

Volunteer Vacations: Os Desafios da Tomada de Decisão Empreendedora

Autoria: Thiago Gomes de Almeida, Flávia Schwartz Maranhão, Victor Manoel Cunha de Almeida

Resumo

Mariana Serra é uma jovem empreendedora carioca que decidiu tirar do papel seu projeto para implantar um portal focado em voluntariado. Após convidar sua amiga de infância, Alice, para a sociedade, Mariana começou a desenvolver o negócio, até se deparar com a oportunidade concreta de um modelo de negócios alternativo, mais inovador, porém mais arriscado. Após o experimento de um projeto piloto no Quênia, Mariana regressa ao Brasil com a dúvida sobre qual modelo adotar. O Caso Volunteer Vacations tem como objetivo permitir que os estudantes vivenciem e discutam aspectos iniciais do processo empreendedor, por meio do debate sobre modelos de negócios inovadores, distinções entre a mentalidade empreendedora e a mentalidade tradicional de gestão, bem como a diferença entre os contextos que distinguem os modos de pensar e agir entre gestores tradicionais e empreendedores. O caso foi desenvolvido para ser utilizado em cursos de graduação na disciplina de Empreendedorismo.

Palavras-chave: empreendedorismo; modelo de negócios; processo empreendedor; avaliação de projetos.

1 – Introdução

Sentada no topo da colina central de Kibera, a maior favela urbana do Quênia, e do continente africano, a empreendedora brasileira Mariana Serra observava o pôr-do-sol enquanto refletia sobre uma importante decisão de negócios que a aguardava assim que regressasse ao Rio de Janeiro.

Após uma semana no Quênia, realizando projeto piloto para testar uma nova categoria de serviços, que consistia na oferta de uma experiência de trabalho voluntário internacional associado ao turismo tradicional, Mariana tinha a certeza de estar diante de uma rara e valiosa oportunidade de negócios.

No entanto, sentia-se também acometida por diversas dúvidas e inseguranças. O modelo de intercâmbio voluntário associado ao turismo, que ela decidiu chamar de Volunteer Vacations, demonstrava ter um enorme potencial para oferecer aos clientes uma experiência turística muito especial e diferenciada. Porém, ao mesmo tempo, consistia em um modelo de negócios muito distante de sua ideia original: um portal sobre trabalho voluntário, que geraria receitas por meio de publicidade. Operar um portal significava optar por um tipo de negócio com menor nível de risco, rapidamente implementável e cuja prospecção de clientes se daria da forma tradicionalmente praticada por empresas de internet. Por mais fascinante que o modelo Volunteer Vacations demonstrasse ser, sua natureza elevava consideravelmente a complexidade de implantação e gestão.

2 – Antecedentes

Aos 29 anos e ocupando posto executivo da área de Relacionamento Institucional da empresa brasileira Andrade & Gutierrez, Mariana Serra havia tomado a decisão de iniciar sua carreira como empreendedora, através de seu projeto Portal do Voluntário. Formada em Relações Internacionais, há alguns anos cultivava o desejo de construir um negócio social que pudesse contribuir para o desenvolvimento da atividade voluntária no Brasil e no mundo. Sua relação com o trabalho voluntário começou ainda na adolescência, aos 17 anos. Ao terminar

de cursar o ensino médio no colégio francês Liceu Molière, Mariana decidiu ir morar por um ano no Taiti, país localizado na polinésia francesa, marcado por pobreza e problemas sociais. Mesmo diante da reprovação de seus pais, demais familiares e amigos, viajou para seu intercâmbio e durante doze meses realizou trabalho voluntário em creches, hospitais e escolas, além de também praticar diariamente algumas de suas maiores paixões: surf, skate e esportes radicais.

Regressou ao Brasil e decidiu estudar relações internacionais. Ainda nos primeiros períodos de faculdade teve a oportunidade de trabalhar como assistente do Ministro das Relações Exteriores do governo Fernando Henrique Cardoso, Luiz Felipe Lampreia. Após quase dois anos, já no fim de seu curso, foi atuar no setor petrolífero e depois mineração. Após se formar, foi recrutada pelo programa de *trainee* da construtora Andrade & Gutierrez, onde desenvolveu sua carreira na área de Relações Institucionais.

Relativamente satisfeita na carreira, porém sentindo-se afastada de sua área de formação e vocação, começou a pesquisar sobre trabalho voluntário e a atuação de grandes ONGs internacionais, até se deparar com um relatório desenvolvido pela ONU que apresentava uma fotografia global do voluntariado, com números que a surpreenderam:

O relatório mostrava que o trabalho voluntário crescia exponencialmente no mundo inteiro! Eu fiquei muito impressionada com tudo o que eu li, as inúmeras iniciativas em países pobres e em desenvolvimento, o fluxo de recursos que chegava nas ONGs através de doações e programas governamentais... Era tudo tão impressionante e ao mesmo tempo eu sentia uma alegria tão profunda por perceber que o setor em que eu queria atuar tinha fôlego! Estava crescendo! Estava tendo a atenção das pessoas! Fosse por querer fazer o bem, fosse por apenas querer ter uma foto emblemática para postar no Facebook, a verdade é que cada vez um número maior de pessoas estava praticando trabalho voluntário, e em nível internacional.

Mariana então decidiu começar a desenvolver algum projeto ligado ao voluntariado que a permitisse iniciar sua atividade empreendedora sem a necessidade de sair de sua posição na Andrade & Gutierrez. Após pesquisas e estudos sobre o setor, foi se convencendo de que um portal centrado na temática do voluntariado para o público brasileiro seria o projeto ideal. Permitiria a ela continuar sua carreira por mais alguns anos, e ao mesmo tempo começar a desenvolver seu negócio. Convidou sua amiga de infância e de Liceu, Alice, para ser sócia no projeto.

