superiores à média da economia, fato visto em todas as quatro grandes áreas criativas: enquanto o rendimento médio mensal do trabalhador brasileiro foi de R\$ 2.777,00 em 2017, o rendimento dos profissionais criativos, usualmente mais qualificados, atingiu R\$ 6.801,00. No entanto, a diferença de remuneração diminuiu entre 2015 e 2017, com os salários formais crescendo 3,6% e a remuneração dos criativos permanecendo estável.

Nos anos de recessão, o Brasil teve cerca de 1,7 milhão de postos de trabalho encerrados. Por outro lado, e por causa deste fato, algumas profissões criativas foram muito buscadas no período de 2015 a 2017 pois se relacionavam ao maior entendimento do consumidor, à valorização de experiência do consumidor e à reputação da empresa frente ao mercado e aos consumidores. Dentro do contexto de transformação digital que o país se encontra, tem bastante valor. Estas profissões, juntas, são responsáveis pela geração de 25,5 mil postos de trabalho.

Por fim, é importante lembrar que a singularidade da cultura de um povo confere valor agregado aos seus produtos criativos e proporciona uma vantagem competitiva frente a outros mercados. Não há como copiar o substrato cultural que caracteriza determinadas produções e manifestações. Isso é visto e confirmado na valorização do gênero musical carioca MPB (Música Popular Brasileira) difundido mundialmente em meados da década de 60, em produtos simples de varejo de baixo custo, como a popular marca brasileira de sandálias de borracha havaianas, e até mesmo

A necessidade de se posicionar, se comunicar de forma efetiva e humana, e gerar conteúdos relevantes para nichos específicos cresce ano a ano e o meio digital é o mais eficiente, democrático e eficaz para que isso aconteça, uma vez que é possível gerar espaços de conversa, criar e garantir o amplo acesso a conteúdos relevantes em contextos sociais voláteis.

5. A IMPORTÂNCIA DO MEIO DIGITAL NA CULTURA BRASILEIRA ATUAL

No Brasil, segundo o IBGE (2017), 96,7% da população brasileira tem ao menos uma televisão em casa, ou seja, a televisão ainda é a principal forma de entretenimento familiar. No entanto,

contatou-se que três a cada quatro lares já possuem internet no Brasil e 98% destes lares acessaram a internet por meio de um *smartphone*. A pesquisa da Global Web Index feita em 2018 evidencia que os brasileiros gastam, em média, 4:45h do seu dia utilizando a internet de seu celular – praticamente uma hora a mais do que a média global, que é de aproximadamente três horas. Sobre o uso da internet, a mesma pesquisa do IBGE (2017) constatou que 95,5% da população usa a internet para trocar mensagens de texto, 83% usa para fazer chamadas de voz ou vídeo, e 82% assiste a vídeos. O uso da internet pelos brasileiros tem se intensificado tanto que até a quantidade de conteúdo em português tem aumentado de forma significativa: o estudo produzido pela *W3Techs Estimates* em 2019 aponta que o conteúdo produzido na internet em escala global é cerca de 3% em português, estando este idioma posicionado em sétimo lugar no ranking global, perdendo apenas para inglês (54%), russo (6,1%), alemão (6%), espanhol (4,9%), francês (4%) e japonês (3,4%). De todos eles, o português é o único que cresce ano a ano em duplo dígito – em 2019 cresceu a uma taxa de 12% comparado ao ano anterior.

Estima-se, também, que praticamente todos os brasileiros que tem acesso a internet também está em alguma rede social: cerca de 66% da população brasileira – segundo as próprias ferramentas reportam para os investidores –, e a adesão a estas redes sociais cresce de forma acelerada: o Brasil é o quarto país que mais cresce a nível mundial, a uma taxa de 8% ao ano. O crescimento vem, majoritariamente, por trás do maior acesso à internet pela Classe C, que cresce em média 17% ao ano desde 2015. O mundo digital é uma questão etária: segundo os dados do IBGE, divulgados em dezembro de 2018, 31,1% das pessoas com 60 anos ou mais acessam a internet; 88,1% dos jovens entre 18 e 19 anos fazem uso do recurso – ou seja, a perspectiva de crescimento da internet é correta. Não se trata de uma questão passageira: o acesso à internet, é universal, tende a crescer e, à medida em que as economias se desenvolvam, elas terão cada vez mais capacidade de descobrir o mundo por meio da rede digital.

