



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE INFORMÁTICA
BACHARELADO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO**

Desmembrando o *Lean Startup*: Sistema de suporte a decisão na validação de hipóteses e na melhoria do ciclo de aprendizado.

VICTOR ACIOLI DA COSTA ALENCAR

RECIFE

JULHO, 2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE INFORMÁTICA
BACHARELADO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

Desmembrando o *Lean Sartup*: Sistema de suporte a decisão na validação de hipóteses e na melhoria do ciclo de aprendizado.

VICTOR ACIOLI DA COSTA ALENCAR

Monografia apresentada ao Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial da obtenção do grau de Bacharel em Ciência da Computação.

Orientador: Prof. Ruy José Guerra Barretto de Queiroz (Ph.D.)

RECIFE
JULHO, 2012

VICTOR ACIOLI DA COSTA ALENCAR

Desmembrando o *Lean Sartup*: Sistema de suporte a decisão na validação de hipóteses e na melhoria do ciclo de aprendizado.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ruy José Guerra Barretto de Queiroz (Ph.D.)
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Cristiano Coelho de Araújo (Ph.D.)
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Aos meus Amados Pais, Ana Paula e Mario

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Ana Paula e Mario, pois sempre me apoiaram nos momentos difíceis e trabalharam muito para que eu pudesse me formar não só um bom profissional, mas como um bom homem.

Agradeço ao meu irmão, Thiago, sempre trazendo alegria para a vida de todos, principalmente para minha, e a minha avó, Luzmar, que em todos os momentos teve algo reconfortante para me dizer.

Ao meu tio, Tomaz, e às minhas tias, Fátima, Zulmira, Sônia, Fernanda, Tomena, Marta e Teresa, agradeço pelo carinho que todos tem por mim e saibam que tenho um carinho enorme por todos vocês.

A todos os meus primos agradeço pela amizade e pelo companheirismo, especialmente para Dani e Gabi que sempre foram minhas irmãs de coração, e também a pequena Maria Eduarda, que com um apetite insaciável, faz a alegria da família.

Agradeço a Larissa minha companheira, pois em qualquer situação estive ao meu lado e me ajudou a tomar as decisões da minha vida. Por ela, nutro um amor inimaginável, que com um simples parágrafo não tem como ser descrito.

Meus agradecimentos também vão as amigas que pude construir durante esses cinco anos no Centro de Informática, que estavam nos dias, tardes, noites e madrugadas. Tornando os estressantes trabalhos e provas mais divertidos e sempre no final de cada um, sobrava uma estória engraçada para contar. Agradeço também ao CITi e a todos que trabalharam comigo durante essa maravilhosa experiência, pois fez parte do meu amadurecimento profissional e pelo despertar do empreendedorismo em minha vida. Também prestigio o professor Ruy, pela excelente orientação deste trabalho e pela paciência que ele teve comigo.

Por fim, mas não menos importante, aos meus grandes amigos, Paulo, Luís, Dani, Bolinha, Vítor, Ávila, Almir, Marcela, Pineli, Ed, Tabosa e tantos outros, uns mais pertos, outros mais distante, mas desde o colégio estiveram lá para tomar uma cerveja, conversar sobre tudo, deixando a vida sempre mais feliz.

Muito Obrigado!

RESUMO

A maioria das startups falham na tentativa de desenvolver o conjunto produto-mercado. Mas para as taxas de insucesso diminuïrem muitos estudiosos, consultores e fundadores de startups desenvolvem ou já desenvolveram, baseados nas suas experiências, várias maneiras de se gerenciar uma empresa nascente rumo ao sucesso. Nesse contexto, este trabalho vem disponibilizar, através de uma extensa pesquisa, vários processos que auxiliam na descoberta e no desenvolvimento do mercado. Metodologias, como o *Customer Development*, o *Lean Startup* e o *Running Lean*, cada um criado respectivamente por Steve Blank, Eric Ries e Ash Maurya. Em cada método apresentado será possível perceber as influências que cada um exerce sobre a outro e os pontos em comum. Também serão disponibilizadas algumas ferramentas para auxiliar na busca por um modelo de negocio escalável, como por exemplo, algumas técnicas de entrevistas, o *canvas* do modelo de negócio e o *lean canvas*. Como resultado, além da análise dos três processos, foi realizada a concepção de um novo sistema de gerenciamento de startups, que vai auxiliar na tomada de decisões e ajudar na medição das métricas.

Palavras-chave: Startups, Processos, *Customer Development*, *Lean*, *Lean Startup*, *Running Lean*, *canvas* e *lean cavas*.

ABSTRACT

Most startups fail in an attempt to develop all product-market. But for the failure rates decrease many scholars, consultants and founders of startups developing or have developed, based on their experiences, several ways to manage a fledgling company to success. In this context, this work is available through extensive research, several processes that assist in the discovery and development of the market. Methodologies such as Customer Development, Lean Startup, and Running Lean, each one created respectively by Steve Blank, Eric Ries, and Ash Maurya. In each method presented is possible to realize the influence that each exerts on the other and the points in common. Also available in this research are some tools to help search for a scalable business model, for example, some interviews practices, business model canvas and lean canvas. As a result, besides the analysis of the three cases, was held to design a new system of management startups, which will assist in making decisions and assist in measuring the metrics.

Keywords: Startups, Process, Customer Development, Lean, Lean Startup, Running Lean, canvas e lean cavas.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste espaço do texto são definidos alguns conceitos importantes para o entendimento completo do trabalho. Esses mesmo serão detalhados adiante, mas são citados no começo do trabalho e por isso é necessário essas definições básicas.

PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL

O produto mínimo viável (PMV) (em inglês, minimum viable product MVP) é um produto com os requisitos mínimos necessários para executar testes de validação do mercado.

PIVOT OU PERSEVERAR

Pivot é a decisão de mudar a estratégia para atingir a visão preterida pela startup. Não é uma simples mudança em algum requisito ou layout, é algo que mude a maneira de trabalhar da empresa, como o modelo de negócio ou uma reformulação no sistema, para atender ao novo mercado. Perseverar é a continuação da estratégia atual, então o empreendedor deve sempre tomar essa decisão de *pivot* ou perseverar.

CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIO

Canvas é uma técnica criada por Alexander Osterwalder, que dividi a estratégia do negócio em novo blocos (segmentos de clientes, proposição de valor, canais, relacionamento com o cliente, fluxos de receita, recursos chave, atividades chaves, parcerias chaves, estrutura de custos). O grande diferencial dele é como os blocos ficam disponíveis em uma folha de papel, facilitando a visualização e possibilitando modificações rápidas na estratégia da startup.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1.OS QUATRO PASSOS PARA O SUCESSO	13
1.1.INFLUÊNCIAS	13
1.2. CUSTOMER DEVELOPMENT	16
1.2.1. CUSTOMER DISCOVERY	18
1.2.1.1. PROCESSO DO CUSTOMER DISCOVERY.....	19
1.2.2. CUSTOMER VALIDATION	21
1.2.2.1. PROCESSO DO CUSTOMER VALIDATION	22
1.2.3. CUSTOMER CREATION	25
1.2.4. COMPANY BUILDING	25
2. LEAN STARTUPS	26
2.1. A METODOLOGIA LEAN	28
2.2. O PROCESSO LEAN STARTUP	29
2.2.1. EMPREENDEDORES ESTÃO EM TODO LUGAR	31
2.2.2. EMPREENDEDORISMO É GERENCIAMENTO.....	32
2.2.3. VALIDAR O APRENDIZADO	34
2.2.4. CONTABILIZAÇÃO DA INOVAÇÃO	37
2.2.5. CONSTRUIR, MEDIR E APRENDER.....	38
2.3. CONCEITOS DO LEAN	41
2.3.1. SALTOS DE FÉ	41
2.3.2. PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL	42
2.3.3. MÉTRICAS.....	44
2.3.4. MUDAR OU PERSEVERAR	47
3. EXECUTANDO O LEAN	50
3.1. PRIMEIRO PASSO, DOCUMENTAÇÃO DO PLANO A	52
3.1.1. CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIO	53
3.1.2. CANVAS DO LEAN.....	55
3.2. SEGUNDO PASSO, IDENTIFICANDO AS PARTES MAIS ARRISCADAS DO PLANO	59
3.2.1. PRIORIZAR RISCOS	59

3.2.2. ENCONTRAR UM CONSELHEIRO.....	60
3.2.3. PREPARAR PARA O EXPERIMENTO.....	61
3.2.3.1. MONTANDO UMA EQUIPE.....	61
3.2.3.2. EXECUTANDO EXPERIMENTOS.....	62
3.2.3.3. OS ESTÁGIOS PARA DIAGNÓSTICO DOS RISCOS.....	63
3.3. TERCEIRO PASSO, TESTAR SISTEMATICAMENTE O PLANO	65
3.3.1. ENTREVISTAS COMO FERRAMENTA DE APRENDIZADO	66
3.3.1.1. TIPOS DE ENTREVISTA.....	68
3.3.1.1.1. A ENTREVISTA DE PROBLEMA	68
3.3.1.1.2. A ENTREVISTA DA SOLUÇÃO.....	70
3.3.2. VALIDANDO O PRODUTO.....	72
3.3.2.1. CRIANDO O PRIMEIRO PRODUTO	72
3.3.2.2. PREPARAÇÃO PARA MEDIR O PROGRESSO.....	73
3.3.2.3. AVALIANDO O PRODUTO.....	74
3.3.3. VALIDANDO O MERCADO	76
3.3.3.1. QUANDO LANÇAR OFICIALMENTE O PRODUTO	76
3.3.3.2. MEDINDO O DESEMPENHO DO PRODUTO E DO MERCADO	77
3.3.3.3. ESCALANDO	77
4. CONCEPÇÃO DO SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE STARTUPS ...	78
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
5.1. LIMITAÇÕES E DIFICULDADES ENCONTRADAS NA ELABORAÇÃO DO TRABALHO	79
5.2 CONCLUSÃO	80
5.3 TRABALHOS FUTUROS	81
REFERÊNCIAS	82

INTRODUÇÃO

Não existe uma definição padrão para o conceito de startups, mas alguns estudiosos como Steve Blank (*The Four Steps to the Epiphany & The Startups Owner`s Manual*) e Eric Ries (*The Lean Startup*) as definem respectivamente assim: "uma startup é uma organização formada para a pesquisa de um modelo de negócio repetível e escalável" (em inglês, *a startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model*) ("*What's A Startup? First Principles*" de S. Blank, Janeiro 25, 2010), "uma startup é um instituição humana desenhada para entregar um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza" (em inglês, *A startup is a human institution designed to deliver a new product or service under conditions of extreme uncertainty*) ("*What is a startup?*" de E. Ries, junho 21, 2010).

Os dois tem definições, apesar de diferentes, complementares, pois trazem dois pontos essenciais para uma startup. O primeiro fala sobre pesquisar um modelo de negócio escalável e repetível, o que é imprescindível para uma empresa que deseja ter uma quantidade grande de usuários, principalmente quando se fala de produtos ou serviços na web. O segundo se refere a um novo produto ou serviço sobre condições de extrema incerteza.

O alto risco dos usuários não gostarem do produto ou serviço oferecidos pela startup é o que faz o trabalho de um empreendedor ser tão complicado, pois o gerenciamento constantes desses riscos é um trabalho diário. Isso é embasado por Ash Maurya (2012, p.7), quando ele escreve em seu livro, chamado *Running Lean*: "Construir um produto de sucesso é fundamentalmente mitigar riscos" (em inglês, *Building a successful product is fundamentally about risk mitigation*).

Facilitar o gerenciamento de riscos e melhorar as decisões estratégicas, são necessidades que todas as startups possuem. Então o resultado deste trabalho será a concepção de um sistema de suporte a decisões cuja principal atividade será facilitar o gerenciamento das hipóteses (criadas pelo empreendedor). Consequentemente ajudar no ciclo de

aprendizado, na evolução do produto e do modelo de negócio.

Para embasar o desenvolvimento do sistema, existem vários processos, que tentam diminuir os riscos de insucesso, tanto do produto quanto do modelo de negócio. São processos criados por estudiosos como Steve Blank, Eric Ries e Ash Maurya, que conceberam respectivamente os conceitos do *Customer Developer*, *Lean Startup* e *Running Lean*.

Para Steve Blank, a criação de uma startup baseada no processo *Product Development* tem um maior risco de insucesso, mesmo possuindo um bom plano de negócio embasado por uma pesquisa de mercado e que seu gerenciamento seja perfeito. O principal motivo disso, para ele, é a falta de interação das Startups com seus clientes, ou melhor, a falta de interação com os produtos criados pelas empresas e da falta de teste dos seus modelos de negócio. Ele propõe um modelo complementar ao *Product Development*: o *Customer Development*, descrito pelo próprio Steve Blank como “o caminho que as startups tem para rapidamente iterar e testar cada elemento do seu modelo de negócio” (“*What’s A Startup? First Principles*” de S. Blank, Janeiro 25, 2010).

O processo criado por Blank é base para muitos outros modelos de gerenciamento de startups. Um desses é o *Lean Startup*, criado por Eric Ries e definido por ele (“*What is a startup?*” de E. Ries, junho 21, 2010) como: “Fundamentalmente, o *lean startp* é uma metodologia para lidar com a incerteza e o desconhecido com agilidade, equilíbrio e eficiência” (em inglês, *Fundamentally, the lean startup is a methodology for coping with uncertainty and unknowns with agility, poise, and ruthless efficiency*).

O *Lean Startup* foi criado como uma aplicação do *Customer Developer*, do desenvolvimento ágil e pela metodologia *Lean*, como define Blank (“*What’s A Startup? First Principles*” de S. Blank, Janeiro 25, 2010). Essa metodologia *Lean* foi criada pela Toyota (“*Toyota Production System*”, de TOYOTA MOTOR CORPORATION) e tem como princípio básico evitar desperdícios dentro da linha de produção de uma fábrica. Ries trabalhou para adaptar essa filosofia ao processo de criação e testes de um produto ou modelo de negócio. Com a utilização do *Lean Startup*, o empreendedor terá a oportunidade de aplicar alguns conceitos do *Lean* e evitar desperdícios, e

assim fazer com que as falhas não sejam tão dolorosas durante o processo de inovação.

Já Ash Maurya criou o *Running Lean*, uma aplicação do *Lean Startup* e do *Customer Development*, mas enquanto os outros são processos mais conceituais, esse tenta ser o mais prático possível e é definido pelo seu criador como: “*Running Lean* é um processo sistemático para iterar de um Plano A até um plano que funcione” (em inglês, *Running Lean is a systematic process for iterating from a Plan A to a a plan that Works, before runnig out of resources*) (2012, p.XXI). O conceito criado por Maurya , tem como objetivo a diminuição das falhas e a utilização de recursos de maneira eficiente para que o modelo de negócio ideal possa ser encontrada sem tantos desperdícios.

1. OS QUATRO PASSOS PARA O SUCESSO

O paradigma chamado de *Customer Development* por seu principal defensor, o empreendedor e acadêmico Steve Blank, autor de um livro pioneiro no tópico publicado em 2005, é a base de todo o gerenciamento de Startups, pois os resultados de sua aplicação têm levado à redução do número de fracassos de startups, além de ter permitido que os prejuízos sejam minimizados.

Daí, para embasar o sistema de gerenciamento que terá a sua concepção como fruto final desta dissertação é necessário analisar o que está por trás das teorias criadas por Steve Blank.

1.1. INFLUÊNCIAS

1.1.1. PRODUCT DEVELOPMENT

Entre os anos 1950s até o final do século XX, uma metodologia era a mais adotada desde indústrias até empresas de tecnologia, modelo chamado de *Product Development*. Baseado no desenvolvimento do negócio com ênfase no produto, essa metodologia se mostrou eficiente em um ambiente onde o mercado é conhecido e os requisitos são bem definidos.

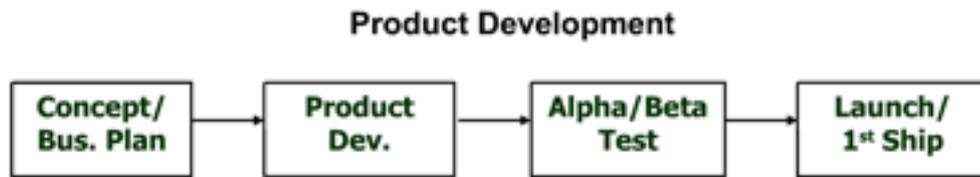


FIGURA 1.1 FLUXOGRAMA DO PRODUCT DEVELOPMENT

(FONTE: THE FOUR STEPS TO THE EPIPHANY, 2007, P. 2)

O processo é bem definido com suas fases e conceitos. No primeiro passo é criada a ideia principal do negócio e do produto. No segundo o produto é inteiramente desenvolvido, todos os requisitos são especificados desde o produto até a preparação para vendas e marketing. Somente na fase de testes é que o usuário tem um primeiro contato com o sistema e os últimos defeitos do sistema são retirados. Já o último passo do processo é o lançamento do primeiro sistema funcional, pronto para ser implantado e usado.