Eu nunca me vi exatamente como uma executiva no portal. A Alice é engenheira, entende muito de finanças, fez mestrado no IME, muito inteligente, ela me ajudaria demais com a gestão do negócio, enquanto eu cuidaria da parte de conteúdo e da parte comercial, ou seja, eu desenvolveria as parcerias com colaboradores para o site, e visitaria as empresas que anunciariam. A ideia era simples, oferecer conteúdo de qualidade sobre trabalho voluntário, conteúdo que nós mesmos criaríamos, nada de segunda mão de outros veículos, e isso atrairia fluxo para nossa página, o que a tornaria atrativa para empresas ligadas a este público.

Alice aceitou o convite e após quase seis meses de dedicação ao projeto do Portal do Voluntário, ambas já haviam desenvolvido uma interessante rede de contatos no setor de

voluntariado, incluindo desde ONGs internacionais até líderes comunitários responsáveis por iniciativas sociais em diversas partes do Brasil. Elas já possuíam parte do design da página pronto e haviam desenvolvido também uma apresentação comercial para prospectar anunciantes em potencial.

Foi justamente durante este processo de sondagem ao mercado que Mariana acabou sendo apresentada ao empreendedor carioca André Fran. Sócio fundador da produtora Base 1, Fran era também um dos criadores e apresentadores do reality show “Não Conta Lá Em Casa”, exibido desde 2006 pelo canal por assinatura Multishow. A ideia do programa surgiu quando Fran e mais três amigos se preparavam para filmar um documentário sobre Surf na Indonésia. No entanto, dois meses antes da viagem ocorreu o trágico acidente do Tsunami, que devastou o país e tirou a vida de inúmeros nativos e turistas que se encontravam próximos à região litorânea. Fran relatou à Mariana como ele e seus amigos decidiram proceder diante da catástrofe natural:

Num primeiro momento o sentimento foi o de cancelar o projeto. Mas logo em seguida a gente pensou: poxa, por que não podemos ir para lá ajudar as pessoas, e fazer um documentário sobre isso? Podemos manter nossa viagem, podemos surfar, mas podemos também ajudar os sobreviventes e registrar em vídeo a realidade de quem está tentando reconstruir o país. Todos compraram imediatamente a ideia.

Fran e seus amigos viajaram, realizaram o projeto, e ao se deparar com a realidade na Indonésia, se deram conta de que havia inúmeras pessoas na região que vinham de outros países apenas para contribuir, ajudar, prestar auxílio à população e às autoridades locais. Ao regressar ao Brasil e apresentar o piloto do documentário para canais de TV por assinatura, acabaram encontrando no Multishow o parceiro ideal para levar ao público o trabalho. Por sugestão dos executivos do canal, transformaram o que seria um documentário para um formato de reality show, decisão esta que se mostrou muito acertada, dado o sucesso da primeira temporada do programa.

A partir de então, Fran e seus amigos passaram a viajar o mundo todos os anos, desde 2006, para filmar as temporadas do programa. Deparam-se com grandes histórias de pessoas dedicadas ao trabalho voluntário em territórios de grande fragilidade social, econômica ou ambiental. Fran viajou e filmou em lugares como Afeganistão após a invasão dos EUA, Criméia, após os ataques na Ucrânia, e Islândia após a erupção dos vulcões.

Mariana era uma grande fã do “Não conta lá em casa”, e se sentiu privilegiada em poder apresentar seu projeto para alguém dotado de tantas experiências tão especiais com trabalho voluntário como André Fran. Seu objetivo era apenas receber um *feedback* sobre a viabilidade do projeto e possíveis dicas de melhorias.

Ao conhecer o projeto, Fran avaliou positivamente a iniciativa do Portal, porém julgou se tratar de um modelo de negócios bastante tradicional. A receita seria gerada por meio de publicidade, e o tráfego para o site se daria pela qualidade do conteúdo e dos parceiros. Parecido com a grande maioria dos projetos para internet. Além disso, acabaria por atrair apenas quem já estava interessado em voluntariar, ou seja, não teria mecanismos para estimular o desenvolvimento do mercado de voluntários. Ainda assim, elogiou a qualidade do projeto gráfico de *web design*, a navegabilidade e principalmente, a capacidade de Mariana de construir conteúdo original e de qualidade sobre o tema.

No entanto, um elemento chamou sua atenção: um botão do site, esquecido e perdido no canto direito superior da página, com o título de Volunteer Vacations. Tratava-se de um tipo de serviço que Mariana tinha a intenção de prestar como complemento ao objetivo principal do portal, em que ela faria a ponte entre pessoas interessadas em realizar trabalho

voluntário durante as férias, e instituições e ONGs que demandavam voluntários para atividades de curta duração. Fran conhecia inúmeras ONGs com esta demanda ao redor do mundo devido às filmagens de seu programa de televisão, além de ter construído amizade com líderes comunitários responsáveis por projetos sociais em diversos países. Ao observar e compreender a função do botão “Volunteer Vacations”, Fran foi muito objetivo em seu *feedback*:

Mariana, o seu portal é ótimo, mas é algo comum. Essa coisa de Volunteer Vacations, isso sim é diferente. Isso é algo que tem uma pegada especial e pela minha experiência, vai ter muito apelo, pois existe muita gente no mundo que quer ajudar, que tem vontade de fazer trabalho voluntário, mas não sabe nem por onde começar. Sentem medo, se preocupam com segurança. Agora imagine uma empresa que cuide de todo este processo, desde a parte turística, até a documentação e relacionamento com as ONGs? É algo muito diferente e com muito potencial. Acho que o seu negócio deveria ser sobre isso!

Após alguns minutos de silêncio, Fran completou:

Por que você não faz um projeto piloto? Quando serão suas próximas férias? Você poderia mesclar suas férias com trabalho voluntário em algum programa internacional, de curta duração. Em uma semana você poderá ter a experiência de Volunteer Vacations, e se ao final perceber que de fato se trata de algo positivo, com potencial, este pode ser o seu verdadeiro negócio. E se você gostar, e quiser adotar este modelo, eu quero ser seu sócio. Eu posso te ajudar a alavancar isso.