Este contexto evidencia que o brasileiro jovem está, ano a ano, usufruindo do acesso ampliado do meio digital: na forma com que se consome conteúdo, desde ao maior acesso a portais por meio da internet quanto os *podcasts* e *playlists* de redes sociais focadas em áudio e vídeo; na forma com que se busca por informação, ao acessar o Google ou qualquer outra grande ferramenta de busca; na forma de se comunicar com as pessoas, com o uso de aplicativos de mensagens instantâneas; na aprendizagem, desde o maior e mais ampliado acesso a tecnologia nas escolas de metodologias mais modernas de Ensino Básico, até a popularização do Ensino à Distância (EAD) no Ensino

Superior, garantindo que mais pessoas tenham acesso à alguns cursos superiores ainda que não consigam frequentar, presencialmente, uma sala de aula todos os dias; na forma com que planejam e consomem.

A cultura brasileira está, definitivamente, sendo consumida e construída dentro de um ambiente *online* e *off-line*, de uma forma conectada e unificada. O futuro da nossa cultura está, democraticamente e rapidamente, sendo solidificada, compartilhada, construída e consumida pela e na *internet*. O brasileiro nunca comprou tanto pela internet, nunca divulgou tanto seus produtos pela internet, nunca usou tanto os dispositivos móveis, nunca acessou tanto as redes sociais, nunca leu tantas notícias e livros pelos meios digitais. O Brasil tem na *internet* um canal democrático de informação e conteúdo de uso amplo. Ela pode ser, além de parte da criação do imaginário da população (antes construído por livros, gibis, enciclopédias, programas de rádio e televisão), um grande veículo de mídia, que possibilita que qualquer negócio ganhe relevância e notoriedade no meio digital.

Não é necessário anunciar um serviço no meio digital e depender dele para sobreviver – o marketing tradicional *off-line* ainda funciona e funcionará por muito tempo. Porém, não há como fugir do fato de que a *internet* é uma realidade no dia a dia dos brasileiros e já é parte da cultura produzida e construída no Brasil.

6. CONCEITUANDO A METODOLOGIA *STARTUP* ENXUTA

Sobre o desenvolvimento do negócio e da estruturação, a obra *Startup Enxuta*, de Eric Ries, embasa a necessidade da Visão e da Direção do negócio a ser desenvolvido ou estruturado e foi inspirado no *Lean Manufacturing*, que foi um processo que nasceu na empresa Toyota, no Japão e que valorizava o conhecimento e criatividade dos trabalhadores, diminuía lotes de produção, o famoso *Just in Time* e ciclos rápidos de produção. Conforme o autor Eric Ries (2012), a *startup* enxuta é “um conjunto de práticas para ajudar os empreendedores a aumentar suas chances de desenvolver uma *startup* de sucesso”. Uma *startup*, por sua vez, “é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”. (RIES, 2012, P. 24). Cada vez mais, mesmo projetos menores, são cheios de incertezas. Uma vez que, segundo Eric Ries, desenvolver uma *startup* é um exercício de desenvolver uma instituição, é necessário que haja administração do negócio que está sendo proposto.

O método da *startup* enxuta está embasado em cinco premissas:

1. Empreendedores são quaisquer pessoas que trabalham em uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Esta abordagem pode se aplicar a qualquer empresa, desde o micro empreendedor, até grandes empresas, de qualquer setor.
2. Empreender é administrar e, no caso do empreendedorismo, em contextos de incerteza.
3. É necessário aprender e validar os erros e acertos para que a gestão evolua. A sustentabilidade do negócio é indispensável.
4. O ciclo de construir algo, medir o resultado, aprender e “pivotar”, ou seja, reajustar qualquer caminho que tenha sido tomado, é necessário. Todos os processos devem ser voltados a acelerar este ciclo de *feedback*.
5. Priorizar o trabalho, definir marcos e medir progressos são etapas essenciais da metodologia.