Desta maneira o *Product Development* é um ótimo sistema de gerenciamento, se aplicado em mercados conhecidos, com clientes e o escopo do produto já definidos. Mas em uma startup, onde o modelo de negócio é incerto e/ou o mercado não é muito bem conhecido, o uso do *Product Development* pode acarretar em muito desperdício de recursos.

Em *The Four Steps to the Epiphany*, Steve Blank lista alguns problemas com os quais se deparou em uma startup, chamada WEBVAN, quando passou a seguir o processo centrado no produto. Um deles foi a falta de interação com o seu respectivo consumidor, pois ninguém pode garantir a aceitação do produto apenas com planos de negócio e pesquisas de mercado. O plano de negócio, juntamente com o casamento produto-mercado, devem ser testados, pois assim se consegue um desenvolvimento baseado no aprendizado e, conseqüentemente, a possibilidade de criar um novo modelo de negócio ou um nicho de mercado.

1.1.2. CURVA DE ADOÇÃO DO CICLO DE VIDA DE UMA TECNOLOGIA

Desde o começo dos anos 1990s, a referência mais aceita entre as atividades de Marketing e Vendas dentro de uma startup foi a da Curva de Adoção do Ciclo de Vida de Tecnologia (em inglês, *Technology Life Cycle Adoption Curve*) e a ideia de “abismo” (em inglês, *chasm*), afirma Blank

(2007, p.13). O primeiro foi desenvolvido por Everett Rogers e popularizado por Geoff Moore, que o refinou com o conceito de abismo.

Basicamente eles introduzem cinco ideias:

- Existem fases para adoção de tecnologia sendo divididas em 5 grupos de usuário: Entusiastas, Visionários, Pragmáticos, Conservadores e Céticos.
- Os Entusiastas e os Visionários são os que aceitam mais rapidamente a tecnologia. Os dois do meio são considerados a massa crítica de usuários.
- Todos os novos mercados começam pequenos e vão crescendo até a massa crítica de usuários. Esse mercado tem um gráfico parecido com a curva de um sino, como pode ser visto na Figura 1.2.
- Também existe o abismo entre os mercados de rápida adoção e o de massa, essa diferença existe pela distinta necessidades e hábitos de consumo dos grupos.
- O abismo entre os grupos é um grande problema, pois os usuários do grupo inicial não necessariamente tem os mesmos hábitos e exigem estratégias diferentes de marketing e vendas. Isso acontece, pois a massa não julga relevante as referências do primeiro grupo.



FIGURA 1.2 CICLO DE ADOÇÃO DE TECNOLOGIA
(FONTE: THE FOUR STEPS TO THE EPIPHANY, 2007, P. 14)

Mas é importante observar que existem problemas na curva da figura acima, mais precisamente Steve Blank disserta (2007, p.14) sobre quatro deles. Primeiro, a curva faz o empreendedor focar no grupo de massa e esquecer do grupo inicial, essencial para entrar no mercado. Segundo, a curva dá a impressão de que os Entusiastas são parte dela, mas eles são apenas um meio para se atingir os clientes que pagam pelo seu produto, pois os Entusiastas raramente pagam por algum produto ou serviço. Terceiro, o número de clientes de uma startup não vai crescer continuamente como a curva indica, e isso pode dar a impressão de que para conquistar novos clientes é só executar um plano de vendas. Por último, a teoria criada por

Everett Rogers continua a dar ênfase na execução, enquanto o mais importante é o processo de aprendizado, o qual pode levar a Startup a descobrir a melhor execução.

1.2. CUSTOMER DEVELOPMENT

O *Customer Development* é uma técnica usada pelas startups para rapidamente iterar e testar parte do seu modelo de negócio. Assim é como Steve Blank (Do artigo “Customer Development for Web Startups” de S. Blank, Fevereiro 25, 2010) define o *Customer Development*. Antes disso não havia uma metodologia para que uma Startup pudesse desenvolver um processo eficaz a fim de encontrar clientes, desenvolver um mercado e validar um modelo de negócio.

Uma premissa básica para qualquer startup é o aprendizado e descoberta de quem serão os primeiros clientes, em quais mercados estará inserida e também a necessidade de um processo paralelo ao *Product Development*. A soma dessas três atividades definem o *Customer Development*.

A maioria das startups não dispunham de um processo de descoberta de mercados, que permita encontrar o primeiro cliente de forma eficaz, validar as hipóteses e fazer o negócio crescer. Poucos conseguiram fazer esses quatro passos, os que conseguiram deram origem ao *Customer Development*.

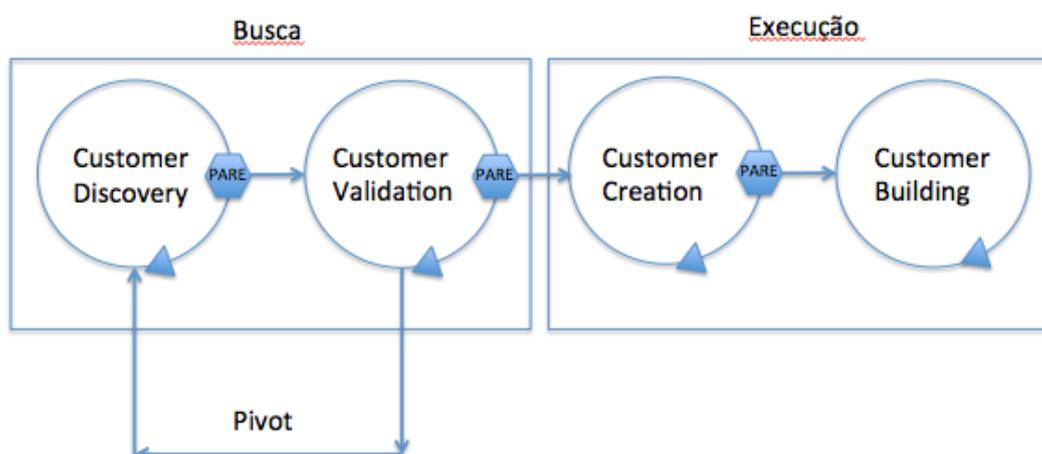


FIGURA 1.3 FLUXOGRAMA DO CUSTOMER DEVELOPMENT
(FONTE: THE STARTUP OWNER'S MANUAL, 2012, P. 23)

Como pode ser visto na figura 1.3 o processo foi dividido em quatro passos, os dois primeiros definem a busca pelo modelo de negócio escalável, e os outros dois constituem a execução do modelo de negócio que foi desenvolvido, testado e provado nos dois primeiros passos. Desenvolvido para resolver os dez problemas, listados abaixo, encontrados por Steve Blank (2007, p.5) no modelo do *Product Development*:

- Como achar os clientes?
- O foco nos primeiros clientes apenas na data de lançamento do produto
- Ênfase na execução, ao invés da descoberta e aprendizado
- A falta de marcos significativos para vendas, mercado e desenvolvimento do negócio
- O uso do *Product Development* para medir Vendas
- O uso do *Product Development* para medir Mercado
- Escalar prematuramente
- Espiral da morte: O custo de executar o produto errado
- Nem todas as startups são parecidas
- Expectativas Irreais

O método de *Customer Development* divide todas as atividades relacionadas aos clientes assim: *Customer Discovery* (Descoberta do Cliente), *Customer Validation* (Validação do Cliente), *Customer Creation* (Criação de Cliente), *Company Building* (Construção da Empresa). Conforme descrito a seguir, as etapas vão auxiliar as atividades do desenvolvimento do produto e na busca por modelo de negócio. Não obstante, é importante deixar claro que o *Customer Development* não substitui o *Product Development* e sim, o complementa. Descrevendo rapidamente os quatro passos:

- O *Customer Discovery* primeiro captura a visão dos fundadores e a transforma numa série de hipóteses de negócio. Depois se desenvolve um plano para testar a reação dos clientes para cada hipótese e transformá-las em fatos.
- O *Customer Validation* testa se o modelo de negócio resultante é repetível e escalável. Se não, volta-se para o passo anterior.
- O *Customer Creation* é o começo da execução. Ele constrói as demandas do usuário final e direciona isso para os canais de vendas e para escalar o negócio.

- O *Company Building* é a transição da organização de uma startup para uma companhia com foco em executar o modelo de negócio validado.

Como pode ser visto nas Figura 1.3 cada passo é representado por caminhos circulares com setas recursivas, destacando a iteratividade de cada passo. Essa é a maneira mais formal de dizer que “Startups são imprevisíveis. Nós vamos ter falhas e iremos estragá-las várias vezes antes de estarmos certos.”, afirmam Blank e Dorf (2012, p.23). O *Customer Development* assume a naturalidade de existir várias interações em todos os passos e também o retrocesso em algum deles, enquanto no *Product Development* retroceder é considerado uma falha.

Para Blank e Dorf (2012, p.27), a essência dos dois primeiros passos do modelo do *Customer Development* servem para refinar, corroborar e testar um modelo de negócio de uma startup. Completando os dois é possível verificar as principais funções do produto, se existe o mercado, localiza clientes, testar os valores e demanda do produto, identifica os compradores, estabelece preço e canais estratégicos e completa o ciclo e o processo de venda.

Uma interessante consequência do processo é a de sempre manter a startup com custos baixos, antes da empresa encontrar clientes que validem seu modelo de negócio. Principalmente, nos dois primeiros passos, nos quais se encontra o cliente e se validam as hipóteses antes de começar uma expansão, pois muito dinheiro nessa etapa do negócio pode obscurecer o caminho para encontrar o mercado, além de acomodar o empreendedor.

1.2.1. CUSTOMER DISCOVERY

Traduzir a visão dos fundadores da Startup em hipóteses sobre cada componente do modelo de negócio e criar um grupo de experimentos para cada uma das hipóteses, essa é a função desta etapa. Para isso acontecer, é necessário deixar as adivinhações de lado, sair do escritório, testar a reação dos clientes para cada hipótese, refletir sobre o feedback e ajustar o modelo de negócio, aconselham Blank e Dorf (2012, p.24).

Segundo Steve e Bob (2012, p.25), de todos os ensinamentos do *Customer Development*, a importância de sair do escritório e ter conversas

com os clientes é a mais crítica. Apenas deixando a zona de conforto de uma sala de reunião e indo atrás deles para aprender sobre os seus problemas. Pois todos os detalhes dos clientes serão necessários para construir um produto de sucesso, agregando o diferencial a ele e uma proposta irrecusável que levará o cliente a comprar o produto.

Numa startup, os fundadores definem a visão do produto e usam o *Customer Discovery* para encontrar clientes e um mercado para a sua visão. Entretanto, muitos deles se confundem e coletam requisitos de clientes ou grupos de usuário, para desenvolver o produto. Blank e Dorf (2012, p.25) afirmam, quando dizem que a especificação inicial de um produto vem da visão dos fundadores, não de um conjunto de requisitos fornecidos por grupos de usuários específicos.

Os criadores (2012, p.25) do *Customer Discovery* o dividem em duas fases. A primeira testa como o cliente encara os problemas e quais são as necessidades deles que precisam de uma solução. A segunda fase mostra aos clientes o produto pela primeira vez e tem o objetivo de entregar uma solução que resolva os problemas ou melhore como atualmente são resolvidos. Quando os clientes confirmam a importância tanto do problema quanto da solução, a etapa está concluída.

Falhas são normais dentro do processo de busca de uma startup, por isso algumas vezes será necessário fazer um *pivot* (explicado adiante no tópico 2.3.3.). A ocorrência de desencontros ou suposições erradas sobre o modelo de negócio é uma constante: quem são os clientes, quais problemas eles precisam resolver, quais requisitos os resolvem, quanto os clientes vão pagar por eles, são dúvidas frequentes no dia a dia de uma empresa nascente. *Pivot* é a resposta para os erros, uma mudança numa das hipóteses baseada no processo de aprendizado adquirido com o feedback do cliente, acrescentam Blank e Dorf (2012, p.25).

1.2.1.1. PROCESSO DO CUSTOMER DISCOVERY

Nos tópicos passados foram abordados os conceitos mais filosóficos por trás do primeiro passo do processo do *Customer Development*. Neste tópico trataremos das fases, através das quais Steve Blank e Bob Dorf (2012,

p.67) desenharam o *Customer Discovery*. São quatro fases, como pode ser visto na Figura 1.4.

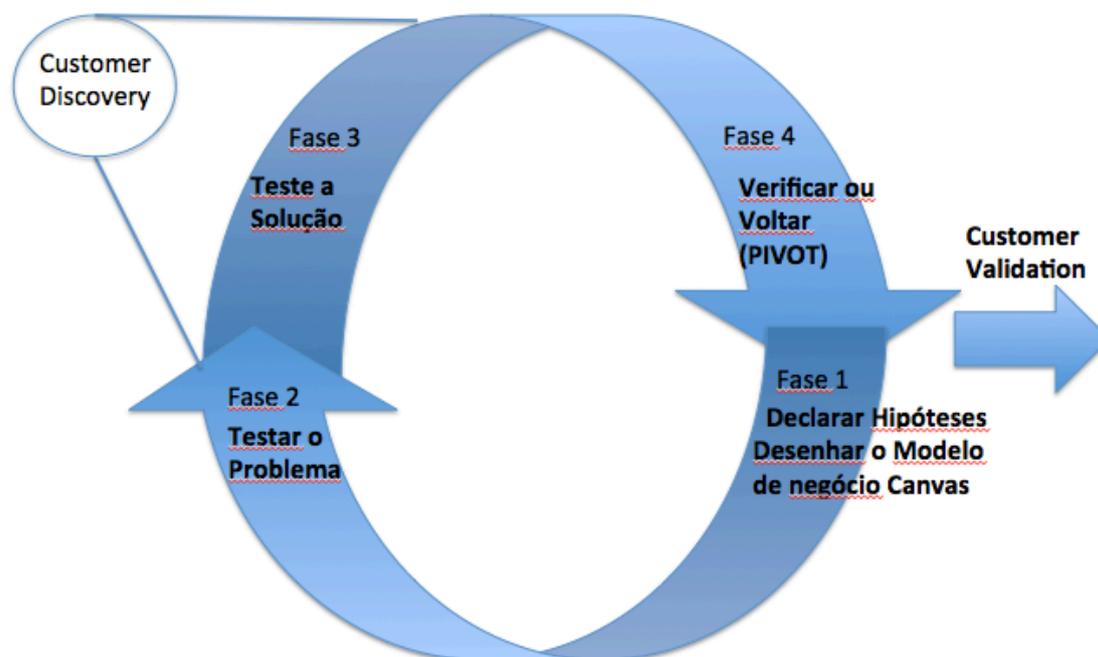


FIGURA 1.4 VISÃO GERAL DO CUSTOMER DISCOVERY
(FONTE: THE STARTUP OWNER'S MANUAL, 2012,P. 67)

A fase 1 serve para desconstruir a visão dos fundadores nas nove partes do Canvas do Modelo de Negócio (produto, cliente, canais, criação de demandas, modelos de receitas, parceiros, recursos, atividades e estrutura de custos). Em seguida, o time escreve algo sobre cada hipótese, incluindo a lista de experimentos ou testes necessários para provar ou não cada um, explicam Blank e Dorf (2012, p.67).

Na fase 2 são conduzidos experimentos para testar as hipóteses dos problemas. Isso ajuda o entendimento de como é importante o problema e o quão grande ele pode ficar. Serão testados cada um dos elementos do modelo de negócio, incluindo a proposição de valor, preço, canais estratégicos e processo de vendas. O objetivo é transformar as hipóteses em fatos ou descartá-las se elas estiverem erradas e repor cada uma com novas hipóteses. No processo se ganha um profundo entendimento do negócio do cliente, fluxo de trabalho, organização e necessidades do produto. Quando todas as hipóteses se tornarem fatos, atualizam-se os resultados no *canvas*, afirmam Blank e Dorf. (2012, p.67)

Já na fase 3 será testada a solução, apresentando a proposição de valor e o produto mínimo viável (explicado adiante no tópico 2.3.2.) para o cliente, e a isso se seguirá uma comparação com as suas respostas através de uma avaliação dos objetivos desenvolvidos anteriormente. Na verdade, explicam Blank e Dorf (2012, p.68), o objetivo não é vender o produto, mas validar como foi entendido o problema da fase 2, por exemplo, quando se escuta o cliente dizer: “Eu preciso deste produto.” é um sinal de que o cliente quer o que foi feito pela startup.

Finalmente, na fase 4 os resultados dos experimentos são verificados para provar que se tem:

- O completo conhecimento dos problemas, paixões e necessidades dos clientes;
- Confirmação dos valores resolvendo o problema, paixões e necessidades dos clientes;
- Um determinado volume de clientes para o produto;
- Apreendido quanto os clientes vão pagar pelo produto;
- Obtido os resultados financeiros, provando ser um negócio rentável.