Mariana saiu da reunião profundamente impactada. Ao mesmo tempo que se sentia lisonjeada por ter recebido uma proposta de sociedade de alguém como Fran, também sentia um desconforto com a ideia de abandonar tudo o que tinha construído até então. Conversou Alice, e decidiram que no mínimo valeria a pena realizar o projeto piloto como forma de testar este modelo de serviços. Mariana decidiu contratar o serviço de uma agência dos Estados Unidos que possuía um modelo de negócios similar ao sugerido por Fran, e que oferecia pacotes para a África. Mariana sempre se interessou pela política internacional de países da costa oriental africana, e optou pelo Quênia. Para ela seria a oportunidade de fazer contatos e viver a experiência ao seu modo, buscando mesclar o trabalho voluntário oferecido pela agência, com o turismo local que ela própria iria procurar praticar sozinha. Apesar do entusiasmo, elas nunca haviam pensado em operar como agência de turismo, como explica Alice:

Quando a Mariana me explicou a sugestão do Fran, eu achei o máximo! Mas ao mesmo tempo eu pensei: poxa, será que vamos nos transformar numa agência de turismo? Mas então a Mariana me explicou que nós não precisaríamos necessariamente agenciar as viagens, poderíamos ter um parceiro que fizesse isso, e nosso trabalho seria apenas construir as parcerias com as ONGs e desenhar as experiências para os voluntários, mesclando o trabalho com o turismo, tudo ao mesmo tempo, na mesma viagem. Eu concordei com ela, mas

mesmo assim eu não me sentia completamente à vontade com a ideia, pois isso era muito diferente da proposta inicial.

Algumas semanas de discussão e reflexão se passaram, e durante elas Alice insistiu sobre a importância de realizarem estimativas financeiras e de vendas para ambos os caminhos de negócio. Em sua concepção era importante colocar em planilha os números para que pudessem analisar a situação de modo mais consistente. Depois de buscar dados e realizar alguns estudos de precificação, montou dois fluxos de caixa, um para cada modelo de negócios: Portal do Voluntário, e Volunteer Vacations. Marcou uma reunião com Mariana e apresentou para ela sua análise.

MODELO 1 - "PORTAL DO VOLUNTÁRIO"

Fluxo de Caixa	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Saldo inicial	-	-	50.000,00	33.340,00	19.080,00	55.061,80	94.924,93
Recebimento das vendas		78.000,00	144.000,00	156.000,00	164.500,00	164.500,00	
Outros recebimentos	-	-	-	-	-	-	
Total de entradas	-	78.000,00	144.000,00	156.000,00	164.500,00	164.500,00	
Fornecedores		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	
Salários e encargos		54.000,00	58.260,00	62.338,20	66.701,87	71.371,01	
Impostos		2.340,00	4.320,00	4.680,00	4.935,00	4.935,00	
Comissões		-	-	-	-	-	
Fretes		-	-	-	-	-	
Outros custos e despesas		-	-	-	-	-	
Investimento inicial	50.000,00	-	-	-	-	-	
Pró-labore dos sócios		-	24.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	
Total de desembolsos	50.000,00	61.340,00	91.580,00	120.018,20	124.636,87	129.306,01	
Fluxo anual	- 50.000,00	16.660,00	52.420,00	35.981,80	39.863,13	35.193,99	
Fluxo acumulado	- 50.000,00	- 33.340,00	19.080,00	55.061,80	94.924,93	130.118,92	

MODELO 2 - "VOLUNTEER VACATIONS"

Fluxo de Caixa	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Saldo inicial	-	-	30.000,00	83.546,00	123.717,10	109.533,78
Recebimento das vendas	-	42.000,00	67.200,00	84.000,00	168.000,00	252.000,00
Outros recebimentos	-	-	-	-	-	-
Total de entradas	-	42.000,00	67.200,00	84.000,00	168.000,00	252.000,00
Fornecedores	-	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Salários e encargos	-	39.000,00	41.730,00	44.651,10	47.776,68	51.121,04
Impostos	-	1.260,00	2.016,00	2.520,00	5.040,00	7.560,00
Comissões	-	-	-	-	-	-
Fretes	-	-	-	-	-	-
Outros custos e despesas	-	5.000,00	-	-	-	-
Investimento inicial	30.000,00	30.000,00	-	-	-	-
Pró-labore dos sócios		-	72.000,00	72.000,00	96.000,00	96.000,00
Total de desembolsos	30.000,00	80.260,00	120.746,00	124.171,10	153.816,68	159.681,04
Fluxo anual	- 30.000,00	- 38.260,00	- 53.546,00	- 40.171,10	14.183,32	92.318,96
Fluxo acumulado	- 30.000,00	- 38.260,00	- 83.546,00	- 123.717,10	- 109.533,78	- 17.214,82

Alice explicou para Mariana que em sua opinião o modelo mais adequado deveria ser o Portal do Voluntário, pois além de se mostrar menos arriscado, alguns investimentos já haviam sido feitos, e não parecia adequado a ela que isso fosse jogado fora. Mariana por sua

vez argumentou que embora também sentisse pena de abrir mão de parte do investimento que já tinham realizado, também sentia certa angústia ao pensar na ideia de abrir mão de explorar uma oportunidade tão interessante como Volunteer Vacations:

Alice, eu não vou saber justificar com argumentos racionais, mas tenho uma sensação de que o Volunteer Vacations é uma oportunidade, uma coisa realmente especial. Eu entendo que seja mais difícil e arriscado, mas por outro lado, eu também vejo essa ideia como uma evolução do nosso processo como empresárias. A gente também não pode esquecer que a chance de termos alguém como Fran como sócio é algo muito importante. Concordo que sozinhas seria uma grande loucura, mas tendo ele no projeto, acho que os riscos se reduzem bastante.

