

# METODOLOGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE MODELOS DE NEGÓCIOS INOVADORES EM AMBIENTES *EFFECTUAIS*: UM ESTUDO COMPARATIVO

Arturo Conde Edo Rodrigues

Monique Gonçalves Siqueira Fagundes

Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Engenheiro.

Orientador: Prof. Armando Clemente

Rio de Janeiro

Setembro de 2012

# METODOLOGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE MODELOS DE NEGÓCIOS INOVADORES EM AMBIENTES EFFECTUAIS: UM ESTUDO COMPARATIVO

Arturo Conde Edo Rodrigues

Monique Gonçalves Siqueira Fagundes

PROJETO DE GRADUAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE ENGENHARIA DO PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ENGENHEIRO DO PRODUÇÃO.

Prof. Armando Augusto Clemente, M.Sc.

Prof. Rafael Gomes Clemente, M.Sc.

Prof. Régis da Rocha Motta, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

SETEMBRO de 2012

Rodrigues, Arturo Conde Edo

Fagundes, Monique Gonçalves Siqueira

Metodologias de Gestão de Modelos de Negócios Inovadores em Ambientes *Effectuais*: Um Estudo Comparativo/Arturo Conde Edo Rodrigues e Monique Gonçalves Siqueira Fagundes. – Rio de Janeiro: UFRJ/ ESCOLA POLITÉCNICA, 2012.

XIV, 102 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Armando Clemente

Projeto de Graduação – UFRJ/ Escola Politécnica/ Curso de Engenharia de Produção, 2012.

Referências Bibliográficas: p. 101-102

- Modelo de Negócio. 2. Effectuation. 3. Startup. 4.
   Empreendedorismo. 5. Inovação.
- I. Clemente, Armando. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia de Produção. III. Metodologia de Gestão de Modelos de Negócios Inovadores em Ambientes Effectuais: Um Estudo Comparativo

iii

Aos nossos familiares, pelo amor, apoio e dedicação ao longo de toda a nossa vida.

#### **Agradecimentos (Arturo Edo)**

Acredito que agradecimentos são feitos mais através de atitudes mas deixo também aqui escritos alguns agradecimentos, com a certeza de esquecer algumas pessoas pessoas que de alguma forma contribuíram na minha formação.

Primeiramente uma agradecimento a Nuria e Antonio que como pais e amigos, sempre estiveram ao meu lado, me aturando e dando todo amor e apoio do mundo, oferecendo as melhores oportunidades possíveis para meu engrandecimento. Ao Guillermo, gigante irmão, amigo e sobrevivente das minhas pressões. À Vó Pura, inspiração de garra, que sempre se preocupou e cuidou melhor de mim do que eu mesmo, com seu amor sem limites e ao Salvador, que apesar do pouco tempo, foi um exemplo e certamente me iluminou e teríamos bons papos hoje. Aos meus avós Lucy e Oswaldo por todo carinho nesses anos. Ao Dodo, outro super-adotado da família. E a todos dessa louca família que amo muito.

À todos os professores, mesmo os ruins, que de algum modo contribuíram para minha formação. Em especial ao grande Véio e Alfredo, gênios e loucos do São Bento, à Alice Ferruccio que deu incentivo as ideias empreendedoras no começo da faculdade e ao Armando Clemente por toda ajuda e orientação com este trabalho.

Ao Rafael Clemente, parceiro e também orientador, e por acreditar nos brilhos nos olhos de dois moleques que um dia bateram na sua porta topando fazer qualquer coisa incrível.

E certamente os maiores ganhos nesses últimos cinco anos devo às pessoas incríveis com as quais aprendi, cresci e me diverti sem igual e que posso chamar de Irmãos de begod. Flavinho, Paulinho, Joãozinho, Marcola, Leoni, Panisset, Angelo, Raposo, Caio, Nigri, Pietro, Grupo, Carina, Lucas, Arthur e todos da incrível ep072.

#### **Agradecimentos (Monique Fagundes)**

Gostaria de agradecer à minha mãe Consuelo e à minha tia Ledy por todo amor, dedicação, incentivo e pelos ensinamentos e valores que serviram de base para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje. À memória da minha vó Adyr, meu grande exemplo de força, perseverança e de vida. Ao meu pai José, meus irmãos Bruno e Patrícia, meu sobrinho Miguel e à minha tia Marta.

Ao Lucas, por completar os meus dias com amor, carinho e compreensão. À Débora, por todos os anos de amizade sincera. À Priscilla, por mostrar que as melhores amizades sobrevivem até mesmo à distância. À Danielle, Bianca, Raquel, Rafael e Fábio, amigos queridos e fontes de apoio e inspiração no início da minha jornada profissional. Aos amigos e colegas de faculdade que fizeram com a trajetória fosse um pouco mais leve e divertida. Aos meus amigos da dança. Aos amigos e colegas de trabalho da Enjourney e da Elo Group, pelo ambiente descontraído, divertido e amigável. E a todos os amigos que em algum momento fizeram parte da minha vida e que mesmo que não saibam, foram de extrema importância para o meu crescimento como pessoa.

Aos professores Armando Clemente e Rafael Clemente pelas orientações no desenvolvimento desse trabalho.

Aos professores memoráveis que eu tive ao longo da minha vida, por todo aprendizado proporcionado.

Às minhas tias de coração Gê, Eva, Sônia e Ana. À memória do querido tio Paulo. À Flavinha, Patrícia, Wilma, Maria Helena, Dr. César, Lúcia, Alijiere, Jorge, Ernesto e à todos aqueles que acompanharam meu crescimento e sempre estiveram torcendo pelo meu sucesso pessoal e profissional.

Aos membros da banca, por aceitarem fazer parte da avaliação desse trabalho.

Resumo do Projeto de Graduação apresentado à Escola Politécnica/ UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Engenheiro de Produção.

Metodologias de Desenvolvimento de Modelos de Negócios Inovadores em Ambientes *Effectuais*: Um Estudo Comparativo

> Arturo Conde Edo Rodrigues Monique Gonçalves Siqueira Fagundes

> > Setembro/2012

Orientador: Armando Clemente

Curso: Engenharia de Produção

O presente trabalho apresenta um estudo das principais metodologias de gestão de negócios inovadores. Para isso, parte da introdução da teoria de *effectuation*, modelo de pensamento e ação caraterístico aos empreendedores, e apresenta suas diferenças em relação aos métodos e ferramentas de gestão tradicional. Em seguida, é feito um estudo dos quatro principais livros de referência em desenvolvimento de novos negócios e *startups: Business Model Generation* (Alex Osterwalder & Yves Pigneur), *The Lean Startup* (Eric Ries), *Running Lean* (Ash Maurya) e *The Startup Owner's Manual* (Steve Blank & Bob Dorf).

Por fim, é feita uma análise comparativa sobre as principais sinergias, semelhanças e divergências entre os métodos estudados a partir de seis eixos escolhidos: aplicabilidade da metodologia para situações *effectuais* x causais; visão dos autores sobre o conceito de *startup*; relação da metodologia com o plano de negócio tradicional; a importância da iteração e do *feedback* dos clientes; técnicas e ferramentas de planejamento x execução; e a relação entre o erro e o aprendizado.

Palavras-chave: Modelo de Negócio, Effectuation, Startup, Empreendedorismo, Inovação.

Abstract of Undergraduate Project presumed to POLI/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Engineer.

# DEVELOPMENT METHODOLOGIES FOR INNOVATIVE BUSINESS MANAGEMENT IN EFFECTUAL ENVIRONMENTS: A COMPARATIVE STUDY

# Arturo Conde Edo Monique Gonçalves Siqueira Fagundes

September/2012

Advisor: Armando Clemente

Course: Industrial Engineering

This work presents a study of the major management methodologies for innovative business. Starting with the introduction of the theory of effectuation, an entrepreneurs' logic of thinking and behavior, and its differences related to the traditional management methodologies and tools. Followed by a study of the main four reference books on developing new business and startups: Business Model Generation (Alex Osterwalder & Yves Pigneur), The Lean Startup (Eric Ries), Running Lean (Ash Maurya) e The Startup Owner's Manual (Steve Blank & Bob Dorf).

Lastly,is presented a comparative analysis on key synergies, similarities and differences among the methods from six chosen axes: applicability of the methodology to effectual x causal situations, authors' view on the concept of startup; methodology relation with traditional business plan; the importance of customer feedback and iterations; planning x implementation techniques and tools, and the relationship between error and learning.

Keywords: Business Model, Effectuation, Startup, Entrepreneurship, Innovation.

# SUMÁRIO

1	INTRO	DDUÇÃO	1
	1.1 Co	ontextualização do Problema	1
	1.2 Ot	ojetivos Gerais e Específicos	3
	1.3 M	etodologia	3
	1.4 Vi	são Geral do Trabalho	4
2	REFE	RENCIAL CONCEITUAL	6
	2.1 <i>Eff</i>	fectuation	6
	2.1.1	Effectuation x Causation	7
	2.1.2	Princípios da Lógica Effectual	8
	2.1.3	O Ciclo Effectual	9
	2.2 Bu	usiness Model Generation	11
	2.2.1	O Modelo de Negócios Canvas	12
	2.2.2	Construção do Modelo Canvas: Abordagens e Ferramentas	20
	2.2.	2.1 Padrões	20
	2.2.	2.2 Design	21
	2.2.	2.3 Estratégia.	23
	2.2.	2.4 Processo	24
	2.3 Le	ean Startup	25
	2.3.1	Startup e Empreendedorismo x Administração Tradicional	
	2.3.2	Origens do Modelo Proposto	27
	2.3.3	O Feedback dos Clientes como Inputs para a Aprendizagem Validada	28
	2.3.4	Métodos e Ferramentas Propostos	29
	2.3.	4.1 Testes de Hipóteses	31
	2.3.	4.2 O Mínimo Produto Viável (MVP)	32
	2.3.	4.3 Contabilidade para Inovação	33
	2.3.	4.4 Os Cinco Porquês	34
	2.3.	4.5 Desenvolvimento Ágil	35
	2.3.	4.6 Pivotar	37
	2.3.5	O Sucesso e o Fracasso em um Startup	40
	2.3.6	Processo Contínuo de Fomento à Inovação	43
	2.3.7	Considerações Finais	44
	2.4 Ru	unning Lean	45
	2.4.1	Documente seu Plano A	46
	2.4	1.1 Desenhando o Lean Canvas	47

2.	4.2 Ide	entifique os Maiores Riscos do seu Plano	51
	2.4.2.1	Priorizando os Modelos e Riscos	52
	2.4.2.2	Preparação para a Experimentação	53
2.	4.3 Te	ste Sistematicamente seu Plano	55
	2.4.3.1	Entendimento do Problema	55
	2.4.3.2	Definição da Solução	56
2.	4.4 Va	ılidação Qualitativa	58
	2.4.4.1	Preparando para a Medição	58
	2.4.4.2	Refinando o MVP	58
	2.4.4.3	Valide o Ciclo de Vida do Cliente	59
2.	4.5 Va	ılidação Quantitativa	59
2.5	The St	artup Owner's Manual	60
2.	5.1 De	escobrimento do Cliente	62
	2.5.1.1	Fase 1- Definindo uma Hipótese de Modelo de Negócio	62
	2.5.1.2	Fase 2 – Testando o Problema	63
	2.5.1.3	Fase 3 – Testando a Solução	64
	2.5.1.4	Fase 4 – Pivotear ou Prossiguir	66
2.	5.2 Cu	ıstomer Validation – Testando a Escalabilidade	67
	2.5.2.1	Fase 1 - Prepare-se para Vender	68
	2.5.2.2	Fase 2 – Saia do Prédio e Venda!	70
	2.5.2.3	Fase 3 – Posicionamento do Produto e da Empresa	71
	2.5.2.4	Fase 4 – A Questão mais Difícil: Pivotar ou Prosseguir?	71
3 AN	NÁLISE	COMPARATIVA ENTRE AS METODOLOGIAS	73
3.1	Aplica	bilidade da Metodologia para Situações Effectuais x Causais	74
3.2	Visão	dos Autores sobre o Conceito de Startup	77
3.3	Relaçã	o da Metodologia com o Plano de Negócio Tradicional	80
3.4	A Imp	ortância da Iteração e do <i>Feedback</i> dos Clientes	84
3.5	Técnic	as e Ferramentas de Planejamento x Execução	89
3.6	A Rela	ıção entre o Erro e o Aprendizado	92
3.7	Conclu	ısões Comparativas	95
4 CC	ONCLUS	SÃO	97
4.1	Síntese	3	97
4.2	Princip	pais Contribuições	98
4.3	Limita	ções do Trabalho	99
4.4	Sugest	ões para Trabalhos Futuros	99
REFER	RÊNCIA	BIBLIOGRÁFICA	101

#### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Metodologia Utilizada	4
Figura 2 - Pensamento Causal x Pensamento Effectual	8
Figura 3 - Ciclo Effectual	10
Figura 4 – Composição do Canvas	12
Figura 5 - Os Principais Segmentos de Clientes	13
Figura 6 - As Principais Propostas de Valor	14
Figura 7 - Tipos e Fases dos Canais de Relacionamento	15
Figura 8 - Motivações para o Relacionamento com o Cliente	15
Figura 9 - Principais Tipos de Relacionamento com Clientes	16
Figura 10 – As Principais Fontes de Receita	16
Figura 11 – Os Principais Recusos Chave	17
Figura 12 - As Principais Atividades Chave	17
Figura 13 - Principais Motivações para a Criação de Parcerias	18
Figura 14 - As Principais Estruturas de Custo	19
Figura 15 – Representação do Modelo Canvas	19
Figura 16 - Processos para a Criação de um Modelo de Negócios Inovador	25
Figura 17 - Ciclo Construir-Medir-Aprender	31
Figura 18 - Pivô	38
Figura 19 - O Caminho da <i>Startup</i>	42
Figura 20 - Estágios de uma startuo	46
Figura 21 - Fases do Running Lean	46
Figura 22 - O Lean Canvas	48
Figura 23 - Pirate Metrics	50
Figura 24 - Brainstorming de Modelos	51
Figura 25 - Priorizando Onde Começar	52
Figura 26 - Identificando os Maiores Riscos do Modelo	53
Figura 27 – Maximização da Velocidade, Aprendizado e Foco	54
Figura 28 - Etapas de Testes de Riscos	55
Figura 29 - Ciclo de Desenvolvimento do Produto	57
Figura 30 - Diagrama Clássico de Introdução de Novos Produtos	61
Figura 31 - O Ciclo de <i>Insight</i> do <i>Customer Development</i>	61

Figura 32 - O Processo de Customer Development	62
Figura 33 - Processo de Definição de Hipóteses	63
Figura 34 - Processo de Teste do Problema	63
Figura 35 - Processo de Teste de Hipóteses	64
Figura 36 - Processo de Decisão de Pivotamento	67
Figura 37 - Processo de Preparo para Vendas	69
Figura 38 - Processo de Venda para Earlyvangelist	70
Figura 39 - Processo de Desenvolvimento de Posicionamento	71
Figura 40 - Processo de Decisão de Pivotamento	72
Figura 41 - Eixos de Comparação Analisados	73
Figura 42 - Aplicação dos Métodos em Ambientes Effectuais	77
Figura 43 - Definição dos Autores sobre Startup	79
Figura 44 - Grau de Importância dos Feedbacks e Iterações com os Clientes	89
Figura 45 - Nível de Detalhamento das Etapas	92
Figura 46 - Tipos de Erros	95

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Riscos no Entendimento do Problema	56
Tabela 2 - Riscos na Definição da Solução	56
Tabela 3 - Riscos ao Refinar o MVP	59
Tabela 4 - Categorização dos Clientes	65

# 1 INTRODUÇÃO

Esse item apresenta o tema do presente trabalho e sua relevância nas transformações do cenário econômico e empreendedor que vêm ocorrendo nas últimas décadas. Dessa forma, define brevemente os conceitos relacionados aos novos negócios e às *startups*, suas diferenças em relação às pequenas empresas e a importância da aplicação de metodologias que propiciem a escalabilidade e sobrevivência desses novos modelos de negócio, tanto em sua fase mais crítica - a inicial – quanto nas fases posteriores.

A partir dessa visão geral, são definidos os objetivos gerais e específicos desse estudo, além da metodologia utilizada em sua elaboração e a visão geral dos capítulos que o compõem.

# 1.1 Contextualização do Problema

Em diversos países, principalmente na América do Norte e Europa, o fomento de novos modelos de negócio e o apoio aos seus empreendedores já faz parte da cultura econômica. Nos Estados Unidos e em países europeus, por exemplo, a maioria das universidades oferece um ambiente extremamente favorável ao fomento de novos negócios: eventos, competições, mentoria com especialistas e disciplinas voltadas ao tema são oferecidos aos alunos. Além disso, esses países dispõem de um grande número de empresas e investidores-anjo dispostos a arriscar seus recursos e apostar no sucesso de uma *startup*.

Segundo Dornelas (2008 apud Silveira et al p.4), no Brasil, por sua vez, o empreendedorismo ganhou força somente a partir da década 1990, com a abertura da economia, fato este que favoreceu a criação de entidades como SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Como consequência, diversos modelos e ferramentas de apoio surgiram e foram aprimorados ao longo dos anos, sendo utilizados desde então como instrumentos de planejamento, diretrizes e validação do modelo de negócio e de sua escalabilidade.

Osterwalder & Pigneur (2010), descrevem o modelo de negócio como a forma na qual uma organização cria, entrega e captura valor. É esperado, portanto, que esses modelos

necessitem de constantes melhorias para se adaptarem às mudanças dos ambientes econômicos e organizacionais, estes cada vez mais dinâmicos e competitivos. E é exatamente essa necessidade de evolução que tem sido observada nos últimos anos: no antigo cenário, os empreendimentos estavam principalmente relacionados às pequenas empresas de cunho familiar e, portanto, instrumentos como o plano de negócio eram plenamente capazes de atender às etapas de planejamento do negócio e aos anseios dos investidores.

Nos últimos anos, porém, o dinamismo dos mercados anteriormente mencionado criou um ambiente favorável ao desenvolvimento de novos modelos de negócio, principalmente àqueles relacionados ao ambiente digital. Junto a esses novos modelos, outras metodologias surgiram a fim de acompanhar o ritmo acelerado de inovação e atender principalmente a um segmento específico: as empresas conhecidas como *startups*. Em muitos casos, a diferença entre as definições de pequenas empresas e *startups* ainda não é amplamente compreendida, apesar de cada uma possuir características próprias.

Alguns dos autores cujas metodologias serão estudadas ao longo desse trabalho apresentam suas próprias definições sobre o que é uma *startup*, ponto que será abordado com mais detalhes no item 3.2. Porém, podemos adiantar que uma *startup* é um modelo de negócio que se baseia em um produto ou serviço inovador, ou seja, o problema a ser resolvido e a solução proposta começam em um campo de incertezas, cujas premissas devem ser testadas a fim de criar bases para um modelo de negócio escalável e repetível ao longo do tempo, fatores cruciais para o sucesso nesse meio.

Essa necessidade vital de constante aprimoramento da solução proposta por meio de intensa iteração com os clientes para a compreensão de suas necessidades, fez com que surgissem novas metodologias e ferramentas que fossem mais ágeis e atendessem às mudanças no cenário dos negócios. A difusão desses conceitos e práticas vem crescendo junto ao movimento empreendedor, mas estes estão fortemente baseados em alguns poucos autores, bem como em práticas utilizadas quase que instintivamente no dia a dia dessas novas empresas. A literatura sobre o tema, por sua vez, ainda é muito limitada, principalmente no que tange à artigos científicos.

### 1.2 Objetivos Gerais e Específicos

O presente trabalho tem como objetivo central apresentar os principais conceitos e ferramentas para a gestão de novos negócios, de forma a compreender as semelhanças, divergências e sinergias entre eles.

Dessa maneira, seu objetivo geral pode ser definido como:

"Realizar uma análise - a partir de eixos de comparação pré-definidos - das principais metodologias relacionadas à gestão de novos negócios, a fim de identificar de que forma elas se complementam e se relacionam"

Para isso, alguns objetivos específicos devem ser definidos, a fim de fornecer bases para a análise proposta nesse estudo. São eles:

- Entender o conceito de *effectuation* e sua relação com a necessidade de novas técnicas de gestão;
- Apresentar o referencial conceitual relacionado às metodologias propostas pelos principais autores do tema;
- Identificar as principais convergências e divergência entre cada um desses métodos;
- Realizar uma crítica breve acerca dos principais gaps de cada uma das metodologias.

# 1.3 Metodologia

A metodologia utilizada no presente projeto de graduação pode ser dividida em duas partes: a primeira delas está relacionada ao referencial conceitual de *effectuation* e dos principais métodos e ferramentas sobre gestão de negócios inovadores, abordados nos livros dos autores vistos como referência no tema. São eles: *Business Model Generation* (Alex Osterwalder & Yves Pigneur), *The Lean Startup* (Eric Ries), *Running Lean* (Ash Maurya) e *The Startup Owner's Manual* (Steve Blank & Bob Dorf).

A segunda parte consiste em uma analise comparativa entre as principais conexões, semelhanças e divergências entre esses métodos. Para isso, foram escolhidos seis eixos

de comparação que julgamos pertinentes para o entendimento geral do tema, a serem apresentados no capítulo 3.

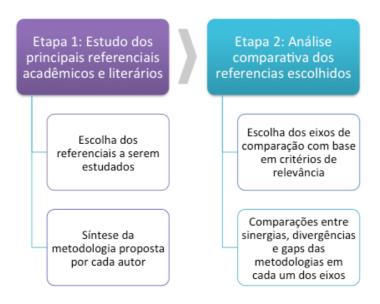


Figura 1 - Metodologia Utilizada

Fonte: os autores

#### 1.4 Visão Geral do Trabalho

O presente Projeto de Graduação está estruturado da seguinte maneira:

<u>Capítulo 1:</u> tem como objetivo apresentar ao leitor o tema do trabalho, destacando sua importância no cenário atual, bem como seus principais objetivos. Além disso, descreve a metodologia utilizada ao longo desse estudo.

<u>Capítulo 2:</u> apresenta uma síntese da teoria *effectuation* e dos quatro livros utilizados como referencial conceitual sobre o tema proposto, a fim de garantir maior compreensão das considerações levantadas no capítulo seguinte.

<u>Capítulo 3:</u> analisa, a partir de seis eixos de comparação, os principais pontos de convergência entre os modelos e ferramentas propostos por cada autor. Ao longo do capítulo, são apresentadas algumas críticas acerca dos pontos positivos e limitações dessas metodologias.

<u>Capítulo 4:</u> apresenta as conclusões e considerações finais derivadas deste estudo e disserta sobre as contribuições e limitações da trabalho, sugerindo ao fim temas para estudos futuros.

Por fim, é detalhado o referencial bibliográfico utilizado ao longo da elaboração desse trabalho.

## 2 REFERENCIAL CONCEITUAL<sup>1</sup>

O presente capítulo foi desenvolvido a fim de contribuir para um melhor entendimento do panorama geral do empreendedorismo na atualidade e fornecer insumos para a análise comparativa das principais metodologias. Para tal, tem como proposta apresentar as principais visões do meio científico e da literatura sobre o contexto no qual o empreendedorismo está inserido, sua diferença em relação ao modelo tradicional, principais motivações, perfil dos empreendedores, além dos métodos e ferramentas pensados de forma a contribuir para o sucesso desses novos negócios.

A primeira fonte é a teoria do *effectuation*. Esta, apresenta uma nova forma de enxergar o comportamento empreendedor a partir da sugestão de que o mesmo se difere do modelo tradicional em diversos aspectos. A partir dessa teoria, será possível compreender as principais metodologias à luz dessa nova forma de pensar.