De posse dos requisitos do produto e com modelo de negócio validado, Blank e Dorf (2012, p.68) explicam que o empreendedor deve decidir se o conteúdo aprendido é o bastante para vender o produto para alguns poucos clientes visionários ou se é necessário voltar aos clientes e aprender um pouco mais. Se, e somente se, existe sucesso neste passo a Startup segue para o *Customer Validation*.

1.2.2. CUSTOMER VALIDATION

O *Customer Validation* permite assegurar que o negócio testado é iterado no *Customer Discovery*, que já existe um modelo de negócio repetível e escalável, e que o produto pode ter o volume de clientes necessário para construir uma companhia rentável, afirmam Blank e Dorf (2012, p.27). Durante a validação, a startup testa a capacidade de escalar contra um número grande de clientes com outra rodada de testes, numa escala maior, mais rigorosa e numerosa. Durante o processo, a startup também desenvolve um mapa de vendas para a equipe de vendas e

marketing (a serem contratados posteriormente) ou tem algum plano de validação online. O simples ato de colocar \$1 em vendas e marketing e conseguir gerar mais \$2 de receita, mostra que o mapa de vendas foi testado pela venda do produto a clientes pioneiros, exemplificam Blank e Dorf (2012, p.27).

A seguir, Blank e Dorf (2012, p.280) aconselham que é preciso rodar uma série de testes para determinar se o produto elaborado e/ou o mercado, o qual a startup quer se estabelecer, são fortes o suficiente para justificar o esforço de escalar as vendas e os gastos com marketing. A maior parte do trabalho nos testes é buscar convencer as pessoas a se engajarem com o aplicativo ou site. Neste ponto será testado todo o modelo de negócio, não apenas alguns pontos do *canvas* (explicado no tópico 3.1.1.), mesmo que se aprenda mais sobre um ponto específico.

Na fase *Customer Validation*, não se contrata um time de vendas. Não se vai executar um plano de vendas, nem um planejamento de vendas, na realidade não se conhece o suficiente para realizar essas duas tarefas. No final, provavelmente existirá hipóteses firmes sobre quem pode comprar, porque eles vão comprar e por quanto vão comprar.

1.2.2.1. PROCESSO DO CUSTOMER VALIDATION

Assim como o passo anterior existem também quatro fases no *Customer Validation* de acordo com a Figura 1.5.

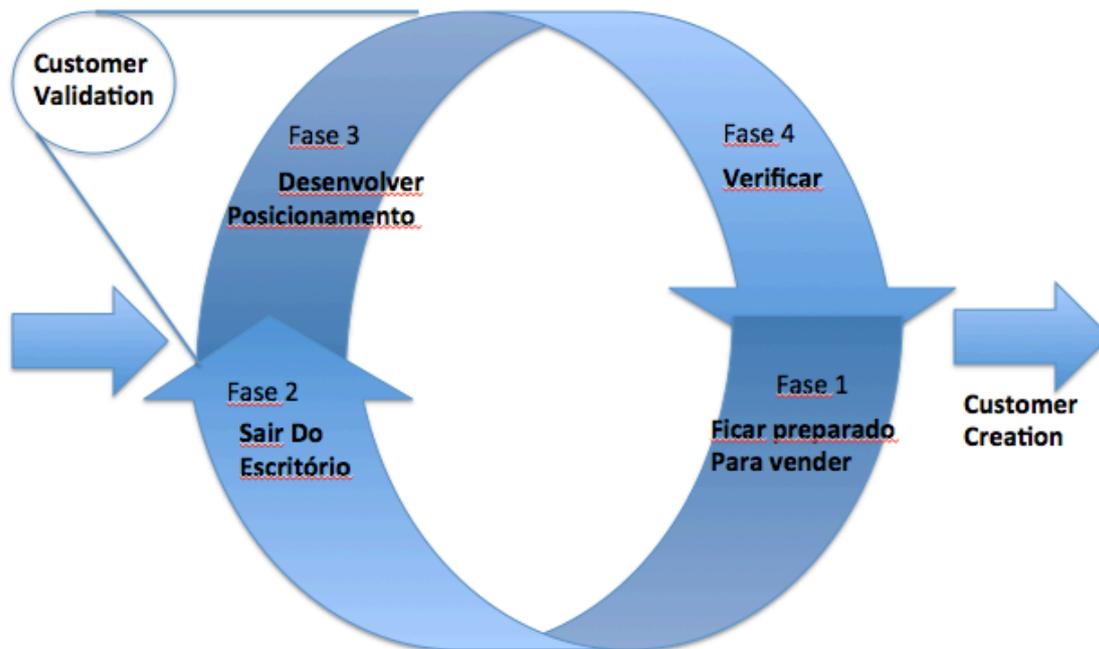


FIGURA 1.5 VISÃO GERAL DO CUSTOMER VALIDATION
(FONTE: THE STARTUP OWNER'S MANUAL, 2012,P. 287)

A fase 1 consiste em 6 atividades objetivando a preparação para venda: (i) posicionamento do produto; (ii) a preparação de material de vendas e marketing para um teste de esforço de vendas; (iii) a contratação de um vendedor; (iv) a criação de um canal de distribuição; (v) o refinamento do mapa de vendas; (vi) e a criação de conselho. Essas atividades deixam o time mais preparado para enfrentar o começo do trabalho de campo, esclarecem Blank e Dorf (2012, p.289).

Já nas companhias web/mobile, também há seis atividades: (i) posicionamento do produto; (ii) desenvolvimento de um plano de aquisição e ativação; (iii) construção de um MVP com alta fidelidade; (iv) construção de ferramentas de métricas; (v) contratação de um “data chief”; (vi) e criação de um conselho.

Na fase 2 os fundadores saem a campo para colocar o produto a um último teste e tentam responder a seguinte pergunta: será que o cliente vai validar o modelo de negócio? Mas, aconselham Blank e Dorf (2012, p.288), a equipe da startup que estiver durante o processo de vendas deverá ficar atenta, pois estará com um produto inacabado, sem provas de que funciona e ainda sem uma organização de vendas bem definida. Algumas apresentações de projetos, materiais de vendas, uma dúzia de reuniões ajudam a refinar a apresentação do produto e canais de venda, validar o

mapa de vendas, provar a previsibilidade das vendas e validar o modelo de negócio repetível, escalável e lucrativo no mundo real.

Em empresas web/mobile, afirmam Blank e Dorf (2012, p.288), o interessante é sair a campo “virtualmente”, verificar se os planos e ferramentas para aquisição de usuários funcionou para ativação das contas no sistema e compras. Já startups com vários segmentos do mercado precisam sair a campo e testar cada um dos segmentos. Por exemplo, no mercado web/mobile primeiro se testa usuários e depois se verifica hipóteses com os “pagantes”, que são anunciantes e consultores que vão pagar para todos os outros usuários usarem o site de graça.

Agora na fase 3, Blank e Dorf (2012, p.288) assumem que a startup possui algumas encomendas e bastante informação sobre o cliente para desenvolver e refinar o produto e a posição da companhia. O posicionamento é testado em reuniões com industriais, analistas e com a uma gama maior de clientes.

Já em startups Web/Mobile, Blank e Dorf (2012, p.288) acreditam que o objetivo é refinar a tática de tração (o sistema consiga atrair clientes por si só), pois conduzem o posicionamento inicial do produto, além de acumular e organizar o comportamento do cliente com os dados coletados na fase 2, isto é, as respostas dos clientes às atividades de tração e as métricas que resumem o comportamento inicial no site. Daí, coletam feedback sobre o PMV e fazem a aquisição de ferramentas.

Finalmente na fase 4 todas as atividades se concentram em realizar uma análise quanto à possível necessidade de se fazer um *pivot* (mudar, pivotar) ou seguir no caminho traçado, isto é, *proceed* (prosseguir), assim definem Blank e Dorf (2012, p.289). Para isso é preciso verificar se a validação dos clientes está completa e se a empresa já chegou a um nível de amadurecimento a ponto de saber como escalar. Em caso positivo, está tudo preparado para buscar a recompensa dos fundadores e investidores também. Mas primeiro há que se lidar com diversas considerações e questionamentos, além de trabalho duro para verificar.

Resumindo, surge uma simples questão: isso é um negócio que vale a pena dar vários anos de trabalho duro? Vai gerar receita, crescimento e

benefícios para recompensar os objetivos dos fundadores e investidores? E o time aprendeu o suficiente para fazer acontecer?

A probabilidade do melhor modelo de negócio não ser validado na primeira e segunda tentativas é esmagadora. O *Customer Validation* termina no momento em que está clara a existência de pedidos, usuários ou clicks, definem Blank e Dorf (2012, p.289). E isso significa a confirmação de que os clientes vão aceitar o produto mínimo viável, a demonstração da existência dos clientes, a revelação de como alcançá-los, a construção de um plano de escalabilidade e o crescimento ainda maior das vendas. Isso geralmente é chamado de “Momento da Epifania” (em inglês, *epiphany moment*).

1.2.3. CUSTOMER CREATION

Neste e no próximo tópico, será feito apenas um detalhamento rápido sobre as outras etapas do *Customer Development*. As etapas iniciais, como já foi descrito, mostram mais o desenvolvimento do produto e a busca pelo modelo de negócio. Enfim, como podemos ver, trata-se de uma etapa de aprendizado. Agora as etapas são de consolidação da empresa em seu estágio mais maduro e preocupado em repetir o processo desenvolvido anteriormente.

O *Customer Creation* é construído com base no sucesso das vendas iniciais, e é o momento da empresa ficar focada, gastar grandes quantias para escalar e atender a demanda de usuários, focando nos canais de vendas, explicam os criadores do processo (BLANK e DORF, 2012, p.29). O passo segue à validação do usuário, com um maior gasto em marketing depois da startup ter aprendido como conseguir cliente, conseqüentemente é importante o controle das finanças e gastos para proteger o capital da empresa.

Cada empresa criada varia de acordo com o tipo da startup. Algumas são criadas em mercados existentes, com competidores bem definidos, outras criam novos mercados e permanecem em um mercado híbrido, não criando um novo, mas fazendo algo mais barato ou atendendo a um nicho.

1.2.4. COMPANY BUILDING

Quando a Startup encontra um modelo escalável, e repetível, é fundamental ter uma equipe consolidada, que não mais seja temporária, nem

somente orientada a pesquisa. A equipe deve deslocar o foco de pesquisa para o de execução, mudando o aprendizado e a descoberta informal do time de *Customer Development*, para um departamento formal e estruturado de vendas, marketing e desenvolvimento do negócio, entre outros.

Neste momento é o ponto alto do trabalho do empreendedor, pois é quando os investidores percebem que podem ter um alto retorno do seu investimento.

2. LEAN STARTUPS

Uma das maneiras de se gerenciar um novo negócio é adotar o já comentado *Customer Development*. No entanto, Eric Ries, cofundador e CTO do IUMV (2011,p.321), tenta melhorar ainda mais os resultados do processo de inovação e de desenvolvimento de Startups, utilizando uma nova metodologia que ele mesmo criou, chamada *Lean Startup*.

Ela teve origem quando Ries (2011, p.6) fundiu os conceitos do *Lean* e do *Customer Development*. O primeiro é a base de uma metodologia criada pela fabricante de carros Toyota que deixa o processo totalmente enxuto, ou seja, sem desperdícios durante a cadeia produtiva industrial. O outro foi criado por Steve Blank e já foi descrito no capítulo anterior.

A junção surgiu quando Eric Ries (2011, p.6), acostumado ao processo de *Product Development*, procurava novas técnicas para o gerenciamento do seu time e encontrou o *Customer Development*. Porém as métricas às quais ele e a equipe estavam acostumados serviam para o método tradicional e ainda não faziam sentido para o novo modo de gerenciamento. Por isso ele buscou novas ideias e começou a estudar teorias de gerenciamento de indústrias e com algumas adaptações, desenvolveu o *Lean Startup*: a aplicação do pensamento *Lean* ao processo de inovação.

O *Lean Startup* preza pela operação com menos desperdício e para que as várias startups, usuárias do processo, tenham um capital eficiente e geralmente controlado. Também existe a vantagem de usar tecnologias de código aberto, desenvolvimento ágil e desenvolvimento iterativo.

As principais características do *Lean Startup*, listadas por Eric Ries (Do artigo "The lean startup", E. Ries, Setembro 8, 2008) são:

- O uso de plataformas de código aberto e de softwares livres.
- A aplicação de um processo ágil de desenvolvimento de software, que reduz o desperdício e libera a criatividade no desenvolvimento do produto.
- Uma feroz iteração centrada no cliente, como o processo de *Customer Development*.

O *Lean Startup* adapta todas essas ideias para o contexto do empreendedorismo, pois indústrias medem progresso pela qualidade da produção, como diz Ries no seu livro, chamado também de *Lean Startup* (2011, p.18). Continua dizendo que empreendedores devem medir o progresso de maneira diferente, e devem avaliar seus negócios por uma unidade, chamada "aprendizado validado" (em inglês, *validated learning*). Esse é baseado no aprendizado científico e possibilita a descoberta e a eliminação das fontes de desperdício que dificultam o empreendedorismo.

O processo questiona como as pessoas vão medir sua produtividade, diz Ries (2011, p.20), pois startups fazem algo geralmente sem saber da utilidade para os clientes, por isso não importa se eles fazem tudo no prazo ou com atraso. O objetivo real de uma startup, segundo Ries, é descobrir a coisa certa a ser construída e se os clientes querem pagar para tê-la. Resumindo, *Lean Startup* é uma nova maneira de desenvolver um novo produto inovador, buscando feedback em iterações rápidas, pensamento nos clientes, numa visão ampla e com uma perspectiva de escalar globalmente, tudo ao mesmo tempo.

A proposta da metodologia criada por Ries (2011, p.22) é orientar o empreendedor em como conduzir uma startup de modo a falhar menos e falhar mais cedo. E a ideia é que planos de negócio baseado totalmente em suposições dos empreendedores raramente resistem a um primeiro contato com o cliente. Steve Blank ("*What's A Startup? First Principles*" de S. Blank Janeiro 25, 2010) também entende que planos de negócio se mostram inúteis no que concerne à coleta e à validação de hipóteses sobre o negócio. Para revolver os problemas do plano de negócio Ries (2011, p.22) defende um

ajuste constante no direcionamento da Startup com o ciclo de feedback, chamado “*Construir-Medir-Aprender*” (em inglês, *Build-Measure-Learn*). O objetivo do processo é facilitar a percepção sobre quando é necessário mudar a direção estratégica (*pivot*) ou continuar no mesmo caminho (*persevere*).

Uma Startup também deve ter foco em qual caminho seguir a fim de criar um produto revolucionário, Ries (2011, p.22) chama esse foco de “A visão da Startup” (em inglês, *Startup’s vision*). Para atingir esse objetivo a Startup segue uma estratégia, que inclui um modelo de negócio, o mapa do produto, uma visão geral de parceiros e competidores e ideias sobre as necessidades dos clientes. O produto é o resultado da estratégia adotada como pode ser visto na figura 2.1

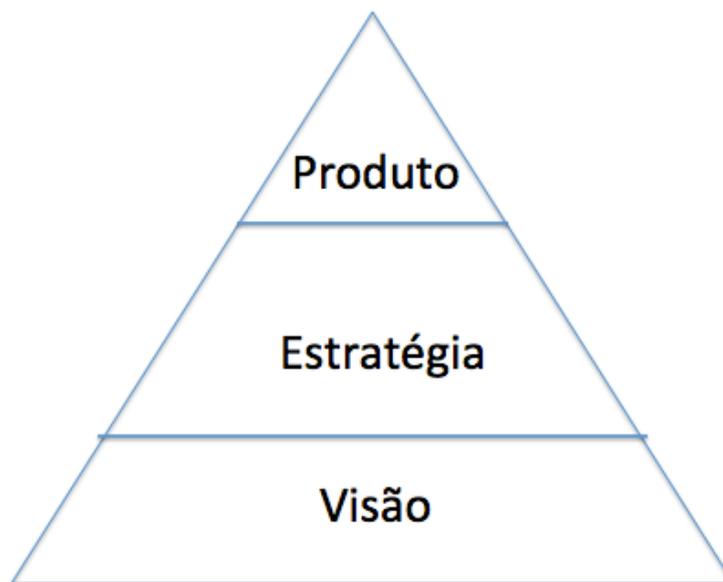


FIGURA 2.1 VISÃO GERAL DA ESTRATÉGIA LEAN
(FONTE: THE LEAN STARTUP, 2011, P. 23)

2.1. A METODOLOGIA LEAN

Como já foi dito anteriormente, o conceito de *Lean* veio da indústria automobilística, mais especificamente de uma pesquisa realizada pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) na década de 1980s, segundo o Instituto Lean Brasil (ILB) (“O que é o *Lean Thinking*” de Lean Institute Brasil). A pesquisa revelou que a Toyota desenvolveu um paradigma mais adequado e superior na gestão de negócios. Naquela época a montadora não figurava

nem entre as dez maiores do mundo e em 2009 passou a ser a maior em volume de vendas, comprovando as vantagens e benefícios do sistema desenvolvido.