Segundo Ries (2012), diversos planos de negócio de *startups* “parecem mais que estão planejando o lançamento de uma espaçonave do que uma condução de um carro”. É importante, portanto, que ao seguir a metodologia de *Startup* Enxuta se tenha em mente que o mais importante é *começar pequeno, pensar grande e aprender rápido*. Só assim é possível seguir os pilares mitigando qualquer grande perda de recurso (tempo, investimento) – o que se torna especialmente relevante para pequenos negócios pois, em sua grande maioria no Brasil, os empreendedores se encontram em situações econômicas vulneráveis.

Para isso, Ries prioriza a velocidade em percorrer o ciclo Construir – Medir – Aprender; o teste das suposições fundamentais de valor e crescimento utilizando os chamados Produtos Viáveis Mínimos (MVP’s), que são produtos em escala reduzida – protótipos do produto final, mas que entrega para o cliente somente o fundamental do serviço que ele quer ou precisa, consumindo o mínimo possível do orçamento da empresa. Este protótipo é testado e validado (ou não) na etapa de Construção. Há uma discussão acerca do risco que se toma ao colocar uma ideia nova no mercado, pois um concorrente ou um oportunista poderá copiá-la. Ries comenta que uma boa ideia sempre será copiada e, inclusive, há estudos que dizem que não é importante ser o primeiro a colocar uma ideia nova no mercado. Ao ser o segundo, é possível observar os erros e aprendizados do primeiro, e fazer algo melhor e mais inovador, e que responda bem às necessidades do cliente. Ao colocar o MVP no mercado, será necessário fazer testes, e aí entra a etapa de Medição: estes

testes devem ser acionáveis (ter causa e efeitos claros) – devem gerar dados confiáveis; também devem ser compreensíveis aos que analisam os dados e, por fim, devem ser auditáveis. A startup, como uma catalisadora que transforma ideias em produtos, à medida em que clientes têm contato e interagem com o produto, gera *feedbacks* e dados. Estes, são insumos para que, quando necessário, haja uma “pivotagem”, ou seja, uma correção de rumo, de estratégia, de premissas – aceitando os erros, construindo em cima dos erros e aprendizados, estudando estes erros de forma sistemática e crítica, e melhorando o produto de forma ágil e racional. Assim, estabelece-se o ciclo Construir – Medir – Aprender.

A metodologia de Ries, portanto, propõe que a criação, gestão e ampliação da empresa, ainda *startup*, siga a seguinte rotina:

1. Estabelecer uma Visão: começar o negócio, definir o serviço e produto a ser entregue, aprender desde o início e experimentar;
2. Estabelecer uma Direção: saltar, testar, medir e “pivotar” (ou preservar);
3. Modo de Aceleração: agrupar em lotes, crescer, adaptar, inovar.

A startup enxuta não é um conjunto de táticas individuais, mas uma abordagem com princípios para desenvolvimento de novos produtos.

7. A METODOLOGIA STARTUP ENXUTA APLICADA NA ECONOMIA CRIATIVA BRASILEIRA

O cenário de desenvolver um negócio, ou um modelo de negócio, frente a um ambiente de extrema incerteza é o que um empreendedor faz. No entanto, empreendimentos tendem a serem malsucedidos devido, principalmente, a uma atitude de “simplesmente fazer” e evitar processos de gestão, de processos e disciplina. A metodologia *Startup Enxuta* de Eric Ries sistematiza uma forma simples e ágil de criar e gerir um negócio de pequeno porte. Aqui, evidenciaremos a aplicação da metodologia *Startup Enxuta* de Eric Ries frente a negócios do setor da Economia Criativa.