Alice apresentou seu contraponto:

Mariana, eu entendo você. Mas estamos falando de negócios. Por mais que a ideia seja linda, e de fato é! Eu acho que é preciso termos os pés no chão. De que adianta embarcarmos numa aventura e três anos depois estarmos atoladas em dívidas e sem perspectivas? No modelo do portal, no mínimo temos a certeza de que não vamos quebrar. E me parece melhor termos um pequeno negócio menos fantástico, mas concreto e real, do que apostarmos todas as nossas fichas num projeto que é quase um sonho, que está muito distante de acontecer. Quando eu olho as planilhas financeiras, eu vejo isso: risco e muito risco. Não sei, acho que temos que ser prudentes.

Mariana refletiu algum tempo e disse que precisava pensar com mais calma. Sugeriu a Alice que voltassem a conversar no dia seguinte. Durante o café da manhã, Mariana começou a conversa expressando suas reflexões mais recentes:

Acho que você está certa. Precisamos ser prudentes neste momento. Não temos recursos sobrando e temos que ser certas em nossa aposta. Por isso eu cheguei à conclusão de que a sugestão do Fran de realizarmos um projeto piloto é a alternativa mais adequada para nossa situação. Por mais que você tenha projetado os resultados financeiros, continua sendo apenas números em um papel. A gente precisa testar este modelo. Mal ou bem, começamos a mexer no Portal e as primeiras prospecções foram super importantes para abrir portas e termos novas ideias. Acho que vivermos este projeto piloto no Quênia terá um custo muito baixo e poderá responder muitas das nossas dúvidas. Acho também que temos que registrar tudo, fazer um vídeo, criar um hot site bem simples para explicar o conceito, divulgar o vídeo e as fotos e observar se as pessoas irão se interessar, se irão entrar em contato. Podemos fazer uma página no Facebook, e observar as curtidas, observar os interessados. Se ao final deste piloto, percebermos que a demanda é pequena e o risco de fato é muito alto, eu compro com você a ideia de ficarmos com o Portal. Mas acho que não podemos abrir mão do piloto.

Alice concordou com Mariana, e ambas se abraçaram, felizes por terem encontrado um consenso. Alice reiterou que concordava com a ideia do projeto piloto como forma de reduzir as dúvidas, porém deixou claro que sua percepção era de que ao final dele, acabariam optando mesmo pelo Portal.

Ao comunicar André Fran sobre a decisão de realizar a viagem para o Quênia, Mariana imediatamente iniciou seu planejamento, contatou os parceiros e líderes sociais que haviam sido indicados pela agência norte-americana e montou uma agenda de atividades voluntárias mescladas com o turismo em Nairóbi. Após três meses de organização, partiu para viver a experiência de Volunteer Vacations.

Foi recebida por Jimmy Wamboia, um empreendedor social queniano que era responsável por mais de sete projetos sociais distintos em Kibera. Mariana distribuiu medicamentos para crianças, cuidou de idosos, filmou um vídeo clipe para um grupo de rappers locais, o Kibera Talking, além de ter realizado atividades como um safári urbano, e visita ao zoológico de Nairóbi.

A cada segundo da viagem eu me encantava mais com aquela experiência. Eu sou uma voluntária, sempre fui, então conseguia me colocar no lugar dos nossos clientes em potencial, eu mesma seria cliente, muitos dos amigos que fiz neste meio também seriam. Era muito mágico poder dar uma contribuição em um outro país tendo sido tão bem recebida, me sentindo tão acolhida pelo Jimmy e por sua equipe. Quando morei no Taiti não foi assim, era tudo por minha conta, o risco era maior, o medo era maior. Mas em Kibera não foi assim. A experiência foi toda planejada. Mesmo com todos os problemas e riscos de uma viagem como aquela, desde doenças até ataques terroristas de somalis que ocupavam a fronteira com o Quênia, eu me sentia segura, estava tudo sob controle. Uma experiência perfeita.

Ao final de sua jornada, em seu último pôr-do-sol no Quênia, Mariana refletia sobre o futuro. Estava extasiada com tudo o que havia experimentado e vivido nos últimos dias, e não restava dúvida sobre a força que a experiência de férias voluntárias poderia oferecer. Ao mesmo tempo, tendo alguém como Fran sendo sócio da operação, tudo seria mais fácil e estruturado. No entanto, ela também tinha compreendido claramente a complexidade do modelo de negócios. Se por um lado Volunteer Vacations se apresentava como uma grande oportunidade, também era um grande desafio.

Notas de Ensino

Objetivos Educacionais do Caso

O Caso Volunteer Vacations tem como objetivo permitir que os estudantes vivenciem e discutam aspectos iniciais do processo empreendedor, por meio do debate sobre modelos de negócios inovadores, distinções entre a mentalidade empreendedora e a mentalidade tradicional de gestão, bem como a diferença entre os contextos que distinguem os modos de pensar e agir entre gestores tradicionais e empreendedores. O caso permite que os estudantes se projetem nos papéis dos personagens do caso, duas sócias que vislumbram a possibilidade de tirar do papel dois modelos de negócios bastante distintos entre si, e que se deparam com alguns dilemas clássicos, já abordados pela literatura sobre empreendedorismo.

Utilização Recomendada

O Caso Volunteer Vacations foi desenvolvido para ser utilizado em cursos de graduação na disciplina de Empreendedorismo, para discutir modelos de negócios inovadores (Osterwalder & Pigneur, 2011) e a abordagem da efetuação (Sarasvathy, 2001) do processo empreendedor. Também permite a discussão sobre o processo de identificação e reconhecimento de oportunidades (Shane & Venkataraman, 2001). Ao final da discussão do caso, os alunos deverão ser capazes de: (a) realizar distinções entre a mentalidade empreendedora e a mentalidade tradicional de gestão; (b) identificar as diferenças entre os contextos que distinguem os modos de pensar e agir de gestores tradicionais e empreendedores; (c) identificar as diferenças entre os modelos de negócio inovadores e os tradicionais.