Os demais referenciais apresentados correspondem, respectivamente, aos livros *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur), *Lean Startup* (Eric Ries), *Running Lean* (Ash Maruya) e *The Startup Owner's Manual* (Blank & Dorf). Estas são, na atualidade, as principais referências metodológicas sobre como criar e desenvolver um negócio de sucesso.

### 2.1 Effectuation

O fenômeno do empreendedorismo tem recebido cada dia mais atenção tanto do meio empresarial tradicional, quanto do meio acadêmico: diversos cursos de MBA e pós graduação são criados e outras centenas de livros são escritos com o objetivo de tentar compreender de que forma os empreendedores pensam e como conseguem construir novos negócios de sucesso. Venkataraman (1997 apud. GONZÁLEZ et al 2011) conclui que o estudo do empreendedorismo "ocupa-se em compreender como, na ausência de mercados existentes para futuros produtos e serviços, estes produtos e serviços chegam a existir".

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Esse capítulo apresenta uma síntese do conceito de *effectuation* e dos conteúdos de quatro livros relacionados ao tema desse estudo. Como cada tópico aborda exclusivamente o conteúdo proposto por cada um dos livros, optou-se por suprimir as referências desse capítulo a fim de manter a organização do texto e facilitar a leitura. Entretanto, reiteramos que todos os conceitos, métodos, ferramentas e alguns trechos apresentados nesse capítulo foram retirados das respectivas bibliografías e, portanto, não são de autoria dos autores do presente trabalho.

A teoria *effectuation*, criada pela professora da Universidade de Virgínia Saras Sarasvathy, surgiu exatamente a partir da necessidade de responder a essa pergunta que vem sendo debatida há décadas: "o que faz com que os empreendedores se tornem empreendedores?"

Segundo os empreendedores, o futuro pode ser inventado e criado a partir da ação das pessoas. Portanto, não é preciso se preocupar em prevê-lo, em determinar o tempo certo a começar um negócio ou em achar a melhor oportunidade. Este tipo de pensamento é oposto ao que existe em ambientes de circunstâncias mais previsíveis. Saras Sarasvathy dá o nome de "lógica *effectual*" a essa forma de pensar oposta à "lógica causal" ensinada tradicionalmente nas escolas de administração.

Logo, o effectuation propõe que existe uma lógica comum aos empreendedores experientes de diversas indústrias, localidades e idades. É uma "lógica de pensamento usada por empreendedores experientes para construir negócios de sucesso, descoberta por meio de pesquisas científicas"

#### 2.1.1 Effectuation x Causation

A lógica *effectual* se baseia em uma visão do mundo e de negócios em constante construção pelos seres humanos. Para isso, utiliza-se de um conjunto específicos de meios para criar possíveis efeitos (que podem ser representados por novos negócios), diferentes dos tradicionalmente conhecidos. O pensamento *effectual* funciona a partir do seguinte princípio "se eu posso controlar o futuro, eu não preciso prevê-lo".

Já a lógica causal, tradicionalmente difundida, busca chegar a um determinado objetivo pré-estabelecido a partir da escolha dos diferentes meios a que se tem acesso. Portanto, segue o princípio de "eu posso prever o futuro, eu posso controlá-lo".

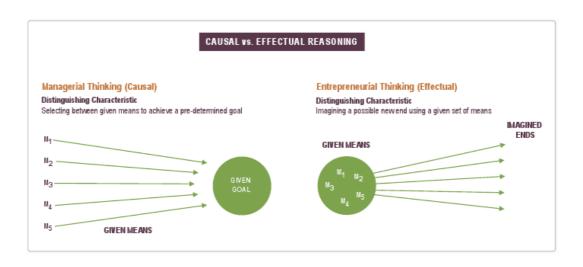


Figura 2 - Pensamento Causal x Pensamento Effectual

Fonte: http://www.effectuation.org/learn/effectuation-101

Sarasvathy esclarece que apesar de opostas, essas duas lógicas não são excludentes, visto que em geral o empreendedor utiliza cada uma delas em diferentes momentos ao longo do desenvolvimento de um novo negócio. Essa descoberta foi feita a partir de um experimento realizado com 27 empreendedores experientes: a eles foi dado um conjunto de 10 perguntas típicas que surgem durante a construção de um novo negócio e suas respostas foram divididas de acordo com as duas lógicas.

A partir desse experimento, Saravasthy descobriu que 65% desses empreendedores utilizou a lógica *effectual* por cerca de 75% do tempo de resolução dos problemas. Dessa forma, foi possível aprender que: os empreendedores compartilham uma lógica comum em resolver problemas de empreendedorismo; e que o pensamento causal não é ruim e é requerido durante a construção de um novo negócio. É a quantidade de tempo gasta utilizando o pensamento *effectual* que distingue os empreendedores experientes. Especialmente nos estágios iniciais, eles preferem utilizar essa lógica para criar novas oportunidades.

#### 2.1.2 Princípios da Lógica Effectual

O *effectuation* consiste em cinco princípios criados a partir de técnicas que os empreendedores utilizam para reduzir as previsões sobre o futuro e, assim, conseguir criá-lo. São eles:

<u>Princípio 1 – Pássaro na Mão (trabalhe com o que você tem):</u> as possibilidades imaginadas pelos empreendedores se originam a partir do que eles possuem no momento, ou seja, a partir de quem ele é, o que ele sabe e quem ele conhece.

<u>Princípio 2 – Perdas Toleráveis (aposte o que se pode perder):</u> os empreendedores experientes limitam o risco ao que eles podem perder em cada etapa, ao invés de buscarem oportunidades dentro do conceito "ou tudo ou nada".

<u>Princípio 3 – Limonada (faça do limão uma limonada):</u> a lógica *effectual* aceita o fator surpresa ao invés de ficar construindo diferentes cenários "e se?". Grandes empreendedores lidam com más notícias e surpresas como possibilidades de se criar um novo mercado

<u>Princípio 4 – Colcha de Retalhos (forme parcerias):</u> construa parcerias com potenciais *stakeholders*. Obter comprometimento destes parceiros-chave nos estágios iniciais de um negócio reduz a incerteza e faz com que se criem novos mercados com os reais interessados.

<u>Princípio 5 – Piloto de Avião (controle x previsão):</u> ao se concentrar em atividades que conseguem controlar, os empreendedores de sucesso confiam que suas ações tem maior chance de alcançar resultados. Uma visão *effectual* do mundo é direcionada pela crença que o futuro não é previsível e portanto, deve ser criado.

#### 2.1.3 O Ciclo Effectual

O ciclo *effectual* apresenta um processo de pensamento que possibilita a criação de produtos, mercados e novos negócios. Não se propõe, porém, a ser um método passo-apasso do que e quando deve ser feito, mas sim uma técnica heurística que se aplica de forma única e universal aos desafios enfrentados pelos empreendedores.

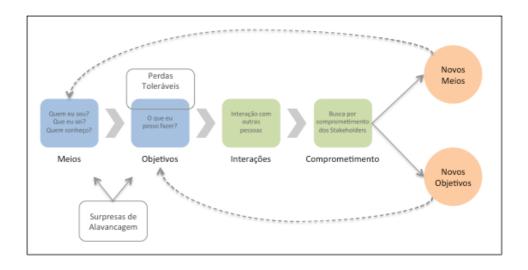


Figura 3 - Ciclo Effectual

Fonte: adaptado de http://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/effectuation-3-pager.pdf

Nas duas primeiras etapas, o empreendedor imagina diversos objetivos a partir dos meios que possui. Esses objetivos devem estar enquadrados de acordo com risco que ele escolhe correr, ou seja, das "perdas toleráveis". A construção e a conquista dos objetivos são diferentes lados da mesma moeda. De acordo com Sarasvathy e Dew, "o raciocínio a partir da identidade funciona também quando não há vínculo causal entre escolha e conseqüência, quando um abismo parece se abrir entre escolha e conseqüência, ou quando o empreendedor se sente apaixonadamente atraído por um determinado curso de ação mesmo sem ter a menor idéia se ele levará ou não a resultados desejáveis" (2005, p. 393)

A seguir, as interações realizadas buscam facilitar o processo de captação de parceiros para o novo negócio. "esta cadeia de interações effectual põe em marcha dois ciclos - um ciclo expansivo de meios e recursos mobilizados que cada novo stakeholder acrescenta ao negócio, e outro ciclo de restrições sobre os possíveis objetivos e resultados do projeto que converge com os objetivos da organização resultante. Cada novo stakeholder tem alguma coisa a dizer sobre no que o artefato efetivamente resultará, mais do que sobre se ele será ou quão valioso ele será". (SARASVATHY & DEW, 2005, p. 402)

O ciclo continua até que o empreendedor chegue cada vez mais perto de um produto/serviço definido e vendável; e possua o comprometimento dos consumidores e dos parceiros que compõe o novo mercado.

#### 2.2 Business Model Generation

O *Business Model Generations* foi publicado pela primeira vez em 2009 pelos autores Alex Osterwalder e Yves Pigneur. De acordo com os mesmos, é um guia para os empreendedores visionários que buscam desafiar o ultrapassado modelo de negócios e assim, desenhar o futuro das empresas.

Ultimamente, o tema inovação de modelo de negócios está relacionado à criação de valor para as organizações, para os clientes e para a sociedade, substituindo os modelos ultrapassados. A necessidade de constantes transformações, antes já existente, tem se acelerado cada vez mais, tornando sem precedentes a escala e velocidade nas quais modelos de negócio inovadores estão mudando o cenário industrial.

Identificada essa demanda pela inovação contínua, é comum que as empresas se defrontem com algumas dúvidas cruciais: Como inventar sistematicamente e implementar esse poderoso novo modelo de negócios? Como questionar, desafiar e transformar os modelos antigos? Como transformar ideias visionárias em modelos de negócio de sucesso?

O livro se propõe a fornecer um *insight* sobre a natureza dos modelos de negócio, descrevendo suas dinâmicas, técnicas de inovação e forma de posicionamento em um cenário intensamente competitivo. Para isso, propõe uma metodologia que auxilia os empreendedores a transformarem essas orientações em ações. Sua principal vantagem é a rapidez na estruturação e no teste de hipóteses, reduzindo o grau de incerteza dos modelos de negócio inovadores.

O conteúdo do livro é apresentado em cinco seções: Modelo de Negócios Canvas; Padrões de Modelos de Negócio; Técnicas de Auxílio ao Design de Modelos de Negócio; Reinterpretação da Estratégia por Meio das Lentes do Modelo de Negócios; e Processo Genérico de Auxílio ao Design de Modelos de Negócio Inovadores. Porém, a síntese subsequente irá ser dividida em apenas duas seções: a primeira, com foco em apresentar e detalhar o Modelo Canvas proposto e a segunda, apresentando as quatro seções seguintes que estão relacionadas às técnicas e ferramentas que irão auxiliar a reflexão e o desenvolvimento desse modelo.

#### 2.2.1 O Modelo de Negócios Canvas

O Canvas é a principal ferramenta apresentada no livro. Tem como proposta fornecer uma linguagem compartilhada para descrever, visualizar, mensurar e modificar o modelo de negócio. Com isso, propõe um conceito que permite descrever e pensar sobre o modelo de negócio da organização, de seus competidores ou de qualquer outra empresa. Dessa forma, cria-se um instrumento de fácil entendimento e compreensão compartilhada, facilitando assim a discussão entre diversos atores.

O modelo se divide em nove blocos que englobam as principais áreas de um negócio como por exemplo: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. A figura abaixo apresenta esses blocos e a ordem na qual os autores sugerem que sejam definidos e detalhados.

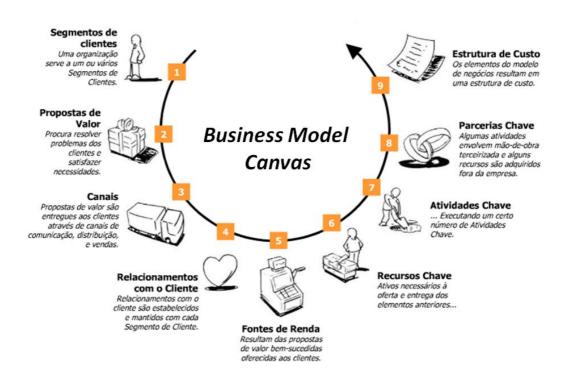


Figura 4 – Composição do Canvas

Fonte: http://www.slideshare.net/guibv/business-model-generation-3640668

#### Segmentos de Clientes

O bloco dos segmentos de clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa pretende alcançar e servir. Logo, os clientes devem ser vistos como a razão de ser de todo o negócio, já que atender da melhor maneira possível às suas necessidades é vital para o sucesso de qualquer organização.

A fim de melhor satisfazer seus clientes, a empresa deve agrupá-los em segmentos distintos de acordo com necessidades, comportamentos ou atributos que tenham em comum. Com isso, é possível desenhar todo o modelo de negócio com base na compreensão das principais necessidades de cada um deles.

Um grupo de clientes ou organização representa um segmento distinto se: possuem necessidades que requerem e justificam diferentes ofertas; são impactados por distintos canais de comunicação; requerem diferentes tipos de relacionamentos; possuem rentabilidades substancialmente diferentes; e possuem predisposição a pagar por diferentes aspectos da oferta. A figura a seguir apresenta os principais segmentos de clientes encontrados no dia a dia das organizações.



Figura 5 - Os Principais Segmentos de Clientes

Fonte: os autores

#### Proposta de Valor

A proposta de valor é a razão pela qual os consumidores escolhem entre uma companhia e outra. Logo, pode ser entendida como o conjunto de benefícios que uma empresa oferece ao seu cliente.

A fim de elaborar uma proposta de valor que satisfaça às necessidades de cada um dos segmentos de consumidores, as empresas devem refletir acerca dos seguintes questionamentos: Qual o valor a ser entregue aos nossos clientes? Quais dos problemas dos nossos clientes nós estamos ajudando a resolver? Quais as necessidades dos clientes

nós estamos satisfazendo? Que tipos de produtos e serviços nós estamos oferecendo para cada segmento de clientes?

As propostas de valor podem ser tanto quantitativas quanto qualitativas, tangíveis ou intangíveis e podem ser sintetizadas nos principais grupos:



Figura 6 - As Principais Propostas de Valor

Fonte: os autores

#### Canais

Os canais englobam a forma com que a empresa comunica, distribui e vende seus produtos ao consumidor. Ou seja, são os meios de interação utilizados para alcançar cada segmento de cliente.

Segundo os autores, os canais de comunicação servem às principais características: aumentar as informações do cliente acerca de seus produtos e serviços; auxiliar os clientes a mensurar a proposta de valor da organização; permitir que os clientes comprem determinados produtos ou serviços; entregar uma proposta de valor aos clientes; e prover atendimento e suporte pós-compra. As empresas devem identificar a melhor combinação para satisfazer as necessidades de seus clientes a fim de ampliar a experiência do usuário e com isso, aumentar as vendas.

Os canais de relacionamento possuem cinco fases distintas, que podem ser cobertas por um ou mais canais. Além disso, dividem-se em canais próprios e de parceiros, conforme apresentado na figura abaixo.

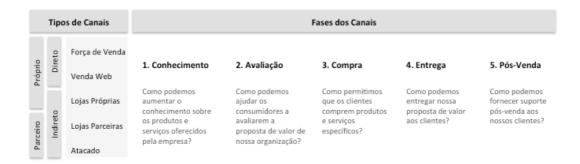


Figura 7 - Tipos e Fases dos Canais de Relacionamento

Fonte: adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2010, p.27.

#### Relacionamento com o Cliente

O relacionamento com o cliente descreve o tipo de relacionamento que a empresa irá estabelecer com cada um dos seus segmentos de clientes, que pode variar desde o pessoal até o automatizado. A figura abaixo ilustra as principais motivações que uma empresa deve ter em mente ao definir seus principais canais de relacionamento.



Figura 8 - Motivações para o Relacionamento com o Cliente

Fonte: os autores

Para isso, os autores sugerem que as organizações reflitam sobre algumas perguntaschave que irão indicar as melhores alternativas a serem adotadas. São elas: Qual o tipo de relacionamento que cada segmento de clientes espera de nossa empresa? Quais deles já estão estabelecidos? Qual o custo desses relacionamentos? Como eles deverão ser integrados ao nosso modelo de negócios?

Em geral, existem 6 principais tipos de relacionamento com clientes.



Figura 9 - Principais Tipos de Relacionamento com Clientes

Fonte: os autores

#### Fluxo de Receita

O fluxo de receita representa o valor monetário gerado por cada segmento de clientes. Para defini-lo, a empresa deve questionar qual o valor que cada segmento de clientes está disposto a pagar pelos seus produtos e serviços e, dessa forma, estabelecer os diferentes mecanismos de preços.

A receita gerada pode ser proveniente de duas principais fontes: pagamento à vista ou receitas recorrentes resultantes de pagamentos a serem realizados no futuro, a fim de entregar uma proposta de valor ao cliente ou prover suporte pós venda. Além dessa divisão, podem ser também separadas em sete principais categorias.

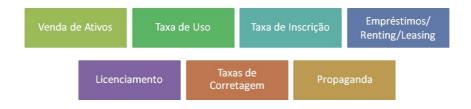


Figura 10 - As Principais Fontes de Receita

Fonte: os autores

#### Recursos-Chave

Os recursos chave são os ativos mais importantes que suportam o funcionamento do negócio. Dessa forma, permitem às organizações criar e oferecer a proposta de valor, alcançar os mercados, manter o relacionamento com seus clientes e ganhar novas

vendas. Podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos e estar presentes tanto internamente na companhia, quanto ser adquiridos de parceiros.

A principal pergunta a ser analisada e respondida pelas empresas para definir da melhor maneira seus recursos é: Que recursos chave nossa proposta de valor, nossos canais de distribuição e nossos clientes requerem?



Figura 11 - Os Principais Recusos Chave

Fonte: os autores

#### Atividades Chave

Descrevem as mais importantes atividades a serem realizadas pela organização para o funcionamento de seu modelo de negócios, ou seja, o que deve ser feito para garantir o sucesso de suas operações.

A principal pergunta a ser analisada e respondida pelas empresas para definir melhor suas atividades é: Quais as atividades chave que nossas propostas de valor, canais de distribuição, relacionamento com clientes e fontes de receita requerem?



Figura 12 - As Principais Atividades Chave

Fonte: os autores

#### Parceiros Chave

Os parceiros chave descrevem a rede de fornecedores e parceiros que viabilizam o funcionamento do modelo de negócio. Atualmente, as parcerias vêm se tornando fator fundamental na operação das empresas, já que elas viabilizam que as mesmas foquem em suas atividades-chave, melhorando assim sua eficiência.

Segundo os autores, existem quatro principais tipos de parcerias: alianças estratégicas entre não-competidores; alianças estratégicas entre competidores; *joint-ventures* para o desenvolvimento de um novo negócio; e relacionamento comprador-fornecedor para assegurar a confiabilidade no fornecimento.

As principais perguntas a serem respondidas nesse momento pelas empresas são: Quem são nossos parceiros-chave? Quem são nossos fornecedores? Quais recursos chave nós estamos adquirindo de nossos parceiros? Em quais atividades-chave nossos parceiros atuam?



Figura 13 - Principais Motivações para a Criação de Parcerias

Fonte: os autores

#### Estrutura de Custos

A estrutura de custos descreve todos os custos relacionados à operação do modelo de negócio. Dependendo da proposta de valor da organização, esta pode ser mais ou menos importante para o funcionamento do negócio.

É proposta uma divisão da estrutura de custos em duas categorias: orientado por custos e orientado por valor agregado, onde o primeiro foca na redução dos custos o máximo possível e o segundo tem como foco o valor agregado de seus produtos e serviços.

Consequentemente, este último opta por maiores custos em prol da melhor experiência do usuário.

Os autores sugerem que sejam feitas as seguintes perguntas para determinar os custos relacionados ao negócio: Quais os custos mais importantes de nosso modelo de negócio? Que recursos-chave são os mais caros? Que atividades-chave são as que necessitam de maiores recursos financeiros?



Figura 14 - As Principais Estruturas de Custo

Fonte: os autores

Por fim, a representação visual do modelo e seus nove blocos é demonstrada abaixo. É recomendado que o Canvas seja impresso e construído com *post-its*. Dessa forma, é possível que todos vejam, opinem e proponham alterações de forma simples, colaborativa e eficaz.

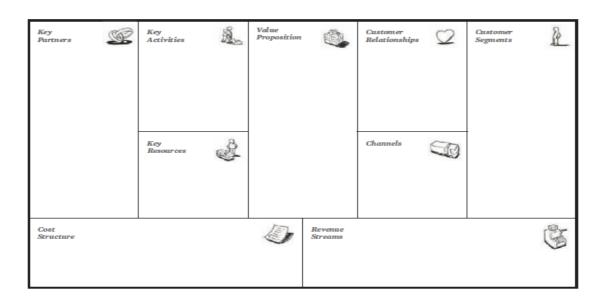


Figura 15 - Representação do Modelo Canvas

Fonte: adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2010, p.44.

#### 2.2.2 Construção do Modelo Canvas: Abordagens e Ferramentas

Os demais capítulos do livro estão estruturados em quatro pilares principais que apresentam métodos e ferramentas de auxílio para a elaboração e o desenvolvimento do modelo de negócio com base no Canvas. São eles: Padrões, Design, Estratégia e Processo. Cada um desses pilares contribui para a reflexão, discussão e compreensão homogênea do novo modelo de negócio que está sendo desenvolvido.

#### 2.2.2.1 Padrões

Os autores apresentam modelos de negócio com características similares e por isso, arranjos semelhantes em relação à construção dos blocos do modelo Canvas. Ao todo, são cinco padrões de modelos de negócio que tornam os conceitos comparáveis, fáceis de entender, aplicar e replicar ao longo da construção de um modelo semelhante.

<u>Padrão 1 - Unbundling</u>: o conceito de <u>unbundled</u> se apoia na ideia de que existem três diferentes tipos de modelos de negocio: relacionamento com os clientes, inovação de produtos e infraestrutura. Cada um deles possuem diferentes economias, competidores e cultura. Em alguns casos, esses três modelos podem coexistir em uma mesma organização, mas idealmente eles devem ser separados em modelos diferentes a fim de evitar conflitos ou gerar *trade-offs* indesejáveis.

<u>Padrão 2 - A Cauda Longa:</u> está relacionado à venda de menos de mais, ou seja, tem como foco oferecer um amplo número de produtos de nicho que vendem relativamente pouco. Sua viabilidade ocorreu basicamente em virtude de três motivos: democratização das ferramentas de produção; democratização da produção; e custos decrescentes de interação entre fornecedores e demanda. Esse modelo pode ser tão lucrativo quanto o tradicional modelo por meio do qual um pequeno número de *best sellers* correspondem à maioria das vendas. Além disso, requer baixo custo de inventário e plataformas fortes que permitam com que o conteúdo de nicho esteja disponível para compradores interessados.

<u>Padrão 3: Plataformas Multi-Sided:</u> conforme descrito anteriormente, esse modelo de negócio trás dois ou mais grupos de consumidores independentes e distintos. Nesse caso, a existência de valor agregado para cada cliente só existe quando o outro grupo de clientes também está presente. Ou seja, esse modelo cria valor por meio da facilitação

de interações entre esses diferentes grupos e, com isso, ganha valor por meio da atração de mais usuários em um fenômeno conhecido como "efeito de relacionamento". Essas plataformas são conhecidas pelos economistas como *multi-sides markets* e são um importante fenômeno de negócio. Pode-se dizer que existem há muito tempo, mas proliferaram graças ao nascimento da tecnologia de informação.

<u>Padrão 4: Modelo de Negócio Grátis:</u> nesse modelo de negócio, ao menos um segmento de clientes está apto a se beneficiar com um serviço grátis. Estes clientes não pagantes são financiados por outra parte do modelo de negócio ou por outro segmento de clientes.