O processo não deve ser visto, como sendo exclusivo para grandes empresas automobilísticas, de uma determinado país ou região e sim, um sistema de gestão para todas as empresas. Também pode ser definido como uma estratégia de negócio para aumentar a satisfação dos clientes através da melhor utilização dos recursos, completa o ILB ("O que é o *Lean Thinking*" de Lean Institute Brasil).

O *Lean* busca diminuir os custos, sem retirar valor dos clientes, melhorar os processos operacionais, táticos e estratégicos e um maior envolvimento de pessoas qualificadas, motivadas e proativas. O foco deve estar no desenvolvimento das necessidades reais do negócio e não na simples aplicação das ferramentas do *Lean*. As práticas são baseadas nas demandas reais dos clientes e envolvem sistemas exigentes e processos bem definidos. Prezam pela melhoria contínua dos fluxos de trabalho, desde as matérias-primas até os produtos acabados que sejam soluções efetivas do ponto de vista do cliente, continua o ILB ("O que é o *Lean Thinking*" de Lean Institute Brasil).

Muitas empresas já adotaram a metodologia *Lean*, com resultados extraordinários, mesmo que poucas tenham conseguido replicar fielmente todo o processo e atingido o sucesso e a eficiência operacional atingida pela Toyota. Apesar das práticas serem de uma indústria, ela tem sido gradualmente espelhada em várias áreas de empresas e em vários setores, transformando-se em uma filosofia e uma cultura empresarial.

Quem aplica a metodologia *Lean* geralmente aumenta a capacidade de oferecer os produtos desejados pelos clientes e no momento preciso, com preços justos, custos menores e qualidade superior, fazendo com que o empreendedor tenha uma maior rentabilidade nos negócios.

2.2. O PROCESSO LEAN STARTUP

O *Lean Startup* disponibiliza uma metodologia científica para criar e gerenciar uma Startup e um produto desejado pelos clientes rapidamente. Ele também orienta como conduzir uma empresa nascente, quando o

empreendedor deve voltar atrás, quando continuar e como fazer um negócio crescer rapidamente, define Eric Ries (Do artigo "The Lean Startup Methodology", E. Ries).

Ries define em seu site ("*The Lean Startup Methodology*", E. Ries) que uma Startup é uma instituição formada por humanos e desenhada para criar produtos e serviços sobre condições de extrema incerteza. Como é uma instituição humana qualquer pessoa disposta a trabalhar em uma startup é considerado um empreendedor mesmo o local de trabalho sendo em grandes empresas, garagens ou indústrias. Ries completa dizendo: "Empreendedores estão por toda parte" (em inglês, *entrepreneurs are everywhere*), e define essa frase como o primeiro princípio do *Lean Startup*.

Segundo o criador do *Lean Startup* ("*The Lean Startup Methodology*", E. Ries), "Empreendedorismo é Gerenciamento" (em inglês, *entrepreneurship is management*). Uma startup é uma instituição, não apenas um produto, e precisa de um novo jeito específico de gerenciamento para que possa vir a criar novos conceitos em um contexto de extrema incerteza.

Mas para isso é preciso "Validar o aprendizado", pois Startups não existem apenas para fazer coisas, dinheiro ou para servir clientes. Elas existem para aprender como se constrói um negócio sustentável. O aprendizado adquirido pode ser validado por um método científico, que permite o empreendedor testar os elementos da sua visão, afirma Ries ("*The Lean Startup Methodology*", E. Ries).

O quarto princípio definido pelo criador do IMUV (startup criada por Ries) é a "*contabilização da inovação*" (em inglês, *innovation accounting*). Para melhorar o retorno financeiro do empreendimento e assegurar os investimentos nos produtos é necessário executar tarefas mais burocráticas: como a medição do progresso, definição de marcos e priorização do trabalho. Todas as atividades citadas requerem um novo desenho financeiro e uma qualificação diferente para os gerentes das Startups.

Por último, Ries ("*The Lean Startup Methodology*", E. Ries) fala do ciclo de aprendizado "Construir-Medir-Aprender" (em inglês, *Build-Measure-Learn*). A atividade fundamental de uma Startup é transformar ideias em produtos, medir como os clientes respondem, aprender sobre o negócio e

decidir se é necessário fazer uma mudança estratégica (*pivot*) ou ter perseverança (*persevere*). Todo o processo usado deve ser focado em acelerar o ciclo de feedback.

2.2.1. EMPREENDEDORES ESTÃO EM TODO LUGAR

Muitos pensam que para ser empreendedor é preciso usar terno e gravata, ter seu próprio negócio ou então criar algo revolucionário dentro de uma garagem. Mas esses paradigmas estão mudando, pois muita inovação pode vir de grandes empresas, até mesmo do governo e definitivamente empreender não tem nenhuma correlação com a maneira de se vestir.

Segundo seu próprio relato, Ries (2011, p.25), já viajou pelo mundo falando sobre o seu processo e conheceu vários empreendedores, cada um fazendo um trabalho completamente diferente um do outro, em lugares e de maneiras distintas. Entretanto o mais surpreendente foi que todos eram visionários e estavam preparados para assumir riscos, procurando novas ideias e resolvendo problemas.

O que se pode perceber é que a maioria dos empreendedores tem todas as características, até mesmo toda a infraestrutura para resolver o problema, mas não sabem como transformar isso em algo de sucesso. Então algumas perguntas surgem constantemente em suas cabeças, como: O que devo fazer com a equipe? Qual processo eu devo usar? Como devo definir alguns marcos? Porém todas as questões são respondidas, segundo Ries (2011, p.26), pelo *Lean Startup*.

Em uma grande empresa são desenvolvidos projetos inovadores, assim como em uma Startup, afirma Ries (2011, p.27). Quem está à frente de todo o processo de inovação pode seguir o *Lean Startup* e pode ser chamado de “intraempreendedor” (em inglês, intrapreneurs). Então como se pode associar Startups a grandes companhias, sem remeter a burocracia e processos lentos, como pode dentro de uma grande empresa existir uma Startup? Questiona Ries (Página 28, LS ERIC).

Segundo o criador (RIES, 2011, p.28) do *Lean Startup*, as startups de sucesso são repletas de atividades associadas a criação de uma instituição, como: contratar bons empregados, coordenar atividades e criar uma cultura de entrega de resultados. A empresa nascente é uma instituição

humana, não é apenas um produto, uma tecnologia revolucionária ou até mesmo uma grande ideia, ela é a soma de todas essas características e atividades.

Eric Ries (2011, p.69) relata em seu livro, chamado também de *Lean Startup*, um caso bem interessante, exemplificando que empreendedores e startups estão em todos os lugares. Aconteceu quando ele fez o papel de consultor de uma agência federal do governo americano e aplicou os conceitos do seu processo em um projeto estatal. Um dos responsáveis pela agência visitou o Vale do Silício em busca de como manter a mentalidade de uma Startup dentro da instituição do governo. Ries diz que ele procurou melhorar a tecnologia e a inovação da agência para torná-la mais eficiente.

A sugestão de Eric Ries (2011, p.69) foi tratar o produto com um experimento, identifica os elementos do plano que são hipóteses e testá-las. Com os conselhos dados, o gestor começou a fazer um produto mínimo viável (em inglês, *minimum viable product*) e fazer todo o possível para a agência conseguir colocar em prática o protótipo. Ele estabeleceu limites de no máximo noventa dias para cada objetivo e o projeto foi desenvolvido rapidamente, com o responsável agindo como presidente de uma Startup, conta Ries em seu blog (No artigo "Open Innovation in DC", E. Ries, Junho 14, 2011). A Startup "governamental" obteve sucesso, pois em dois anos de quarenta e sete base de dados aumentou para mais de trezentos e noventa mil, completa Ries (No artigo "Open Innovation in DC", E. Ries, Junho 14, 2011). O mais impressionante é constatar a mudança de paradigma, de algo lento e burocrático, como uma instituição do governo, para algo tão ágil e volátil como uma Startup.

O exemplo dado, mostra um conceito importante o qual Ries (No artigo "Open Innovation in DC", E. Ries, Junho 14, 2011) compartilha: todo empreendedor envolvido em um processo de desenvolvimento de uma Startup deve pensar grande, começar pequeno e escalar rápido (em inglês, *Think big. Start small. Scale Fast.*).

2.2.2. EMPREENDEDORISMO É GERENCIAMENTO

Eric Ries (2011, p.16) diz em seu livro: "Eu acredito que o empreendedorismo necessita de uma disciplina gerencial para tirar proveito

das oportunidades que nos são dadas.” (em inglês, *I believe that entrepreneurship requires a managerial discipline to harness the entrepreneurial opportunity we have been given*).

Construir uma Startup é uma atividade que envolve gerenciamento, afirma Ries (2011, p.15). Geralmente isso é bem difícil de compreender para um empreendedor, pois eles não conseguem associar uma atividade tradicional a um ambiente de uma Startup, já que tem medo de a criatividade ser comprometida pela burocracia, analisa o criados do *Lean Startup*.

Por isso muitos fundadores de startups fazem o “*just do it*” (em português, é só fazer) revela Ries (2011, p.15), evitando todo tipo de processo e disciplina. Um comportamento bastante perigoso que não garante o sucesso, nem a criatividade, pois qualquer instituição de pessoas normalmente tende ao caos. O gerenciamento tradicional também não é a melhor solução, pois seus princípios não conseguem controlar as incertezas em um novo negócio.

Segundo Ries (Do artigo “Why we need to teach MBA’s about modern entrepreneurship”, E. Ries, January 10, 2011), as ideias dos empreendedores são sustentadas pelos investidores, muitos deles formados em MBA. Capacitação rejeitada por fundadores de startup, por ensinar o gerenciamento tradicional. Geralmente quem investe algum recurso na empresa deseja tomar algum tipo de decisão e acaba implantando um sistema inadequado para startups. Mas Ries acredita (Do artigo “*Why we need to teach MBA’s about modern entrepreneurship*”, E. Ries, Janeiro 10, 2011) que essa atitude pode ser prejudicial, pois o investidor não tem informações suficientes para validar o sucesso da startup. O ideal não é apenas avaliar se empresa está vendendo ou aumentando o faturamento, ele também deveria levar em consideração se o aprendizado adquirido é suficiente para a evolução do produto.

Ries também já presenciou situações diferentes (Do artigo “*Why we need to teach MBA’s about modern entrepreneurship*”, E. Ries, Janeiro 10, 2011), quando ocorreu uma substituição no gerenciamento da Startup. O fundador trabalhava de maneira caótica, porém acompanhando o ritmo da startup, mas mesmo assim foi substituído por um gerente com formação tradicional, mais estratégico e metódico. O que não garantiu o sucesso da

empresa nascente, o exemplo demonstra a incapacidade do investidor de entender o ritmo de gerenciamento da startup, sem antes compreender o funcionamento e as métricas delas.

Mas Ries, também não acredita no caos ou no “*just do it*”, como já foi dito anteriormente. Ele diz em seu artigo (Do artigo “*Why we need to teach MBA’s about modern entrepreneurship*”, E. Ries, Janeiro 10, 2011) que muitos fundadores executam mudanças o tempo todo e não tem nenhuma evolução, terminam sendo substituídos ou perdem os investimentos. Essa dinâmica danifica todos os estágios da startup, pois pressionam os fundadores a empreender um sucesso falso. Eles tentam um gerenciamento tradicional e focam em métricas sem importância, entregas de requisitos e em apresentações de resultados ao invés de pensar na evolução do produto, no desenvolvimento do mercado e no aprendizado.

Então, Ries (Do artigo “*The lean startup*”, E. Ries, Setembro 8, 2008) acredita na necessidade de algo compatível em evitar desperdícios, mas que não tolha a criatividade do desenvolvimento. A resposta é a utilização de um modelo ágil de gerenciamento que se mostra mais adequado para as características de uma startup. Que é definido por David Cohen, Mikael Lindvall e Patricia Costa (Do artigo “*DACS State-of-the-Art/Practice Report Agile Software Development*”, D. Cohen, M. Lindvall, P. Costa, Dezembro 29, 2003), como uma coleção de diferentes técnicas que compartilham os mesmos valores e princípios, baseados no modelo iterativo. De fato ele não é uma resposta ao modelo tradicional de gerenciamento, nem admira o caos. Deve ser considerado uma tentativa de encontrar um equilíbrio para o desenvolvimento de um produto e tem como as principais características a documentação necessária, os planejamentos reais e pessoas motivadas.

2.2.3. VALIDAR O APRENDIZADO

Para Eric Ries (2011, p.37) a pergunta mais atormentadora aos fundadores de Startups é se a companhia está fazendo progresso para criar um negócio de sucesso. Por exemplo, ele como engenheiro e como gerente, foi acostumado a medir o progresso verificando se o trabalho estava de acordo com o planejado, já outra pessoa com formação distinta (administrador, economista) mediria de forma diferente.

Como empreendedor, ele ficou preocupado em medir o progresso de uma maneira tradicional, pois não tinha certeza se estava construindo algo preterido pelas pessoas. Na verdade, a única certeza que ele tinha, ao longo do trabalho como gerente da IUMV, (2011, p.37) era de manter o seu time ocupado e de controlar os gastos de dinheiro. Nesse caso, qual a importância de fazer entregas no prazo, seguindo os planos? Como não tinham essas validações do cliente nem sabiam o real valor dos requisitos desenvolvidos, qualquer erro que eles cometessem, o único conforto era pensar que eles tinham aprendido coisas importantes sobre o negócio.

Então, segundo Ries (Do artigo "*Validated learning about customers*" E. Ries, Abril 14, 2009), para criar um produto sobre condições de extrema incerteza, o empreendedor tem que proporcionar o engajamento da equipe, e esclarecer o processo de validação das hipóteses estratégicas. Isso vai contribuir para a empresa nascente atingir a visão, e aprender quais as necessidades reais dos clientes, não as necessidades criadas por eles. Todas essas atividades servem para garantir que a startup caminhe rumo a um negócio sustentável, explica Ries (2011, p.38).

No *Lean Startup* é atribuído outro conceito para o aprendizado sobre o negócio de uma startup, Ries chama de "aprendizado validado" (em inglês, *validated learning*). Que é definido (2011, p.38) assim : "Aprendizado validado é o processo para demonstrar empiricamente que o time descobriu valorosas verdades sobre as expectativas presentes e futuras do negócio da Startup." (em inglês, *Validated Learning is the processo of demonstrating empirically that a team has discovered valuable truths about a startup's present and future business prospects*). Este princípio, não fornece apenas uma boa história para esconder um erro ou um documento de lições aprendidas, é um método rigoroso para demonstrar o progresso de uma startup. Ele é mais concreto, objetivo e rápido do que uma previsão de mercado ou um tradicional plano de negócio. Pode ser utilizado como antídoto para o esquecimento das falhas e da execução de um plano que não leva a lugar algum, completa o criador do processo (RIES, 2011, p.38)

Em startups com grandes investimentos existe uma pressão para se tornar rentáveis e conseguir mais clientes, para isso investem em vendedores competentes. Começam a vender o produto tentando fazer com que se

adeque a cada cliente, depois de um tempo essa estratégia pode se tornar uma doença dentro da companhia, exemplifica Ries (Do artigo "*Validated learning about customers*" E. Ries, Abril 14, 2009) em seu blog. Quando cada cliente tiver uma ideia diferente para o “mesmo” produto, para cada um deverá ter um atendimento especial e assim cada vez se tornando mais difícil se escalar o produto.

Isso vai de encontro com os conceitos defendidos por Steve Blank (Do artigo "*Validated learning about customers*" E. Ries, Abril 14, 2009), de que uma startup deve galgar a criação um processo de vendas escalável e repetível. A equipe deve manter sempre o foco na validação das hipóteses e no processo para conseguir um negócio rentável e não cair numa armadilha para agradar os clientes e investidores. Um investimento inicial alto pode gerar essa pressão por retorno financeiro, comprometendo o processo de aprendizado.

Já em startups com pequenos investimentos geralmente existe uma longa lista de hipóteses e um pequeno protótipo com poucos requisitos, se comparados com a Startup acima eles tem uma operação micro, afirma Ries (Do artigo "*Validated learning about customers*" E. Ries, Abril 14, 2009). Como eles tem pouco apelo comercial tentam encontrar clientes por diferentes canais e seguem no processo de descoberta por pessoas interessadas em comprar o produto. Compensando as dificuldades, os empreendedores fazem experimentos frequentemente, novos requisitos são testados, e ocorrem várias tentativas para aumentar a fatia de mercado. Com o tempo é encontrada uma boa fórmula para adquirir, qualificar e vender para o cliente em novos segmentos de mercado. O mais importante é que eles possuem uma grande quantidade de dados econômicos do seu negócio, devido aos inúmeros testes realizados, e podem usufruir disso, para melhorar a precificação do produto, atender as expectativas de preço dos clientes, e dimensionar o quão grande é o mercado no qual a startup se estabeleceu.

