

## Entrevista completa com Roberto Kanter – O ciclo de vida de uma Start-up

Roberto Kanter é Professor dos MBAs da FGV, especialista em varejo, comportamento do consumidor, tendências de mercado e Marketing. Kanter dirige e é sócio majoritário da empresa de consultoria Canal Vertical, que desenvolve e implementa estratégias de vendas e marketing com foco em varejo e distribuição multicanal. “Ciclo de vida de uma START-UP” é o “prato” principal dessa entrevista, pois é também uma das especialidades do Kanter, oferecendo suporte para o desenvolvimento de START-UPS, desde a IDEIAÇÃO, primeira fase da existência da empresa até a ACELERAÇÃO.



FM: Roberto, conta pra gente quem é Roberto Kanter?

RK: Eu comecei, quando eu ainda tinha cabelo, fiz Economia na UFRJ, depois trabalhei alguns anos no mercado financeiro. Num determinado momento fui ajudar minha família, que tinha um negócio na área de varejo...

FM: Começou aí, sua experiência no varejo?

RK: Exato. Em seguida eu assumi a direção da empresa, uma rede tradicional de presentes, no Rio de Janeiro, chamada “Prata Moderna”. Eu tinha aquele espírito empreendedor e começamos a expandir a empresa, mas como todo empreendedor tive muitas vitórias, mas também muitos problemas, erros e, portanto, tenho algumas boas histórias pra contar.

FM: No final de nosso papo aqui, eu vou pedir a você pra nos contar a sua grande sacada e também a sua grande “cagada”, pois é exatamente nos erros, que aprendemos mais. Vai pensando aí e guarda para o final.

RK: Ok. Eu, em determinado momento, fiz um curso de pós-graduação em Marketing, me encantei com a área Acadêmica e fui convidado para dar aulas nos MBAs da FGV e venho a mais de 10 anos voando por esse Brasil nas asas da Fundação. Tenho dado aulas nas áreas de varejo, estratégia, finanças. Há alguns anos atrás montei uma consultoria chamada Canal Vertical, que atua levando industrias de bens de consumo para o varejo.

FM: Aí entra toda sua experiência de atuação no front do varejo?

RK: Isso. É através da minha empresa CANAL VERTICAL. Somos especialistas em desenvolver e implementar estratégias de vendas e marketing com foco em varejo e distribuição multicanal. Nossos 4 pilares são: 1. Canais de Venda; 2. Planejamento Estratégico; 3. Internacional; 4. Marketing Multicanal. E estamos implementando a área Digital. Há um novo negócio de aconselhamento a empresários que está em fase de testes e muito em breve estaremos lançando no mercado, que é o TEMPU.

FM: Roberto, vc já está convidado para dar uma entrevista aqui no eíshow, assim que lançar o TEMPU. Mas tem uma atividade muito interessante de seu trabalho que é ajudar Start-ups. Ou seja, empresas que estejam começando, mas eu vou pedir a você para falar de cara, o que é uma START-UP?

RK: Esse termo START-UP tem sido utilizado de maneira muito frequente. O conceito de start-up é uma nova empresa que tem profundo potencial de crescimento rápido, também chamado crescimento exponencial. Por isso que uma boa parte delas nasce no ambiente tecnológico, já que é muito mais fácil crescer rápido no mundo digital que no físico.

FM: Ou seja, que tenha potencial de ser escalável, certo?

RK: Perfeitamente.

FM: Roberto, há 4 fases no CICLO DE VIDA DE UMA START-UP. Conta pra gente como é esse processo.

RK: Uma empresa nasce de uma ideia, o que é chamado de IDEIAÇÃO.

FM: IDEIAÇÃO é a primeira fase. Qual a segunda fase? Depois vamos falar de cada uma delas.

RK: A segunda fase é a GERMINAÇÃO, a terceira é INCUBAÇÃO e a quarta é a ACELERAÇÃO.

FM: Vamos falar um pouquinho de cada uma delas, aproveitando que você tem bastante experiência e vem ajudando jovens empreendedores...

RK: ...às vezes não tão jovens...

FM: ...mas com ideias brilhantes e inovadoras que querem desenvolver. Como funciona isso? Vamos falar da primeira fase que é a IDEIAÇÃO.

RK: A IDEIAÇÃO é quando você confronta uma ideia com a oportunidade do mercado. Você valida se aquela ideia vai ao encontro de uma oportunidade de mercado.

FM: Como você descobre?