<u>Modelos de Negócio Abertos:</u> se relaciona à criação de valor por meio da colaboração sistemática de parceiros. Isso pode ocorrer de fora para dentro, explorando ideias externas dentro da companhia, ou de fora para dentro, por meio de parcerias externas.

#### 2.2.2.2 Design

O *design* para negócios envolve uma reflexão profunda sobre a melhor maneira possível de criar, descobrir o inexplorado ou alcançar os melhores resultados funcionais. O seu papel é ampliar as barreiras do pensamento, gerar novas opções e, com isso, criar valor para os usuários. Ao longo desse tópico, os autores descrevem seis técnicas e ferramentas do mundo do *design* que podem auxiliar no desenvolvimento de modelos de negócio mais inovadores: *Insights* de Consumidores; Idealização; *Visual Thinking*; Prototipagem; *Storytelling* e cenários.

<u>Técnica 1 - Insights</u> de Consumidores: Diversas companhias investem altos custos em pesquisa de mercado, muitas vezes negligenciando a perspectiva dos clientes durante o desenvolvimento de produtos e serviços. A adoção da perspectiva do cliente serve como um guia de princípios para todo o processo de *design* do modelo de negócio. Isso porque auxilia na escolha e definição das propostas de valor, dos canais de distribuição, relacionamentos com clientes e fontes de receita. Os autores sugerem a utilização de uma ferramenta chamada "mapa de empatia". Seu principal objetivo é criar o ponto de vista do cliente por meio do questionamento contínuo das premissas do modelo de negócio. O perfil do cliente permite que as organizações gerem melhores respostas a

questões como: essa proposta de valor resolve problemas reais dos clientes? O cliente está realmente disposto a pagar por isso? De que forma o cliente prefere ser abordado?

<u>Técnica 2 - Idealização:</u> o processo de idealização de um novo e inovador modelo de negócio consiste em gerar um grande número de ideias de modelo e posteriormente isolar as melhores. A principal dificuldade é ignorar o *status quo* relacionado ao negócio para, dessa forma, gerar ideias realmente inovadoras que atinjam necessidades escondidas e atendam aos clientes anteriormente insatisfeitos. Essas ideias podem ser direcionadas: aos recursos; às ofertas; ao consumidor; ao financeiro; e em múltiplos epicentros.

<u>Técnica 3 - Visual Thinking:</u> é um fator indispensável à construção de um modelo de negócio, pois facilita a co-criação. A metodologia consiste em utilizar ferramentas como figuras, *sketches*, diagramas e *post-its* para construir e discutir significados e, dessa forma, transformar suposições tácitas em informações explícitas. Com isso, os autores afirmam que o entendimento, o diálogo, a exploração e a comunicação são melhorados durante a construção do modelo Canvas. Isso porque visualizar o modelo de negócios como um todo é a forma mais eficiente de alcançar o entendimento compartilhado.

<u>Técnica 4 - Prototipagem:</u> os protótipos representam potenciais modelos de negócio futuros. Assim como o *visual thinking*, tangibiliza os conceitos abstratos e facilita a exploração de novas ideias. Apesar de muito comum em *design* e algumas disciplinas de engenharia, é pouco comum na gestão de negócios em virtude da natureza pouco tangível do comportamento e estratégia organizacional. Ao longo da construção de um modelo de negócio, são poderosas ferramentas que servem ao propósito de fomentar a discussão, questionamento ou como prova de um conceito. Um protótipo pode assumir a forma de um simples rascunho, um modelo Canvas ou uma planilha que simule o funcionamento financeiro de um novo negócio. Assim, após profundos questionamentos o protótipo pode ser refinado e executado.

<u>Técnica 5 - Storytelling</u>: é uma ferramenta para auxiliar a comunicação da ideia de produto ou serviço forma tangível e acessível. Pode ser utilizada para introduzir novos conceitos, apresentar o *pitch* para investidores, engajar os empregados ou ainda, servir como forma de montar e analisar cenários futuros. As técnicas a serem utilizadas podem

varias desde discurso com imagens, vídeo clipe, representação no papel, texto com imagem e tirinhas.

<u>Técnica 6 - Cenários:</u> assim como as demais técnicas, também transforma o abstrato em tangível. A função primária é a de auxiliar no processo de desenvolvimento do modelo de negócio, detalhando e especificando o contexto no qual este está inserido. São apresentados dois tipos possíveis de cenários: o primeiro descreve as configurações dos clientes, ou seja, como os produtos e serviços são usados, quais clientes os utilizam, quais os desejos e objetivos dos clientes, dentre outros. O segundo descreve os ambientes futuros nos quais o modelo de negócio poderá competir. Nesse caso, o objetivo não é prever o futuro, mas imaginar cenários possíveis e com isso, auxiliar as organizações a se prepararem para o futuro.

### 2.2.2.3 Estratégia

Desenvolver um bom entendimento do ambiente no qual a organização está inserida auxilia na concepção de modelos de negócio mais robustos e competitivos. Isso porque a compreensão das mudanças nesse ambiente permite que o modelo seja adaptado de forma mais efetiva a fim de resistir às forças externas. Segundo Tim O'Reilly, CEO da O'Reilly, "não existe um modelo de negócio único. Na realidade existem diversas oportunidades e diversas opções e nós temos simplesmente que descobrir todas elas".

Um modelo de negócio competitivo e que faça sentido nos dias atuais, pode se tornar obsoleto nos próximos meses ou anos. Portanto, todos devem ampliar o entendimento de como o ambiente da organização pode evoluir futuramente. Para isso, são propostas diferentes formas de reinterpretar a estratégia da organização por meio do modelo Canvas.

Análise de Forças: primeiramente os autores sugerem que seja feita a análise da estratégia com base em quatro forças principais: da indústria, principais tendências, de mercado e macroeconômicas. Com isso, é possível ter uma visão geral das forças que ditam o negócio e o ambiente no qual está inserido.

Combinação da Análise SWOT e Modelo Canvas: diversos caminhos para a inovação e renovação podem ser descobertos por meio da análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT) para cada um dos blocos do modelo Canvas.

Essa análise leva a dois principais resultados: provê uma fotografía de onde a organização encontra-se nesse momento (forças e fraquezas) e apresenta possíveis trajetórias futuras (oportunidades e ameaças).

A Perspectiva do Modelo de Negócio na Estratégia do Oceano Azul: a Estratégia do Oceano Azul, tema abordado no livro de mesmo nome dos autores Chan Kim e Renée Mauborgne é um eficiente método para fomentar o questionamento sobre propostas de valor, modelos de negócio e explorar novos segmentos de clientes. Em suma, trata-se de criar uma indústria completamente nova por meio de diferenciações fundamentais em oposição a competir em indústrias já existentes e estabelecidas.

A abordagem da Estratégia do Oceano Azul é focada no aumento do valor com a consequente redução dos custos. Para tal, o objetivo principal é o de abaixar os custos por meio da redução ou eliminação de atributos ou serviços que agregam menos valor. O segundo objetivo consiste em aumentar ou criar atributos de alto valor que não aumentem significativamente a base de custos. O modelo Canvas complementa o Oceano Azul provendo a visualização e entendimento "do todo", auxiliando a compreender como a mudança em uma parte do negócio pode impactar as demais.

#### 2.2.2.4 Processo

A inovação não acontece por acaso ou é de domínio exclusivo de gênios criativos de negócio. Ela pode ser gerenciada, estruturada em processos e usada para influenciar e estimular o potencial criativo toda a organização.

Nesse último tópico, os autores apresentam os processos para a aplicação dos conceitos e ferramentas propostos no livro, de forma a facilitar a tarefa de estabelecer e executar as iniciativas relacionadas ao desenvolvimento de um novo modelo de negócios.

Todo desenvolvimento de um modelo de negócio é único e apresenta seus próprios desafios, obstáculos e fatores críticos de sucesso. Por isso, os processos propostos não objetivam definir um padrão único, mas sim prover um ponto de início no qual qualquer organização pode customizar sua própria abordagem. Consiste em cinco etapas não lineares: Mobilizar, Entender, *Design*, Implementar e Gerenciar.

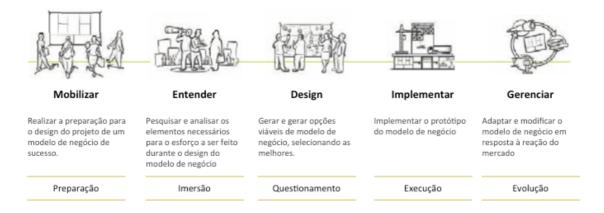


Figura 16 - Processos para a Criação de um Modelo de Negócios Inovador

Fonte: adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2010, p.249.

# 2.3 Lean Startup

O *Lean Startup*<sup>2</sup> (traduzido para o português como A *Startup* Enxuta) foi lançado originalmente em 2011 por Eric Ries. Os conceitos apresentados por Ries no livro faziam parte, inicialmente, de um *blog* lançado em 2008 que tinha como objetivo reunir sua experiência em sucessos e fracassos a fim de auxiliar outras *startups* em seu caminho para o sucesso.

Ries propõe um novo modo de pensar e construir produtos e serviços inovadores que levem a um negócio sustentável. Essa abordagem se desenvolve sobre diversas ideias prévias de administração e desenvolvimento do produto, incluindo manufatura enxuta, design thinking, desenvolvimento de clientes (customer development) e desenvolvimento ágil.

Para tal, prioriza a velocidade em percorrer o ciclo construir-medir-aprender; o teste das suposições fundamentais de valor e crescimento utilizando Produtos Mínimos Viáveis (MVPs, do inglês *Minimum Viable Products*); a otimização do produto por meio de testes, de contabilidade para a inovação e de métricas adequadas; e a decisão de perseverar, se estivermos no caminho certo, ou de pivotar, caso a estratégia esteja equivocada.

-

Apesar da tradução do livro com o título de "A *Startup* Enxuta" já estar disponível em português, optou-se por manter o termo original em inglês durante as referências ao livro de Eric Ries. Sua tradução só será utilizada quando o termo fizer analogia à manufatura enxuta.

### 2.3.1 Startup e Empreendedorismo x Administração Tradicional

Primeiramente, é importante apresentar a visão do autor sobre o conceito de *startup* e a distinção feita entre a administração tradicional e o empreendedorismo. Estas, serão as bases para o desenvolvimento da abordagem e do método proposto pelo livro.

Segundo Eric Ries, "uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza".

O primeiro erro característico cometido pelos empreendedores é o de pensar e agir como se a *startup* consistisse num produto, numa inovação tecnológica ou até mesmo numa ideia brilhante. Uma *startup* é maior do que a soma de suas partes: é uma iniciativa intensamente humana. Seu valor não é a criação de coisas, mas sim a aprendizagem validada acerca de como desenvolver um negócio sustentável.

Os produtos mudam constantemente através do processo de otimização, denominado "ajustando o motor". Com menos frequência, a estratégia pode ter de mudar. No entanto, a visão dominante raramente muda. Os empreendedores estão comprometidos a conduzir a *startup* até aquele destino.

É importante ter em mente que a visão de toda *startup* deve ser a de criar um negócio próspero e capaz de mudar o mundo. O produto é apenas o resultado final da estratégia adotada. Portanto, o objetivo a ser perseguido é o de descobrir a coisa certa a criar – a coisa que os clientes querem e pela qual pagarão – o mais rápido possível. Portanto, deve-se descobrir as perguntas certas a responder o quanto antes.

Comumente, a primeira pergunta feita pelos empreendedores é "Esse produto pode ser desenvolvido? Porém, essa não é a pergunta correta. As perguntas mais pertinentes são: "Esse produto deve ser desenvolvido "e "Podemos desenvolver um negócio sustentável em torno desse conjunto de produtos e serviços?"

Todo esse processo de validação de hipóteses e *feedback* dos clientes durante o ciclo de construir-medir-aprender pode ser gerenciado e otimizado. Isso porque o empreendedorismo também é um tipo de administração. Porém, a maioria das ferramentas de administração geral não são projetadas para florescer no solo adverso da extrema incerteza, no qual as *startups* vicejam.

Esse ambiente incerto gera conflitos em relação às formas de mensuração de resultados aplicadas na administração geral. Nessas, o fracasso em apresentar resultados deve-se ao insucesso de planejar adequadamente ou ao insucesso de executar corretamente. Os dois são lapsos significativos. No entanto, o desenvolvimento de um novo produto na economia moderna requer exatamente esse tipo de fracasso no caminho para a grandeza.

Logo, o principal desafio enfrentado pelos empreendedores é o de superar o pensamento administrativo vigente, que deposita sua fé em planos bem pesquisados. O problema com os planos da maioria desses empreendedores não é que eles não seguem princípios estratégicos sólidos, mas que eles se baseiam em fatos errados. Afinal, o planejamento é uma ferramenta que só funciona na presença de uma história operacional longa e estável.

No pensamento administrativo tradicional, quando os bons resultados não se manifestam, os líderes comerciais supõe que a discrepância entre o que foi planejado e o que foi desenvolvido é a causa, e tentam especificar a próxima iteração com mais detalhes. Porém, conforme as especificações ficam mais detalhadas, o processo de planejamento perde velocidade, o tamanho dos lotes aumenta, e o *feedback* é retardado.

Esse, é claro, não deve ser o modo correto de pensar acerca da produtividade numa *startup*. A produtividade não pode ser medida em termos de quanta coisa está sendo desenvolvida, mas sim em termos de quanta aprendizagem validada está sendo obtida a partir dos esforços de desenvolvimento.

Além dos fatores supracitados, os empreendedores são justificadamente cautelosos em relação à implementação de práticas gerenciais tradicionais no início de uma *startup*, receosos de que estas atrairão a burocracia ou reprimirão a criatividade.

# 2.3.2 Origens do Modelo Proposto

A *startup* enxuta tira seu nome da produção enxuta. Entre seus princípios estão o aproveitamento do conhecimento e da criatividade de cada funcionário, a redução dos tamanhos dos lotes, a produção do tipo *just-in-time*, o controle do estoque e a aceleração do tempo de ciclo.

O pensamento enxuto (*lean thinking*) define valor como algo que proporciona valor ao cliente. Todo o resto é desperdício, ou seja, o esforço que não é absolutamente necessário para aprender o que os clientes querem pode ser eliminado. Isso é chamado de aprendizagem validada. Portanto, a reflexão mais importante a ser feita é "Quais dos nossos esforços criam valor e quais desperdiçam valor?". A partir dela, é possível aprender a enxergar o desperdício e eliminá-lo.

A produção enxuta soluciona o problema de falta de estoque com uma técnica chamada produção puxada (*pull*). O objetivo ideal é alcançar lotes pequenos até chegar ao fluxo de peça única ao longo de toda a cadeia de suprimentos. Cada fase na linha produção "puxa" as peças que precisa da fase anterior. Esse é o conhecido método de produção *just-in-time* (JIT) da Toyota. Com base nisso, algumas pessoas confundem o modelo da *startup* enxuta como sendo simplesmente a aplicação de produção puxada para os desejos dos clientes. Isso pressupõe que os clientes conseguiriam nos dizer que produtos construir e que isso atuaria como o sinal para puxar o desenvolvimento do produto. Porém, essa premissa não é válida.

A maneira correta de se pensar a respeito do processo de desenvolvimento de produto numa *startup* enxuta é que ele está respondendo aos sinais para puxar na forma de experimentos que precisam ser executados. Esses experimentos irão validar ou não as hipóteses levantadas inicialmente.

Em síntese, um dos principais benefícios da utilização de técnicas que derivam da manufatura enxuta é que as *startups* enxutas, quando crescem, estão bem posicionadas para desenvolver a excelência operacional baseada nos princípios enxutos.

#### 2.3.3 O Feedback dos Clientes como Inputs para a Aprendizagem Validada

Conforme apresentado anteriormente, uma *startup* não possui a certeza de quem são seus clientes ou qual deve ser exatamente o produto a ser desenvolvido. No início, tudo o que existe são hipóteses a serem validadas a fim de permitir o aprendizado sobre o que os clientes de fato querem, e não o que eles dizem que querem ou o que imagina-se que devam querer.

Startup é uma catalisadora que transforma ideias em produtos. Por isso, precisa de contato direto extensivo com possíveis clientes para entendê-los. À medida que os

clientes interagem com os produtos, geram *feedback* e dados. O *feedback* é tanto qualitativo (por exemplo, os que gostam ou não) como quantitativo (por exemplo, quantas pessoas utilizam o produto e consideram que ele tem valor).

Ao longo desse processo de *feedback*, algumas perguntas devem ser feitas com o intuito de manter o direcionamento no caminho certo. São elas: "Que opiniões do cliente devemos escutar, se é que devemos escutar alguma?"; "Como devemos priorizar as diversas funcionalidades que podemos desenvolver?"; "Que recursos são essenciais para o sucesso do produto e quais são os secundários?"; "O que pode ser modificado com segurança e o que pode irritar os clientes?"; "O que pode agradar os clientes de hoje à custa dos de amanhã?"; "No que devemos trabalhar a seguir?".

Esse processo é denominado aprendizagem validada e tem como objetivo demonstrar empiricamente que uma equipe descobriu verdades valiosas acerca das perspectivas de negócio presentes e futuras de uma *startup*.

É importante observar, porém, que o objetivo de contatos iniciais com os clientes não é obter respostas definitivas. Em vez disso, é esclarecer num nível básico, bruto, que entendem os possíveis clientes e os problemas que eles têm. Com esse entendimento, é possível compor um arquétipo do cliente (também conhecido como *persona*), um documento sumário que procura humanizar o cliente-alvo proposto. O arquétipo do cliente é uma hipótese, não um fato. Por isso, seu perfil deve ser considerado provisório até a estratégia mostrar, via aprendizagem validada, que é possível atender esse tipo de cliente de maneira sustentável.

Quando, ao longo do desenvolvimento do produto, os empreendedores se isolam dos clientes e não identificam nem testam suas principais suposições, acabam por não obter contabilidade e métricas adequadas, trabalhando em grandes lotes e sem *feedback* real e constante.

#### 2.3.4 Métodos e Ferramentas Propostos

Uma teoria abrangente do empreendedorismo deve abordar todas as funções de um empreendimento na fase inicial: visão e conceito, desenvolvimento do produto, *marketing* e vendas, aumento de escala, parcerias e distribuição, e estrutura e desenho organizacional. Além disso, deve proporcionar um método de medir o progresso num

ambiente de extrema incerteza e assim, dar aos empreendedores uma orientação clara sobre como tomar diversas decisões espinhosas: investir ou não em um processo e quando investir; formulação, planejamento e criação de infraestrutura; quando fazer sozinho e quando fazer com uma parceria; quando responder ao *feedback* e quando persistir na visão; e como e quando investir na expansão da capacidade da empresa. Mais que tudo: deve permitir aos empreendedores a realização de previsões que podem ser testadas.

Por isso, a metodologia desenvolvida no livro está baseada no que o autor chama de "os cinco princípios da *startup* enxuta". São eles:

Empreendedores estão por toda a parte: você não precisa trabalhar em uma garagem para estar numa *startup*. O conceito de empreendedorismo inclui qualquer pessoa que trabalha dentro da definição de *startup*. Isso significa que os empreendedores estão por toda parte, e a abordagem da *startup* enxuta pode funcionar em empresas de qualquer tamanho, mesmo numa de grande porte, em qualquer setor ou atividade.

Empreender é administrar: uma *startup* é uma instituição, não um produto, assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza.

Aprendizado validado: startups existem não apenas para fabricar coisas, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes. Elas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável. Essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos frequentes que permitam aos empreendedores testar cada elementos de sua visão.

<u>Construir-medir-aprender:</u> A atividade fundamental de uma *startup* é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar. Todos os processos de *startup* bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de *feedback*. Este, está no centro do modelo de *startup* enxuta e é preciso concentrar energias na minimização do tempo total gasto no mesmo.

<u>Contabilidade para a inovação:</u> a fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, é preciso focar também em assuntos menos interessantes: como medir o progresso, definir marcos e como priorizar o

trabalho. Isso requer um novo tipo de contabilidade desenvolvida para *startups* e para as pessoas responsáveis por ela.

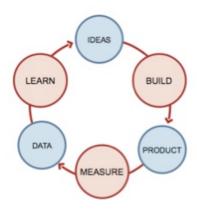


Figura 17 - Ciclo Construir-Medir-Aprender

Fonte: http://new2me.posterous.com/measure-twice-cut-once-but-always-start-with

A figura acima apresenta o ciclo de *feedback* construir-medir-aprender. Consiste em um *framework* que procura unir os cinco princípios da *startup* enxuta. Ao longo do desenvolvimento de um produto ou serviço, esse ciclo deve ser rodado várias vezes, uma a cada validação de hipóteses. O principal foco dos empreendedores deve ser o de minimizar o tempo total através do ciclo e para obter uma aprendizagem validada o mais rápido possível.

Os conceitos, métodos e ferramentas apresentados estão também baseados no que o autor acredita a lição mais importante do método científico: se você não puder fracassar, não poderá aprender.

#### 2.3.4.1 Testes de Hipóteses

No modelo da *startup* enxuta, um experimento é mais do que apenas uma pesquisa teórica: também é o primeiro produto. Portanto, o início de qualquer experimento deve estar respaldado pelas seguintes perguntas: "Os consumidores reconhecem que têm o problema que estamos tentando solucionar?", "Se houvesse uma solução, eles comprariam?", "Comprariam de nós?", "Conseguimos desenvolver uma solução para esse problema?".

Ao invés de projetar planos complexos, baseados em inúmeras hipóteses, os empreendedores devem testar essas hipóteses com seus clientes e fazer ajustes constantes por meio do "volante", que é o ciclo de *feedback* construir-medir-aprender. Por meio desse processo de condução, é possível aprender quando e se é o momento de fazermos uma curva fechada chamada pivô ou se deve-se perseverar no caminho atual.

Para percorrer esse caminho, a duas suposições mais importantes são a Hipótese de Valor e a Hipótese de Crescimento. Estas, dão origens a variáveis de ajustes que controlam o motor de crescimento da *startup*.

<u>Hipótese de Valor</u>: é formulada para testar se o produto ou serviço de fato fornece valor aos clientes no momento em que o estão utilizando.

<u>Hipótese de Crescimento:</u> é formulada para testar como os novos clientes descobrirão um produto ou serviço.

A resposta dessas hipóteses leva a uma das questões mais difíceis enfrentadas por qualquer empreendedor: pivotar a estratégia original ou perseverar. A descoberta que uma das hipóteses é falsa indica o momento de realizar uma mudança importante, rumo a uma nova hipótese estratégica.

Afinal, a tarefa da *startup* deve ser medir rigorosamente onde ela está naquele momento (*baseline*), confrontando as duras verdades reveladas pela avaliação, e, em seguida, criar experiências para descobrir como mover os números reais para mais perto do ideal refletido no plano de negócios.

#### 2.3.4.2 O Mínimo Produto Viável (MVP)

O desenvolvimento do MVP auxilia os empreendedores a começar o processo de aprendizagem o mais rápido possível. No entanto, não é necessariamente o menor produto imaginável, trata-se apenas da maneira mais rápida de percorrer o ciclo de *feedback* construir-medir-aprender com o menor esforço possível. O objetivo do MVP é começar o processo de aprendizagem, não terminá-lo.

Sua principal lição, tirada dos conceitos da manufatura enxuta, é a de que qualquer trabalho adicional além do que foi requerido para iniciar a aprendizagem é desperdício, não importa a relevância que pareça ter tido naquele momento.

Um dos aspectos mais vexatórios do MVP é o desafio que este apresenta às noções tradicionais de qualidade. É sabido que os melhores profissionais e especialistas aspiram a criar produtos de qualidade. Porém, essas discussões de qualidade pressupõem que a empresa já conhece os atributos do produto que o cliente valorizará. Numa *startup*, essa é uma suposição arriscada. Afinal, se não sabemos quem é o cliente, não sabemos o que é qualidade.