Desta comparação é possível concluir que altos investimentos devem ser repensados, dependendo da situação da startup, pois pode mascarar o aprendizado de como funciona a operação de uma empresa em pequena escala, e a competência do empreendedor em alavancar a audiência do produto. Ainda reforça o conceito do "*Lean Thinking*",

apresentado por Ries (2011, p.48), de evitar desperdícios. Por fim, Eric Ries diz (Do artigo "*Validated learning about customers*" E. Ries, Abril 14, 2009) que uma Startup deve sempre trazer valor para os clientes, mas sem esquecer do foco no aprendizado contínuo, e na criação um negócio escalável.

2.2.4. CONTABILIZAÇÃO DA INOVAÇÃO

Atividades pragmáticas também fazem parte da rotina de uma Startup, medir o progresso, definir prazos e priorizar trabalhos é essencial no sucesso de um negócio. Mas a maneira como isso é realizado em grandes corporações não se adequam à rotina de uma Startup, por isso o *Lean Startup* traz uma nova metodologia. As métricas tradicionais não são úteis para os empreendedores, pois as startups são imprevisíveis e não tem como definir marcos e metas exatas.

Eric Ries define, Contabilização da Inovação como uma nova maneira de uma Startup medir o progresso da empresa, sem ter métricas tradicionais expressivas. Numa empresa tradicional, o progresso é medido de forma bem definida, por exemplo, se o funcionário atinge uma meta então ele teve sucesso, caso contrário fracassou. Mas em uma Startup existe muito aprendizado e isso não pode ser medido de um jeito convencional.

Segundo o criador do *Lean Startup* (Do artigo "*Validated learning about customers*" E. Ries, Abril 14, 2009), as medições não devem ser feitas com o objetivo de verificar o quanto está faturando a empresa ou quantificar os usuários ativos. O mais adequado seria medir a aproximação do cliente com o produto, em outras palavras saber o quanto cada um contribui para a evolução do negócio. Com essa relação o empreendedor tem informações suficientes para tomar decisões com uma contribuição relevante. Além do mais, essas informações devem servir para a principal tomada de decisão: o de perseverar ou mudar a estratégia da empresa.

As startups precisam de métricas diferentes das grandes companhias, pois precisam validar como a pesquisa, por um novo modelo de negócio, está indo e se no final do processo vai existir um modelo de negócio capaz de escalar. Quem diz isso é Steve Blank (Do artigo "No Accounting For Startups" de S. Blank, Fevereiro 22, 2010) e coincide com a ideia de Eric

Ries sobre como medir o progresso de uma startup e criar um negócio escalável.

Em seu livro *Lean Startup*, Ries (2011, p.143) também apresenta três características de métricas, conhecidas como os três “As” de Grockit: ação, acessíveis e auditáveis. Ele também divide (2011, p.130) as métricas em dois tipos, as de ação (em inglês, *action metrics*) e as de vaidade (em inglês, *vanity metrics*).

Para Ries, métricas (2011, p.130) de ação julgam o modelo de negócio e o aprendizado. Já as métricas de vaidade visualizam mais o resultado puro, como o faturamento, quantidade de usuários ou de funcionários, métricas usadas normalmente em grandes empresas, completa sua explicação (Do artigo " Vanity Metrics vs. Actionable Metrics", E. Ries, Maio 19, 2009).

Outro que apresenta propostas de métricas, para empresas web/mobile, que representam a maioria das Startups, é Dave McClure (Da apresentação "Startup Metrics for Pirates: AARRR!!!", D. McClure, Agosto 8, 2007), investidor do 500startups.com, ele as divide em cinco: aquisição (usuários vem de vários canais), ativação (usuários gostam da primeira experiência), retenção (usuários voltam e visitam várias vezes), referência (usuários gostam do produto e indicam para outras pessoas) e receita (usuários com algum comportamento financeiro). Cada uma dessas métricas representa muito bem quais são os resultados pertinentes em uma startup e pode apontar com qualidade as deficiências e os pontos fortes da empresa nascente.

A *Contabilização da Inovação* funciona em três passos: “Construir-Medir-Aprender” que será apresentado no próximo tópico.

2.2.5. CONSTRUIR, MEDIR E APRENDER

Está na essência de toda startup o impulso de transformar ideias em produtos. Com a interação do cliente com o produto são gerados vários feedbacks e muitos dados. As informações colhidas são essenciais para o empreendedor saber se os clientes gostaram ou não do produto e quantas pessoas estão usando.

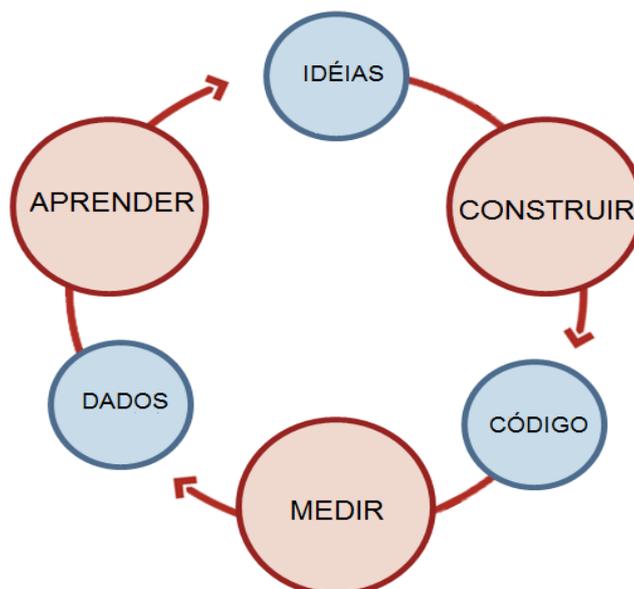


FIGURA 2.2 ILUSTRAÇÃO DO CICLO CONSTRUIR-MEDIR-APRENDER
(FONTE: THE LEAN STARTUP, 2011, P. 75)

Como foi visto nos outros princípios, os produtos desenvolvidos por uma Startup são bem experimentais, o aprendizado de como construir um negócio sustentável é a base do experimento. Segundo Ries (2011, p.75), isso é o mais importante durante o processo do *Lean Startup*, pois influencia e transforma uma ideia em novas possibilidades.

O ciclo Construir-Medir-Aprender, como pode ser visualizado acima na figura 2.2, é o núcleo de todo modelo *Lean Startup*. Para aplicar o método científico em uma Startup é preciso identificar quais hipóteses testar. Eric Ries chama (2011, p.76) os elementos mais arriscados do plano de uma Startup de “*suposições de saltos-de-fé*” (em inglês, *leap-of-faith assumptions*).

Segundo o criador do *Lean Startup* (2011, p.76), os dois mais importantes saltos-de-fé são os de valor e de crescimento. Eles vão originar variáveis sintonizadas que controlam o crescimento da Startup. Cada iteração do ciclo vai validar as hipóteses e garantir o progresso da empresa. Quando os resultados esperados forem atingidos e o processo repetido várias e várias vezes, muda-se a direção do projeto para uma escala maior.

A primeira tarefa a se fazer, sugere Ries (2011, p.77), é rapidamente entrar na fase de construção com um produto mínimo viável (PMV) (em inglês, *minimum viable product, MVP*). O PMV é a versão do produto que

permite um giro completo no ciclo Construir-Medir-Aprender com o mínimo de recursos possível e com a menor quantidade de horas de desenvolvimento. A principal função de um PMV é permitir que se conheça qual o status atual da empresa, pois não importa se ela está atingindo seus objetivos. Sem um protótipo funcional não se consegue rastrear o sucesso dela, completa Ries (2011, p.117).

Quando se entra na fase de Medir, segundo Eric Ries (2011, p.77), o maior desafio é saber se o esforço no desenvolvimento do produto está tendo algum progresso. Mas como já foi dito antes não é preciso saber se tudo está sendo entregue no prazo, pois ninguém sabe se o produto vai ser bem aceito pelo mercado.

O método recomendado por Ries (2011, p.77), chamado de “contabilização da inovação” (em inglês, innovation accounting) é uma abordagem quantitativa que permite verificar se o esforço do negócio está dando resultado. O resultado esperado é a medição do aprendizado, o que é útil para o empreendedor, pois a partir dessa medição é possível avaliar precisamente e objetivamente o progresso da startup. Entretanto essas medidas não geram informações relevantes para os gerentes e os investidores, porque a função deles é controlar os recursos da startup. O objetivo final do segundo passo é a construção de um produto ideal, para isso, serão necessários várias tentativas e muito esforço de toda a equipe da startup. Em uma dessas tentativas o empreendedor vai se deparar com um momento crítico: pivotar ou perseverar,

Ries afirma (2011, p.77) que por último e o mais importante é decidido sobre o *pivot*. Quando a equipe completa o ciclo Construir-Medir-Aprender, o empreendedor deve decidir, qual foi o aprendizado durante os outros passos. Se os resultados obtidos forem otimistas, então perseverar (em inglês, persevere) na mesma estratégia é uma boa escolha. Caso contrário, é aconselhado uma mudança na estratégia (em inglês, pivot). Outra atividade importante é a reavaliação das hipóteses, se uma delas estiver falsa, então será preciso mudá-la.

2.3. CONCEITOS DO LEAN

Nesta sessão serão apresentados alguns conceitos essenciais para o desenvolvimento do *Lean Startup*, conceitos com PVM (em inglês, *MVP*), Métricas, suposições de saltos-de-fé (em inglês, *leap-of-faith assumptions*), Mudar/Pivotar ou Perseverar (em inglês, *Pivot or Perseverer*).

2.3.1. SALTOS DE FÉ

Muitos empreendedores tem suposições normais para toda Startup, mas o que diferencia umas das outras, são as hipóteses mais ambiciosas e não convencionais criadas pelos seus fundadores. Elas são tão importantes para instituição que praticamente o sucesso da companhia depende delas. Se as hipóteses são verdadeiras existe uma oportunidade incrível de sucesso, caso contrário existe uma grande possibilidade de insucesso da startup. Quem diz isso é Eric Ries (2011, p.81) e ele chama essas suposições de saltos de fé (em inglês, *leap of faith*).

Então, complementa Ries (2011, p.85), toda a estratégia da startup é baseada nessas suposições que devem ser testadas e validadas ao longo do processo do *Lean Startup*. Segundo o próprio, existem dois tipos mais comuns de saltos de fé: o de criação de valor e o de crescimento. O primeiro facilita o entendimento de como vai funcionar o novo produto ou serviço, e se proporcionam a identificação da construção ou da destruição de valores para os clientes. Já o segundo existe para facilitar a compreensão de como vai funcionar o produto em larga escala (atendendo a uma massa grande de pessoas).

No sistema da Toyota, citado por Eric (2011, p.88), existe um termo chamado “*genchi gembutsu*” que consiste em basear as primeiras decisões estratégicas no entendimento do cliente. Esse conceito é principalmente utilizado para descobrir as necessidades deles, mas para a empresa descobrir é preciso identificar quem são e onde estão os clientes.

Para encontrar os reais problemas dos clientes é fundamental a reunião de informações importantes sobre eles. Entretanto, sem sair do escritório e ir atrás dessas pessoas relevantes fica impossível. Quem ensina isso é Steve Blank, ele é citado por Ries (2011, p.88) quando diz que: “Os fatos que nós precisamos reunir sobre clientes, mercado, fornecedores e

canais só existem ‘fora do prédio’” (em inglês, *the facts that we need to gather about customers, markets, suppliers and channels exist only “outside the building*). Todo o esforço inicial é para confirmar as questões sobre os “saltos de fé” e se elas são baseadas na realidade, e se os clientes vão ter soluções reais para os seus problemas.

Nas primeiras conversas com clientes, o objetivo do empreendedor não é a procura por respostas definitivas. A sua busca deve proporcionar validações sobre as necessidades dos clientes em potencial, e procurar quais problemas são os que mais lhes atingem. Essa pesquisa vai possibilitar o desenvolvimento de um breve documento de análise sobre os clientes, chamado por Ries (2011, p.89) de “Arquétipo do Cliente”. O documento vai servir de guia para o desenvolvimento do produto e na tomada de decisões diárias. Este passo pode ser comparado ao *Customer Discovery* do *Customer Development*, pois os dois buscam validar as necessidades dos clientes, para validar as hipóteses (como denomina Steve Blank) ou os “saltos de fé” (como denomina Eric Ries).

2.3.2. PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL

Para descobrir as necessidades do cliente, não adianta simplesmente perguntar o que eles querem, eles devem ver e usar o produto para que o empreendedor consiga extrair deles toda informação possível. Mas produzir todo o sistema custa caro e a probabilidade de se fazer algo que os clientes não querem é muito grande. Então a solução dada por Eric Ries e ratificada por Steve Blank e Bob Dorf é construir um produto mínimo viável (PMV) (em inglês, *Minimum Viable Product ou MVP*).

Segundo o próprio Ries (2011, p.93), o PMV tem a função de ajudar ao empreendedor a acelerar o começo do processo de aprendizado. As vezes ocorre um engano, muitos acreditam que o PMV é construir um produto menor, mas o real objetivo é entrar rapidamente no ciclo de “Construir-Medir-Aprender” com o mínimo de recurso possível.

No processo do *Product Development* normalmente se envolve um longo tempo de desenvolvimento e se espera um produto perfeito. Com o PMV o objetivo, como já foi dito, é começar o processo de aprendizado e não finalizá-lo, também é uma oportunidade de teste para algumas hipóteses do

negócio. Diferente de um protótipo e de uma prova de conceito, cujo objetivo é responder questões sobre requisitos técnicos e de design. Já Steve Blank (“Perfection By Subtraction – The Minimum Feature Set”, S. Blank, Maio 4, 2010) chama o PMV de “o conjunto mínimo de recursos”. Ele fala que a maioria dos PMVs não devem atender às expectativas de todos os clientes. Na verdade, nem todos querem o produto, apenas alguns vão dar o real valor, ajudar a desenvolver algo inovador e guiar as características principais. O empreendedor deve ser firme, pois a equipe de marketing, provavelmente vai pedir por alguns requisitos ou por mais funções.

Eric Ries (“Venture Hacks interview: 'What is the minimum viable product?'”, E. Ries, Março 23, 2009), em seu blog, ratifica o que foi dito por Blank quando afirma que vários clientes vão solicitar requisitos do sistema e provavelmente o empreendedor vai atendê-los. Mas logo percebe que essa estratégia não é mais adequada para gerar um negócio escalável. Ries ainda completa: a ideia do PMV é implementar a visão do empreendedor para resolver os problemas dos clientes. Afirma, ademais, que apenas alguns poucos vão realmente usar a solução da startup e conseqüentemente ajudar na melhoria do produto.

No mesmo texto, Ries conclui que o PMV vai permitir, com poucos requisitos e sem muito investimentos, a descoberta de quem vai pagar pelos serviços da startup ou disponibilizar feedbacks sobre o produto. O comentário feito por Blank (Do artigo “Perfection By Subtraction – The Minimum Feature Set”, S. Blank, Maio 4, 2010) completa o de Ries, quando o criador do *Customer Development* diz que o objetivo do PMV é deixar o cliente usando o produto, mesmo com poucas funções, para diminuir os custos com retrabalho, afim de economizar recursos.

Na verdade, não é necessário ignorar totalmente os pedidos dos clientes, mas extrair as melhores informações para produzir uma melhor solução. Para isso é fundamental fazer as perguntas corretas, não simplesmente questioná-los sobre os requisitos e sim quais são os seus problemas.

Quem faz um comentário pertinente sobre isso é Ash Maurya (2012, p.XXI), criador do processo *Running Lean*, citando a famosa frase de Henry Ford: “Se eu tivesse perguntado às pessoas o que elas queriam, elas diriam

cavalos mais rápidos” (em inglês, *If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses*) e completa quando diz que várias pessoas usam essa frase para embasar a descrença quando falam com clientes, pois se Ford fosse escutar os clientes não tinha criado a indústria automobilística. Mas se bem analisada, a frase mostra a necessidade principal das pessoas, de que elas precisavam de algo mais rápido para se locomover e não simplesmente “cavalos mais rápidos”.

Maurya completa, quando diz que os clientes sabem quais são os seus problemas, mas o trabalho do empreendedor é solucioná-los. Para embasar a sua citação, Maurya faz referência a Steve Jobs, criador e antigo CEO da Apple e reconhecido pelo seu trabalho de inovação: “Não é o trabalho do cliente saber o que ele quer” (em inglês, *It is not the customer's job to know what they want*)

O PMV além de permitir testar algumas hipóteses, serve para estabelecer as bases de métricas para cada suposição. Assim, Ries define (2011, p.118) como se deve descobrir os parâmetros do negócio. Antes de começar a produzir o PMV, é feito um teste inicial, chamado de teste fumaça (em inglês, *smoke test*). Isso é uma antiga técnica em que cada cliente tem o direito de fazer um pré-pedido do produto não produzido ainda. O único resultado atingido por esse teste é: saber se os clientes estão interessados pelo produto.

Ries também considera (2011, p.119) o PMV como o primeiro marco de aprendizado e quando pronto, a startup está preparada para fornecer métricas reais ao modelo de crescimento.