Começar é muito mais importante do que ter o plano inteiro desenhado, ou até começar a, de fato, ter receita e resultados. Isso porque ao começar, se quebra a inércia, coloca o aspirante a

empreendedor em uma situação desconfortável e vulnerável, com uma série de dúvidas e, ao mesmo tempo, com uma série de sonhos e visão. Por isso, começar pequeno é importante: além de mitigar grandes riscos, é um exercício importante para aprender quais são os pontos importantes do produto, quais as fragilidades dele, e testar todos os pontos que geram (ou não) resultados. Começar requer, antes de tudo, mudança de hábito. Requer estar aberto a aprender, a se desenvolver e requer ter a consciência e a certeza de que algo dará errado e que, disso, virá algum aprendizado importante para o posterior sucesso. Começar é importante e ter a consciência de que planejamento e gestão serão parte do produto e da rotina é vital para que o negócio seja sustentável, rentável e saudável.

A etapa para esta jornada é a de Definição. Ela, pela natureza criativa do setor, é uma das mais intuitivas na Economia Criativa: é mister que a definição do produto ou serviço a ser criado é de cunho criativo, intrínseco a traços da cultura a que está envolvido. A definição de um produto perpassa pela motivação de resolver algum problema local de alguma comunidade, prover alguma solução para uma demanda de mercado, ou até mesmo por exercer um ofício – como uma costureira criar uma pequena confecção de roupas para gestante. Para isso, Ries recomenda que seja criado um MVP para que a ideia seja testada em escala pequena, com pouco custo, e que possa ser aprimorada de forma otimizada. Um exemplo nacional desta etapa de definição do produto, escalada de forma correta e que atendia (e segue atendendo) uma demanda local com apelo comercial é a criação da grande feira literária localizada em Paraty, no Rio de Janeiro, a FLIP (Festa Literária Internacional de Paraty): ela foi concebida em 2003 com o objetivo de promover, em Paraty, uma cidade longe dos centros culturais e das capitais, uma experiência única de encontro de pessoas, permeada pelas artes. Por iniciativa da ONG Casa Azul e liderada pelo arquiteto Mauro Munhoz, iniciou com um espaço improvisado e contava com cerca de vinte convidados. A criação da FLIP teve um impacto imensurável nesta comunidade local: deu representatividade internacional e altíssimo impacto na autoestima da população local, e ajudou a protagonizar a recuperação do tecido socioeconômico da cidade, além de promover o fluxo contínuo de turistas com perfil qualificado para consumir os produtos artísticos, além de engajar a comunidade em um processo de protagonismo na transformação de seu futuro. Na edição de 2019, contou com trinta e sete autores participantes, e mais de oito mil acessos à tenda que cobra por ingressos, segundo a própria organização da Feira.

Por sua vez, a etapa de Aprendizagem é um processo que pode, muitas vezes, ser muito duro para os empreendedores, uma vez que se lida não só com os pontos de acertos, mas, também, com os problemas e os ajustes. Quando um produto é definido, muitas vezes é baseado em ideias que o empreendedor tem de assumir que entende qual é a necessidade do futuro cliente. As startups geralmente não conhecem bem o potencial do produto que está sendo desenhado, ainda que vislumbrem e se planejem para o sucesso – e, tampouco, conhecem a fundo as necessidades dos seus clientes. Portanto, há dificuldade em entender, mapear e endereçar qual é a principal dor de seu cliente. Daí, vem o conceito de garantir que o empreendedor faça a pergunta correta e resolva o real problema do seu cliente. Ao definir um MVP do produto ou serviço a ser lançado, é importante testá-lo em um pequeno nicho que se enquadre no perfil de cliente desenhado, e estar aberto à críticas e às falhas de operação. Assim, é possível entender o conceito de *aprendizagem validada*. Este conceito criado por Ries é, na verdade, um rigoroso método para demonstrar o progresso no cenário em que a pessoa está pisando em solo de extrema incerteza – como já foi falado anteriormente, respaldada por dados empíricos coletados de experimentos reais. Só assim, é possível ter relativa segurança de direcionar a empresa para que ela de fato entre no mercado.