### 2.3.4.3 Contabilidade para Inovação

A contabilidade para inovação é uma forma de medição do progresso de *startups* proposta por Ries em oposição à contabilidade tradicional e tem seu funcionamento dividido em três passos. Primeiro, utiliza um produto mínimo viável para estabelecer dados reais a respeito de onde a empresa está naquele exato momento (*baseline*). O MVP tem uma papel importante, pois permite que uma *startup* obtenha dados reais para a *baseline* de seu modelo de crescimento – taxas de conversão, taxas de cadastro e períodos de teste, valor do tempo de vida do cliente etc.

Segundo, as *startups* devem tentar regular o motor a partir da *baseline* na direção do ideal. Isso pode exigir muitas tentativas. Após a *startup* fazer todos os ajustes e otimizações de produto possíveis para mover sua *baseline* rumo ao ideal, a empresa alcança um ponto de decisão. Este é o terceiro passo: pivotar ou perseverar. Quando uma empresa pivota, esta começa o processo de novo, estabelecendo uma nova *baseline* e, em seguida, ajustando o motor a partir dali.

Uma das principais ferramentas utilizadas na contabilidade para inovação para a avaliação de *startups* é a análise de *coorte*. Embora a princípio pareça complexa, baseiase numa premissa simples: em vez de considerar totais acumulados ou quantidades brutas, tais como receita total e quantidade total de clientes, esta considera o desempenho de cada grupo de clientes que entra em contato com o produto independentemente. Cada um desses grupos é denominado *coorte*.

Com a análise de *coorte*, é possível levantar dados que apontem fatos concretos: entre as pessoas que utilizaram nosso produto nesse período, eis quantas delas exibiram cada um dos comportamentos que nos interessam. Portanto, esses fluxos de clientes regem a interação dos clientes com os produtos de uma empresa, permitem compreender um negócio em termos quantitativos e apresentam um poder preditivo muito maior do que a matéria bruta tradicional.

Resultados quantitativos insatisfatórios forçam os empreendedores a reconhecer o fracasso, criando a motivação, o contexto e o espaço para uma pesquisa mais qualitativa. Essas investigações produzem novas ideias — novas hipóteses — a ser testadas, conduzindo a um possível pivô.

É importante sempre estar atendo à um ponto: a contabilidade para inovação não funcionará se a *startup* estiver sendo iludida por métricas de vaidade como, por exemplo, quantidade bruta de clientes. As métricas utilizadas devem ser capazes de realmente julgar o negócio e os marcos de aprendizagem, ou seja, devem conter o que o autor define como de "os 3 A's das métricas": acionável (deve demonstrar causa e efeito claros), acessível (os relatórios devem ser elaborados do modo mais simples possível, para que todos entendam) e auditável (deve assegurar que os dados sejam confiáveis para os funcionários).

#### 2.3.4.4 Os Cinco Porquês

Na raiz de todo problema que parece técnico, há uma problemática humana. A ideia básica dos Cinco Porquês é exatamente ligar os investimentos diretamente à prevenção dos sintomas mais problemáticos, fornecendo uma oportunidade de descobrir qual pode ser esse problema humano. Ao perguntar e responder "por que" cinco vezes, podemos chegar à causa real do problema, que está em geral escondida atrás de sintomas mais óbvios.

Para introduzir os Cinco Porquês numa organização, é necessário realizar reuniões de Cinco Porquês à medida que os novos problemas surgem. Além disso, todos os que estão ligados a um problema precisam estar presentes nessas reuniões.

No início de cada reunião de Cinco Porquês, deve-se dedicar alguns minutos para explicar o que é o processo e como este funciona para o benefício dos que são novos em

relação a ele. Pode ser extremamente tentador realizar mudanças radicais e profundas logo no início, mas isso não é aconselhável. Ao contrário, é preciso manter as reuniões curtas e selecionar as mudanças relativamente simples em cada um dos cinco níveis de inquirição. Uma boa reunião de Cinco Porquês possui dois resultados: aprendizagem e ação.

Quando a abordagem dos Cinco Porquês dá errado, é porque ocorreu o que o autor chama de Cinco Culpas: em vez de perguntar por que repetidas vezes, numa tentativa de entender o que deu errado, os membros frustrados da equipe começam a apontar os dedos uns contra os outros, procurando decidir quem é o culpado. Por isso, para que o método dos Cinco Porquês dê resultados, é preciso um ambiente de confiança mútua delegação de poder.

# 2.3.4.5 Desenvolvimento Ágil

O cerne do método científico é a compreensão de que, embora o julgamento humano possa ser falho, é possível melhorá-lo sujeitando as teorias a testes frequentes. Porém, descobrir o que realmente está acontecendo é muito oneroso, e, assim, a maioria dos gerentes apenas segue adiante, fazendo o máximo possível para estabelecer o próprio juízo com base na sua experiência e na inteligência coletiva do recinto.

Porém, apesar dessa visão gerencial tradicional difundida, quanto mais dinheiro, tempo e energia criativas investidos em uma ideia, mais difícil é que uma *startup* consiga pivotar. Como discutido anteriormente, a produtividade nessas empresas não consiste em produzir mais *widgets* ou recursos, mas em alinhar os esforços com um negócio e um produto que estão funcionando para criar valor e impulsionar o crescimento. Em outras palavras: os pivôs bem-sucedidos colocam as empresas no caminho do desenvolvimento de um negócio sustentável.

Por isso, o método enxuto se baseia em diversos conceitos das metodologias ágeis. Estas, trabalham em ciclos curtos de desenvolvimento, geralmente de poucas semanas, de forma que o produto é constantemente apresentado para o cliente à medida que é construído. Assim, o processo ágil é guiado pelas descrições do que o cliente considera necessário, reconhece que os planos têm validade curta e necessitam ser constantemente atualizados, concentra esforços nas atividades de desenvolvimento e nas entregas

constantes. O processo se adapta às necessidades das pessoas e não ao contrário; a competência, a colaboração, a autonomia e a auto-organização são características valorizadas e necessárias para os times ágeis.

Dessa forma, as equipes que o empregam são capazes de mudar de direção com rapidez, permanecer ágeis, e ser altamente responsivas às mudanças nos requisitos de negócio do dono do processo. Dentre os principais métodos de desenvolvimento ágil, estão:

<u>Extreme Programming (XP)</u>: Baseia-se em cinco valores: comunicação, *feedback*, simplicidade, coragem e respeito. A partir desse valores são elaborados 14 princípios e, a partir destes, 24 práticas concretas que podem ser aplicadas pelo time em seu dia a dia.

<u>Scrum</u>: O desenvolvimento é dividido em iterações curtas, conhecidas como "sprints", tipicamente de duas semanas. As características do sistema a ser desenvolvido são trabalhadas e priorizadas numa lista conhecida como "Product Backlog" ao início de cada sprint.

<u>Kanban</u>: Baseado na experiência da Toyota, em que a produção é "puxada" pela necessidade e disponibilidade, limitando a quantidade de trabalho em andamento (e estoque necessário) e adequando-se à demanda. Baseia-se na limitação do trabalho em execução através de uma ferramenta visual. Um quadro *kanban* pode ser implementado com três colunas: a fazer (*to do*), em progresso (*WIP*) e concluído (*done*). Dessa forma, as equipes trabalhando nesse sistema começam a medir sua produtividade conforme a aprendizagem validada, não em termos de produção de novos recursos.

Quando um trabalho é realizado a partir do avanço de etapas, o "tamanho do lote" refere-se a quanto trabalho se move por vez de uma etapa para a seguinte. A maior vantagem do trabalho em pequenos lotes é que os problemas de qualidade podem ser identificados muito antes. Assim, é possível assegurar que uma *startup* possa minimizar o gasto de tempo, dinheiro e esforço que, no final, teria sido desperdiçado.

Os grandes lotes tendem a crescer ao longo do tempo. Como passar o lote para a frente muitas vezes resulta em trabalho adicional, atrasos e interrupções, todos têm um incentivo de trabalhar em lotes cada vez maiores, tentando minimizar essas despesas gerais. Isso se denomina espiral da morte dos grandes lotes, pois, ao contrário da manufatura, não há limites físicos em relação ao tamanho máximo de um lote.

A partir do trabalho em pequenos lotes, é possível aplicar a implantação contínua (continuous deploy), ou seja, em vez de transformar a implantação em um evento especial e único dentro da vida do projeto, ela deve acontecer automaticamente e com frequência, talvez várias vezes por dia, sendo automatizada e exercitada de forma a se tornar trivial.

A lição fundamental não é que todos devem estar lançando melhorias cinquenta vezes por dia, mas que, ao reduzir o tamanho do lote, seja possível atravessar o ciclo de *feedback* construir-medir-aprender com mais rapidez do que os concorrentes. A capacidade de aprender mais rápido com os clientes é a vantagem competitiva que as *startups* devem possuir.

#### 2.3.4.6 Pivotar

Um pivô é um tipo específico de mudança, projetado para testar uma nova hipótese fundamental a respeito do produto, do modelo de negócios e do motor de crescimento. Pode estar dividindo em dez tipos distintos:

<u>Zoom-in:</u> o que antes era considerado um recurso isolado num produto torna-se o produto todo.

**Zoom-out:** o que era considerado o produto completo torna-se um recurso isolado de um produto maior.

<u>Segmento de Clientes:</u> a hipótese de produto é confirmada de modo parcial, solucionando o problema correto, mas para um cliente distinto em relação ao originalmente previsto.

<u>Necessidade do Cliente:</u> o cliente-alvo possui um problema merecedor de solução, apenas não aquele que foi originalmente previsto.

<u>Plataforma:</u> uma mudança de um aplicativo para uma plataforma, e vice-versa.

Arquitetura de Negócios: nesse caso, a *startup* troca de arquitetura. No caso, de alta margem e pouco volume (modelo de sistemas completos) e de baixa margem e alto volume (modelo de operações em volume).

<u>Captura de Valor:</u> a captura de valor é parte intrínseca da hipótese de produto. Com frequência, as mudanças na maneira pela qual uma empresa captura valor podem ter consequências de longo alcance para o restante do negócio, do produto e das estratégias de *marketing*.

Motor de Crescimento: uma empresa muda a estratégia de crescimento para buscar um crescimento mais rápido ou mais lucrativo. Em geral, uma mudança no motor de crescimento também requer uma mudança na maneira de capturar valor.

<u>Canal:</u> é o reconhecimento de que a mesma solução básica pode ser fornecida através de um canal distinto com maior eficiência.

<u>Tecnologia:</u> quando uma empresa descobre uma maneira de alcançar a mesma solução usando uma tecnologia completamente diferente. Todo o restante em geral é o mesmo, a única questão é se a nova tecnologia pode proporcionar preço e/ou desempenho superior em comparação com a tecnologia existente.

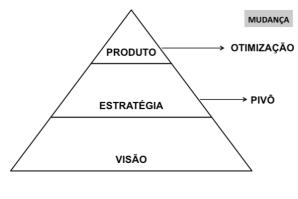


Figura 18 - Pivô

Fonte: adaptado de RIES, 2012, p. 20  $\,$ 

A necessidade de pivotar se apresenta a partir de alguns sinais reveladores, como a eficácia decrescente dos experimentos com o produto e a sensação generalizada de que o desenvolvimento do produto deveria ser mais produtivo. Porém, os pivôs não devem ser vistos como consequências negativas para os empreendedores. Afinal, são um fato permanente da vida para qualquer empresa em crescimento. Mesmo depois dela alcançar o sucesso inicial, deve continuar a pivotar.

Um ponto importante a se ter em mente é que o pivô não é apenas uma exortação em favor da mudança. É um tipo específico de mudança estruturada, projetada para testar uma nova hipótese fundamental a respeito do produto, do modelo de negócio e do motor de crescimento. É o cerne do método da *startup* enxuta.

#### 2.2.4.7 Crescimento Sustentável

As *startups* enxutas precisam de escalabilidade *just-in-time*, realizando experimentos com produtos sem fazer grandes investimentos logo de saída em planejamento e *design*. Com a base apropriada, podem crescer e se tornar empresas enxutas, que mantêm a agilidade, a orientação para a aprendizagem e a cultura da inovação, mesmo quando se expandem.

Este crescimento sustentável segue um dos três motores de crescimento: pago, viral ou recorrente. O motor de crescimento é o mecanismo que as *startups* utilizam para alcançar o crescimento sustentável. A palavra "sustentável" é utilizada para excluir todas as atividades ocasionais que geram um surto de clientes, mas não têm impacto a longo prazo, tais como anúncios isolados ou uma proeza publicitária que pode ser utilizada para revitalizar o crescimento, mas não consegue sustentá-lo a longo prazo. O crescimento sustentável se caracteriza por uma regra simples: os novos clientes surgem das ações dos clientes passados. Há quatro maneiras principais de os clientes passados impulsionarem o crescimento sustentável: boca a boca; como efeito colateral da utilização do produto; por meio de publicidade financiada; e por meio da compra ou uso repetido.

Os motores de crescimento são projetados para dar às *startups* um conjunto relativamente pequeno de métricas sobre as quais concentrar as energias. São eles:

Motor de Crescimento Recorrente: as regras que governam o motor de crescimento recorrente são muito simples: se a taxa de aquisição de novos clientes superar a taxa de rotatividade, o produto crescerá. A velocidade do crescimento determina-se pelo que denominamos de taxa de composição, que é a taxa de crescimento natural menos a taxa de rotatividade.

<u>Motor de Crescimento Viral:</u> como os outros motores de crescimento, o motor viral é acionado por um ciclo de *feedback* que pode ser quantificado. É denominado ciclo viral,

e sua velocidade se determina por um termo matemático simples chamado coeficiente viral. Quanto maior for esse coeficiente, mais rápido o produto se espalhará. O coeficiente viral mede quantos novos clientes utilizarão um produto como consequência de cada novo cliente inscrito.

Motor de Crescimento Pago: se as empresas quiserem aumentar a taxa de crescimento, poderão fazer isso de duas maneiras: aumentar a receita por cliente ou reduzir o custo de aquisição de um novo cliente. Como os outros motores, esse também é acionado por um ciclo de *feedback*. Cada cliente paga uma determinada soma em dinheiro para o produto durante seu "tempo de vida" como cliente. Depois que os custos variáveis são deduzidos, isso em geral é denominado valor do tempo de vida (*lifetime value* – LTV) do cliente. Essa receita pode ser investida no crescimento mediante a compra de propaganda.

Não há motivo pelo qual um produto não possa ter tanto margens altas como retenção alta. No entanto, em geral, as *startups* bem-sucedidas se concentram, em sua maioria, em apenas um motor de crescimento, especializando-se em tudo que é requerido para fazê-lo funcionar. Portanto, o autor recomenda enfaticamente que as *startups* enfoquem em um motor de crescimento por vez.

Marc Andreessen cunhou o termo "encaixe produto/mercado" para descrever o momento em que uma *startup* enfim encontra um conjunto amplo de clientes em potencial, que querem exatamente um produto como o seu. Uma *startup* pode avaliar se está chegando mais perto do encaixe produto/mercado enquanto ajusta seu motor avaliando cada volta através do ciclo de *feedback* construir-medir-aprender, utilizando a contabilidade para inovação a fim de alcançar esse objetivo e garantir o crescimento sustentável.

# 2.3.5 O Sucesso e o Fracasso em um Startup

Ries defende a afirmação de que "os artigos das revistas são mentiras: trabalho duro e perseverança não levam ao sucesso". Segundo ele, o sucesso de uma startup não é consequência de bons genes ou de estar no lugar certo na hora certa. O sucesso pode ser construído seguindo o processo correto, que pode ser aprendido e, portanto, ensinado.

Afinal, sua medida não está em entregar uma funcionalidade, mas em aprender a solucionar os problemas dos clientes.

Os empreendedores de sucesso não desistem ao primeiro sinal de dificuldade, nem perseveram até o desastre final. Em vez disso, possuem uma combinação única de perseverança e flexibilidade.

De forma geral, apenas 5% do empreendedorismo é a grande ideia, o modelo do negócio, formulação da estratégia no quadro branco e a divisão do espólio. Os outros 95% são o trabalho resoluto, que é medido pela contabilidade para inovação: decisões de priorização de produto, decidindo que clientes visar ou escutar, e ter a coragem de sujeitar uma grande visão a teste e *feedback* constantes.

Ao longo do caminho do sucesso, é comum empreendedores experientes falarem da pista de decolagem que as *startups* ainda têm, ou seja, a quantidade de tempo restante que uma *startup* tem para conseguir decolar ou não. Em geral, isso é definido como o dinheiro restante no banco dividido pela taxa de "queima" de capital mensal. Quando as *startups* começam a ficar com pouco dinheiro, podem estender a pista de decolagem de duas maneiras: cortando gastos ou levando recursos financeiros adicionais. Porém, a verdadeira medida da pista de decolagem deve ser vista como a quantidade pivôs que uma *startup* ainda tem: a quantidade de oportunidades que possui para realizar uma mudança fundamental em sua estratégia empresarial.

Outro grande problema enfrentado é que empresas de qualquer tamanho, que possuem um motor de crescimento em funcionamento, podem se valer do tipo errado de métricas para orientar suas ações. Em muitos casos, utilizam métricas de vaidade e contabilidade tradicional e acham que estão fazendo progressos quando observam os números crescendo. Acreditam, por engano, que estão melhorando seus produtos, quando, na realidade, não estão tendo nenhum impacto sobre o comportamento dos clientes. O crescimento está todo vindo de um motor de crescimento que está em funcionamento – funcionando de maneira eficiente para absorver novos clientes – e não das melhorias condicionadas pelo desenvolvimento do produto. Portanto, quando o crescimento arrefece de modo repentino, provoca uma crise.

Manter o motor de crescimento de uma *startup* funcionando é difícil, mas a verdade é que todos os motores de crescimento acabam ficando sem gasolina. Todos os motores estão relacionados a um determinado conjunto de clientes e seus hábitos, preferências, canais publicitários e interconexões. Em algum momento, esse conjunto de clientes será exaurido. Pode levar muito ou pouco tempo, dependendo do setor e do *timing*.

Logo, uma *startup* bem sucedida não pode mais ter a expectativa de ter anos para se deleitar no sucesso da liderança de mercado, Em dias atuais, as empresas bem-sucedidas enfrentam a pressão imediata de novos concorrentes, adotantes iniciais e *startups* beligerantes. Para combater a inevitável comoditização do produto no seu mercado, extensões de linha, atualizações incrementais e novas formas de *marketing* são essenciais. Nesse fase, a excelência operacional assume um papel maior, como forma importante de aumentar margens e reduzir custos.

Além disso, as *startups* precisam de estruturas organizacionais que combatam a incerteza extrema, que é a sua principal inimiga. Por isso, a *startup* enxuta só funcionará se for possível construir uma organização tão adaptável e ágil quanto os desafios enfrentados por ela. Afinal, não importa com que rapidez constroem, não importa com que rapidez é possível medir. O que importa é com que rapidez é possível percorrer o ciclo inteiro.



Figura 19 - O Caminho da Startup

Fonte: adaptado de RIES, 2012, p. 194.

### 2.3.6 Processo Contínuo de Fomento à Inovação

O único caminho sustentável para uma empresa atingir o crescimento econômico a longo prazo é desenvolver uma "fábrica de inovação" utilizando as técnicas da *startup* enxuta para criar inovações radicais continuamente. Em muitos casos, ao enfocar a eficiência funcional, os empreendedores perdem de vista o objetivo real da inovação: aprender o que é desconhecido atualmente.

A inovação é algo que se dá de baixo para cima, descentralizada e imprevisível, mas não quer dizer que não possa ser administrada. A medida que as *startups* crescem, seus empreendedores podem construir organizações que aprendem a equilibrar as necessidades dos clientes existentes com os desafios de achar novos clientes, gerenciando linhas existentes de negócios e explorando novos modelos, tudo ao mesmo tempo.

Para isso, as equipes das *startups* requerem três atributos estruturais: recursos escassos, mas seguros; autoridade independente para desenvolver seus negócios; e interesse pessoal no resultado. O desafio, nesse caso, é criar um mecanismo para delegar poder às equipes de inovação às claras, sem nada ocultar. Esse é o caminho rumo a uma cultura sustentável de inovação ao longo do tempo, pois as empresas enfrentam ameaças existenciais frequentes. Sempre que possível, a equipe de inovação deve ser multifuncional e ter um líder evidente. Deve ter poder para desenvolver, comercializar e implementar produtos ou funcionalidades na área restrita sem aprovação prévia.

A proposta apresentada no livro é a criação de uma área restrita (*sandbox*) para a inovação, que deve conter o impacto da nova inovação, mas sem restringir os métodos da equipe da *startup*. Essa área restrita funciona da seguinte forma:

- 1. Qualquer equipe pode criar um experimento de teste comparativo de verdade, que afete apenas as partes restritas do produto ou serviço (para um produto com multipartes), ou apenas determinado segmento do cliente ou territórios (para um novo produto). No entanto:
- 2. Uma equipe deve acompanhar o experimento completo, do início ao fim.
- 3. Nenhum experimento pode ser maior do que um período específico de tempo (em geral, algumas semanas para experimentos de funcionalidades simples; mais tempo para inovações radicais).

- 4. Nenhum experimento pode afetar mais do que uma quantidade específica de clientes (em geral, expressa como porcentagem da base de clientes convencionais totais da empresa).
- 5. Todo experimento deve ser avaliado com base em um relatório-padrão único de cinco a dez (não mais) métricas acionáveis.
- 6. Cada equipe que trabalha dentro da área restrita e cada produto que é desenvolvido devem utilizar as mesmas métricas para avaliação do sucesso.
- 7. Qualquer equipe que cria um experimento deve monitorar as métricas e as reações dos clientes (chamadas para o suporte, reação da mídia social, discussões nos fóruns, etc) enquanto o experimento está em andamento, e deve cancelá-lo se acontecer algo catastrófico.

#### 2.3.7 Considerações Finais

Por fim, o autor faz uma reflexão muito interessante sobre as possibilidades a serem alcançadas a partir aplicação das técnicas de *startups* enxutas e sua contribuição ao movimento empreendedor. Achamos pertinente, portanto, transcrever o texto final na íntegra.

"Qual seria a aparência de uma organização se todos os funcionários fossem dotados de superpoderes organizacionais de startup enxuta?

Em primeiro lugar, todos insistiriam que as suposições fossem apresentadas de modo explícito e testadas com rigor, Não como tática de protelação ou modo de trabalho próforma, mas como resultado do desejo genuíno de descobrir a verdade subjacente à visão de cada projeto.

Não perderíamos tempo com argumentos sem fim entre defensores da qualidade e os caubóis do avanço imprudente. Em vez disso, reconheceríamos que a velocidade e a qualidade são aliadas na busca do beneficio a longo prazo do cliente. Correríamos para testar nossa visão, mas não para abandoná-la. Cuidaríamos de eliminar o desperdício não para construir castelos de qualidade no céu, mas a serviço da agilidade e dos resultados comerciais radicais.

Reagiríamos aos fracassos e reveses com honestidade e aprendizagem, sem recriminações nem culpas. Mais do que isso, evitaríamos o impulso de desacelerar,

aumentar o tamanho do lote e ceder ao feitiço da prevenção. Ao contrário, alcançaríamos velocidade evitando o trabalho em excesso que não leva à aprendizagem. Dedicaríamo-nos à criação de novas instituições com a missão a longo prazo de construir valor sustentável e mudar o mundo para melhor.

Sobretudo, deixaríamos de desperdiçar o tempo das pessoas". (RIES, 2012, p. 264).

# 2.4 Running Lean

Esse livro surge a partir de uma necessidade de criação um guia para empreendedores de negócios de base digital. Segundo Maurya, autor do livro, muitas pessoas gostavam das ideias apresentadas por Ries, mas não entendiam como funcionariam para seu negócios ou diziam que funcionaria melhor se fossem realizadas algumas adaptações. Um fato interessante a ser comentado é que o livro foi desenvolvido a partir de um *blog* utilizando a metodologia nele apresentada. Em alguns momentos, o próprio livro é usado como exemplo para ilustrar o caminho percorrido desde o início do *blog*, passando pela *landing page*, validação qualitativa com *workshops* e capítulos escritos por partes até sua conclusão final e lançamento.