Fontes de Obtenção dos dados

Os dados primários foram coletados mediante duas entrevistas pessoais com Mariana Serra e André Fran, sócios da empresa Volunteer Vacations em novembro de 2014. Dados adicionais foram coletados a partir da gravação de palestra ministrada por Mariana e André na Escola Superior de Propaganda e Marketing também em novembro de 2014, além de informações obtidas no site www.volunteervacations.com.br; www.unv.org.

Relevância dos Tópicos

O Caso Volunteer Vacations apresenta relevância por abordar o tema do processo empreendedor a partir de uma perspectiva brasileira, o que, segundo Faria e Figueiredo (2013), se configura em um fato importante, diante da baixa produção de casos no país. Além disso, proporciona uma plataforma para o debate de tópicos emergentes no campo do empreendedorismo, como a abordagem da efetuação (Sarasvathy, 2001), e a aplicação do CANVAS do modelo de negócios (Osterwalder & Pigneur, 2011). Além disso, a prática empreendedora pautada pela lógica da inovação, tem se desenvolvido no Brasil por meio de iniciativas privadas e públicas, como o programa Startup Brasil (www.startupbrasil.org.br), que concede financiamento de até R\$ 200.000,00 para startups de base tecnológica no país. Em 2014 o Brasil ocupou a melhor posição entre os BRICS no ranking elaborado pela pesquisa GEM (Global Entrepreneurship Monitor), realizada e divulgada pela Fundação Getúlio Vargas. Foram observadas melhorias nos indicadores relativos à decisão de empreender motivada por oportunidades e inovação, além de consideráveis melhoras nos

níveis de formação dos empreendedores. Observaram-se também melhorias nos indicadores de mortalidade de empresas.

Questões para Discussão

O caso pressupõe preparação prévia dos estudantes, e desta forma sugerem-se algumas questões que podem nortear a preparação individual:

1. O caso apresenta a discussão entre duas sócias sobre qual deveria ser o modelo de negócios a ser adotado pela empresa. De acordo com as metodologias tradicionais de avaliação de projetos, como Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno e *Payback*, qual das opções deveria ser escolhida?
2. Que recursos e capacidades seriam demandados por cada um dos modelos de negócio apresentados pelo caso?
3. Qual a sua recomendação para Mariana Serra e Alice? Seguir com o projeto do Portal do Voluntário ou adotar o modelo de negócios Volunteer Vacations, sugerido por André Fran?

Análise do Caso e Dinâmica de Discussão em Plenária

Bloco 1: Modelo de Negócios

Uma sugestão para a abertura do caso poderia ser através da questão: “**Até que ponto vale a pena correr um alto risco por um negócio inovador?**”. A proposta é para que os estudantes possam debater as perspectivas de ambas as sócias, aprofundando a reflexão proposta tanto pela posição que Alice parece assumir, mais conservadora e pragmática, quanto pela posição de Mariana, supostamente mais ousada e orientada para inovação. Após o debate inicial em que as posições de ambas as sócias devem ser evidenciadas e demarcadas, o professor pode avançar através da pergunta sobre “**O que diferencia um negócio inovador de um negócio tradicional?**”. Esta pergunta deverá estimular os estudantes a refletir os atributos que caracterizam negócios inovadores de negócios tradicionais. Deverão surgir durante a discussão pontos como, uso de tecnologia, postura dos donos e gestores, objetivos de mercado e por fim, a discussão deverá culminar no ponto essencial desta diferença: o modelo de negócios. Ao se estabelecer a discussão a partir deste ponto, o professor poderá provocar uma discussão que culmine no primeiro quadro, apresentado na Figura 1, pedindo que os estudantes respondam à questão: “**Quais as características de modelos de negócios inovadores e modelos de negócios tradicionais?**”.

Tradicionais	Inovadores
Proposta de valor é bem compreendida pelo <i>target</i>	<i>Target</i> não conhece a proposta de valor
Proposta de valor é bem compreendida pelos <i>stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> não conhecem a proposta de valor
Implementação mais rápida	Não há garantias de que o modelo irá escalar
Menor risco	Maior risco
Maior facilidade em ser copiado	Mais difícil de ser copiado
	Pode gerar vantagens para o pioneiro

Figura 1: Primeiro quadro - Características de modelos de negócios tradicionais e inovadores

Atividade sugerida: Com o quadro 1 preenchido, o professor poderá propor aos estudantes uma discussão e dinâmica em grupo, em salinhas de apoio, ou mesmo dentro da própria sala de aula. Os alunos deverão ser divididos em grupos de 4 a 6 integrantes. O professor deverá entregar uma folha A3 impressa com o CANVAS do modelo de negócios (Osterwalder & Pigneur, 2011) para cada grupo, além de dois bloquinhos Post it de cores diferentes. O objetivo da atividade é que cada grupo monte o CANVAS das duas opções de modelos de negócio que o caso apresenta, usando cada uma das cores de post it para representar cada opção. Sugere-se entre 20 a 40 minutos para a realização da atividade, dependendo da disponibilidade de tempo e recursos que o contexto oferecer. A Figura 2 apresenta um exemplo de como a dinâmica pode ser implementada no ambiente tradicional de sala de aula.



Figura 2: Exemplo de dinâmica de construção do CANVAS

Os estudantes deverão regressar para a posição de plenária, e o professor deverá construir o CANVAS de ambos os modelos junto com os alunos. As Figuras 3 e 4 apresentam uma sugestão para preenchimento do CANVAS.