RK: Você faz algumas pesquisas de mercado, procura se há referências no país ou no exterior, se há negócios semelhantes, você busca análises de mercado, etc. Obviamente conversas com especialistas são bem-vindas nessa fase. Cabe dizer aqui algo muito importante, que difere nos dias de hoje do passado, é que as grandes ideias devem ser compartilhadas, ou seja, você guardar sua ideia pra si, com medo de que outro a roube, é um comportamento do século passado. No século XXI uma boa ideia tem que ser conversada, discutida, compartilhada...

FM: Ou seja, a IDEIAÇÃO, a inovação vem do coletivo e não de um único ser pensante. Vamos a segunda fase?

RK: A segunda fase é a GERMINAÇÃO, que também é chamada de Produto Mínimo Viável ou em inglês, Minimum Viable Product – MVP. Quando você já criou a ideia e

agora tem o protótipo do produto, o conceito básico do serviço e o próprio site se ele for um e-commerce ou um site que tenha impacto no seu negócio e você coloca na “rua” pra testar se ele tem aderência ao mercado.

FM: É uma fase de testes, quando você, como o termo diz, está germinando e praticamente começando a nascer.

RK: Você transformou a ideia em oportunidade, aquilo virou uma semente, você encontrou um terreno que julga ser fértil, colocou a sementinha lá, jogou água, cuidou e regou regularmente e naturalmente vai brotar algo de muito valor.

FM: Muito boa a metáfora.

RK: Acho interessante também falar que na fase da IDEIAÇÃO e da GERMINAÇÃO, o investidor é o próprio empreendedor, na melhor das hipóteses ele consegue a ajuda dos “anjos” de família, que são o tio, o pai, o avô, a avó, o padrinho, que vão dar um empurrão, uma ajuda financeira nessas duas fases.

FM: Passamos agora para a 3ª fase, que é a INCUBAÇÃO.

RK: Na INCUBAÇÃO já muda de figura, pois o bichinho já nasceu. A ideia está lá e ela de uma certa maneira já teve o que chamamos de *Market fit*, que é o fato de ter um produto, que foi bem desenhado, já é real e tem gente interessada em compra-lo. Ou um serviço bem montado e tem gente no mercado interessado em consumir o meu serviço. Nessa hora você diz há esperança, ou seja, existe luz no fim do túnel, só que eu sou ainda uma criancinha recém-nascida e como qualquer criança que nasce de um parto prematuro, tem que ir para uma incubadora para passar um tempinho para que determinados órgãos vitais cresçam e se desenvolvam a contento para poder ter uma vida plena e normal, a mesma coisa acontece com estas pequenas empresas na incubação, fase em que elas são tratadas com carinho com cuidado. Existe um grupo de “médicos”, no caso mentores, cada um especialista nas diversas áreas...

FM: Nós vamos inclusive falar daqui a pouco sobre as ferramentas que vão ajudar a preparar tudo isso. A 4ª fase então é a ACELERAÇÃO.

RK: Aqui é a fase em que eu já nasci, já comprovei, começo a crescer, mas eu sinto falta de um algo mais. Agora está na hora de colocar um turbo no meu motor, mas eu preciso de ajuda financeira, pois o investimento de maior vulto é necessário...

FM: Mas você já tem algo palpável.

RK: Sim, tenho algo concreto, já tem até receita...

FM: É o momento de atrair os investidores, certo?

RK: Esse é o grande momento, que o investidor, principalmente o investidor de risco, Venture Capital, precisa ser exposto ao seu trabalho.

FM: Vamos falar agora um pouquinho sobre as ferramentas em cada fase. Você chega a um Business Plan, mas antes há alguns passos que devem ser dados.

RK: Nós podemos até falar um pouco sobre como era antes na grande bolha da internet, quando as empresas ofereciam aos investidores um calhamaço de 300 páginas, 4 falavam da ideia do produto e 296 eram planilhas excel sobre cenários mais maravilhosos possíveis. Isso fez com que 99,95% das empresas simplesmente hoje deixassem de existir.

FM: O investidor mudou também e está mais exigente.

RK: Exatamente isso, o investidor mudou de figura e foi concebido uma outra forma de desenvolver a start-up. Em vez de um plano de negócios para uma start-up, foi criado o que chamamos de Modelo de Negócio para uma start-up. Hoje através do chamado CANVAS Business Model, desenvolvido pelo Suiço Alexander Osterwalder, que é a base de todo novo negócio.

FM: Você na 1ª/2ª fase já está fazendo o modelo, é isso?

RK: Para você transformar ideias em oportunidades, ou melhor para comprovar que sua ideia é uma oportunidade, é preciso já fazer o modelo de negócio.