De acordo com Maurya, a dificuldade em construir uma *startup* de sucesso ocorre devido a três principais pontos:

- 1. Um equívoco sobre como bons produtos são feitos, em que vemos certo apelo acerca dos visionários e seus produtos perfeitos, mas que na realidade essa fórmula não funciona de forma tão perfeita quanto parece;
- 2. Uma abordagem centrada no produto em que as validações pelo cliente só são dadas após todo o desenvolvimento, sem aproveitar uma iteração durante esse processo;
- 3. E para dificultar um pouco mais, mesmo que os clientes tenham todas as respostas não se pode simplesmente perguntar o que eles querem. Sendo assim, dado um certo contexto, os clientes podem articular seus problemas, mas é papel do empreendedor dar uma solução.

A fim de superar esses desafíos e garantir que a *startup* mantenha-se no caminho do sucesso ao longo de seu desenvolvimento, é sugerido que se percorra os três estágios apresentados na figura a seguir.



Figura 20 - Estágios de uma startuo

Fonte: adaptado de MAURYA, 2012,p.8

O presente livro aborda a primeira fase de uma *startup* em que o foco é a validação das premissas e ajustes do produto e mercado. A fase voltada ao crescimento (escalabilidade) não é abordada pelo autor. O caminho apresentado nos leva por meio de uma série de interações com o cliente, sempre focado nos aprendizados que permitam melhorias futuras. Guiando esse processo de descoberta e interação, a essência do *Running Lean* é dividida em três partes:



Figura 21 - Fases do Running Lean

Fonte: os autores

#### 2.4.1 Documente seu Plano A

A ideia central nesse caso é a de que os empreendedores, ao se apoiarem somente em suas hipóteses sem aprimorá-las a partir de outras visões, fazem com que o "campo de distorção" criado sobre suas ideias se fortaleça. A fim de evitar que isso ocorra, as

ideias devem ser escritas e apresentadas de modo que seja possível compartilha-las e, assim, contar com a contribuição de um maior número de pessoas.

Porém, a crítica do autor é a de que o modelo de negócios clássico não facilita essa comunicação em virtude de suas inúmeras páginas, longos textos e, muitas vezes, falta de objetividade.

### 2.4.1.1 Desenhando o Lean Canvas

Tendo como propósito criar algo que ajudasse a esboçar o negócio e facilitar a interação com outras pessoas, Maurya desenvolveu o *Lean Canvas*, uma adaptação do modelo de negócio Canvas de Osterwalder & Pigneur. Comparado aos modelos de plano de negócios tradicionais, seu modelo de uma única página é de construção mais rápida, permitindo a geração de várias versões. Além disso, por ser conciso, permite que seja apresentado mais facilmente, fomentando discussões que resultem em novas sugestões de melhorias.

Para o processo de criação do *Lean Canvas*, o autor levanta três recomendações iniciais: Fazê-lo em uma rápida e única vez (menos de 15 minutos), de modo a tirar uma fotografia da ideia naquele momento; ser conciso, o que já é forçado pelo modelo; e pensar no presente, sem prever demais o futuro e usar uma abordagem centrada no cliente. O modelo divide-se em nove partes e é apresentado com a respectiva ordem sugerida pelo autor para a criação dos seus modelos.

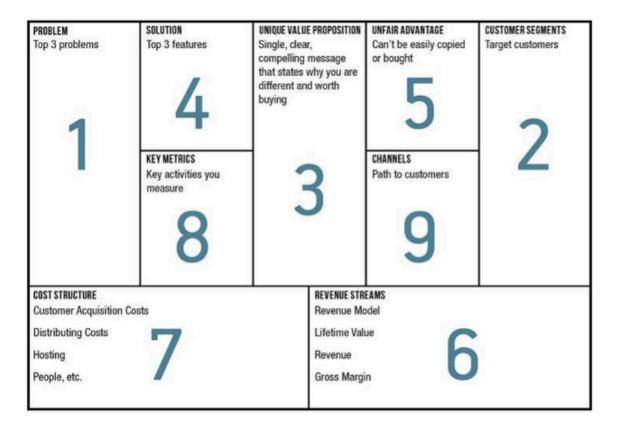


Figura 22 - O Lean Canvas

Fonte: MAURYA, 2012,p.27

# Problema e Segmentação de Clientes

Embora utilize a numeração 1 e 2 como ordem, o autor trata ambos como um par problema-segmentação, o qual utiliza como guia para todo o restante do modelo *Lean Canvas*. Sendo assim, recomenda listar os três principais problemas (ou trabalhos a serem feitos) para o segmento de clientes.

Para isso, sugere a reflexão sobre alguns questionamentos e levantamentos que devem ser feitos. Primeiro, é preciso identificar como os adotantes iniciais resolvem atualmente esse problema. Esse exercício pode mostrar a existência de competidores não muito óbvios a uma primeira análise. Depois, deve-se identificar outras ações de usuários que interajam com seu consumidor. Feito isso, o objetivo é descobrir e definir quais são os adotantes iniciais que utilizarão o produto/serviço proposto.

# Proposição de Valor Único

Corresponde ao motivo pelo qual o negócio em desenvolvimento é diferente e merece atenção. Na prática não é tão simples de definir, uma vez que o ideal é que a descrição da proposta de valor seja feita em poucas palavras (como para um título de página), demonstrando que o produto é diferente dos concorrentes. Apesar de complexa elaboração, este campo - assim como os outros campos do modelo -, começa com uma primeira ideia a partir da qual são feitas iterações que podem vir a alterar esse pressuposto inicial.

O livro cita algumas sugestões como: apresentar a diferença, mas garantir que seja uma diferença que realmente importa; focar nos adotantes iniciais; focar em benefícios terminados; responder ao "o que, quem e por quê"; estudar outras boas proposições; e criar um bom *slogan*.

### Solução

Depois de entender seus clientes e o problema a ser resolvido, entra-se na área da proposta de solução. Seu tamanho no modelo é proposital - possui menos de um nono do espaço total -, uma vez que grande parte das pessoas tendem a focar exclusivamente na solução. Como até esse momento o que se tem é apenas um problema não testado, é comum que a solução sofra diversas mudanças e por isso, seu preenchimento não deve ser alvo de grandes preocupações. Logo, o autor sugere deixar para amarrar a solução ao problema o mais tarde possível nesse processo.

#### Canais

É um ponto bastante importante e responsável por grande parte das falências de *startups*. O ponto inicial nesse caso deve ser aprender ao invés de escalar. Sendo assim, o empreendedor pode começar por qualquer canal que o coloque em contato direto com o cliente. O interessante é que o processo de "descobrimento do cliente/entrevistas" descrito por Blank, ao exigir uma interação para a realização das entrevistas e validações, já estabelece uma conexão inicial com possíveis clientes. Entretanto, se o funcionamento do negócio for baseado na obtenção de uma grande quantidade de clientes, deve-se estar atento à escalabilidade dos canais de modo que estes não virem um gargalo para o crescimento da empresa no futuro.

Fluxos de Receitas

Embora questionado por muitos se seria esse momento inicial o mais favorável para

cobrar por um produto ou se simplesmente deve-se atrair o cliente com uma taxa inicial

menor, o autor justifica que a definição de um preço na resolução de um problema já é

uma forma de validação e aprendizado. Reforça ainda que o preço é um fator de grande

importância no modelo de negócios, uma vez que ele altera a percepção de valor, a

segmentação e é uma forma de validação.

Estrutura de Custo

Definir um estrutura de custos no futuro é algo bastante difícil e impreciso. Sendo

assim, a ideia nesse item é criar uma estrutura de custo presente, como por exemplo o

custo de entrevistas a clientes, criação do primeiro MVP e de que forma será distribuído

seus gastos entre custos fixos e variáveis.

A partir do fluxo de receitas e da estrutura de custos, pode-se calcular uma previsão de

break-even que deve funcionar como auxilio para priorizar o modelo com o qual

começar.

Métricas-Chave

Todo negócio possui seus indicadores para medir o quão bem (ou mal) esta sendo seu

desempenho. Um modelo sugerido pelo autor é Pirate Metrics de David McClure,

também conhecido como AARRR (Aquisição, Ativação, Retenção, Receitas,

Recomendações), uma tradução de Acquisition, Activation, Retention, Revenue,

Referral.

ACQUISITION

ACTIVATION

Do users have a great first experience?

RETENTION

REVENUE

How do you make money?

REFERRAL

Do users tell others?

Figura 23 - Pirate Metrics

Fonte: MAURYA, 2012, p.40

50

## Vantagem Desleal

Normalmente o campo mais difícil a ser preenchido, visto que em geral é completado por paixão, linhas de códigos e pioneirismo que, embora sejam característica super consideradas por grande parte das pessoas, não chegam a ser fato uma vantagem desleal. O que realmente deve-se considerar como vantagem desleal é algo que difícilmente pode ser copiado ou comprado pelos concorrentes. Dentre elas, podemos citar: informações privilegiadas, grande efeito de rede, uma comunidade ou um ambiente de trabalho especial e único.

O autor alerta que provavelmente esse campo ficará vazio numa primeira iteração, mas é ele que no futuro irá ser o responsável pela a verdadeira diferença criada.

Como resultado final do processo de criação auxiliado pelo *Lean Canvas*, espera-se que tenha sido elaborada uma série de modelos de negócios, cada um com suas especificidades, mas diferindo em alguns detalhes a serem avaliados.



Figura 24 - Brainstorming de Modelos

Fonte: http://www.slideshare.net/ashmaurya/10-steps-to-productmarket-fit

#### 2.4.2 Identifique os Maiores Riscos do seu Plano

Dado o resultado anterior onde alguns modelos foram imaginados e descritos com maiores detalhes, essa parte propõe que sejam observados os riscos inerentes a cada um desses modelos, de forma a auxiliar na avaliação de por qual deles deve-se começar.

#### 2.4.2.1 Priorizando os Modelos e Riscos

O objetivo é encontrar um modelo com um mercado grande o suficiente no qual o empreendedor possa alcançar os clientes que precisam do produto oferecido. Para ajudar na decisão relacionada à escolha do modelo para começar, o autor sugere que seja feito um *rankeamento* dos modelos de negócios e que sejam buscados conselho externos.

Para *rankear* e comparar esses modelos, Maurya sugere a seguinte ordem (começando pelo fator mais importante) com os respectivos campos do *Lean Canvas* relacionado.

- 1. Nível da dor do cliente (Problema)
- 2. Facilidade de alcance do nicho (Canais)
- 3. Margem (Fluxo de Receita e Estrutura de Custo)
- 4. Tamanho de mercado (Segmentação de Cliente)
- 5. Viabilidade técnica (Solução)

Comparando os modelos de acordo com os fatores citados, é possível fazer uma primeira seleção de quais deles apresentam maior atrativos e merecem ter seu estudo aprofundado.



Figura 25 - Priorizando Onde Começar

Fonte: http://www.slideshare.net/ashmaurya/10-steps-to-productmarket-fit

Como dito, outra técnica recomendada para calibrar e entender os riscos é buscar conselho para obter outros pontos de vista. Buscar um bom mentor ou conselheiro é uma boa opção antes mesmo de sair a campo para as entrevistas.

Selecionados alguns modelo que se mostram mais interessantes nessa primeira analise, passa-se aos riscos. Risco é definido pelo autor como "um estado de incerteza onde algumas possibilidades envolvem perdas, catástrofes ou outras coisas indesejáveis".

A ideia de levantar os maiores riscos é para saber por onde começar o trabalho. Os riscos podem ser divididos em três tipos:

- Risco de Produto conseguir o produto certo;
- Risco do Consumidor construir os caminhos até o consumidor;
- Risco do Mercado Criar um negócio viável.

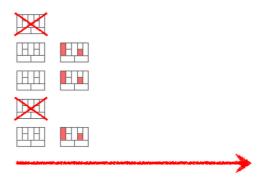


Figura 26 - Identificando os Maiores Riscos do Modelo

Fonte: http://www.slideshare.net/ashmaurya/10-steps-to-productmarket-fit

#### 2.4.2.2 Preparação para a Experimentação

Como primeiro passo de preparação para os experimentos, é preciso arrumar a equipe certa. Ao invés de utilizar os departamentos clássicos, o autor se baseia na divisão de Ries, em dois times: O Time do Problema e o Time da Solução. O primeiro se envolve mais em entender melhor o problema e seus clientes, sendo o responsável pelas atividades "fora do prédio" como entrevistas, testes de usabilidade e outras. O segundo se mantém concentrado nos problemas "dentro do prédio" como por exemplo escrever os códigos e desenvolver a solução para o problema estudado.

O ideal é que se mantenha a menor equipe possível, mas não a menor. Ou seja, ela deve ser enxuta em custos, fácil de comunicar, mas deve ter as capacidades necessárias para o negócio. O autor ressalta como três conhecimentos essenciais na equipe: desenvolvimento, *design* e *marketing*.

Os experimentos têm como objetivo maximizar em conjunto o foco, a velocidade e o aprendizado, cada um presente em uma parte específica do ciclo de aprendizado: o foco durante a geração de ideias; a velocidade nas medidas, para não desperdiçar recursos; e o aprendizado na etapa homônima do ciclo. A não ocorrência dos três pode resultar em alguns problemas, ilustrados na imagem a seguir.

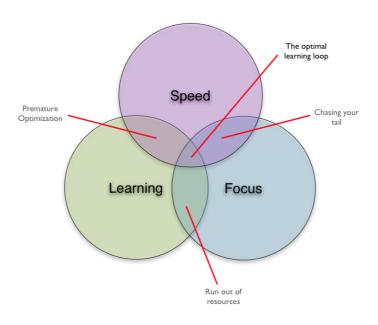


Figura 27 – Maximização da Velocidade, Aprendizado e Foco

Fonte: http://blog.scurri.com/tag/mvp/

Para testar as teorias ao longo dos experimentos, o autor argumenta que devem ser elaboradas hipóteses que sejam específicas e testáveis ao invés de simples suposições que não podem ser testadas nem verificadas. Ou seja, as hipóteses devem poder ser validadas, mensuradas e associadas a ações específicas.

Nesse mar de incertezas, a proposta é de começar validando as hipóteses qualitativamente através de entrevistas. Embora um mau desempenho nessa etapa já

mostre que possam vir a ser necessárias algumas mudanças de hipóteses, um bom desempenho não significa necessariamente que o produto escalará, sendo preciso realizar uma verificação quantitativa.

Em resumo, as etapas para testar os riscos levantados até a fase anterior são:



Figura 28 - Etapas de Testes de Riscos

Fonte: Os autores

#### 2.4.3 Teste Sistematicamente seu Plano

Esta etapa é bastante detalhada e exemplificada em forma de guia no livro, levando desde a entrevistas com consumidores até a terceira fase da *startup*: a fase de crescimento. Porém, nos restringiremos ao seu conteúdo principal, deixando como recomendação ao leitor o guia passo-a-passo fornecido dentro de cada etapa no livro.

Vale ressaltar que nas primeiras fases até a validação, as entrevistas são focadas em aprender com o cliente, ou seja, analisar suas reações frente às suposições e tentar entender quando e por que estas não fazem sentido. Para tanto, as hipóteses devem ser mensuráveis e testáveis.

#### 2.4.3.1 Entendimento do Problema

Nessa fase, o objetivo é validar, junto aos potenciais clientes, as hipóteses acerca do par problema-segmento de cliente, a fim de entender melhor sobre a demografía do cliente observando principalmente os seguintes riscos:

Tabela 1 - Riscos no Entendimento do Problema

Risco do Produto	Risco do Mercado	Risco do Cliente
O que você esta resolvendo?     Como os consumidores classificam seus maiores problemas?	<ul> <li>Quem são seus competidores</li> <li>Como os consumidores resolvem esse problema atualmente?</li> </ul>	Quem tem essa dor?     É um segmento viável?

Fonte: os autores

A conclusão dessa fase se dará quando o empreendedor:

- Identificar as características demográficas dos adotantes inicias;
- Tiver um problema crucial;
- Saber como os clientes resolvem esse problema atualmente;

# 2.4.3.2 Definição da Solução

A fase de formulação da solução começa com a lista dos problemas priorizados e o entendimento sobre as alternativas existentes. A seguir, segue a mesma linha de validação por meio de entrevistas utilizada no processo para entendimento do problema. Os riscos a serem avaliados nesse momento são:

Tabela 2 - Riscos na Definição da Solução

Risco do Produto	Risco do Mercado	Risco do Cliente
<ul> <li>Como vai resolver esse problema?</li> <li>Qual é a menor funcionalidade necessária para o lançamento?</li> </ul>	<ul> <li>Os clientes pagarão pela solução?</li> <li>Que preço eles aceitaram pagar?</li> </ul>	Quem tem essa dor?     Como identificar adotantes iniciais?

Fonte: os autores

As entrevistas de validação da solução são uma ótima oportunidade para começar a testar junto aos clientes as hipóteses de produto e preço. Porém, não se deve simplesmente perguntar a opinião do cliente, mas sim lhe apresentar as ideias de modo que a validação obtenha dos resultados mais verdadeiros possíveis.

O término dessa etapa acontece quando o empreendedor identificar que é possível:

- Definir as características mínimas necessárias para resolver o problema;
- Saber um preço que o consumidor esta disposto a pagar;
- Ter uma ideia de como construir um negócio baseado nisso.

#### Release 1.0

Após a série de entrevistas com os clientes de forma a aumentar o aprendizado, recomenda-se nesse momento o lançamento de uma primeira versão do produto. A partir desse ponto, reduz-se o tempo entre as demandas e as novas versões a fim de acelerar o aprendizado por meio dos *feedbacks* gerados por esses *releases*.

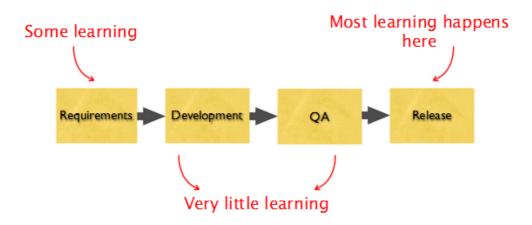


Figura 29 - Ciclo de Desenvolvimento do Produto

Fonte: http://www.ashmaurya.com/

# 2.4.4 Validação Qualitativa

Após a definição de uma primeira solução e com um primeiro *release* pronto para permitir maior aprendizado através da utilização, dá-se início à fase de validação qualitativa.

#### 2.4.4.1 Preparando para a Medição

Ao mesmo tempo em que é necessário acompanhar o ciclo de vida do cliente, é necessário medi-lo. Para isso, é preciso buscar e lançar mão de métricas atreladas a ações específicas e repetidas de modo a observar seus resultados. As métricas, citando Ries, devem ser acionáveis, acessíveis e auditáveis.

Não basta utilizar somente os funis de conversão de modo isolado, pois sua análise gera maiores contribuições quando associada à análise de coorte. Assim, é possível segmentar o funil de conversão por algumas características como períodos regulares, segmentos de clientes ou tipo de plano.

# 2.4.4.2 Refinando o MVP

Antes mesmo de apresentar seu mínimo produto viável a desconhecidos, é interessante testá-lo com os adotantes iniciais e amigos a fim de receber *feedbacks* que possam orientar alterações de *design*, posicionamento e preço. Para isso, deve ser utilizada a mesma abordagem sugerida nas entrevistas de entendimento do problema e definição da solução.

Os objetivos nessas entrevistas são analisar os seguintes riscos:

Tabela 3 - Riscos ao Refinar o MVP

Risco do Produto	Risco do Mercado	Risco do Cliente
<ul> <li>Qual a principal mensagem passada?</li> <li>A página inicial foi notada?</li> <li>O usuário passou por todo fluxo de ativação?</li> <li>Quais são os principais áreas acessadas?</li> <li>O MVP demonstra e entrega seu Unique Value Proposition?</li> </ul>	O preço está certo?     Os clientes pagam pela sua solução?	Você tem clientes suficientes?     Você pode atrair mais clientes através dos mesmos canais?

Fonte: Os autores

#### 2.4.4.3 Valide o Ciclo de Vida do Cliente

Dada a presença de alguns clientes adotantes iniciais, o objetivo é trabalhar junto a eles para entender como se dá o caminho pelo funil de conversão.

Para poder acompanhar esse processo, além das maneiras tradicionais de acompanhamento por ferramentas, os *feedbacks* dos usuários são um ótimo indicador e também grande fonte de aprendizado. Portando, sua ação deve ser facilitada.

O autor sugere como meta para lançamento do produto o índice de atravessamento do ciclo de pelo menos 80% de todos usuários. Até que essa meta seja alcançada, segue-se refinando o ciclo. O principal objetivo é melhorar a ativação e retenção de clientes antes de reforçar a aquisição, de modo a garantir uma grande taxa de conversão acompanhada de um aumento posterior do fluxo de clientes.

## 2.4.5 Validação Quantitativa

Após uma validação qualitativa com os primeiros usuários, o lançamento do produto gera um maior fluxo de usuários e clientes e deve ser observado. Com isso, uma análise

quantitativa tonar-se possível de modo a testar o ajuste do produto com o mercado e sua escalabilidade.

Um teste utilizado é o *Sean Ellis* que consiste em um questionário que avalia a reação do cliente frente à impossibilidade de continuar utilizando determinado produto. O produto pode ser considerado aprovado se conseguir uma taxa igual ou superior a 40% de usuários que aleguem que ficariam "muito desapontados" caso não pudessem mais utilizá-lo.

Nessa etapa do processo, a receita e a retenção de clientes são fatores-chave, uma vez que a receita é vista como a primeira forma de validação e a retenção reforça a eficácia da proposta de valor. Como indicador de sucesso dessa fase e de que o modelo de negócio tem potencial de seguir rumo ao crescimento em grande escala, o autor sugere que devem ser alcançados os seguintes pontos: retenção de 40% dos usuários e aprovação no teste *Sean Ellis*.

A partir desse momento a empresa já se encontra na terceira fase da *startup* citada, com tração e objetivo de crescimento. Esse é o momento ideal para investimentos, uma vez que nele os interesses de investidores e empreendedores encontram-se alinhados. Os autores, porém, não se propõem a detalhar essa última fase.

## 2.5 The Startup Owner's Manual

O Startup Owner's Manual pode ser considerada uma versão mais robusta do livro anterior do mesmo autor Steve Blank, Four Steps to Epiphany, reforçada com a estruturação do negócio utilizando o modelo Canvas de Osterwalder & Pigneur e principalmente pela distinção para cada etapa entre um produto físico e um produto web. O manual apresentado no livro se baseia no conceito cunhado por Steve Blank como customer developement, oriundo da crítica ao modelo de administração tradicional e visto pelo autor como o método necessário para a criação de um novo negócio num ambiente de incertezas.

Empresas estabelecidas tem foco na execução de suas tarefas, normalmente seguindo procedimentos padrões que funcionam com a sua estrutura e seu mercado. Já no caso dos novos negócios, o ambiente é muito mais incerto e o objetivo é descobrir o modelo

ideal por meio de buscas experimentais que permitam o aprimoramento do modelo inicial.