João Souza, jovem negro nascido em Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais, cresceu em uma favela e sempre vislumbrou que gostaria de chegar a lugares onde pessoas socialmente privilegiadas chegaram. Consciente que era apto a ajudar aos outros que estavam na mesma condição de fragilidade social, João diz no vídeo de apresentação do site institucional Fa.Vela que “quando se nasce em ambiente de privilégios, não se entende o que é a ausência de oportunidades” que uma pessoa que nasceu em favela tem. Movido por sua curiosidade e por suas reflexões dadas pelo seu contexto social e econômico, entendeu que o empreendedorismo é empoderador e que ele poderia impactar todo o entorno social de extrema fragilidade dentro de uma favela. Ao passo que teve acesso a educação formal, diferentemente da grande maioria das pessoas com quem ele conviveu e por quem foi criado, conseguiu ver como esta posição de privilégio possibilitaria coloca-lo em uma figura de agente de transformação da vida das pessoas por meio de desenvolver potencial criativo das pessoas. Assim, idealizou um ecossistema dentro da favela e que faria ela dialogar com o contexto da cidade e do entorno dela, minimizando sua segregação econômica e social. Para fazê-lo, no entanto, precisaria dar ferramentas, ou seja, ensinar conceitos básicos de gestão, empreendedorismo, marketing, comunicação e gestão financeira para os habitantes da favela, para que as pessoas tivessem mais do que vontade – mas habilidades técnicas e segurança

para abrir e gerenciar o próprio negócio. Assim, em 2014, criou a aceleradora de projetos e negócios direcionada para a população de favelas do Brasil: a Fa.Vela. A organização se define como “uma vela que impulsiona e dá direção a diversos planos de vida”. João conta que um dos primeiros programas de aceleração foi o de Gilmara, do Morro do Papagaio, que gostaria de abrir um *spa* para noivas dentro da comunidade. A ideia não era óbvia para João, que não conhecia o nicho que Gilmara via e dominava – e pensou inicialmente em um simples salão de beleza para mulheres com cabelo do tipo afro, que Gilmara tinha e era admirada por isso. Era a escolha óbvia para João que, dentro de seus conhecimentos de gestão e empreendedorismo, via uma clara e simples oportunidade de negócio e que tinha muita afinidade com os interesses e estilo de vida de Gilmara. Gilmara, com seu conhecimento do mercado, insistiu e acreditou que o máximo potencial de sua ideia seria aproveitado se abrisse um *spa* para noivas na favela – isso seria muito mais grandioso e teria muito mais impacto. Ela estava certa, uma vez que há um nicho específico e uma dor a ser sanada: as mulheres que casavam, e residiam na favela, saíam de lá para fazer seu “Dia da Noiva” em outros lugares e deixavam de fomentar a economia local. E mais: Gilmara queria, também, garantir que profissionais de áreas correlatas à dela, mas ainda envolvidos na indústria de casamentos, também fossem beneficiados com sua iniciativa: fotógrafos, maquiadores, e demais profissionais de beleza poderiam ser parceiros de seu negócio. Gilmara assim começou, com a ajuda de João e demais membros da empresa, e depois de três anos desenvolvendo seu negócio, abriu mais uma unidade de seu *spa*. João aprendeu que a Fa.Vela poderia ter todo o conhecimento técnico de gestão e todas as ferramentas, aprendeu que a forma de trabalhar a educação empreendedora com foco em criatividade estava dando certo e validou seu produto, e também aprendeu que a visão do empreendedor sobre o ambiente e nicho de mercado a ser trabalhado traria insumos e oportunidades criativas. Hoje, a Fa.Vela conta com 159 negócios acelerados, 167 empreendedores formados e 15 municípios atendidos e tem grandes patrocinadores e parceiros, como a UNESCO, Itáu Social, British Council, entre outros.