<p>Alianças</p> <p>Colunistas e produtores de conteúdo</p> <p>ONGs parceiras</p>	<p>Atividades-Chave</p> <p>Gestão de dados, manutenção do portal, produção de conteúdo</p> <p>Prospecção comercial</p>	<p>Proposta de Valor</p> <p>Informações, notícias e dicas sobre trabalho voluntário</p>	<p>Relacionamento</p> <p>Através das campanhas comerciais</p>	<p>Segmento de Clientes</p> <p>B2B: empresas interessadas em anunciar para o perfil de consumidores de voluntariado</p>
<p>Recursos-Chave</p> <p>Plataforma web</p>	<p>Canais</p> <p>Venda pessoal</p>			
<p>Estrutura de Custos</p> <p>Programadores e produtores de conteúdo</p>		<p>Modelo de Remuneração</p> <p>Publicidade de anunciantes Patrocinadores e Parceiros</p>		

Figura 3: Segundo quadro – CANVAS do modelo de negócios “Portal do Voluntário”

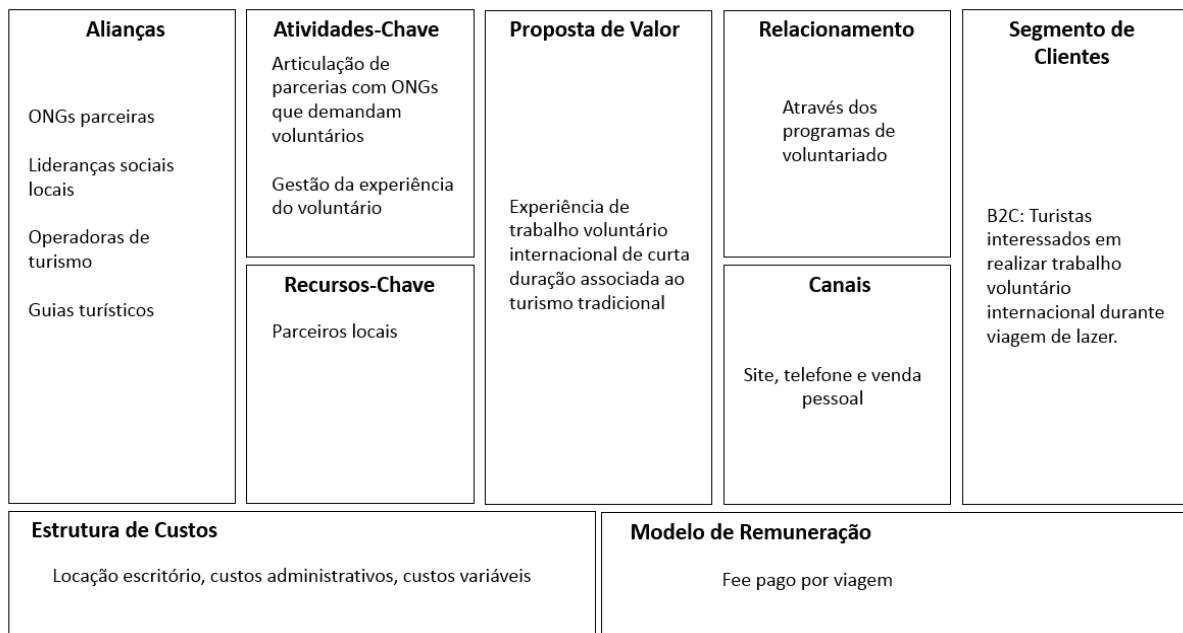


Figura 4: Terceiro quadro – CANVAS do modelo de negócios “Volunteer Vacations”

Após a construção dos dois CANVAS, o professor poderá perguntar: **“Quais as principais diferenças existentes entre ambos os modelos?”**. O professor deverá anotar as respostas no quadro, que deverão estar alinhadas com os tópicos abaixo:

- 1) A proposta de valor muda radicalmente, de um modelo de simples oferta de notícias e dicas, para a prestação de serviços turísticos que mesclam trabalho voluntário e turismo tradicional.
- 2) O modelo de remuneração muda radicalmente, de publicidade paga por anunciantes, para remuneração por *fee* pago diretamente pelos clientes voluntários.
- 3) O segmento de clientes muda de B2B para B2C, o que traz implicações comerciais importantes, desde o modelo de prospecção até prazo e formas de pagamento em geral.
- 4) No modelo Volunteer Vacations as alianças passam a ter uma relevância muito maior, pois consistem no coração da proposta de valor. No modelo Portal do Voluntário a empresa poderia eventualmente sobreviver caso não articulasse parcerias relevantes, uma vez que poderia continuar a produzir seu próprio conteúdo e postá-lo no site.
- 5) A estrutura de custos se altera fortemente também, uma vez que no modelo Volunteer Vacations basicamente os custos são administrativos, pois a carga maior é de custos variáveis, que dependem do número de clientes, e estariam embutidos nos preços dos programas.

O encerramento da discussão do bloco modelo de negócios pode ser realizado mediante a aplicação da análise OT (*Opportunities and Threats*) para cada um dos modelos, conforme indicam as Figuras 5 e 6. O professor deve pedir aos alunos que listem as oportunidades e ameaças para cada um dos modelos de negócios apresentados pelo caso.

Oportunidades	Ameaças
Recursos podem ser adquiridos com facilidade Investimento inicial baixo Modelo de negócios validado por concorrentes diretos e indiretos Exige estrutura organizacional enxuta e simples Facilidade de monitoramento e suporte aos clientes dentro da plataforma	Existência de serviços similares / concorrência Facilmente imitável Possibilidade de mudanças nos custos com o avanço tecnológico Receitas vinculadas a um único serviço Qualquer outro veículo que venda publicidade é concorrente Demanda alto fluxo de clientes para ser atrativo para anunciantes

Figura 5: Quarto quadro – Análise OT do modelo de negócios “Portal do Voluntário”

Oportunidades	Ameaças
Difícil de imitar Não existem concorrentes Crescimento do número de voluntários Crescimento do número de turistas Chance de ter um sócio especialista e com <i>networking</i> no setor Trajetória de vida dos sócios reforça posicionamento	Não existem competidores com modelo de negócios similar como referência Estrutura complexa Complexidade na formação de preços e produtos Dificuldade para operacionalizar ganhos de escala Modelo sensível à crise econômica Dependente de parcerias internacionais

Figura 6: Quinto quadro – Análise OT do modelo de negócios “Volunteer Vacations”

O bloco 1 sobre modelo de negócios chega ao fim nesta etapa da discussão. O professor poderá fazer uma pergunta de transição para o próximo bloco: **“Que critérios um empreendedor deve utilizar para decidir sobre qual modelo de negócios adotar para uma startup?”**.