2.3.3. MÉTRICAS

Com o PMV sendo usado por alguns clientes visionários, os empreendedores aprendem sobre as necessidades deles, quais os novos requisitos podem contribuir na evolução do produto e também como o produto está sendo aceito no mercado. Mas como começar a medir o seu progresso em uma empresa sem um modelo de negócio definido? Eric Ries (Do vídeo “Eric Ries on innovation accounting”, Novembro 30, 2011) fala que as medições devem ser feitas de uma maneira diferente da tradicional, pois as métricas usadas em grandes corporações não avaliam o grande objetivo

de uma startup, ou seja, o aprendizado sobre o negócio. Quem também concorda com essa afirmação é Steve Blank, quando diz em seu blog ("No Accounting For Startups", S. Blank, Fevereiro 22, 2010): "Startups precisam de métricas diferentes das grandes companhias" (em inglês, *Startups need different metrics than large companies*).

Eric Ries (2011, p.114), em seu livro, complementa que o início de toda startup é mais do que um pedaço de papel. Os envolvidos nas empresas nascentes geralmente produzem planos de negócio incluindo projeções de quantos clientes são pretendidos, quanto de dinheiro serão gastos e quanto de receita será ganho. Mas geralmente essas projeções são falhas e serão contestadas inevitavelmente. Por isso ele continua explicando que o trabalho de uma startup é medir rigorosamente as ações de sucesso, confrontar com a realidade e depois executar experimentos para aprender como atingir as metas planejadas.

Eric Ries ainda diz ("Venture Hacks interview: 'What is the minimum viable product?'", E. Ries, Março 23, 2009): As únicas métricas que os empreendedores devem investir energia são as que ajudam a tomar decisões (em inglês, *The only metrics that entrepreneurs should invest energy in collecting are those that help them make decisions*). Steve Blank completa: "Eles precisam de métricas para dizer como está o processo de busca por um modelo de negócio e, se no final dessa busca será possível encontrar um modelo de negócio escalável em uma empresa. Ou se é o momento de mudar e procurar por um novo modelo de negócio" (em inglês, *They need metrics to tell how well the search for the business model is going, and whether at the end of that search is the business model you picked worth scaling into a company. Or is it time to pivot and look for a different business model*)

Disso, pode-se notar a importância da escolha das métricas certas e das medições feitas corretamente. Saber também que elas podem determinar o futuro do modelo de negócio e identificar novas oportunidades de crescimento para a startup. Por isso, Ries faz a distinção entre dois tipos de métricas: as métricas de vaidade (em inglês, *vanity metrics*) e as métricas de ação (em inglês *actionable metrics*) ("Venture Hacks interview: 'What is the minimum viable product?'", E. Ries, Março 23, 2009).

As métricas de vaidade não mostram as oportunidades, os pontos de melhoria e a repercussão de cada nova funcionalidade. Ries dá o exemplo desse tipo de métrica ao citar uma empresa que só atenta para a quantidade de usuários ativos ou para sua receita por usuário ("Venture Hacks interview: 'What is the minimum viable product?'", E. Ries, Março 23, 2009). Mas não sabem quais funcionalidades proporcionaram aquela quantidade de clientes, nem o porquê de gastarem mais com o produto. Conseqüentemente, não possuem as informações adequadas para estabelecer qual serão os próximos passos da startup a fim de aumentar ainda mais os resultados positivos.

Já as métricas de ação mostram o caminho certo para o empreendedor e lhe propiciam uma fundamentação em qualquer decisão sobre o seu negócio. Dessa vez, Ries dá outro exemplo ("Venture Hacks interview: 'What is the minimum viable product?'", E. Ries, Março 23, 2009) de uma empresa que divide seus usuários em dois grupos A/B para um desses grupos é disponibilizado uma nova funcionalidade. Depois de um tempo de teste, verifica-se um aumento na receita do grupo com a nova funcionalidade. Como pode ser visto agora o empreendedor tem informações sobre qual requisito possibilitou o aumento da receita. Neste momento, ele poderá expandir para todos os outros usuários, aumentando sua quantidade de clientes e a respectiva receita. Mesmo que ele tenha que expandir a infraestrutura e os custos para atender em uma escala maior, a Startup já aprendeu o suficiente para tomar essa decisão.

O exemplo acima é de uma das técnicas utilizadas para facilitar a descoberta de quais são as métricas de uma Startup, chamada de "teste-separado" (em inglês, *split-test*). O responsável pelo teste oferece ao mesmo tempo duas versões do sistema para clientes diferentes, observando o comportamento dessas versões e extraíndo informações delas, define Ries (2011, p.136).

Dave McClure, um dos fundadores do 500startups.com, também aborda o tema apresentando algumas teorias sobre métricas em Startups especificamente para empresas web. A principal delas é "Métricas de Startup para Piratas" (em inglês, Startup Metrics for Pirates) mais conhecida pela

sigla “AARRR” (Da apresentação "Startup Metrics for Pirates: AARRR!!!", D. McClure, Agosto 8, 2007).

A técnica se divide em 5 passos: Aquisição, Ativação, Retenção, Referência e Receita (em inglês, Acquisition, Activation, Retention, Referral, Revenue). Cada um desses passos faz os eventos serem medidos de forma simples e discreta. O objetivo é criar um ciclo de feedback, reunindo as métricas definidas pelas Startups para conduzir um processo de decisão para os recursos do produto ou marketing.

Como já foi dito anteriormente, no tópico 2.3.2, o PMV estabelece a maioria dos parâmetros para se medir as hipóteses de uma Startup e assim começar o ciclo de aprendizado. Uma vez que as métricas foram estabelecidas a startup começa a trabalhar em um segundo marco: crescimento do negócio (em inglês, *tuning the engine*), aconselha Ries (2011, p.119). Neste momento, o pensamento de toda a equipe deve direcionar o esforço para o crescimento do negócio, então toda infraestrutura (marketing, comercial, desenvolvimento de requisitos) antes rejeitada pela startup, agora precisa fazer parte dos trabalhos diários. O objetivo é pensar todas as ações com o intuito de conseguir mais usuários ativos, mais receita. Caso contrário, será registrada uma falha. Por exemplo, a mudança em um design ou na otimização de um algoritmo deve ser feita para o aumento dos resultados, seja uma maior participação do usuário ou o aumento no uso de uma funcionalidade.

Com várias métricas já testadas e os empreendedores com informações suficientes de como o produto está estabelecido no mercado e se o crescimento do negócio foi relevante, chega o momento de decidir se faz uma mudança radical no projeto ou se persevera.

2.3.4. MUDAR OU PERSEVERAR

Existem alguns momentos no processo de desenvolvimento de um modelo escalável em que o empreendedor deve se fazer algumas perguntas: “O progresso da Startup é suficiente para continuar acreditando nas hipóteses definidas? Ou é preciso fazer algumas mudanças?”.

Assim, Eric Ries (2011, p.149) embasa seu conceito de mudança estratégica (em inglês, *pivot*) e o define: “Uma correção de curso estruturada

e desenhada para testar novas hipóteses fundamentais sobre o produto, estratégia e crescimento” (em inglês, *a structured course correction designed to test a new fundamental hypothesis about the product, strategy, and engine of growth*). Mesmo o *Lean Startup* sendo fundamentado em uma metodologia científica, não existe uma fórmula definitiva para tomar a decisão de mudar ou perseverar (em inglês, *pivot or persevere*). Essa iniciativa tem muito do elemento humano, principalmente das experiências do empreendedor.

Quem também insere o *pivot* dentro do seu processo é Steve Blank (“Why Startups are Agile and Opportunistic – Pivoting the Business Model”, Abril 12, 2010), ele faz uma comparação entre startup que não seguem e as que seguem o processo de *Customer Development*. O primeiro grupo, demite pessoas de marketing, de vendas, ou seja, desmontam a infraestrutura, como solução para uma mudança ou falha, acarretando em um enorme prejuízo. Já o outro grupo, percebe o que está acontecendo de errado com o modelo de negócio e faz mudanças (*pivot*) e buscam uma reconfiguração de parte do modelo.

A decisão de mudança tem muito de coragem e determinação do empreendedor, mas não é só isso que se precisa ter. O ideal é embasar as decisões em métricas já definidas e testar várias hipóteses. Então, quanto melhor for feita a escolha das métricas e suas medições mais fácil e rápido será a mudança ou a continuação da mesma estratégia.

Mas muitos empreendedores fazem diversas e frequentes mudanças em seus empreendimentos. Isso pode ser uma armadilha na qual uma startup pode entrar, pois não é possível testar se as hipóteses estão corretas. Por isso é necessário não escolher métricas de vaidade que possam iludir o empreendedor.

Também não é garantia que uma mudança traga sucesso e a startup encontre o seu modelo de negócio perfeito, talvez essa mudança acarrete em um modelo não escalável. Por isso é tão difícil tomar essa decisão, Ries (2011, p.164) aconselha uma reunião periódica a fim de proporcionar um visão geral e objetiva do projeto. Nesse encontro a pauta é definir os principais sinais da necessidade de mudança, que segundo Ries (2011, p.164) são: a falta de efetividade dos experimentos do produto e sentimento

de toda a equipe de que o desenvolvimento do produto precisa ser mais eficiente.

Ries fala também em alguns tipos de *pivot*, pois cada um pode se adequar melhor a cada situação de uma Startup, são eles:

- Mudança específica (em inglês, *Zoom-in Pivot*)
- Mudança ampliada (em inglês, *Zoom-out Pivot*)
- Mudança de cliente (em inglês, *Customer Segment Pivot*)
- Mudança de necessidade do Cliente (em inglês, *Customer need Pivot*)
- Mudança de plataforma (em inglês, *Platform Pivot*)
- Mudança na arquitetura do negócio (em inglês, *Business Architecture Pivot*)
- Mudança no valor capturado (em inglês, *Value Capture Pivot*)
- Mudança na estratégia de crescimento (em inglês, *Engine of Growth Pivot*)
- Mudança de canal (em inglês, *Channel Pivot*)
- Mudança de tecnologia (em inglês, *Technology Pivot*)

O *pivot* não é uma mudança completa em todo o projeto, como pode ser visto nas várias estratégias acima citadas. Como já foi dito, Ries (2011, p.173) deixa claro que as mudanças devem ser fundamentalmente em hipóteses sobre o produto, modelo de negócio e/ou formas de crescimento.

Então as mudanças podem ser configuradas ao se acrescentar novos requisitos, pois é necessário mais de um para suportar os testes (Mudança ampliada). Existe a possibilidade contrária, quando apenas um conjunto específico é suficiente para efetuar testes e escalar o projeto (Mudança específica).

Outra mudança pode ser configurada na troca de público alvo (Mudança de cliente), quando os clientes preteridos anteriormente não demonstram interesse, mas devido aos estudos realizados é possível mudar o segmento do mercado. Ou até mesmo se as necessidades dos usuários levantadas no começo do processo forem erradas e se for preciso mudar alguns requisitos para atender às reais expectativas (Mudança de necessidade do cliente).

Existem várias outras formas de *pivot* (mudança) dentro de uma startup, portanto é necessário entender se é preciso mudar e escolher qual se enquadra melhor na estratégia do produto.

3. EXECUTANDO O LEAN

Agora, vamos entender como é o funcionamento do *Running Lean*, processo apresentado neste terceiro tópico, em tradução livre significa execução enxuta, e foi criado por Ash Maurya, consultor de várias startups e fundador do spark59.com. Definido pelo próprio como (2012, p.XXI): “*Running Lean* é um processo sistemático para iterar do Plano A até um plano que funcione, antes de usar os recursos” (em inglês, *Running Lean* is a systematic process for iterating from Plan A to a plan that Works, before running out of resources).

A motivação de Maurya (2012, p.XXI) em desenvolver esse processo foi quando ele constatou a falha da maioria das Startups e que as empresas de sucesso tem em comum a constante mudança de planos. Então, a diferença principal é que uma encontrou um plano funcional antes de gastar qualquer recurso.

Segundo Maurya (2012, p.XXII), o *Running Lean* fornece uma maneira melhor e mais rápida a fim de desenvolver uma nova ideia e construir um produto de sucesso, ele também lista sobre o que significa o *Running Lean*:

- Velocidade, aprendizado e foco;
- Testa uma visão, medindo como o cliente se comporta;
- Engaja completamente o cliente dentro o ciclo de desenvolvimento do produto;
- Valida em paralelo ambos os desenvolvimentos, tanto o de produto quanto o de mercado, usando iterações curtas;
- Um processo rigoroso e disciplinado.

Tem como principais conceitos o *Customer Development*, *Lean Startup* e *Bootstrapping*, os dois primeiros já explanados nos capítulos anteriores. O último é explicado como: “*Bootstrapping* é normalmente entendido como uma coleção de técnicas usadas para minimizar os débitos

ou necessidades de investimentos de bancos ou investidores” (em inglês, *Bootstrapping is more commonly understood as a collection of techniques used to minimize the amount of external debt or funding needed from banks or investors*) (Página XXIII, RL Ash Maurya). Entretanto, Maurya adere (2012, p.XXIV) a uma definição mais filosófica sobre o *Bootstrapping*, criada por Bijoy Goswami: “Ação correta, no exato momento” (em inglês, *Right action, right time*).

Uma metodologia bem resolvida separa as definições de princípios e de tática. Para Maurya (2012, p.3) os princípios guiam o que fazer, as táticas mostram como fazer. Assim Maurya dá a essência do *Running Lean* e o divide em três passos:

1. Documentação do Plano A
2. Identificação das partes mais arriscadas do plano
3. Testar os planos sistematicamente

No primeiro dos passos o empreendedor deve construir um *Lean Canvas* (variante do Modelo de Negócio Canvas), identificando as hipóteses do negócio. No passo dois, como diz o próprio nome (Identificação das partes mais arriscadas do plano), é uma fase de priorização e mitigação de riscos, então é o momento de identificar as partes mais arriscadas do plano, priorizá-las, montar um equipe e se preparar para ter foco, velocidade e aprendizado durante o ciclo de desenvolvimento do negócio. Por último, o terceiro passo, com o Plano A documentado e os riscos priorizados é necessário fazer experimentos baseados no ciclo de validação de aprendizado, proposto por Ries e já explicado no tópico 2.2.5. Essa última etapa é o período adequado de se criar um PMV, testar o mercado, fazer mudanças estratégicas no produto, se comunicar com o clientes e por fim encontrar um negócio escalável.

Maurya também divide (2012, p.8) a startup em três estágios, ajustar Problema/Solução (em inglês, *Problem/Solution Fit*), ajustar Problema/Mercado (em inglês, *Problem/Market Fit*), escalar (em inglês, *Scale*), como mostra a figura 3.1, cada um deles possuem atividades e riscos diferentes.

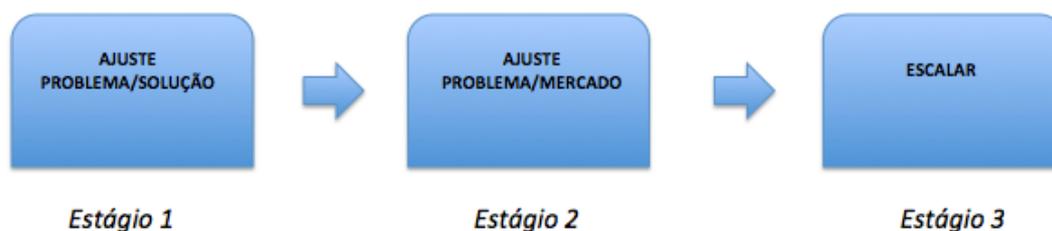


FIGURA 3.1 TRÊS ESTÁGIOS DO RUNNING LEAN

(FONTE: RUNNING LEAN, 2012, P. 8)

O *Running Lean* por ser simples, rápido e por reunir conceitos utilizados pelas startups de todo mundo, é um processo bastante prático e menos filosófico do que o *Lean Startup* e *Customer Developer*.

3.1. PRIMEIRO PASSO, DOCUMENTAÇÃO DO PLANO A

Geralmente, o Plano A em um Startup não funciona, assim Ash Maurya (2012, p.XXI) fala a respeito do início do processo, pois com tanta incerteza envolvida no desenvolvimento do produto e do mercado é quase impossível fazer previsões sobre qualquer parâmetro do negócio. Por isso o primeiro passo do *Running Lean* deve ser executado da maneira mais simples, rápida e ser extremamente maleável a mudanças.

Então a primeira tarefa será, segundo Maurya (2012, p.4), registrar sua visão inicial e depois compartilhá-la com no mínimo outra pessoa. Normalmente as pessoas escrevem um plano de negócio com esse propósito, mas como o primeiro plano não foi provado e tem uma grande chance de estar errado, então é necessário fazer algo menos estático e rígido, aconselha Maurya (2012, p.4). Ele propõem (2012, p.5) o uso do *Lean Canvas* uma adaptação do Canvas de Modelo de Negócio (em inglês, *Model Business Canvas*), feito por Alex Osterwalder. Completando a explicação, falando sobre sua preferência pelo formato de uma página do *Canvas*, por ser rápido, conciso e portátil.