Figura 30 - Diagrama Clássico de Introdução de Novos Produtos

Fonte: adaptado de BLANK & DORF, 2012, p.3

Segundo Blank & Dorf, startups são "organizações temporárias em busca de um modelo de negócio escalável, lucrativo e que possa ser repetido", corroborando o questionamento ao modelo de gerenciamento tradicional e a abordagem feita pelo método de customer development. A lógica utilizada ao longo de todo processo, tanto no descobrimento quanto na validação do cliente é a seguinte:

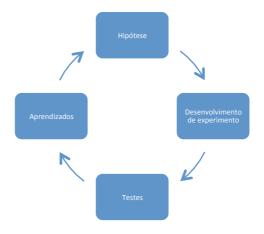


Figura 31 - O Ciclo de Insight do Customer Development

Fonte: adaptado de BLANK & DORF, 2012, p.38

Nenhum plano sobrevive ao lançamento ao mercado, *startups* são imprevisíveis e uma série de mudanças deve ser feita até seu melhor ajuste. Por isso, esse processo de descoberta do modelo de negócio é constituído por etapas iterativas, dividas em dois grandes blocos: Procura e Execução, distribuídos da seguinte forma:

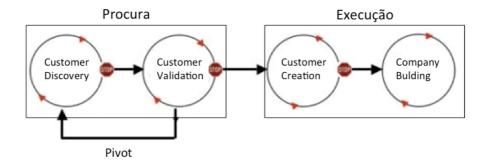


Figura 32 - O Processo de Customer Development

Fonte: BLANK & DORF, 2012, p.23

#### 2.5.1 Descobrimento do Cliente

Nessa primeira etapa, busca-se estabelecer um primeiro modelo de negócio, entendendo que este é apenas uma série de hipóteses e elaborando experimentos para testar o problema e solução, refazendo este ciclo até que se tenha um modelo mais refinado.

#### 2.5.1.1 Fase 1- Definindo uma Hipótese de Modelo de Negócio

A primeira etapa é colocar a ideia que está na cabeça do empreendedor no papel, através dos nove blocos do modelo Canvas de Osterwalder & Pigneur, utilizando exatamente os mesmo blocos e procedimentos. Destaca-se porém, uma diferenciação entre os modelos físicos e digitais, com grande detalhamento em cada etapa do processo, modelos e questionamentos, oferecendo inclusive uma lista de checagem.

Nesse momento, tem-se um modelo baseado em hipóteses a respeito das nove partes do modelo de negócio. Em seguida, deve ser escrita uma explicação para cada uma dessas suposições e de que forma elas podem ser testadas.

Ao final desse processo, é importante realizar uma reunião com todos membros da equipe para validação e consentimento do modelo gerado e das hipóteses levantadas. Nessa fase, o modelo é como uma figura estática da ideia inicial e ao longo do processo, conforme novos Canvas sejam redesenhados, pode-se observar um histórico da evolução do modelo e suas mudanças (pivôs).



Figura 33 - Processo de Definição de Hipóteses

Fonte: adaptado de BLANK & DORF, 2012, p.52

#### 2.5.1.2 Fase 2 – Testando o Problema

Nessa fase o objetivo é responder a três questões chaves:

- Realmente entendemos o problema do consumidor?
- Há gente suficiente com esse problema permitindo criar um grande negócio?
- Os consumidores se importam a ponto de espalhar para seus amigos o produto?

Diferenciam-se aqui os modelos físicos e *web*, uma vez que o esforço de desenvolvimento menor permite *feedbacks* mais rápidos. Sendo assim, o descobrimento do problema pode ser conduzido a partir de um MVP de baixa fidelidade, como simplesmente uma *landing page* com a proposição de valor.

Até esse momento, o que se tem são apenas ideias, premissas e estimativas. O modelo desenhado na etapa anterior desencadeia uma série de hipóteses que por sua vez devem ter experimentos correspondentes para testá-las. O conceito é estabelecer um ciclo de hipótese, desenvolvimento de experimento, testes e *insights*. Mais que os dados, nessa fase do processo o interesse maior está no aprendizado que pode ocorrer e gerar mudanças nas hipóteses iniciais. Esse processo de descobrimento segue o seguinte fluxo, abordado com grande nível de detalhe no livro.



Figura 34 - Processo de Teste do Problema

Fonte: Adaptado de BLANK & DORF, 2012, p.52

## 2.5.1.3 Fase 3 – Testando a Solução

A etapa anterior aborda o problema do consumidor e sua relevância para ele. Essa fase testa se a solução/proposição de valor desperta entusiasmo suficiente no cliente para motivar a compra/usa do produto. Segue os seguintes cinco passos:

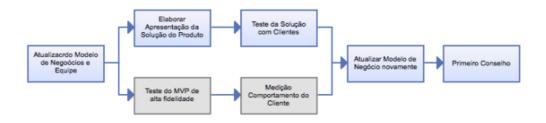


Figura 35 - Processo de Teste de Hipóteses

Fonte: adaptado de BLANK & DORF, 2012, p.52

## 1 - Atualizando Modelo de Negócios e Equipe

Para essa etapa, é preciso juntar todos os dados coletados com os consumidores na fase anterior e analisá-los questionando todos as partes do modelo. Isso deve ser feito junto a toda equipe de modo garantir o alinhamento do pensamento.

# 2 – Elaborar Apresentação da Solução do Produto (caso físico) ou MVP de Alta Fidelidade (caso *web*)

A apresentação não deve durar mais do que vinte minutos. Nela, deve-se basicamente descrever a solução, mostrar como era a vida do usuário antes e depois do produto e entender sua percepção no que tange valores e preços.

Definitivamente, uma demonstração ou iteração com o protótipo torna a discussão dessa etapa mais eficaz. Além disso, quanto mais o MVP parecer e funcionar como o produto final idealizado, mais informações pode se tirar da reação do consumidor.

#### 3 - Testando a Solução com o Cliente

Já com a apresentação em mãos, volta-se aos clientes potencias entrevistados na fase de entendimento do problema, acrescentando outros participantes a fim de testar as

premissas do modelo desenhado. Principalmente, tenta-se validar o segmento de clientes. No caso de negócios *business to business* (B2B), busca-se verificar quem decide a compra e comparar com a segmentação imaginada. Além disso, deve-se explorar as perguntas sobre precificação do produto, testar se os canais se aplicam a esses clientes e explorar sobre como conseguir sua aquisição, retenção e crescimento.

Os autores recomendam que sejam feitas entrevista com uma pessoa por vez, pois assim é possível conseguir maiores detalhes e transparência de informações. Vale lembrar que cada entrevistado tem um perfil e por isso, não há a necessidade de tentar questionar todos os pontos com todos os clientes.

O objetivo deve ser o de tentar transformar a conversa num funil de venda baseado no interesse de compra do cliente. No caso *web*, alguns dados podem responder a esses questionamentos como: periodicidade e tempo da visita; como os clientes chegam ate o produto; quantidade de aconselhamentos; e quais são as características dos visitantes que retornam.

## 4 - Atualizar o Modelo de Negócios Novamente

Como dito anteriormente, o modelo de negócio deve passar por atualizações regulares. Essa é a fase de analise dos resultados obtidos a partir dos testes da solução. Basicamente, pode-se agrupar a resposta dos clientes em quatro categorias:

Tabela 4 - Categorização dos Clientes

Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3	Categoria 4
Amaram incondicionalmente o produto e acham que o mesmo não precisa de melhorias	Gostaram do produto, mas fizeram algumas considerações sobre possíveis funcionalidades extras	Só entenderam o produto após uma longa explicação e não se mostraram ávidos por comprar	Não viram tanta necessidade do produto

Fonte: adaptado de BLANK & DORF, 2012, p. 252

Se a maior parte dos entrevistados se enquadrarem na categoria 1, o resultado está ótimo e pode-se prosseguir para fase seguinte de validação do cliente. A categoria 2 esconde um perigo, uma vez que como já abordado sobre o MVP, a questão não é sobre

adicionar mais funcionalidades, mas retirar as que não importam e deixar apenas o que realmente gera valor. As categorias 3 e 4 são comuns numa primeira rodada de descobrimento do cliente e normalmente é um indicador de falta de ajuste, não tendo um mercado suficiente ou ausência de uma demanda robusta. Dessa forma, revela a necessidade de pivotar.

Nessa fase, o autor recomenda iniciar a construção de um conselho envolvendo mentores que possam contribuir de maneira especifica em *design* e construção do produto e outro mentor de negócios que já tenha passado por uma experiência anterior em uma *startup*. Além disso, uma ou duas vozes de clientes são bem vindas também. Esse grupo pode ser formalizado posteriormente na etapa de validação do cliente.

## 2.5.1.4 Fase 4 – Pivotear ou Prossiguir

Após os esforços para entendimento do cliente, deve-se verificar se as hipóteses caminham no mesmo sentido que os resultados das pesquisas realizadas nas etapas anteriores e a partir disso, decidir por iniciar os testes de escalabilidade do modelo de negocio. Ao fim da etapa de descobrimento do cliente, algumas perguntas devem estar completamente respondidas:

- Encontramos um ajuste produto/mercado?
- Existe um demanda mensurável pela resolução do problema e o produto supre essa demanda aos olhos dos clientes?
- Quem são os clientes e como alcançamos eles?
- Sabemos sobre a demografia e arquétipos dos principais clientes e suficientemente sobre seu comportamento de modo a chegar até eles com o melhor custo benefício?
- Podemos ter lucro e fazer crescer a empresa?

Mesmo que as respostas indiquem que deve ser dado prosseguimento ao produto, vale lembrar que não significa que já é o momento de lança-lo, mas sim que se tem confiança suficiente no interesse dos clientes e no ajuste de produto/mercado para prosseguir para a fase seguinte de validação do cliente e verificação da escalabilidade do negócio.

O autor aconselha reunir todo time e investidores para responder às perguntas propostas acima. Caso a conclusão seja a necessidade de pivotar, volta-se ao inicio do processo de descobrimento do cliente. Embora essa decisão seja um pouco dolorosa, vale lembrar que é melhor que ocorra nesse momento do que após mais algumas centenas de horas investidas.

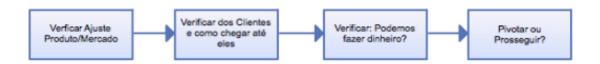


Figura 36 - Processo de Decisão de Pivotamento

Fonte: adaptado de BLANK & DORF, 2012, p.52

#### 2.5.2 Customer Validation – Testando a Escalabilidade

Ao chegar nesse ponto, tem-se um modelo de negócio cujas hipóteses foram testadas e demonstraram certa consistência. Nessa fase, o objetivo é realizar uma série de experimentos para determinar um ajuste produto/mercado suficientemente forte que justifique gastos de *marketing* para escalar as vendas.

Busca-se assim, estabelecer um caminho de vendas replicável para obter essa escalabilidade. Ainda não é recomendável, porém, a estruturação de um time de vendas com um especialista acostumado aos modelos de grandes empresas. Primeiro deve-se chegar a um processo de venda e depois montar a equipe. O processo esta concluído com a resposta a três principais questões:

- O negócio é escalável? Cada dólar gasto em aquisição de clientes reverte mais que um dólar em lucro, visitas, downloads ou clicks?
- O processo de vendas é escalável e de possível repetição? A empresa sabe como prospectar ou adquirir e o que falar para fechar negócios?
- O funil de vendas é previsível? O processo de vendas e táticas geram um adequado e lucrativo fluxo de clientes através do funil?

## 2.5.2.1 Fase 1 - Prepare-se para Vender

Os autores sugerem seis atividades para preparar a equipe para ir às ruas: posicionamento do produto; material de *marketing* para testar os esforços de venda; contratação de um vendedor próximo; mapeamento da cadeia de distribuição; elaboração de um processo de venda; e criação de um conselho de mentores.

Embora já existisse no início do modelo uma ideia inicial acerca do posicionamento do produto, após algumas iterações com os clientes ao longo de todo caminho foi possível obter mais informações e uma experiência real. Assim, busca-se definir para quem é o produto, seus motivos para a compra, a categoria em que se enquadra e o que o diferencia dos concorrentes

A etapa de criação de material de *marketing* ajuda a estabelecer uma estratégia de aquisição e as ferramentas para ajudar que os clientes passem por cada etapa do funil de aquisição de clientes (estranhamento > interesse > consideração > compra), como por exemplo o uso de médias adquiridas, compráveis e ferramentas *online*. No caso *web*, essa etapa é equivalente ao plano de aquisição de clientes (aquisição > ativação) por meio do auxilio de relações públicas, otimização voltada às ferramenta de busca, publicidade, dentre outras ferramentas, ressaltando a importância de monitoramento de um funil de aquisição e levando em conta o percentual de usuários em cada etapa desse funil.

A contratação de um vendedor é motivada pelo fato de que a maior parte dos fundadores normalmente é orientada ao desenvolvimento de produtos. Logo, caso não haja alguém com habilidade para fechar os negócios, é aconselhável considerar a contratação de um vendedor. É importante lembrar que a ideia não é montar um departamento de vendas, mas aprender o máximo sobre esse processo. No caso do modelo *web*, é o momento do MPV mais fiel que não é simplesmente criado nesta etapa, mas é fruto de um processo contínuo de aperfeiçoamento desde o primeiro MVP da fase de descobrimento do consumidor.

A atividade de mapeamento da cadeia de distribuição é composta basicamente da definição da cadeia entre o produto e o consumidor e das responsabilidade de cada um dos envolvidos no caminho até o cliente; da distribuição dos custos ao longo da cadeia

de modo a descobrir o preço final; e do modelo de gerenciamento da cadeia. Já no meio *web*, tem-se a determinação de dados-chave a serem medidos e divididos em métricas de aquisição, ativação e recomendação.

O objetivo na geração de um processo de vendas é descobrir quem é o verdadeiro consumidor e como ele vai consumir o produto e para isso, é necessário compreender cada passo desde a prospecção até a compra. No caso de vendas para empresas, é necessário entender o mapa organizacional e como é a influencia para a tomada de decisão, de modo a permitir a elaboração de uma estratégia da venda acompanhando o fluxo natural de influência da empresa. Após o mapeamento da cadeia e o entendimento do processo de decisão de compra, elabora-se uma estratégia de venda baseado nos aprendizados anteriores.

Além disso, ao longo das tentativas de venda no mercado, padrões devem ser observados de modo a possibilitar o refino da estratégia de venda. No caso do modelo *web* essa é a etapa de contratação de um especialista em análise de dados com o propósito de promover um processo contínuo de melhoria baseado nas medidas-chave levantadas na fase anterior.

Finalmente, a última atividade é a formalização de uma mesa de conselheiros que podem ser divididos estrategicamente em técnico, especialistas de negócio, clientes, indústria e vendas/*marketing*.



Figura 37 - Processo de Preparo para Vendas

Fonte: adaptado de BLANK & DORF, 2012, p.276

#### 2.5.2.2 Fase 2 – Saia do Prédio e Venda!

Essa é a fase de testar as hipóteses do modelo de negócio diretamente na venda, verificar a percepção de valor do cliente e segmentação de clientes, além de validar o processo de compra do cliente e estratégia de vendas. As etapas relacionadas são divididas por canal físico ou *web*.

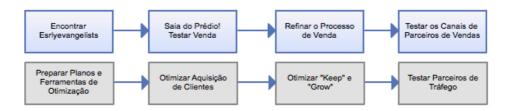


Figura 38 - Processo de Venda para Earlyvangelist

Fonte: adaptado de BLANK & DORF, 2012, p.276

No canal físico, o caminho é tentar aplicar a estratégia e o processo de vendas elaborados na fase anterior, colocando em teste cada etapa do processo e verificando todo o caminho decisório e sua cadeia. Após os testes reais, volta-se ao processo de venda de modo a refiná-lo, reescrevendo cada etapa do processo desde a forma e ordem de contato, as pessoas envolvidas e as apresentações feitas.

Dessa forma, o objetivo é ter um processo de vendas testado e que pode ser repetido e escalável. No caso de um modelo de vendas indiretas, repete-se um processo semelhante para testar o modelo de cadeia projetado e o comportamento de cada um de seus elos. Já no meio *web/mobile*, o foco é na definição de um plano de otimização das métricaschave e a definição de como o comportamento do usuário será monitorado e otimizado. Utiliza-se nessa etapa ferramentas como testes A/B, teste de usabilidade e mapas de utilização do site. Em seguida, busca-se uma maneira rápida e de melhor custo beneficio para atrair clientes.

Uma vez que os clientes foram monitorados e atraídos, o passo seguinte é entender e otimizar sua aquisição, evolução e assim, validar o potencial de vendas. Em seguida, os

parceiros de direcionamento de tráfego devem ser testados na tentativa de estabelecer parcerias.

### 2.5.2.3 Fase 3 – Posicionamento do Produto e da Empresa

Essa fase utiliza de todos os resultados dos experimentos realizados na fase 2, confrontando-os com as hipóteses elaboradas no fase 1 a fim de compará-las e assim, refinar o posicionamento do produto, relacionar o posicionamento ao mercado, desenvolver o posicionamento da empresa e apresentar a analistas e profissionais experientes do mercado para obter a validação desse posicionamento.

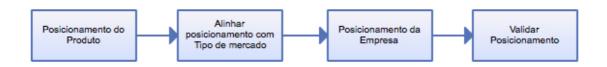


Figura 39 - Processo de Desenvolvimento de Posicionamento

Fonte: adaptado de BLANK & DORF, 2012, p.276

#### 2.5.2.4 Fase 4 – A Questão mais Difícil: Pivotar ou Prosseguir?

Após todo aprendizado e testes, chega-se ao momento de honestamente avaliar a existência de um modelo de negócio escalável e lucrativo, pronto para a fase de prospecção de clientes na qual grandes quantias são gastas para alavancar seu crescimento. Esta tem como questões crucias as atividades de: reunir e revisar todas as descobertas-chave e suas validações; revisar as hipóteses do modelo de negocio e suas iterações; e focar nas métricas importantes do modelo financeiro.

Ao final dessa fase, deve se analisar com frieza e cautela todos os resultados, sem deixar que paixão e fatos se confundam. Se todo o modelo de negócio faz sentido, se os problemas estão realmente entendidos, se os adotantes iniciais foram encontrados, se a empresa conseguiu entregar o produto aos clientes que querem comprá-lo, se foi desenvolvido um produto escalável e replicável; e se processo de vendas mostrou que o

modelo de negócio é lucrativo, parabéns! A empresa está finalmente preparada para o próximo passo de criação de novos clientes.



Figura 40 - Processo de Decisão de Pivotamento

Fonte: adaptado de BLANK & DORF, 2012, p.276

A contribuição do livro se limita até a este ponto, visto que considera essas duas fases abordadas como as mais árduas no processo da criação do negócio.

## 3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS METODOLOGIAS

As metodologias apresentadas no item anterior têm sido difundidas e utilizadas nos últimos anos por empresas inovadoras – novas ou já consolidadas – que buscam desenvolver produtos e serviços de real valor agregado para seus clientes. Apesar de servirem a esse fim comum, suas visões sobre conceitos, aplicações e níveis de detalhamento em alguns dos processos de desenvolvimento nem sempre são semelhantes

A fim de realizar uma análise geral sobre as principais conexões, semelhanças e divergências entre esses métodos, esse capítulo propõe um estudo comparativo do referencial conceitual orientado a partir de seis eixos de comparação que julgamos pertinentes para o entendimento geral do tema, a serem apresentados a seguir.



Figura 41 - Eixos de Comparação Analisados

Fonte: os autores

# 3.1 Aplicabilidade da Metodologia para Situações *Effectuais* x Causais

Apesar de forneceram importantes *insights* para as diferentes fases de planejamento e execução do desenvolvimento de um produto, o grau de aplicabilidade de cada uma dessas metodologias nas empresas varia conforme diversos aspectos. Dependendo da cultura organizacional, do ambiente no qual se insere e do tipo de produto ou serviço a ser oferecido, as técnicas e ferramentas propostas terão níveis diferentes de utilidade. Vale, portanto, compreender em qual(s) escopo(s) esses métodos estão inseridos.

## **Business Model Generation**

Segundo os autores, um modelo de negócios inovador está relacionado à criação de valor para empresas, consumidores e para a sociedade. Em suma, trata-se da substituição de modelos ultrapassados.

O livro propõe um modelo de fomento e auxílio para a criação desses negócios inovadores, sejam eles quais forem. O modelo Canvas é apresentado como uma ferramenta de aplicação para empresas de diversos tamanhos em diversos setores. Porém, em nenhum momento faz qualquer menção direta sobre sua aplicação específica em *startups*. Pode-se deduzir que isso ocorra porque os autores pressupõe que as *startups* já estão englobadas no termo "novas empresas".

Os diversos estudos de caso apresentados são, em sua quase totalidade, de empresas consolidadas. Portanto, é possível inferir que seu conteúdo é desenvolvido com foco em grandes empresas. Vale ressaltar, contudo, que em nenhum momento é descartada sua aplicação em *startups*. Até porque, o modelo Canvas é utilizado por Blank & Dorf e serve de base para o *Lean Canvas* proposto por Maurya. Além disso, vêm se difundindo entre o círculo empreendedor e atualmente, sua construção se tornou quase que obrigatória durante a fase de planejamento do negócio de uma *startup*. Em alguns casos, é visto até como um substituto para o plano de negócios.

#### Lean Startup

O livro, como o próprio nome antecipa, apresenta métodos focados no desenvolvimento de *startups* e em suas três principais fases: visão, direção e aceleração.

Conforme será apresentado adiante, o autor conceitua que uma startup é um negócio inserido em um ambiente de extrema incerteza, ou seja, o termo em nenhum momento tem sua definição limitada para englobar somente uma nova empresa. Muito pelo contrário. Segundo Ries, a abordagem da startup enxuta pode funcionar em empresas de qualquer tamanho, mesmo numa de grande porte, em qualquer setor ou atividade. Inclusive, faz menção à importância da criação de "startups internas" dentro das empresas, como uma célula ou equipe focada na inovação e criação de novos produtos ou serviços.

## Running Lean

Durante toda explicação do conceito e do método proposto, o autor Ash Maurya deixa claro que o mesmo se aplica somente ao caso de startups de base tecnológica, sem fazer qualquer relação com a aplicação em empresas já estabelecidas. Logo na primeira página, descreve o livro como "um processo sistemático de iteração para uma aplicação web do Plano A a um plano que funcione" (MAURYA, 2010, p. 1)

No que diz respeito ao tamanho das empresas, quando questionado sobre a aplicabilidade do Running Lean em empresas de médio e grande porte durante uma entrevista para a InfoQ Brasil<sup>3</sup>, o autor respondeu que considera os conceitos muito difíceis de serem aplicados em uma empresa com muitas áreas especializadas e grandes equipes. Isso porque segundo ele, o método funciona melhor em equipes pequenas e multidisciplinares, com mais autonomia para experimentações no desenvolvimento do produto.

Portanto, podemos concluir que a aplicação dessa metodologia é direcionada a uma empresa web nascente ou de pequeno porte que atue em um ambiente caracteristicamente effectual. Porém, não podemos deixar de considerar que diversos dos conceitos apresentados podem sim ser aproveitados em empresas que não atuem no mercado digital.

 $<sup>^{\</sup>bf 3} \ \ Entrevista\ disponível\ em:\ http://www.infoq.com/br/articles/Running-Lean-Entrevista-com-Ash-Maurya$ 

## The Startup Owners Manual

Embora o livro justifique sua metodologia devido a uma inaplicabilidade dos métodos tradicionais de administração às *startups*, uma vez que estas últimas não são uma versão menor de uma grande empresa, os autores não vedam sua aplicação em grandes companhias. Segundo eles, o método é aplicável somente a *startups*, mas sua definição do termo é semelhante à de Ries no que se refere a não restringi-lo somente a empresas nascentes, podendo englobar também as áreas inovadoras de uma grande organização. Apesar disso, Blank & Dorf reforçam o grande desafio de fomentar a inovação disruptiva dentro desse tipo de empresa devido ao seu tamanho e cultura. Isso porque, segundo eles, o modelo de busca por um modelo de negócio escalável, replicável e lucrativo não é aplicável a negócios de risco envolvendo invenções de nova tecnologia.