Bloco 2: Avaliação de Projetos

O professor poderá analisar com os alunos os fluxos de caixa que o caso apresenta, à luz das metodologias de avaliação de projetos tradicionalmente utilizadas pelo mercado. A teoria recomenda que um estudo de viabilidade econômica e financeira deve ser realizado sempre que um novo negócio ou projeto esteja em fase de avaliação. O grande benefício desse tipo de análise é visualizar através de projeções e números, o real potencial de retorno do investimento em questão e, portanto, proporcionar informações que orientem a decisão de investimento (Assaf Neto & Lima, 2014). Várias etapas são requeridas para a realização de um bom estudo de viabilidade econômica: inicia-se com (i) a projeção de receitas; seguida pela (ii) projeção de custos e investimentos; e com (iii) a análise de indicadores.

A literatura básica de finanças (Gitman, 2002), sugere três indicadores para a análise da viabilidade econômica e financeira de um projeto: o Valor Presente Líquido, a Taxa Interna de Retorno e o *Payback*. O Valor Presente Líquido (VPL) consiste em trazer para o tempo presente, após a definição da taxa mínima de atratividade (TMA), os valores obtidos a partir de um determinado fluxo de caixa. A TMA é utilizada como parâmetro de retorno mínimo exigido do investimento, sinalizando ao investidor optar ou não pelo mesmo. A Taxa Interna de Retorno (TIR) pode ser definida como a taxa de juros que torna nulo o VPL do projeto analisado, ou seja, a taxa de juros onde as receitas e as despesas se igualam. No processo de tomada de decisão, após o cálculo da TIR, deve ser feita a comparação com a TMA: os investimentos com TIR maior que a TMA podem ser considerados viáveis. Por fim,

o *Payback* vai indicar quanto tempo será necessário para que o capital investido inicialmente seja recuperado. O *Payback* simples não considera o valor do dinheiro no tempo e, tampouco as entradas de fluxo de caixa após a recuperação do investimento, o que inviabiliza a análise no médio prazo.

Nas projeções feitas pelas personagens do caso, o modelo de negócios do “Portal do Voluntário” apresenta VPL de R\$ 102 mil, o que significa que se os saldos anuais do fluxo de caixa forem descapitalizados para o ano 0 a 12% ao ano eles cobrem o investimento inicial de R\$ 50.000,00 e geram um adicional de R\$ 102 mil. Na mesma linha do cálculo do VPL, a TIR de 59% sinaliza que o retorno do investimento é 59% maior do que a taxa mínima de atratividade de 12%. O cálculo do *payback* simples, por fim, confirma os resultados anteriores, uma vez que o investidor recupera o capital investido no novo negócio em aproximadamente 1 ano e 8 meses após o início das atividades.

Diferentemente do primeiro modelo, o modelo de negócios do “Volunteer Vacations” apresenta VPL de R\$ 59 mil negativos, o que quer dizer que, uma vez descapitalizados os saldos anuais do fluxo de caixa para o ano 0 a uma taxa mínima de atratividade de 12% ao ano, eles não são capazes de cobrir o investimento inicial de R\$ 30.000,00 e ainda se mantêm negativos em R\$ 59 mil. A TIR de 12% negativos confirma o valor do VPL, já que o retorno do investimento é menor que a taxa mínima de atratividade. E o mesmo acontece com o *payback* simples, uma vez que dentro dos cinco anos de projeção o investidor não seria capaz de recuperar o capital inicial investido.

Comparando os dois modelos pelo método tradicional de análise da viabilidade econômica e financeira de projetos, a escolha racional seria pelo modelo do “Portal do Voluntário”. No entanto, as personagens reconhecem que, devido à facilidade de imitação e simplicidade do modelo de negócios, as receitas que crescem rapidamente nos três primeiros anos tendem à estabilidade a partir de então e possível redução nos anos seguintes, caso o negócio não se mostre capaz de se reinventar. Por outro lado, o modelo do “Volunteer Vacations” precisaria de mais tempo para se consolidar e entre o quarto e quinto ano começaria a apresentar resultados positivos e crescentes, que devem manter essa tendência pelos anos seguintes.

O professor poderá encerrar este bloco com a seguinte questão de transição: **“Faz sentido utilizar estas metodologias para decisão entre os projetos que o contexto do caso apresenta?”**. A discussão a ser desencadeada deverá passar pelos pontos que distinguem uma empresa estabelecida e uma *startup* em busca de um modelo de negócios, o que oferecerá o gancho para início da discussão do bloco 3.

Bloco 3: Pensamento causal x Pensamento da efetuação

Este bloco de discussão tem como objetivo discutir a teoria da efetuação (Sarasvathy, 2001) com os estudantes. Para isso, sugere-se que o professor, logo após a questão de transição, apresente a seguinte pergunta: **“Todo empreendedor é um gestor?”**. O debate deverá se iniciar com comentários que enfatizem o caráter inovador do empreendedor, sua propensão maior a riscos, bem como seu papel de fundador e criador de negócios. Deverá se estabelecer ao longo do debate fronteiras e distinções, gerando a percepção nos estudantes de que de fato há diferença entre estes papéis, mesmo havendo sobreposição em muitas situações. No entanto para se aprofundar a discussão, propõe-se que o professor construa um novo quadro, a partir da pergunta **“A forma de um empreendedor tomar decisões é igual a de um gestor tradicional?”**. A partir desta pergunta o professor poderá construir o quadro apresentado na Figura 7:

Gestor (empresa estabelecida)	Empreendedor (Startup)
Busca sempre maximizar retorno para acionista	Foco em soluções inovadoras
Foco no retorno dos investimentos	Foco em fazer a <i>startup</i> ganhar escala
Minimizar os riscos	Assume riscos maiores
Tipicamente preocupado com lucro no curto prazo	Não se preocupa com lucro no curto prazo
Utiliza critérios lógicos para tomar decisão	Utiliza percepção para tomar decisão
Guiado pelas boas práticas	Guiado pelas oportunidades

Figura 7: Sexto quadro – Tomada de decisão

Após a construção do quadro, o professor poderá propor a seguinte pergunta: **“Os empreendedores do caso apresentam as características listadas acima?”**. Os alunos deverão identificar em Alice características de gestora, enquanto Mariana e até mesmo André Fran, deverão ser percebidos como empreendedores. Esta caracterização permitirá ao professor realizar uma breve discussão sobre o conceito da teoria da efetuação.

A teoria foi proposta por Sarasvathy (2001), com o objetivo de buscar descrever e compreender o processo de decisão, ação e pensamento de empreendedores. O pensamento clássico econômico preconiza que os preços contêm informações a respeito de toda a estrutura de produção de produtos e serviços, e que através de sua análise pode-se deduzir a cadeia. No entanto, quando se trata de um contexto empreendedor, por definição, se trabalha com produtos e serviços inovadores. Como então tomar decisões de preço sem que a empresa exista ainda? Como estimar o valor de uma firma antes que a indústria da qual ela fará parte exista? (No caso de firmas que criam suas próprias indústrias de atuação). Estas questões levaram Sarasvathy (2001) a recorrer ao processo da efetuação para compreender estes fenômenos. Em sua definição, **o pensamento causal** é um processo de pensamento que toma um determinado efeito (resultado) como dado e concreto, e por isso seu foco reside na seleção entre os melhores meios para se alcançar tal efeito. Por sua vez, **a efetuação** é um processo de pensamento que assume que uma série de meios estão disponíveis, e seu foco está nas possibilidades de efeitos (resultados) que podem ser gerados a partir da conjugação e articulação dos meios disponíveis. A autora apresenta um exemplo que ilustra ambos os modelos. Ela propõe que se imagine um *chef* de cozinha que recebe um pedido de um cliente para cozinhar determinado prato no jantar. O *chef* irá buscar sua receita para o prato, ir até o mercado comprar os ingredientes, iniciar a preparação da comida, e por fim servi-la, conforme a ele foi demandado. Este seria um clássico processo causal. Uma outra situação seria o inverso: um cliente procura o *chef* cozinheiro, e pede que utilize os ingredientes e alimentos que possui naquele momento em sua cozinha para elaborar um prato qualquer, um prato que seja possível de ser feito com os recursos disponíveis. Nesta situação o cozinheiro irá se ancorar nas contingências, o que caracteriza o processo da efetuação.

A partir desta explanação, o professor pode retomar a discussão através da seguinte questão: **“Os empreendedores do caso Volunteer Vacations apresentam características mais orientadas para processos causais ou de efetuação?”**. Os estudantes provavelmente identificarão a sócia Alice como pautada por uma lógica "*causation*", enquanto Mariana e Fran por uma lógica "*effectuation*". A partir deste consenso, o professor poderá colocar uma questão que direciona o debate para seu final: **“Portanto, diante deste contexto, qual modelo de negócios vocês escolheriam para seguir?”**. Provavelmente os estudantes estarão influenciados pela discussão e apresentação da teoria da efetuação, o que os fará pender para a opção do modelo Volunteer Vacations. O professor poderá então intensificar a discussão, apresentando o gráfico abaixo, produzido por pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral

sobre a mortalidade de Startups no Brasil. O professor poderá projetá-lo e colocar a seguinte questão: “Se de fato adotar o modelo mais inovador é caminho a ser seguido, por qual razão a maioria das empresas que toma esta decisão não consegue sobreviver mais de 5 anos?”.



Figura 8: Tempo médio de sobrevivência das *startups*

Nota Fonte: Arruda, C., Nogueira V., Cozzi, A., & Costa, V. (2014). Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado. Fundação Dom Cabral. Disponível em <http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf>. Acessado em 27/08/2015.

Este desfecho deixará a discussão em aberto, pois não há resposta certa neste caso. Ele poderá ser utilizado, no entanto, como gancho para a sequência da discussão do tema dentro da disciplina, aguçando a curiosidade dos estudantes para o tema que tipicamente é trabalhado nas aulas seguintes: a gestão de *startups*. O professor poderá sugerir que o desafio maior reside na implementação do projeto, e que as causas do sucesso ou fracasso são mais relacionadas à qualidade da execução do que à análise dos planos de negócios. Ou seja, poderá abrir caminho para apresentar na sequência da disciplina as metodologias de gestão de *startup*, desenvolvimento de cliente (Blank, 2012) e *lean startup* (Ries, 2010).

Referências

Arruda, C., Nogueira V., Cozzi, A., & Costa, V. (2014). Causas da mortalidade de startups brasileiras: o que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado. Fundação Dom Cabral. Disponível em <http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2014/causas_mortalidade_startups_brasileiras.pdf>. Acessado em 27/08/2015.

Assaf Neto, A., & Lima, F. G. (2014). *Curso de administração financeira* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Blank, S. (2012). *Do sonho à realização em quatro passos*. São Paulo: Évora.

Faria, M., & Figueiredo, K. F. (2013). Casos de ensino no Brasil: análise bibliométrica e orientações para autores. *Revista de Administração Contemporânea RAC*, 17(2), 176-197.

Gitman, L. J. (2002). *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Ries, E. (2010). *Startup enxuta*. São Paulo: Leya.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2001). Entrepreneurship as a field of research: a response to Zahra and Dess, Singh, and Erikson. *Academy of Management Review*, 26(1), 13-16.