Ash Maurya (2012, p.4) embasa sua preferência, quando disserta sobre a constante modificação das variáveis da startup, como o produto, modelo de negócio e/ou clientes. Também diz para o empreendedor não ficar preso a um produto ou a um requisito específico, pois, principalmente os clientes não valorizam nada, caso não resolva algum problema que o incomode. Dave McClure confirma essa ideia quando diz (2012, p.7): “Clientes não ligam para sua solução. Eles só ligam para os problemas deles”

(em inglês *Customers don't care about your solution. They care about their problems*).

Então, o trabalho em uma Startup não é apenas construir um produto, é também desenvolver todo o modelo de negócio e fazer todas as partes propostas no *Lean Canvas* funcionarem.

3.1.1. CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIO

Neste tópico será feita uma breve explanação sobre como funciona e quais as principais características desta ferramenta, largamente usada nas Startups e inspiração para *Lean Canvas* usado no *Running Lean*.

Um modelo de negócio é uma representação de como as empresas pretendem fazer para ganhar dinheiro. Essa é uma definição feita por Alexander Osterwalder (*"WHAT IS A BUSINESS MODEL?"*, A. Osterwalder, Novembro 5, 2005) e compartilhada por Steve Blank (*"What's A Startup? First Principles"* de S. Blank Janeiro 25, 2010). Ela é dividida em nove blocos (Segmentos de Clientes, Proposição de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos-Chave, Atividades-Chave, Parcerias-Chave e Estrutura de Custos), como pode ser visto na Figura 3.2 abaixo.

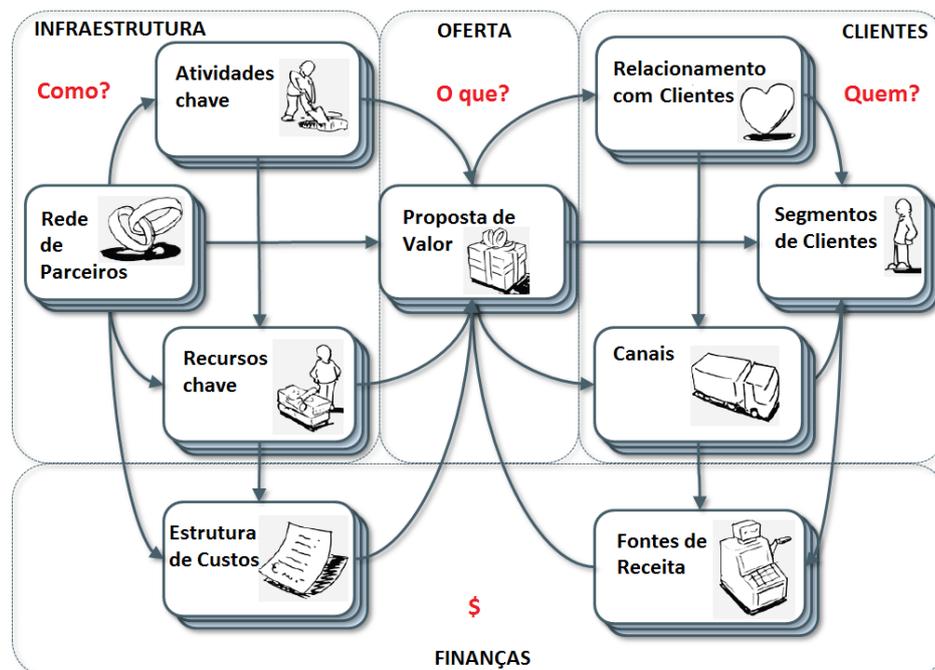


FIGURA 3.2 CANVAS DO MODELO DE NEGÓCIO SEPARADO POR ÁREAS ESTRATÉGICAS
(FONTE: "O ALINHAMENTO DO NEGÓCIO E A TI", 2012)

Todos os blocos representam os quatro principais pontos estratégicos de um negócio: clientes, proposta, infraestrutura e viabilidade financeira. Além do Canvas do Modelo de Negócio ser uma planta baixa da estratégia para ser implantada na estrutura organizacional, processos e sistemas, completam Osterwalder e Pigneur (2010, p.15). O preenchimento dos blocos deve seguir uma sequência, pois cada um depende do outro para se encontrar o equilíbrio do negócio, Osterwalder e Pigneur os definem assim:

1. No segmentos de clientes (em inglês, *Customer Segments*) é definido os diferentes grupos de pessoas ou organização a empresa deseja alcançar e servir. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.20)
2. Na proposição de valor (em inglês, *Value Proposition*) será escrito o conjunto de produtos e serviços que criam um valor específico para o bloco de segmento dos clientes. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.22)
3. O bloco de construção de canais (em inglês, *Channels*) descreve como uma empresa vai se comunicar e como vai entregar a proposta de valor para os clientes. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.26)
4. Relacionamento com o Cliente (em inglês, *Customer Relationships*) é outro bloco e sua proposta é dizer como será estabelecido o relacionamento entre a companhia com os segmentos dos clientes. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.28)
5. O bloco de Fluxos de Receita (em inglês, *Revenue Streams*) representa o dinheiro gerado pela empresa do seus segmentos dos clientes(custos devem ser subtraídos da receita para gerar ganhos). (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.30)
6. Recursos chave (em inglês, *Key Resources*) é o bloco que descreve os mais importantes recursos para o modelo de

negócio funcionar. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.34)

7. Atividades chaves (em inglês, *Key Activities*) são os trabalhos mais importantes desempenhadas pela empresa para fazer o modelo de negócio funcionar. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.36)
8. O bloco das parcerias chaves (em inglês, *Key Partners*) mostra a rede de fornecedores e parceiros para fazer o modelo de negócio funcionar. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.38)
9. Estrutura de Custos (em inglês, *Cost Structure*) descreve todos os custos precisos para operar o modelo de negócio. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2010, p.39)

3.1.2. CANVAS DO LEAN

Capturar um modelo de negócio de modo portátil, tudo em um diagrama de apenas uma página, construir de forma rápida e concisa toda a estratégia de uma empresa, de adaptando as mudanças constantes de uma startup. Além de possuir um formato perfeito para detectar possíveis modelos de negócios, priorizar por onde começar e identificar o aprendizado contínuo. Todos esses são os motivos, por qual Maurya (2012, p.23) constrói um *Lean Canvas*.

Trata-se de uma ferramenta, como já foi dito antes, baseada no canvas do modelo de negócio de Alexander Osterwalder e criada por Ash Maurya e idealizada para facilitar o primeiro passo do processo do *Running Lean*. Segundo conta Maurya (2012, p.26), para produzir o primeiro *Lean Canvas* é necessário ser muito rápido, pois aquele primeiro plano são apenas suposições. Então não adianta perder tempo com ideias sem fundamentação, é preciso ocorrer uma priorização dos riscos e um trabalho de campo para a realização de testes. Também é importante não forçar o preenchimento de nenhum bloco, se um debate não resolver, é melhor deixá-lo em branco e ir atrás de validações. Ser conciso é fundamental, tanto para não perder tempo, quanto para facilitar a compreensão do *canvas*. Outro ponto importante é sempre pensar no presente, não adianta em nada tentar prever o futuro, a

ideia principal é traçar hipóteses que possam levar o produto a outro patamar.

O *Lean Canvas* também é dividido em nove blocos (Problema, Segmentos do Cliente, Proposição de Valor Única, Solução, Vantagens Injustas, Fonte de Receitas, Custo da Estrutura, Métricas Chaves, Canais), ele e o Canvas do Modelo de Negócio tem alguns blocos semelhantes, mas a estratégia de preenchimento é diferente.

Ao invés de começar preenchendo apenas um bloco (segmento do cliente) como no Canvas de Osterwalder, são completados dois blocos, Problemas e Segmentos dos Clientes, de uma só vez. Ash Maurya encontrou esse formato (2012, p.27), pois acredita que eles vão dar o embasamento para o preenchimento dos outros blocos do *lean canvas*.

Para o bloco do Problema (em inglês, *Problem*) são listadas as três principais necessidades (sejam problemas ou demandas específicas) que precisem ser resolvidas para os clientes. A seguir, as alternativas atuais de como o cliente resolve o problema, são listadas. Normalmente existe uma forma alternativa, resta saber se essa maneira é dolorosa o bastante para aceitar uma nova solução.

Já no bloco dos clientes é importante a identificação de outras funções das pessoas no produto, pois não necessariamente o público que vai usar é o financiador. Por exemplo, no Google quem gera receita são as propagandas das empresas (clientes), mas quem usa são as pessoas (usuários) que buscam algo na internet. Também é importante focar em visionários, ou seja, pessoas que adotem rapidamente algo novo, sem pensar largamente em toda a massa de pessoas desejadas pela startup.

Depois do preenchimento desses dois blocos é necessário pensar na Proposição Única de Valor (em inglês, *Unique Value Proposition*), esse é um dos blocos mais importantes deste *canvas* e também um dos mais difíceis de estar certo, diz Maurya (2012, p.29). Ele recomenda uma proposta de valor diferente, mas que seja importante para o cliente. Focar em “adotantes primários” (em inglês, *early adopters*), em mostrar reais benefícios na utilização do produto e criar uma breve apresentação, também ajudam na construção do bloco, completa Maurya.

A seguir é necessário pensar sobre as soluções que o produto vai oferecer. Como os problemas não estão testados, então a probabilidade de alterações e/ou mudanças de prioridade é alta.

Assim como Osterwalder definiu, Maurya também estabelece em seu quadro canais de comunicação entre a Startup e os clientes. O criador do *Running Lean* também comenta a necessidade da escolha correta do canal de comunicação e isso depende principalmente qual público o empreendedor quer atingir e quanto de recurso ele tem disponível.

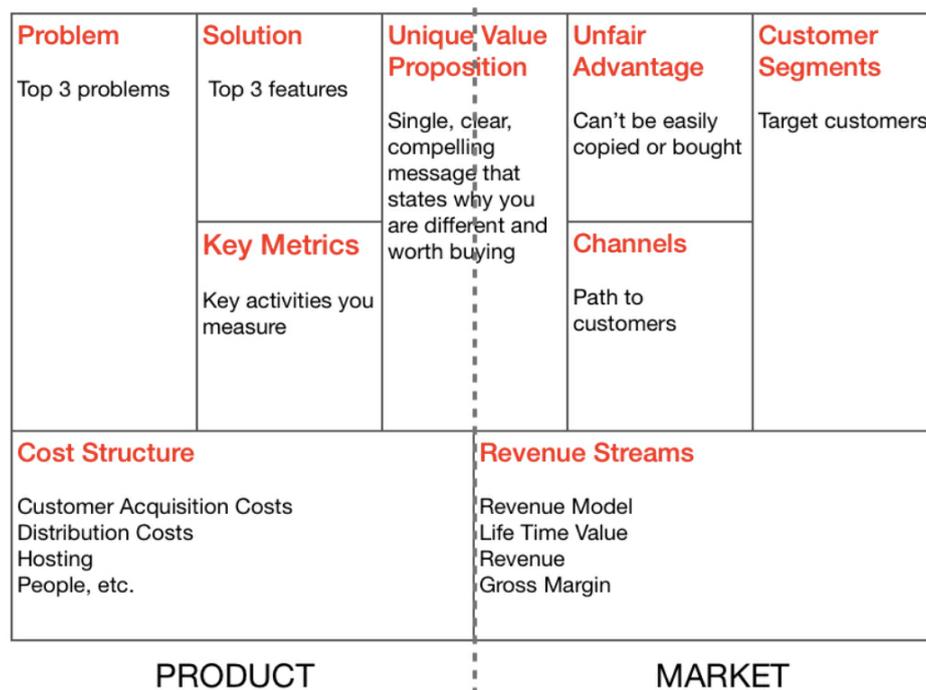


FIGURA 3.3 REPRESENTAÇÃO DO LEAN CANVAS

(FONTE: RUNNING LEAN, 2012, P. 5)

Depois é necessário preencher dois blocos que “sustentam os outros”, como pode ser visto na Figura 3.3 eles são os de “Estrutura de Custos” e “Fluxos de Receita”, os dois juntos definem a viabilidade do projeto. O mais interessante é o não planejamento para quatro, cinco anos e sim a curtíssimo prazo. Questões importantes são levantadas, como por exemplo, o preço dado a solução ou por quanto custa para fazer um PMV?

Ele também fala de um ponto relevante para Startups que usam o processo do *Lean Startup*. As métricas chaves tem um bloco no *Lean Canvas* e estão para identificar o que medir para verificar a performance da Startup.

Maurya aconselha o uso das Métricas Piratas de Dave McClure's, anteriormente citadas no tópico 2.3.3. e ilustrada pela Figura 3.4.

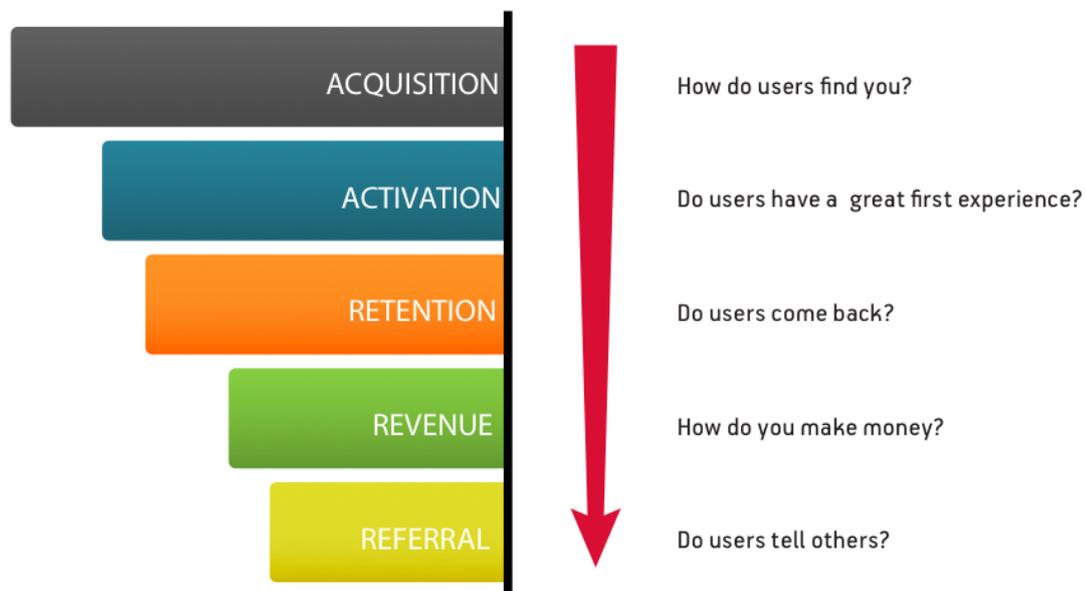


FIGURA 3.4 MÉTRICAS PIRATAS
(FONTE: RUNNING LEAN, 2012, P. 40)

Por último, Ash Maurya (2012, p.42) deixa as “Vantagens Injustas” (em inglês, *Unfair Advantage*), por ser, para ele, a sessão mais difícil de ser completada. Por isso, muitos empreendedores usam linhas de código, requisitos, paixão pelo negócio ou até ser o primeiro em um novo mercado para preencher esse bloco, mas para Maurya essas não são boas sugestões.

Maurya (2012, p.43) diz que é necessário estar preparado para tudo, como por exemplo, caso o Google ou a Apple entraram no mesmo mercado de qualquer startup e não cobrem nada pelo mesmo serviço. Então esse bloco deve ser o diferencial, que nem mesmo outra empresa, mesmo sendo maior, consiga atingir ou demore muito tempo para isso. Ele aconselha ter uma excelente equipe, um grande efeito nas redes, uma comunidade envolvida no projeto, um bom posicionamento em sites de busca como boas vantagens para serem avaliadas.

3.2. SEGUNDO PASSO, IDENTIFICANDO AS PARTES MAIS ARRISCADAS DO PLANO

“O maior risco para uma Startup é construir algo que ninguém quer” (em inglês, *The bigger risk for most startups is building something nobody wants*), afirma Ash Maurya (2012, p.8). Então, o empreendedor deve identificar, priorizar e mitigar riscos e fazer os testes necessários, sem desperdiçar recursos, para a startup dar certo. Segundo Maurya (2012, p.49): “Priorização incorreta dos riscos é uma das principais causas de desperdício.” (em inglês, *Incorrect prioritization of risk is one of the top contributors of waste*).

Ele categoriza em três os riscos de um startup: risco do produto (conseguir o produto correto), risco do cliente (construir um caminho para o cliente), risco do mercado (desenvolver um mercado viável). Também divide os risco em cada bloco do *Lean Canvas*, como pode ser visto na figura 3.5



FIGURA 3.5 RISCOS DE CADA BLOCO DO LEAN CANVAS
(FONTE: RUNNING LEAN, 2012, P. 50)

3.2.1. PRIORIZAR RISCOS

Tentar combater todos os riscos ao mesmo tempo é um trabalho muito desgastante, por isso é necessário priorizar as atividades e mitigar os riscos sistematicamente.