## Principais Conclusões do Eixo

Conforme foi possível analisar, os autores não fazem uma separação rígida entre *startups versus* empresas tradicionais (embora a posição de Maurya seja de incredulidade sobre sua utilização em grandes e médias empresas). Todos os métodos procuram fornecer reflexões e ferramentas de auxílio para o desenvolvimento de um novo negócio. Portanto, é mais pertinente fazer a distinção no campo de comparação entre empresas em ambientes onde prevalece a lógica causal *versus* empresas onde prevalece a lógica *effectual*.

Nesse caso, podemos tirar a conclusão de que todas as metodologias estudadas se aplicam a ambientes *effectuais*, ou seja, nos quais existam um conjunto de meios específicos a partir dos quais é possível criar um conjunto de possíveis efeitos. Nos objetos de estudo, esses meios são traduzidos como um modelo Canvas ou como um MVP. A partir de seus refinamentos e validações, esses meios levam à criação de efeitos desejados, que podem ser interpretados como produtos ou serviços, antes desconhecidos, que entreguem o valor desejado aos clientes. Dessa forma, nesses ambientes *effectuais*, a realidade está sempre em construção e a ação humana se torna extremamente importante.

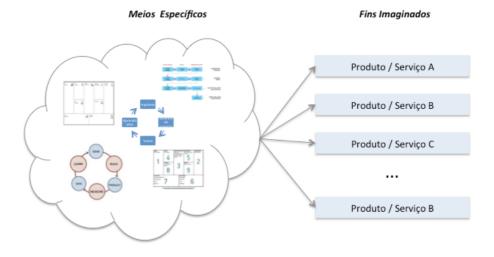


Figura 42 - Aplicação dos Métodos em Ambientes Effectuais

Fonte: os autores

# 3.2 Visão dos Autores sobre o Conceito de Startup

As *startups* têm como base e propósito fundamental a inovação. Apesar da última ser um conceito conhecido e difundido há muitas décadas, a primeira é um termo relativamente novo que surgiu a partir da necessidade de definir as novas empresas e formas de realizar a inovação dentro de um cenário econômico e empresarial que vem evoluindo nos últimos anos.

A inovação, em geral, trata da criação de algo novo – em forma de produto ou serviço – que traga valor social e ganhos financeiros para o investidor. Uma *startup* é um tipo ou parte de uma empresa interpretado das mais diversas formas pelos estudiosos e autores de livros relacionados ao tema. Por isso, buscamos apresentar as formas nas quais os autores estudados no presente trabalho interpretam e definem esse termo.

#### **Business Model Generation**

Em nenhum momento do livro os autores entram na discussão sobre o que é uma *startup* ou se propõem a defini-la. Menções do termo são realizadas somente nas páginas 177, 238 e 244, provavelmente partindo do pressuposto que seu significado já é compreendido pelo leitor.

## Lean Startup

Por se tratar de um método para aplicação exclusiva em *startups*, ao longo de todo o livro o autor apresenta e detalha sua própria definição.

A principal definição utilizada por Ries é a de que "uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza" (RIES, 2011, p. 24). Ainda, uma startup deve ter como visão "criar um negócio próspero e capaz de mudar o mundo" (RIES, 2011, p. 19).

A partir do conceito acima, é possível perceber que o autor não propôs uma limitação do termo no que tange ao tipo de segmento ou tamanho de empresa. Logo, segundo ele, uma *startup* pode se referir tanto a uma empresa nascente em um mercado inexplorado, quanto a uma parte de uma empresa consolidada que tem como foco a inovação e criação de novos produtos ou serviços de valor agregado para os clientes e para a sociedade.

#### Running Lean

Ash Maurya, autor do livro, embora proponha um método a ser aplicado em *startups* de base *web* e utilize amplamente o termo em todo o livro, não apresenta nenhuma definição própria sobre o mesmo. Apesar disso, em virtude do embasamento do seu trabalho nas obras de Blank e Ries, podemos aceitar sua definição como uma mescla da definição dos dois autores, algo como: uma empresa que atua num mar de incertezas e cujo objetivo é testar repetidamente as premissas iniciais a fim de encontrar um ajuste de modelo de negócio ou "um plano que funcione", como cita no próprio texto.

## The Startup Owners Manual

Primeiramente os autores deixam claro que *startups* não são um modelo menor de grandes empresas, adotando a definição de que "*uma startup é uma organização temporária projetada para buscar um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo*" (BLANK & DORF, 2012)

Além disso, diferente do primeiro livro (Four Steps to the Epiphany) no qual o método foi apresentado de forma única tanto para empresas web como para os demais tipos de

empresas, nessa versão é proposta uma divisão do passo a passo a ser seguido para cada um dos dois tipos. Ou seja, a metodologia é proposta para qualquer empresa que se encaixe dentro da definição proposta pelos autores, independente do tipo de mercado em que atua.

## Principais Conclusões do Eixo

À exceção do *Business Model Generation* e do *Running Lean*, os demais autores fazem referências diretas às *startups* e elaboram suas próprias definições. Isso pode ser explicado porque como esses métodos são desenvolvidos especificamente para serem aplicados nesse tipo de empresa, faz-se necessário que o entendimento sobre a abrangência do termo seja apresentado de forma explícita. Além disso, mesmo sem apresentar um conceito próprio, Maurya se utiliza das definições já apresentadas por Ries e Blank, o que acaba por não comprometer o entendimento das propostas apresentadas.

Apesar de definirem *startups* utilizando palavras distintas, a leitura dos livros nos permite deduzir que sua essência é muito semelhante na visão desses autores. O que podemos perceber é que para definir o termo, cada um deles prefere focar nas características que considera fundamentais. Por exemplo, Eric Ries destaca "instituição humana" e "incerteza". Já Blank & Dorf dão preferência à ênfase de "temporária" e "repetitível e escalável". Porém, todas essas diferentes leituras também se encontram presentes ao longo do texto dos demais autores. Logo, podemos afirmar que os modelos – com exceção do *Business Model Generation* - possuem visões muito semelhantes sobre o real significado de uma *startup*.

Business Model Generation	Lean Startup	Running Lean	The Startup Owner's Manual
Os autores não apresentam nenhuma definição própria sobre o termo.	"Uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza"	O autor não apresenta nenhuma definição sobre o termo.	"Uma Startup é uma organização temporária projetada para buscar um modelo de negócios repetível e escalável"

Figura 43 - Definição dos Autores sobre Startup

Fonte: os autores

## 3.3 Relação da Metodologia com o Plano de Negócio Tradicional

Há anos, o Plano de Negócios tem servido às pequenas, médias e grandes empresas como instrumento para o planejamento de seus negócios, facilitando o estudo da viabilidade do empreendimento em suas diferentes variáveis: análise de mercado, fatores operacionais, demonstrativos financeiros, dentre outros. "Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócios permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado" (SEBRAE, 2009).

Para tal, esse documento deve conter respostas para as principais perguntas, tais como: "O que será oferecido ao mercado?", "A quem será oferecido?", "Quem serão os competidores?", "Como os clientes serão atendidos?" e "Quanto gastaremos e quanto teremos de retorno".

Em negócios tradicionais com históricos e dados passados, essas definições sobre os produtos, clientes e as previsões de ganhos futuros são mais fáceis de serem feitas, visto que se baseiam em mercados já consolidados, com hipóteses já validadas sobre o seu funcionamento. Por exemplo, já é sabido que no Brasil e em diversos países, existe uma demanda por pão francês para o café da manhã. Portanto, caso um empreendedor decida abrir uma padaria, este já possui a certeza de que existem clientes dispostos a comprar seus produtos – desde que os mesmos, é claro, atendam aos requisitos de qualidade exigidos pelos clientes.

Porém, o advento de novas tecnologias, o aumento da diversidade de produtos, a competição entre as empresas, as mudanças de paradigma da sociedade sobre formas e necessidades de consumo, dentre outros, trouxeram grandes impactos para o cenário de negócios. Atualmente, diversos novos produtos e serviços — que antes nunca haviam sido inventados ou disponibilizados ao mercado - são lançados todos os dias ao redor do mundo. Como o cenário mercadológico, bem como seus clientes, sofreram mudanças e não são mais tão previsível quanto antigamente, consequentemente a necessidade por novas formas de planejamento de um negócio se tornou latente. Todos os métodos apresentados neste trabalho buscam suprir ou mitigar os *gaps* do plano de negócios tradicional com vistas a esses novos paradigmas emergentes.

#### **Business Model Generation**

O Business Model Generation não faz nenhuma crítica direta sobre o modelo tradicional de planos ne negócio. Porém, apresenta uma forma alternativa de elaborar um modelo de negócios, cuja definição é: "um modelo de negócios descreve a maneira racional pela qual uma organização cria, entrega e captura valor". (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p. 14).

É proposto um modelo simples, relevante e de entendimento intuitivo que facilite a compreensão do ambiente complexo no qual as organizações estão inseridas, porém sem simplificar o mesmo. Suas principais diferenças em relação ao plano tradicional estão na forma de construção e apresentação. Ao utilizar diversas ferramentas oriundas do design e propor métodos que fomentem discussões e reflexões entre uma equipe multidisciplinar, os autores desenvolvem um modelo visual a ser elaborado a partir da co-criação de todos os envolvidos.

Existem também algumas semelhanças em relação ao plano de negócios. Primeiro, a tentativa, a partir de um planejamento e reflexões sobre o negócio, de responder e apresentar as principais questões como: proposta de valor, mercado a ser explorado, clientes, formas de captação de receita, dentre outros. Além disso, as duas propostas se baseiam quase que exclusivamente nos problemas, ideias e soluções levantados pela equipe. A interação com possíveis clientes é baixa ou inexistente (tópico a ser tratado a seguir).

Portanto, pode-se concluir que a grande sinergia do método proposto com o plano tradicional é o fomento aos *insights* que facilitem o planejamento do negócio e mitiguem alguns erros quando o produto for lançado no mercado.

Conforme descrito na página 15 do livro, o modelo foi testado em diversas empresas como Ericsson, Deloitte, IBM e outras. Por se tratar de grandes empresas multinacionais com planejamento estratégico de longo prazo e acionistas interessados nos lucros futuros esperados, provavelmente o plano de negócios tradicional não é substituído pelo modelo Canvas nessas organizações. Porém, possivelmente é utilizado como meio de criar os negócios do futuro que irão servir de base para as previsões de mercado, produtos, clientes e retorno financeiro.

Em *startups* e pequenas empresas, essa substituição do plano de negócios para o modelo Canvas faz muito mais sentido e vem sendo cada vez mais aplicada pelos empreendedores. Isso porque o modelo Canvas é menos engessado e mais simples que o tradicional, facilitando a mudança do conteúdo dos blocos do modelo, fato extremamente corriqueiro na fase inicial das *startups*.

## Lean Startup

A própria definição de Ries sobre o que é uma *startup* já explicita a natureza incerta do ambiente no qual essa empresa está inserida. Como citado anteriormente, o plano de negócios tem como principal contribuição a de orientar o empreendedor sobre o que deve ser feito para atingir os objetivos definidos e ainda, apresentar esse caminho aos possíveis investidores e demais interessados. Porém, "o problema com os planos da maioria dos empreendedores não é que eles não seguem princípios estratégicos sólidos, mas que eles se baseiam em fatos errados." (RIES, 2012, p. 83).

Portanto, por estarem inseridas em um ambiente primordialmente *effectual*, as *startups* ainda não sabem quais são seus objetivos finais. No início, tudo o que existe são hipóteses a serem validadas e, portanto, não faz sentido elaborar um plano se não se sabe qual o produto final.

A principal crítica do autor em relação aos planos tradicionais baseados em estratégias sólidas e pesquisas de mercado está relacionada ao fato de que para as *startups*, estes não são mais indicadores de um provável sucesso. Isso porque "as startups operam com muita incerteza. As startups ainda não sabem quem são os seus clientes ou como devem ser os seus produtos. (...) Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável, e num ambiente relativamente estático. Startups não têm nenhum dos dois." (RIES, 2012, p. 8).

A metodologia aplicada nas *startups* enxutas não propõe nenhuma etapa que consista na criação de um plano a ser seguido durante a execução, e sim a proposição de um ciclo de *feedback* construir-medir-aprender (Figura 17) altamente dinâmico, onde o planejamento ocorre quase que em paralelo com as fases de validação do teste de hipóteses, já que ambos nesse caso são interdependentes. Afinal, *"apenas 5% do empreendedorismo é a grande ideia, o modelo do negócio, formulação da estratégia no* 

quadro branco e a divisão do espólio. Os outros 95% são o trabalho resoluto, que é medido pela contabilidade para inovação: decisões de priorização de produto, decidindo que clientes visar ou escutar, e ter a coragem de sujeitar uma grande visão a teste e feedback constantes". (RIES, 2012, p. 138).

Por isso, o livro sugere que "ao invés de projetar planos complexos, baseados em inúmeras hipóteses, os empreendedores devem fazer ajustes constantes por meio do "volante", que é o ciclo de feedback construir-medir-aprender." (RIES, 2012, p. 19)

## Running Lean

A visão de Maurya em relação a esse eixo pode ser perfeitamente explicada a partir do seguinte trecho: "Diversos empreendedores (especialmente os de primeira viagem) imaginam que o primeiro passo a ser dado é o de escrever um plano de negócios e conseguir investimento. Levar diversos meses para escrever um plano de negócios de 60 páginas e então apresentá-lo aos investidores não é a melhor maneira de usar o tempo de uma startup" (MAURYA, 2010, p. 36)

Segundo o autor, o primeiro passo a ser feito no início do planejamento de um modelo de negócios é escrever a visão inicial e então compartilhá-la com pelo menos uma pessoa. Senão, os empreendedores correm o risco de manter as hipóteses apenas dentro de suas cabeças, onde imaginam ser o lugar mais rápido de iterar e fazer modificações. Porém, na realidade isso acaba por aumentar o "campo de distorção" em relação à realidade. Os planos de negócios tradicionais eram usados com essa finalidade de colocar no papel as ideias de forma a permitir seu refinamento pelo próprio idealizador.

Apesar desse modelo tradicional funcionar como um bom exercício para o empreendedor, Maurya acredita que não facilita o compartilhamento da ideia para novos olhares e sugestões. Sendo assim, propõe a utilização do *Lean Canvas* (ferramenta adaptada a partir do modelo Canvas de Osterwalder & Pigneur), cujo objetivo é justamente facilitar essa troca de ideias. O autor comenta ainda que a principal diferença entre o *Lean Canvas* e o *Business Model Canvas* é a de que o último seria mais adequado a empresas já constituídas, enquanto o primeiro teria o papel de auxiliar a descobrir o melhor produto com base no aprendizado e testes contínuos.

## The Startup Owner's Manual

Os autores deixam bem claro seu posicionamento sobre o tradicional plano de negócio ao colocar como regra número 5 do seu manifesto: "Nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com os clientes, então use o Modelo Canvas" (BLANK & DORF, 2012). Além disso, apresentam uma opinião bem radical ao alegar que a única razão para se fazer um plano de negócio é a necessidade de apresentá-lo a um investidor – que em virtude do que aprendeu em uma escola de negócios - faz questão de vê-lo.

## Principais Conclusões do Eixo

Como foi possível observar, quanto maior a ênfase nas etapas de execução e validação das hipóteses e premissas do modelo, menor a relação do método com o plano de negócios. Isso porque apesar de todos objetivarem minimizar os erros ao longo do desenvolvimento e evitar um possível fracasso após o lançamento, o plano de negócios e o modelo Canvas são baseados somente na previsão e no planejamento do caminho a ser idealmente trilhado. As demais metodologias, por sua vez, consistem na própria execução em si.

## 3.4 A Importância da Iteração e do *Feedback* dos Clientes

Nos últimos anos, o mercado sofreu grandes transformações que, dentre outras, teve como consequência a "mudança das organizações do modelo centrado no produto para o modelo centrado no cliente. (...) No entanto, muitos anos se passaram antes que inúmeras empresas começassem realmente a experimentar a transformação do modo de pensar "de dentro para fora" para o modo de pensar de "fora para dentro". Mesmo hoje em dia ainda há muitas empresas atuando com o foco na venda do produto em vez de com o foco na satisfação das necessidades". (KOTLER, Marketing para o Século XXI, p.12).

Se essa nova forma de enxergar o consumidor como o ator central do modelo de negócio já trouxe expressivas mudanças para as empresas tradicionais, seu impacto é ainda maior nas *startups*, visto que estas, em geral, antes de entenderem que melhorias em seus produtos e serviços os clientes almejam, precisam identificar quem são seus

clientes e quais devem ser seus produtos e serviços. Portanto, em ambos os tipos de empresas, o foco nas necessidades dos clientes é visto como um dos principais – senão o principal – fator de sucesso.

A partir de suas próprias abordagens, os diversos métodos estudados propõem – em diferentes níveis de profundidade - formas de iteração e coleta de *feedback* dos clientes como forma de direcionar as etapas de planejamento e desenvolvimento.

## **Business Model Generation**

Apesar dos diversos blocos representados no Canvas terem como objetivo chegar a um modelo de negócios inovador e de alto valor agregado, é curioso perceber que esse método apresenta poucas — ou quase nenhuma - propostas de iterações com os potenciais clientes ou clientes reais, em especial os blocos de Segmentos de Clientes, Proposta de Valor e Relacionamento com o Cliente.

Talvez a única tentativa de aproximação às necessidades reais dos clientes seja feita a partir de uma das técnicas de *design* propostas no capítulo 3: a de *Customer Insights*. A importância e utilidade dessa técnica na visão dos autores é reforçada em alguns trechos como "Companhias investem pesado em pesquisa de mercado, porém ainda negligenciam a perspectiva dos consumidores quando desenvolvem seus produtos, serviços e modelos de negócio. Um bom desenvolvimento de modelo de negócio evita esse erro. Ele enxerga o modelo de negócio a partir da ótica do consumidor, abordagem esta que pode levar a descoberta de oportunidades completamente novas" e ainda "a adoção da perspectiva do consumidor é um princípio que serve de guia para todo o processo de desenho do modelo de negócio. A perspectiva do cliente deve informar as escolhas a serem feitas acerca das Propostas de Valor, Canais de Distribuição, Relacionamento com o Cliente e Canais de Distribuição" (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p.128).

A técnica de *customer insight* sugerida no livro propõe ainda a criação de um mapa de empatia, ferramenta esta que visa apresentar de forma simplificada o perfil do consumidor por meio da resposta de algumas questões como "O que o cliente realmente pensa e sente?", "O que o cliente diz e faz?", dentre outros (maiores detalhes estão descritos na página 131 do livro).

Porém, em nenhum momento é sugerida a validação desse perfil com o ator principal dessa técnica: o consumidor. Ou seja, em nenhum momento essas suposições são tratadas como tal, como hipóteses a serem validadas. Pelo contrário, elas acabam servindo como direcionadores para o maior refinamento do modelo de negócios.

As breves referências sobre *feedbacks* são apresentadas em três das etapas do ciclo de processos propostos: *design*, implementar e gerenciar. Durante o *design*, visa "*testar potenciais modelos de negócio com especialistas externos ou potenciais clientes, desenvolva uma narrativa para cada um e busque por feedback sobre as "estórias" de cada um dos modelos. "O objetivo é criar o ponto de vista do consumidor para que que as suposições do modelo de negócio sejam continuamente questionadas"* (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010, p.254). Nas fases de implementação e gestão, os *feedbacks* aparecem mais como menções à necessidades de mudanças nos planos de negócio caso os testes do modelo e a gestão do ambiente indique uma evolução do mercado, por exemplo.

Como conclusão, temos que a quase totalidade das iterações sugeridas no livro ocorrem entre a própria equipe da organização e, principalmente, do desenvolvimento do modelo. O próprio livro em si foi escrito a partir do *feedback* coletado com mais de 470 executivos que contribuíram com casos, exemplos, críticas e comentários. Ou seja, foi baseado em uma experiência geral das empresas, não a partir de experiências diretas com o mercado e os clientes.

#### Lean Startup

Este tópico já foi tratado de maneira extensiva ao longo do item 2.2.3. Por isso, serão apresentadas somente as principais conclusões a respeito.

O *feedback* dos clientes é visto por Ries como parte fundamental do desenvolvimento de um novo negócio. Afinal, é um ponto central do *framework* do método proposto: é resultado do percurso do ciclo construir-medir-aprender e ainda, gera *inputs* para a criação de novas hipóteses e para que uma nova rodada do ciclo seja percorrida.

"As startups precisam de contato extensivo com possíveis clientes para entendê-los" (RIES, 2012, p.81). Toda essa interação com os clientes é de extrema importância, visto que que as *startups* em sua fase inicial ainda não sabem quem são seus clientes e

portanto, qual deve ser o produto a ser desenvolvido e oferecido. É somente a partir da aprendizagem validada por meio dos *feedbacks* dos clientes que é possível construir o caminho a ser percorrido.

"Quando, ao longo do desenvolvimento do produto, os empreendedores se isolam dos clientes e não identificam nem testam suas principais suposições, acabam por não obter contabilidade e métricas adequadas, trabalhando em grandes lotes e sem feedback real e constante". (RIES, 2012)

## Running Lean

No início do livro, o autor apresenta três principais motivos que levam ao fracasso de uma startup, dentre eles "uma abordagem centrada no produto em que as validações pelo cliente só são dadas após todo o desenvolvimento, sem aproveitar uma interação durante esse processo." (MAURYA, 2010). Portanto, todo o processo do método proposto engloba diversas iterações e contato direto com os clientes, contanto inclusive com as bases fornecidas pelo modelo de customer development de Blank.

O modelo tem uma etapa de experimentação bem definida e parte do principio de coleta do *feedback* do cliente desde o primeiro passo do processo - o de entendimento do problema - e continua a utilizá-lo durante as fases seguintes, durando até os processos de criação de solução e validações qualitativa e quantitativa do mesmo.

Além disso, a fim de favorecer o aprendizado por meio da validação direta com os clientes, apoia a ideia de um MVP como sendo a melhor maneira de garantir essa aprendizagem, visto que uma vez que o cliente entre em contato com uma primeira versão do produto, pode-se conseguir um melhor entendimento da necessidade de valor a ser entregue e da real satisfação proporcionada.

## The Startup Owner's Manual

O centro de toda metodologia apresentada por Blank e Dorf é o conceito de *customer* developement. Este, parte da ideia de que nenhum plano sobrevive ao lançamento ao mercado em virtude da imprevisibilidade do comportamento do consumidor e por isso, sugere que uma série de mudanças sejam feitas ao modelo até que seja obtido seu melhor ajuste. Para tal, propõe um processo de descoberta do modelo de negócio

constituído por etapas iterativas diretas com o cliente de modo a verificar suas premissas.

Todo esse processo é feito por meio de: iterações de levantamento de hipóteses, definição de experimentos, testes e aprendizados que, por sua vez, realimentam o processo permitindo validar as hipóteses ou gerar novas, até que se chegue a um modelo validado pronto para ser escalado.

A visão dos autores pode ser resumida na seguinte frase: "os fatos vivem fora do prédio, onde os futuros consumidores vivem e trabalham, então é lá que você precisa estar" (BLANK & DORF, 2012, p.31)

## Principais Conclusões do Eixo

Ao analisar a importância que cada autor dá ao *feedback* dos clientes, podemos perceber que, à exceção de Osterwalder & Pigneur, todos os demais baseiam a aplicação de suas metodologias em constantes e significativas iterações com os clientes. A grande diferença entre eles está no grau de profundidade em apresentar como essas iterações devem ser feitas.

O *Lean Startup* foca muito na importância dessa relação, cumprindo o papel de convencimento do leitor. Porém, não apresenta exatamente um passo a passo estruturado sobre como esse processo deve ser conduzido. Já os outros livros - *Runnning Lean* e *The Startup Owner's Manual* – podem ser utilizados como um guia de execução de todas essas iterações, a fim de coletar *feedbacks* enriquecedores ao longo do desenvolvimento. Ambos contemplam desde etapas e perguntas estruturadas a serem feitas em, por exemplo, em entrevistas com os clientes, até quadros e planilhas a serem preenchidas a cada nova descoberta.