FM: A partir daí...

RK: Antes de chegar na fase de INCUBAÇÃO, o modelo é refeito, ou seja, é realizada uma segunda rodada do seu modelo de negócio.

FM: Roberto, nós temos um quadro em nosso programa, no qual pedimos ao nosso entrevistado para contar pra gente qual foi a sua Grande SACADA e qual a sua Grande “CAGADA”. Você com sua grande experiência de varejo e trajetória como empreendedor, deve ter muita história, algo que deu super certo, ou seja, uma grande ideia, que funcionou brilhantemente e deve ter tido também algo que deu muito errado. Você dividiria conosco?

RK: Posso inverter?

FM: Você manda aqui.

RK: Minha grande burrada foi quando eu era varejista, que lhe falei no início da entrevista. Na época eu só tinha uma loja na Zona Sul, e tinha plena consciência de que eu precisaria crescer. Havia um grande shopping na Zona Oeste, que tinha sido inaugurado alguns anos antes.

FM: Quando foi isso?

RK: Final dos anos 80, início dos 90. Era o Barra Shopping. Quando eu conto essa história, eu me lembro do Amancio Ortega, criador da *Zara* que diz só existir uma verdade no varejo: PONTO, PONTO, PONTO.

FM: Eu tive um chefe na Shell, que dizia a mesma coisa pra mim: LOCATION, LOCATION, LOCATION.

RK: E é a mais pura verdade. Eu tinha essa percepção de forma intuitiva, mas as vezes você é impulsionado pela emoção e toma decisões não racionais. Eu fui visitar o shopping e eu tinha a exata noção de onde deveria ser minha loja, mas quando fui ver o valor do ponto, era impraticável para mim naquele momento. O valor do ponto mais o valor do

projeto, da obra, do mobiliário e mais tudo que eu precisava para abrir a loja seria X e eu só tinha metade de X (X/2). Em vez de esperar um pouco e acumular o valor necessário ou buscar outra forma de ter o X, parti para um ponto alternativo, mais em conta, mas obviamente em uma localização secundária. Aí eu tive duas grandes alegrias: a primeira quando abri e a segunda quando fechei. A grande conclusão é que negócio tem regras e você deve respeitá-las.

FM: Você está certíssimo, mas como toda regra há exceções. Tem um grande empreendedor, com o qual já estou trabalhando para também entrevistar aqui, Peter Rodenbeck, que tem uma história muito interessante. Ele colocou sua primeira loja de uma rede internacional de lanchonetes numa rua secundária de Copacabana, Hilário de Gouvêa, e fez um grande sucesso. Entretanto havia uma marca poderosíssima por trás, extremamente desejada, que fez com que ele tornasse o ponto em destino. Creio que a grande maioria já sabe do que estamos falando, trata-se do McDonald's, sim a primeira loja do Mc no Brasil. Depois o Peter trouxe o Outback, mas isso já é outra história. Voltando ao Mc, eu perguntei ao Peter certa vez em um almoço, por que na Hilario de Gouvea? E ele me respondeu diretamente: "Era o único lugar que eu tinha dinheiro para pagar." Nota: o Peter era Gerente de um banco, quando partiu para o empreendedorismo, nessa grande empreitada de trazer para o Brasil a primeira loja da maior rede de Fast Food do mundo. Vamos explorar esse tema quando de sua entrevista.

FM: Que outras lições você tirou desse episódio?

RK: Eu aprendi mais sobre shoppings. O Shopping Center é o melhor negócio do mundo para o dono do shopping e é um bom negócio para o varejista se este tem duas coisas: 1. Preço, seja através de uma vantagem competitiva qualquer na compra ou o que for; e 2. Marca, sendo uma marca forte, que tem poder de atração para captar clientes entre os diversos que o Shopping consegue colocar em seus malls. Se você tem um preço médio ou uma marca média, vai pra rua, pois o shopping não é o seu lugar.

FM: Eu trabalhei por muito tempo, trabalho ainda com franquias, e o Franqueado, em geral, quando assina o contrato de franquia quer já partir para o primeiro ponto e algumas das vezes deixa que o emocional supere o racional na avaliação. Cabe ao Franqueador ajuda-lo a estudar com calma a tomar uma decisão mais pensada e bem analisada, pois cada caso é um caso e como você disse, há regras que precisam ser seguidas. Muito boa essa sua lição para os varejistas, corroborada pelos grandes do setor: PONTO, PONTO, PONTO.

RK: Ponto é fundamental.

FM: Roberto, muito obrigado. Forte abraço.