Em 2014, Arthur Dambros, em uma biblioteca, teve um impulso empreendedor que compara ao impulso de um artista: de se expressar e ver influência do seu trabalho na vida das pessoas. Com amor inquestionável aos livros, junto ao seu sócio, pensou em fundar um clube de livros e, assim, nasceu a TAG. O empreendimento era extremamente desafiador pois, no Brasil, o hábito da leitura não é algo necessariamente incentivado e difundido. Para isso, precisaria chegar a mais pessoas para que houvesse volume de pedidos suficiente para que o negócio desse resultado financeiro e

que, também, tocasse a vida das pessoas que comprassem o produto. O modelo de assinatura e de clube de livros já existia há tempos, mas não um com este formato: um clube de assinatura, com uma curadoria de grife: a TAG convida grandes nomes para selecionarem quais livros serão enviados. Conforme o artigo publicado pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios em 05 de Julho de 2018, personalidades literárias como o gaúcho Luis Fernando Verissimo, o peruano e Nobel de Literatura Mario Vargas Llosa, a nigeriana Chimamanda Ngozi Adichie e o argentino Alberto Manguel já indicaram obras que estrearam as boxes. Junto aos livros (que normalmente não são conhecidos pelo grande público) são enviados: uma caixa colecionável, um marcador de livros e um brinde que tenha relação com o tema de leitura. O crescimento da TAG foi muito orientado pelos princípios que Ries coloca como alavancas de *Aceleração*: neste caso, contando com o poder das redes sociais como uma ferramenta que possibilite o crescimento como efeito colateral do próprio produto e de forma viral; conseguiu, com verba de propaganda enxuta, investir em anúncios que promoviam a indicação da TAG por grandes influenciadores digitais (os chamados “*booktubers*”, influenciadores da plataforma Youtube, que falam do universo dos livros); aproveitou para também se alavancar nas grandes personalidades literárias convidadas para fazer a curadoria dos livros; e, finalmente, pela natureza do modelo de negócio, a TAG funciona por meio de uma assinatura -, ou seja, garante que o usuário do produto seja recompensado e surpreendido todas as vezes que recebe o produto. A TAG também se diferencia de demais clubes de assinatura à medida em que foi crescendo pois aposta em edições exclusivas, personalizam algumas ilustrações e também traduzem as obras. Com a mentalidade sempre direcionada à inovação e à conexão do público, a TAG criou um aplicativo em que os leitores se cadastram e podem discutir as obras com outros assinantes; também A TAG cresceu tanto que, em 2016, chegou a ter vinte mil assinantes.

Nestes e outros tantos casos de empreendedorismo, o *feedback* do cliente, vindo de forma quantitativa ou qualitativa, catalisa e gera dados que fazem o ciclo *Construir – Medir – Aprender* funcionar. e gera resultados, que possibilitam nortear e (re)direcionar a ideia que está sendo testada. Ries reafirma ao longo de sua obra que é necessário “concentrar a energia na minimização do tempo total gasto neste ciclo” (RIES, 2012, p. 70).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil, 96% das pequenas empresas decretam falência todos os anos e, além disso, segundo o SEBRAE, 50% dos empreendimentos que decretam falência nos cinco primeiros anos não apresentaram estratégias de gestão enxuta. Ao aplicar as estratégias de gestão enxuta, é possível ajudar a viabilizar negócios de micro e pequenos empreendedores na área da Economia Criativa e fazer este setor ter mais protagonismo na economia nacional, bem como auxiliar pequenos empreendedores a garantir melhor qualidade de vida por meio de remunerações acima da média CLT brasileira.