O real conhecimento e entendimento dos clientes e de seus problemas e necessidades é, de fato, extremamente importante nos negócios hoje em dia. Afinal, conforme afirma Peter Drucker, "sem dúvida, não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência o que não deveria ser feito de modo algum".

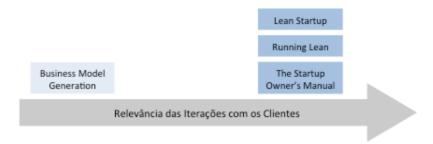


Figura 44 - Grau de Importância dos Feedbacks e Iterações com os Clientes

Fonte: os autores

# 3.5 Técnicas e Ferramentas de Planejamento x Execução

Para aumentar as chances de sucesso de um método, faz-se necessário que sejam apresentadas técnicas e ferramentas que orientem a sua aplicação. Estas, em geral, englobam tanto as etapas de planejamento quanto de execução.

Esse item tem como objetivo apresentar de forma geral as técnicas e ferramentas utilizadas e assim, permitir a visão geral sobre a forma pela qual elas se complementam ou se sobrepõem.

#### **Business Model Generation**

De forma geral, o livro tem como escopo somente a abordagem das técnicas e ferramentas que fazem parte da etapa de planejamento, pois tem como principal proposta fornecer insumos à elaboração de um modelo de negócios inovador de sucesso. A principal ferramenta apresentada é, sem dúvida, o modelo Canvas. A partir dele, os autores propõe diversas técnicas para aprimorar a sua construção. Estas, tem origens principalmente do *design* (mapa de empatia, *storytelling*, processo de ideação, *brainstorming*, utilização de *post-its*, utilização de desenhos, prototipagem em diferentes escalas, criação de cenários, etc) e de métodos consolidados de gestão (análise SWOT, aplicação de processos, dentre outros).

Não podemos, porém, descartar a importância da metodologia para as fases de execução. Isso porque, a construção detalhada e assertiva de um modelo de negócios

contribui – e muito – para a mitigação de erros e problemas durante as etapas seguintes de execução.

## Lean Startup

O método possui etapas de planejamento e execução, embora estas não sejam distinguidas de forma muito clara. Isso porque a etapa de planejamento é muito breve e ocorre tanto em cada novo início do ciclo construir-medir-aprender — durante a construção das hipóteses -, quanto durante sua execução. Essas duas fases, portanto, muitas vezes podem se misturar e ocorrer em paralelo. Já a execução é a fase de maior destaque no livro, fato explicado pela abordagem centrada no pensamento enxuto, na agilidade e na validação de hipóteses junto aos clientes.

As técnicas e ferramentas que podemos encaixar na etapa de planejamento são os testes de hipóteses e o método dos cinco porquês. Já durante a execução, um número maior de técnicas podem ser aplicadas: contabilidade para a inovação, construção do MPV, pivoteamento, além das técnicas de crescimento sustentável, desenvolvimento ágil e desenvolvimento contínuo.

Um ponto a se destacar é o de que, apesar de apresentar os conceitos dessas técnicas e ferramentas e de reforçar a importância de sua aplicação, o autor não se propõe a fornecer um método detalhado sobre que etapas devem ser seguidas e priorizadas para a aplicação de cada um delas. Logo, podemos supor que essa escolha de abordagem devese ao fato de que o livro é escrito para empresas de todos os tipos de marcado e assim, o passo a passo deve ser customizado e de responsabilidade de cada uma delas, visto que estas se diferem em relação ao tamanho de clientes, cultura, objetivos e tipos de produtos.

Em síntese, o livro cumpre o papel de apresentar uma visão geral sobre as técnicas e ferramentas de planejamento e execução, de forma macro e conceitual.

## Running Lean

A metodologia está dividida em três partes: Documentando um Plano A; Identificando os Maiores Riscos do Plano; e Teste Sistematicamente o seu Plano. Podemos dizer que a primeira fase corresponde ao planejamento, uma vez que seu resultado é o desenho do

modelo de negócios inicial com o auxílio do *Lean Canvas*. Portanto, esta é a ferramenta de planejamento proposta pelo autor. Já as demais fases, estão relacionadas às etapas de execução, mas a segunda ainda possui alguns pontos que evidenciam cerca necessidade de planejamento. Por exemplo, durante a fase de identificação dos risco, há uma etapa de estudos dos pontos mais fracos do modelo que funciona como um planejamento ao priorizar hipóteses por onde começar a validação, ao mesmo tempo que começa um preparo para a etapa seguinte de testes. Já a terceira e última parte do livro aborda a parte de execução do método iterativo para testar o plano até chegar ao plano que funcione, fornecendo guias e modelos para cada uma das quatro etapas.

## The Startup Owner's Manual

O livro intitula-se um manual e é de fato um guia bem detalhado (tanto para empresas web quanto para outras empresas) que explica cada ponto a ser feito em cada etapa e fornece um caminho passo-a-passo para encontrar um modelo de negócio escalável, lucrativo e repetível.

Como sua parte de planejamento podemos destacar a utilização do modelo Canvas do *Business Model Generator* de Osterwalder e a definição das hipóteses a serem testadas. A partir desse momento, torna-se um guia focado para execução dos testes para avaliação e validação das hipóteses. Possui inclusive um *checklist* de tópicos a serem checados em cada etapa do processo de *customer development*.

## Principais Conclusões do Eixo

As quatro metodologias cobrem as fases de planejamento e execução em diversos níveis e de forma distintas. Isso acaba se tornando um ponto positivo, visto que assim, é possível preencher os diversos *gaps* relativos tanto à literatura de gestão tradicional quanto às demais metodologias aqui apresentadas.

Talvez um dos principais motivos dessa complementariedade seja o fato de que os autores utilizaram como ponto de partida os livros já publicados sobre o tema para desenvolverem suas próprias metodologias de forma que estas suprissem os pontos que consideravam fracos dos demais modelos. Maurya, por exemplo, faz referência aos conceitos propostos por Osterwalder & Pyges, Ries, Blank & Dorf e se utiliza de alguns

deles, aprimorando-os quando julga necessário. Os demais autores também fazem o mesmo.

Assim como aplicado para qualquer conceito teórico, esses refinamentos das metodologias vigentes fornecem significativas contribuições para a academia, empresas e para a sociedade como um todo.

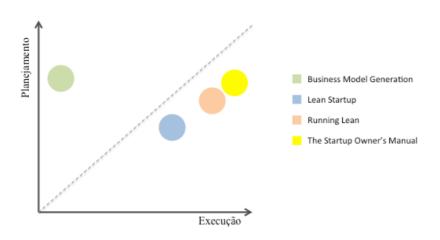


Figura 45 - Nível de Detalhamento das Etapas

Fonte: os autores

# 3.6 A Relação entre o Erro e o Aprendizado

Embora haja um certo consenso de que para pessoas ou organizações alcançarem o sucesso em suas trajetórias é preciso lidar constantemente com o erro, na prática, o ato de falhar quase nunca é visto com bons olhos.

O dicionário Aurélio (1986, p. 679) define o erro como "Ato ou efeito de errar; juízo falso; desacerto, engano; incorreção, inexatidão; desvio do bom caminho, desregramento, falta". Em geral, essa definição nos remete à interpretação de fracasso.

Essa visão do erro como algo negativo sempre esteve presente no mundo dos negócios. Afinal, a forma tradicional de gestão de um projeto é baseada em três pilares - tempo, custo e escopo (PMBOK) – que devem ser acompanhados e executados dentro dos padrões definidos. Porém, esses três pilares possuem mais validade em um ambiente

predominantemente causal, uma vez que buscam atingir um objetivo previamente estabelecido.

Os empreendedores enfrentam um problema difícil: uma vez que seus planos são baseados em hipóteses e por consequência repletos de incertezas, é difícil reivindicar o sucesso quando não é possível validar positivamente as hipóteses iniciais ou atingir os resultados inicialmente esperados.

No contexto dos novos negócios, o sucesso precisa ser visto não como a entrega de uma nova funcionalidade, produto ou serviço dentro do tempo, custo e escopo esperados. Mas sim como o aprendizado sobre compreender as necessidades dos clientes e assim, solucionar seus problemas.

Consequentemente, nesse ambiente predominantemente *effectual*, onde não existe um objetivo final definido ou uma única resposta certa, a definição de erro perde parcialmente o seu sentido. Afinal, sem um padrão não há erro. O que pode vir a existir é a chegada a um caminho insatisfatório, apontando para a necessidade de uma nova tentativa.

Em virtude desse contexto apresentado, os estudiosos e entusiastas sobre o tema buscam romper com esse padrão social de ver o erro de forma negativa. A abordagem de cada um dos livros sobre esse aparente paradoxo será apresentada a seguir.

## **Business Model Generation**

Apesar de Osterwalder & Pignuer não explicitarem ao longo do texto sua visão acerca da relevância ou não do erro ao longo do processo de criação e desenvolvimento, ambos deixam implícito as consequências negativas do mesmo no produto final.

Afinal, o modelo Canvas busca fornecer reflexões que mitiguem o erro final. Porém, dá pouco foco aos erros intermediários, visto que sugere diversas reflexões em relação ao modelo de negócio, mas não propõe quase nenhuma validação dessas premissas com os clientes. Logo, caso esta etapa seja suprimida pelos empreendedores, pode levar a resultados desastrosos no final, principalmente nas empresas caracterizadas como *startups*.

#### Lean Startup

Ries, por sua vez, desenvolve todo o seu método a partir do entendimento de que o erro é parte inerente do processo de desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Afinal, segundo ele, "uma das lições mais importantes do método científico é: se você não puder fracassar, não poderá aprender". (RIES, 2012, p. 52).

O próprio ciclo de *feedback* construir-medir-aprender, por ter como principal objetivo a aprendizagem validada, pressupõe que o erro é parte integrante e fundamental de todo o processo.

## Running Lean e The Startup Owner's Manual

Ambos os livros entendem o erro como parte intrínseca ao processo de ajuste de um modelo de negócio. "A falha é uma parte integral da busca pelo modelo de negócios" (BLANK & DORF, 2012, p.17). Assim, podemos olhar os erros que ocorrem durante as iterações como as premissas que não são validadas. Porém, embora deixem bem claro a necessidade dos erros ao longo do caminho de modo a gerar aprendizado, este se difere do erro encontrado ao final do modelo de introdução de novos produtos e desenvolvimento em cascata das grandes empresas, visto que nesses casos o erro é um resultado final ruim, ao invés de parte de um ciclo de aprendizado.

"O pivot não é um fracasso. Na verdade, considerando o fato que startups geralmente fracassam, os pivots ao longo do caminho são talvez um dos maiores insights neste livro" (BLANK & DORF, 2012, p.26)

## Principais Conclusões do Eixo

Apesar das metodologias que surgiram nos últimos anos estarem difundindo entre o meio empreendedor a inevitabilidade do erro no processo de planejamento e desenvolvimento de novos negócios, é importante ressaltar que estamos tratando do erro da etapa de desenvolvimento e não o erro atrelado ao produto/serviço final.

A grande distinção entre os dois tipos é que o primeiro tem como consequência a aprendizagem acerca de diversas dimensões do problema que o empreendedor busca solucionar: mercado, clientes, necessidades, preços, dentre outros. Já o segundo, por

ocorrer após o produto/serviço já ter sido desenvolvido e colocado à venda, causa grandes prejuízos à empresa, tanto em termos de tempo e investimento, quanto de confiabilidade e posicionamento no mercado.

Além disso, apesar de visto como parte do processo, os autores (Ries, Maurya, Blank & Dorf) não se propõe a fomentar esses erros continuamente. Eles devem existir, mas sua ocorrência deve ser da forma mais otimizada possível. Ou seja, o erro está incluindo no método, mas não deve ultrapassar o limite entre o podemos chamar de erro produtivo (consequente do processo de aprendizagem) e erro improdutivo (consequente de ineficiência e eficácia).

Portanto, os empreendedores devem ter em mente que o erro faz sim parte de todo o processo, mas só se justifica quando este serve como *input* para a melhoria do produto final e de seu valor agregado. O erro por si só, causado por falhas sucessivas de planejamento, falta de comprometimento e dedicação da equipe, gera a pior das consequências possíveis que uma empresa nessa fase pode desejar: perda dos recursos financeiros disponíveis, desmotivação da equipe e redução da confiabilidade dos investidores, fatos estes que na maioria das vezes, inviabilizam por completo o lançamento do novo negócio.



Figura 46 - Tipos de Erros

Fonte: os autores

# 3.7 Conclusões Comparativas

Por fim, a análise dos eixos comparativos nos permitiu construir uma síntese sobre cada uma das metodologias apresentadas e suas principais contribuições para o desenvolvimento de novas empresas e negócios.

O Business Model Generation é, antes de tudo, uma poderosa ferramenta para o refinamento do modelo de negócios. Por meio de um método visual e que propõe a cocriação entre toda a equipe, auxilia no entendimento e *insight* conjuntos, fomentando a descobertas de novas ideias que contribuam para o sucesso do produto/serviço. A principal crítica percebida em relação ao modelo é a baixíssima iteração com os potenciais clientes, o que pode acarretar no desenvolvimento de produtos pouco alinhados às necessidades e expectativas desses clientes.

Já o *Lean Startup* cumpre o importante papel de apresentar uma visão geral sobre o pensamento empreendedor, englobando a importância da agilidade e do constante aprendizado no processo de criação e desenvolvimento de novos produtos/serviços. O principal ponto negativo, nesse caso, é o baixo detalhamento de como aplicar e executar efetivamente as ferramentas e métodos apresentados. É um livro de grande utilidade para aqueles que estão começando a se familiarizar com a dinamicidade do ambiente empreendedor ou para aqueles que buscam internalizar os conceitos já conhecidos.

O *Running Lean*, por sua vez, aproveitando-se de todas as principais teorias envolvendo gerenciamento de *startups* com a adaptação do *Lean* Canvas, pode ser considerado uma rápida e boa referência, uma vez que aborda os principais pontos de planejamento e um método sistemático para testar e refinar as suposições iniciais.

Por fim, o *Startup Owner's Manual* se apresenta como um manual bem detalhado para o ajuste do modelo de negócio, através do método de *customer development*, ressaltando suas peculiaridades em relação à empresas *web* e não *web*. Como manual de referência, possui suas etapas bem definidas e organizadas de modo a facilitar a consulta, contando com um *checklist* prático englobando todas as etapas do livro.

## 4 CONCLUSÃO

Esse capítulo tem como objetivo apresentar as conclusões do presente trabalho, englobando uma síntese de todas as etapas e um resumo das contribuições. Em seguida, serão apresentadas as limitações do estudo proposto e as sugestões de trabalhos futuros.

#### 4.1 Síntese

A administração clássica surgiu de certa forma da necessidade de otimização de negócios já existentes e que viam a oportunidade de ampliarem suas escalas com avanços alcançados pelas revoluções industriais. Os negócios passaram então a ser estudados de modo científico em cada ponto de sua complexidade, gerando a partir disso uma série de conhecimento sobre sua gestão.

Pouco mais a frente, no século XX, novas empresas surgiram - a principio irrelevantes para as grandes empresas tradicionais -, e muitas delas conseguiram crescer em grande velocidade apoiadas por um modelo diferente e pela agilidade de transformação frente às burocráticas grandes empresas, mudando por muitas vezes um setor inteiro da indústria. Essas novas empresas, entretanto, eram ainda administradas sob grande influência da base de conhecimento gerado no estudo de grandes corporações. Com a proliferação desses novos empreendimentos, os envolvidos começam a perceber que o modelo tradicional muitas vezes não servia tão bem ao seu modelo de negócios e assim, surgiram os primeiros estudos relacionados à forma como esses novos modelos funcionavam ou a como poderiam melhorar seus resultados por meio da transformação e adaptação das formas de gestão consolidadas até o momento.

O modelo tradicional de imposição de produtos das empresas ao mercado e seu foco centrado na execução voltada para a criação de produtos começou a ser questionado e dessa forma, surgiu o modelo baseado nas premissas de atendimento às necessidades do cliente e criação de valor para a sociedade. Com isso, formas de agilizar o aprendizado sobre a melhor maneira de garantir a satisfação dos clientes e garantir o sucesso de um novo produto/serviço acabaram por surgir nos últimos anos.

Além disso, uma nova lógica de pensamento e ação surgiu, substituindo a crença na previsibilidade do futuro pela certeza de que o futuro pode e deve ser moldado a partir dos meios existentes.

Este trabalho buscou mostrar uma visão das principais referências da literatura que se relacionam à criação de novos negócios e como elas se interrelacionam. Análogo aos estudos empregados no livro "Princípios da Administração Científica" (TAYLOR, 1911), nos quais os experimentos eram feitos em cada etapa de um processo produtivo, o estudo da administração de negócios inovadores leva à ideia da experimentação para antes do processo produtivo. Assim, testa sua viabilidade e seu real valor para o mercado antes mesmo que o produto/serviço seja lançado, partindo do principio que não há desperdício maior do que fazer o que não deveria ter sido feito.

A melhoria desses métodos está em constante evolução e a cada dia, novos estudiosos e experientes no assunto começam a dar suas contribuições para o desenvolvimento do cenário empreendedor. Afinal, qualquer metodologia, por melhor que seja, fica obsoleta ao longo dos anos e por isso, precisa ser adaptada às novas realidades. "No entanto, é simplista supor que seja o melhor método possível. Enquanto é adotado em cada vez mais empresas, novas técnicas, sem dúvida, serão sugeridas, e temos de ser capazes de avaliar as novas ideias com o máximo de rigor" (RIES, 2012, p. 263).

## 4.2 Principais Contribuições

Conforme os objetivos propostos por este trabalho, algumas contribuições teóricas e práticas foram alcançadas. Do ponto de vista teórico, foi possível sintetizar e auxiliar a compreensão do leitor sobre as principais metodologias de gestão de novos negócios, fornecendo os principais conhecimentos acerca dos conceitos, técnicas e ferramentas utilizadas. Outra importante contribuição foi a comparação entre todos os métodos apresentados, garantindo assim reflexões acerca dos pontos de convergência entre os autores, principais defasagens dessas metodologias e de sua aplicabilidade em cada uma das fases de desenvolvimento de um novo produto/serviço.

Do ponto de vista prático, espera-se que esta síntese sirva como um ponto de partida geral aos empreendedores e interessados no tema, permitindo uma visão geral acerca dessas metodologias. Por fim, espera-se que a análise comparativa e as críticas gerais

aqui apresentadas possam ser utilizadas como referência para que os empreendedores identifiquem qual a metodologia mais adequada a ser utilizada em cada uma das fases, contribuindo assim para o desenvolvimento de um novo negócio.

## 4.3 Limitações do Trabalho

Este trabalho apresenta algumas limitações que podem ter influência sobre os resultados dos objetivos propostos.

A primeira delas diz respeito à literatura sobre o empreendedorismo e suas principais formas de gestão. Apesar de grande relevância do tema na atualidade, o mesmo carece em termos de quantidade ou qualidade de publicações relacionadas. Primeiro, a quantidade de conteúdo científico ainda é muito baixa. A maioria dos estudos ainda se baseiam nas formas tradicionais de gestão voltadas aos ambientes onde predomina a lógica causal. Além disso, os livros voltados a esse público de empreendedores e *startups*, muitas vezes, acabam por repetir a fórmula das quatro metodologias aqui estudadas ou possuem um conteúdo que mais se assemelha a livros motivacionais e de autoajuda. Logo, a pesquisa acabou sendo limitada pela insuficiência da literatura e por isso, optamos por apresentar neste estudo somente as metodologias mais conceituadas.

A segunda limitação esta relacionada à primeira e diz respeito à sua aplicação no contexto do cenário brasileiro. Uma vez que o presente estudo está baseado em poucas fontes científicas e literárias – sendo estas basicamente americanas -, algumas reflexões e análises podem não ser capazes de se aproximar do panorama e da realidade das formas de gestão adotadas pelas *startups* brasileiras.

# 4.4 Sugestões para Trabalhos Futuros

A partir das limitações e contribuições do presente trabalho, podemos refletir sobre possíveis desdobramentos futuros.

É sabido que nem sempre é possível conciliar a teoria e a prática no dia a dia das organizações, sejam elas novas empresas ou grandes corporações. Este fato tem sua origem em diversas causas: burocracia, problemas estruturais, baixa autonomia, cultura empresarial, dentre outros. Em virtude dessa dificuldade em transformar o aprendizado em resultados, seria de grande valor realizar um estudo com *startups* de diversos setores

e em diferentes graus de maturidade a fim de compreender: o conhecimento dos empreendedores sobre as metodologias aqui apresentadas; quais delas foram aplicadas ao longo de todo o processo e com que intensidade; a percepção sobre as reais utilidades e limitações desses métodos; além de outras questões pertinentes que possibilitem avaliar a contribuição da aplicação desses métodos e ferramentas para o sucesso de uma *startup*.

Além disso, visto que cada autor apresenta diferentes níveis e tipos de abordagem tanto para a fase de planejamento quanto de execução de um novo modelo de negócios, outro possível encaminhamento seria a proposição de um *framework* que consolide as principais proposições desses métodos. Dessa forma, seria possível fornecer uma visão mais ampla, capaz de cobrir de forma homogênea todas as etapas a serem realizadas ao longo do desenvolvimento dos produtos e serviços do futuro.

"Isso não é o início do fim, mas talvez seja o fim do início" (BLANK & DORF, 2012)

# REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

RIES, E., "A Startup Enxuta". 1ª ed. São Paulo: Leya, 2012

OSTERWALDER, A. e PIGNEUR, Y., "Business Model Generation". 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010 . 288 páginas. ISBN-10-0470876417

MAURYA, A., "Running Lean".2nd ed. Califórnia: O'Reilly, 2012. 207 páginas. ISBN:978-1-449-30517-8

BLANK, S. & DORF, B., "The Startup Owner's Manual". 2012. 571 páginas. ISBN-10:0984999302

SARASVATHY, S. ," Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise". 2008. 368 páginas. ISBN-10:1843766809

KOTLER, P., "Marketing para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados". 2009. 303 páginas. ISBN: 978-85-00-02395-8

GONZÁLEZ J.M.R., AÑEZ,M.E.M., MACHADO, H.V., "Raciocínio Effectual e Raciocínio Causal na Criação de Novos Negócios: Um Estudo de Caso". Revista Ibero-Americana de Estratégia. Univerisade Nove de Julho – Uninove. 2011. Disponível em: <a href="http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1718/pdf\_41">http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1718/pdf\_41</a>, visitado em 30/07/2012

RIVA, F., "Lean Startup e Business Model Generation na prática: uma análise do primeiro ano de uso <a href="http://www.infoq.com/br/articles/lean-startup-bmg-pratica">http://www.infoq.com/br/articles/lean-startup-bmg-pratica</a>, visitado em 10/09/2012

SILVEIRA, A. C., GONÇALVES, G., BONELI, J.J., et al. "Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender". Disponível em: <a href="http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo/artigo/daniele.pdf">http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo/artigo/daniele.pdf</a>, visitado em 07/09/2012.

ROSA, C.A., "Como Elaborar um Plano de Negócio". Disponível em: <a href="http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\$File/NT000361B2.pdf">http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\$File/NT000361B2.pdf</a>, visitado em 28/08/2012

Society for Effectual Action. Disponível em: <a href="http://www.effectuation.org/">http://www.effectuation.org/</a>, visitado em 08/09/2012

Entrevista com Ash Maurya para a InfoQ. Disponível em: <a href="http://www.infoq.com/br/articles/Running-Lean-Entrevista-com-Ash-Maurya">http://www.infoq.com/br/articles/Running-Lean-Entrevista-com-Ash-Maurya</a>, visitado em 16/09/2012

Lessons Learned. Disponível em: <a href="http://www.startuplessonslearned.com">http://www.startuplessonslearned.com</a>, visitado em 28/08/2012