A Economia Criativa, do ponto de mercado, segue uma tendência crescente do ponto de vista de representatividade no PIB brasileiro. A formação destes empreendedores, no entanto, ainda que seja mais escolarizada que a média brasileira, não necessariamente tem contato com ferramentas de gestão de negócios. A metodologia da *Startup Enxuta*, de Eric Ries, dá ferramentas simples e até intuitivas que muitas vezes parecem um manual de boas práticas de gestão. Quando empregadas de forma sistemática, garantem que o negócio – em qualquer e, especialmente, no setor de Economia Criativa – tenha mais oportunidade de prosperar. A criatividade e a cultura brasileira já não estão “nichadas” e isoladas, mas sim disponíveis por meio da internet. Se não na forma de produto e serviço, como parte do imaginário da população. Com a ajuda dela, porém não exclusivamente dependente dela, milhares de empreendedores tiveram suas ideias concretizadas em negócios sustentáveis e escaláveis. Em todas as ideias apresentadas, foram identificados pontos chave que demonstraram que a metodologia de Eric Ries é eficiente: A definição do produto resolvia uma “dor”, um problema local. Foram criados MVP’s para que a ideia fosse testada, não só sua viabilidade como, também, sua escalabilidade. *A aprendizagem validada* ocorreu em todos os momentos em que o ciclo Construir – Medir – Aprender foi aplicado (com agilidade). O crescimento da empresa era resultado de um efeito colateral do crescimento do próprio produto e todos os anúncios foram feitos com verba enxuta – algo que o ambiente digital permite.

9. REFERÊNCIAS

BRITTO, Jorge Nogueira de Paiva. A REGIONAL PERSPECTIVE OF THE CREATIVE ECONOMY IN BRAZIL. Rev. econ. contemp., Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 458-491, Sept. 2016.

CRESCIMENTO DA ECONOMIA BRASILEIRA 2018-2023 (BNDES) – Abril 2018.

FURTADO, C. (1998) O Capitalismo Global. São Paulo: Paz e Terra.

FIRJAN SENAI. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil. Fevereiro, 2019.

GLOBAL DIGITAL 2019 Reports. Disponível em <<https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>> Acesso em 1/02/2020.

GUIA DO ESTUDANTE – 10 cursos mais procurados, 2018. Disponível em <<https://guiadoestudante.abril.com.br/blog/pordentrodasprofissoes/os-10-cursos-de-graduacao-mais-procurados-do-brasil/>> Acesso em 15/12/2019.

G1. Uso da internet no Brasil cresce, e 70% da população está conectada. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/08/28/uso-da-internet-no-brasil-cresce-e-70percent-da-populacao-esta-conectada.ghtml>> Acesso em 01/02/2010.

HOWKINS, J. The Creative Economy – how People make Money from ideas. Londres: Penguin Books, 2001.

IBGE EDUCA. Uso de Internet, Televisão e Celulares no Brasil. Disponível em <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/20787-uso-de-internet-televisao-e-celular-no-brasil.html>> acesso em 01/fevereiro/2020.

PACHECO, ADRIANO PEREIRA DE CASTRO; BENINI, ELCIO GUSTAVO. A Economia Criativa em época de crise: o desenvolvimento endógeno brasileiro na obra de Celso Furtado. *Brazil. J. Polit. Econ.*, São Paulo , v. 38, n. 2, p. 324-337, June 2018 .

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. *Empresários faturam R\$ 14,5 milhões com clube de assinatura de livros.* Disponível em <<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2018/07/empresarios-faturam-r-145-milhoes-com-clube-de-assinatura-de-livros.html>> acesso em 10/02/2020.

PNAD 2019 – Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25533-pnad-continua-taxa-de-desocupacao-e-de-11-8-e-taxa-de-subutilizacao-e-24-3-no-trimestre-encerrado-em-agosto-de-2019> > Acesso em 27/setembro/2019.

RIES, Eric. *A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.* Editora Casa da Palavra, 2012.

SEBRAE – Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>> Acesso em 27/setembro/2019.

SINEK, Simon. **Comece Pelo Porquê** - Tradução de Paulo Geiger; revisão Rafaella Lemos e Receba Bolite. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

FA.VELA (Site institucional). Disponível em <<https://favela.org.br/a-bordo/>> Acesso em 02/Fevereiro/2020.