O objetivo da priorização do *canvas* é encontrar um modelo com o mercado grande o suficiente e possível de ser alcançado, com clientes necessitados para usar o produto e que seja possível construir um negócio com essa infraestrutura.

Maurya (2012, p.51) aconselha o uso de um priorização (do maior para a menor):

1. Necessidades dos Clientes (em inglês, *customer pain level*) (Problemas), o objetivo é priorizar as principais necessidades dos clientes como problemas do *Canvas*.
2. Fácil de alcançar (em inglês, *ease of reach*) (Canais), ter um caminho para encontrar os clientes, não é garantia de um produto ou modelo de negócio de sucesso. Mas facilita o processo de aprendizado, pois se tem muito mais contato com o cliente.
3. Preço/Margem Bruta (em inglês, *price/gross margin*) (Fontes de Receitas/ Estrutura de Custo), o preço cobrado pelo produto depende de segmento do cliente. Maurya aconselha a atingir uma faixa que permita uma maximização das margens. Quanto mais dinheiro se conseguir, com menos clientes para atender será mais fácil de se tornar sustentável.
4. Tamanho do mercado (em inglês, *Market size*) (Segmento de Clientes), um mercado de tamanho suficiente para atender as expectativas dos objetivos do negócio.
5. Viabilidade técnica (em inglês, *technical feasibility*) (Solução), o empreendedor deve assegurar não só a viabilidade, mas também se o produto está de acordo com as expectativas mínimas dos clientes.

3.2.2. ENCONTRAR UM CONSELHEIRO

Um Startup também deve buscar opinião externa, isto é mostrar o modelo para no mínimo uma pessoa para ajudar na avaliação dos riscos, aconselha Maurya (2012, p.54). Ele também diz para as Startups terem um conselheiro, pois apenas o contato com o cliente não maximiza o ciclo de aprendizado. Um bom conselheiro pode ajudar na identificação dos riscos de um plano geral e refinar e/ou eliminar alguns modelos, completa Maurya. O

conselheiro pode ser um protótipo de cliente, um investidor potencial ou um empreendedor com experiência.

O tempo do conselheiro deve ser usado para principalmente ouvir a opinião dele sobre o *Lean Canvas* e decisões estratégicas. A apresentação da Startup deve ser feita rapidamente e o empreendedor deve sempre fazer perguntas específicas, como: “O que você considera ser a parte mais arriscada do plano?”. As repostas do conselheiro não devem ser interpretadas como julgamento ou uma validação, porém como mais uma informação para avaliar os riscos.

3.2.3. PREPARAR PARA O EXPERIMENTO

Com os riscos identificados e priorizados é necessário se preparar para fazer alguns experimentos. Mas antes de se começar a fazer qualquer teste é preciso executar algumas atividades, como construir uma equipe.

3.2.3.1. MONTANDO UMA EQUIPE

Montar um time adequado é vital para o sucesso da Startup, Ash Maurya (2012, p.57) diz para não se prender a estereótipos (engenheiros, designers) e formar duas equipes, uma voltada para o Problema (*Problem Team*) e outra para a Solução (*Solution Team*). Este conceito é do *Lean Startup* e segundo o próprio Eric Ries, o time da solução deve ter atividades para o processo ágil de desenvolvimento e o segundo para o *Customer Development* ("Pivot, don't jump to a new vision", E. Ries, Junho 22, 2009).

Maurya (2012, p.58) defende um quantidade de pessoas reduzidas, em média duas ou três, pois melhorará a comunicação, produzirá apenas o necessário e manterá o caixa baixo. Também acredita que elas devem ter três competências (Desenvolvimento, Design, Marketing).

Uma pessoa com uma habilidade em desenvolvimento do produto com a tecnologia ideal. Um designer com competência em estética e usabilidade, para melhorar o fluxo de uso do produto. Por último, um pessoa responsável pela percepção externa do produto e que entenda de métricas, precificação e aprenda rápido.

3.2.3.2. EXECUTANDO EXPERIMENTOS

Ash Maurya (2012, p.59) indica três características (velocidade, aprendizado e foco) principais no processo de se experimentar um plano inicial até um plano que funcione. No *Running Lean* é usado o ciclo de Construir-Medir-Aprender do *Lean Startup*, mas para encontrar o mais rápido possível o melhor modelo de negócio é preciso ter velocidade, aprendizado, principalmente sobre os clientes, além de ter foco em todas as atividades realizadas, como pode ser visto no figura 3.6

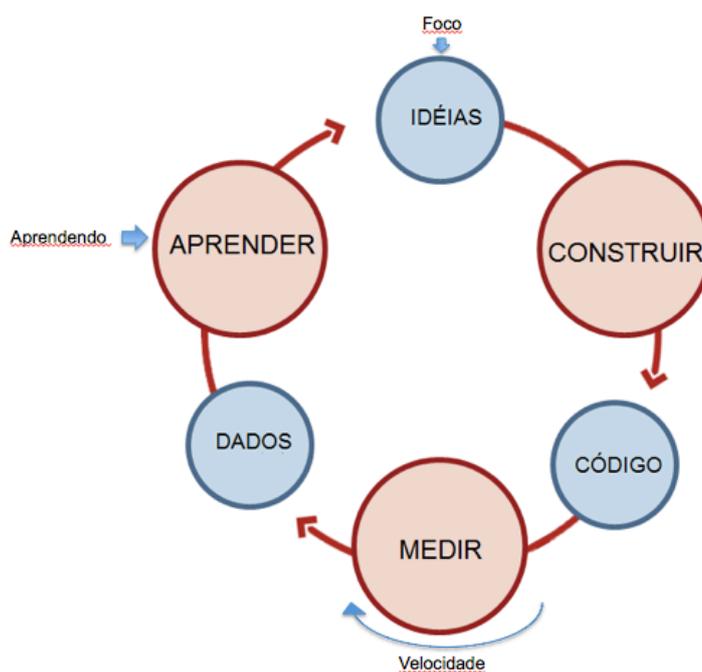


FIGURA 3.6 CICLO CONTRUIR-MEDIR-APRENDER DURANTE O RUNNING LEAN
(FONTE: RUNNING LEAN, 2012, P. 60)

A falta de alguma dessas propriedades durante os testes pode acarretar em problemas para Startup. Ela poderá não evoluir no aprendizado, ter desperdício de recursos, um concorrente alcançar os objetivos primeiro ou prestar atenção em atividades desnecessárias no momento.

Maurya (2012, p.61) também aconselha a formulação de um único objetivo e de uma única métrica, justamente para manter o foco na busca pelo resultado. Além da elaboração de algo com menor esforço possível para testar as hipóteses do negócio.

As hipóteses de um processo como o *Running Lean*, que é fortemente baseado no método científico, devem ser, segundo Maurya (2012, p.62), “falsificáveis”. A definição dada por Maurya para essa característica é: “Uma hipótese falsificável é uma afirmação que pode claramente ser provada

como falsa” (em inglês, *A falsifiable hypothesis is a statement that can be clearly proven wrong*). Isto é, o empreendedor precisa de algo que seja específico e testável, pois caso contrário vai depender de interpretações para validar as hipóteses, o que é inaceitável em um método científico. Pois a equipe da startup pode acumular evidências falsas sobre o negócio, devido as interpretações, e antecipar investimentos maiores, proporcionando um alto risco ao negócio. Para facilitar o desenvolvimento mais preciso de hipóteses falsificáveis, Ash Maurya (2012, p.63) fornece uma fórmula: Hipótese Falsificável = [Ação específica e repetível] vai [Esperar um Retorno Medível]

A definição das hipóteses proporciona o momento adequado para testá-las qualitativamente e quantitativamente. Como a startup ainda está no começo das validações e ainda existem muitas incertezas, a quantidade de dados exigidas será pequena. Isso acontece, pois o mínimo de informação já é suficiente para tirar conclusões sobre o negócio. Para continuar com os testes, Maurya (2012, p.63) aconselha ao empreendedor entrevistar pelo menos cinco clientes, em busca de um sinal positivo para a empresa nascente continuar seguindo sua estratégia. Maurya também deixa claro que um sinal positivo não valida completamente a ideia, apenas permite que o empreendedor continue a busca pela verificação das hipóteses.

A cada experimento realizado, sejam entrevistas ou demonstrações efetuadas, é vital para uma melhor compreensão do teste o relacionamento dos resultados obtidos. Qualitativamente ou Quantitativamente o mais recomendado é sempre manter um padrão nas técnicas de entrevistas ou nos “testes separados” (em inglês, *split-test*), já mencionado anteriormente no tópico 2.3.3.

3.2.3.3. OS ESTÁGIOS PARA DIAGNÓSTICO DOS RISCOS

Antes de se construir um par perfeito produto-e-mercado é preciso aprender bastante e com qualidade a respeito deles. Vários experimentos serão necessários para mitigar os riscos envolvidos e em cada etapa ocorrerão mudanças nos testes e na priorização deles. Existem duas armadilhas nessas mudanças, segundo Ash Maurya (2012, p.66), a primeira é que as startups podem ficar desencorajadas com a sua proposta inicial,

pois tiveram algum retorno negativo e tentar mudanças estratégicas (pivot) prematuramente ou abandonar os experimentos. A outra é a startup ficar otimista demais com respostas positivas e confundir o potencial dela como a realidade.

Então as startups devem tomar cuidado e ter foco no seu marco principal que é não só criar o melhor produto, mas um modelo de negócio escalável. O ponto inicial, segundo Maurya (2012, p.66), é construir um *Lean Canvas* completo que modele um plano e prestar atenção nos três primeiros riscos (problemas, canais e receita). Eles servem para diagnosticar rapidamente o *canvas* elaborado e podem, completa Maurya (2012, p.66), serem sistematicamente mitigados em quatro estágios, como pode ser visto na figura 3.6:

1. Entendendo o problema (em inglês, *Understand the problem*)
2. Defina uma solução (em inglês, *Define the solution*)
3. Validação qualitativa (em inglês, *Validate qualitatively*)
4. Verificação quantitativa (em inglês, *Verify quantitatively*)

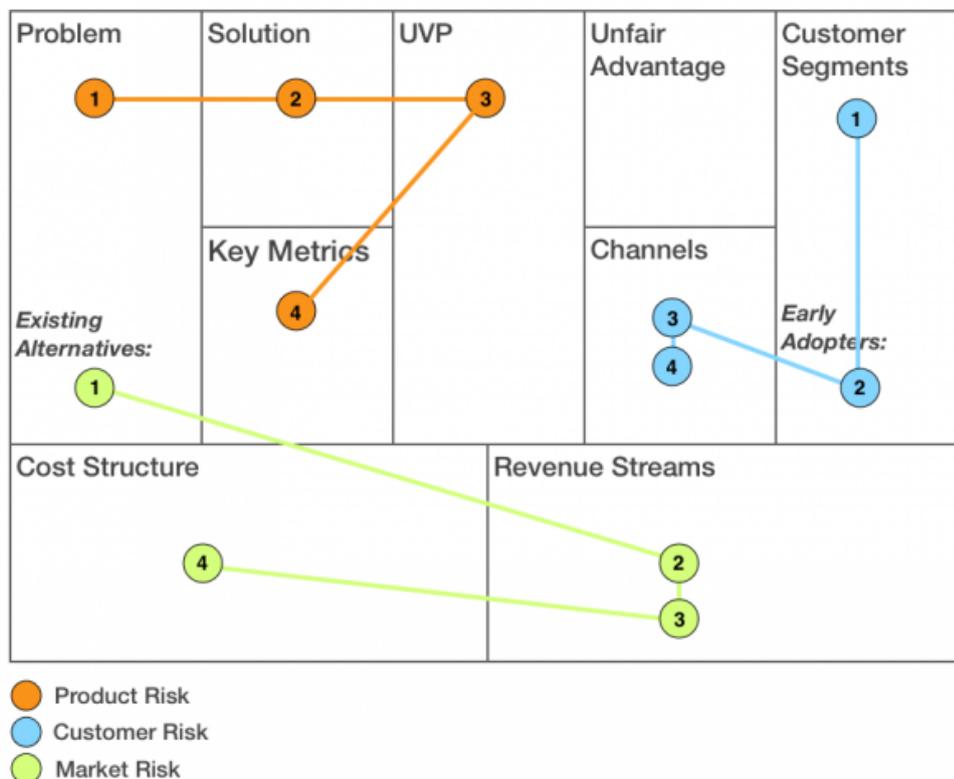


FIGURA 3.7 PROCESSO DE MITIGAÇÃO DE CADA TIPO RISCO
(FONTE : THE 10X PRODUCT LAUNCH, 2011)

Como pode ser visto na figura 3.7 Maurya (2012, p.68) divide em três categorias de riscos (Produto, Cliente e Mercado) e cada um tem os quatro estágios de mitigação.

Nos riscos de produto o objetivo é conceber o produto corretamente:

1. Ter certeza de que o problema precisa ser resolvido;
2. Definir um PMV;
3. Construir e validar o PMV em uma pequena escala;
4. Verificar em grande escala.

Já nos riscos do cliente, o principal é construir um caminho para os clientes:

1. Identificar o que mais incomoda;
2. Estreitar as relações com os visionários (em inglês, *early adopters*) que realmente querem o produto;
3. Começar com canais de saída (em inglês, *outbound channels*);
4. Gradualmente desenvolver canais de entrada (em inglês, *inbound channels*).

Os riscos de mercado, viabilizam o negócio:

1. Identificação dos competidores através de alternativas existentes e definição de um preço para a solução;
2. Testar o preço e medir a avaliação dos clientes;
3. Testar o preço de acordo com as atividades do cliente;
4. Otimização das estruturas, para manter o funcionamento do negócio

Maurya (2012, p.68) faz um esclarecimento sobre o bloco de “Vantagens Injustas”. Esse é o único bloco não coberto pelo processo nesta etapa, pois ele só poderá ser testado quando confrontado com os competidores reais. Então enquanto a startup não estiver estabelecida no mercado não será possível testar esse parâmetro com qualidade.

3.3. TERCEIRO PASSO, TESTAR SISTEMATICAMENTE O PLANO

Com todo o plano feito, o empreendedor deve executá-lo, para isso Ash Maurya fornece algumas ferramentas para facilitar as atividades. Ele fala sobre técnicas de entrevistas com o cliente, como medir parâmetros

importantes e como não perder o foco no desenvolvimento da primeira versão do produto (PMV).

3.3.1. ENTREVISTAS COMO FERRAMENTA DE APRENDIZADO

A maneira mais rápida para aprender sobre um negócio, não é produzindo um software ou coletando dados, mas conversando com clientes, afirma o criador (MAURYA, 2012, p.71) do *Runnign Lean*. Ele dá algumas sugestões de como proceder durante a entrevista para conseguir extrair o máximo de informações relevantes possíveis e criar um vínculo com os clientes. Como já foi dito antes, uma dos conselhos dados por Steve Blank e Bob Dorf (2012, p.25), é para os empreendedores saiam do escritório em busca de validação do produto.

Maurya (2012, p.71) sugere as startups a não usarem formulários de pesquisa, pois é difícil escolher a perguntas certas, as respostas certas (geralmente clientes não respondem a opção “outras”) e o empreendedor ainda perde o contato pessoal com o cliente. Isso dificulta a extração de informações importantes e que podem fazer a diferença. Outra técnica abominada por Maurya (2012, p.71) é de discussões em grupo, porque fornecem informações precipitadas e mais gerais.

Mas falar com clientes não é uma tarefa fácil é preciso muita habilidade com pessoas, saber onde encontrá-los e até algumas técnicas para deixar o entrevistado sempre mais a vontade.

Maurya (2012, p.72) relata em seu livro, chamado *Running Lean*, que para ele, uma pessoa com formação mais técnica, foi muito complicado falar com os clientes. Ele usava vários outros meios de comunicação, como: e-mails, chats e fóruns de discussão, a fim de encontrar clientes e validar respostas. Quando falou a primeira vez com o cliente foi bem complicado, pois ele desenvolveu alguns bloqueios mentais, como vergonha, e receio de perguntar. Maurya (2012, p.73) relata que sabia a importância de escutar os clientes, mas não lidava bem com isso, por fim superou o nervosismo e conseguiu quebrar os receios que ela tinha. Com várias entrevistas feitas, Ash Maurya pôde perceber (2012, p.73) algumas técnicas que o ajudaram durante as entrevistas, abaixo estão listadas algumas:

- Desenvolva uma didática de aprendizado, não fale sobre a solução (em inglês, *Build a frame around learning, not pitching*). Não adianta o empreendedor ficar discursando sobre a sua solução para o cliente, deve sempre escutá-lo.
- Não pergunte o que eles querem, meça o que eles fazem (em inglês, *Don't ask customers what they want. Measure what they do*). Muitos clientes mentem sobre seus problemas, o trabalho do entrevistador é descobrir modos de validar o que foi dito, preferencialmente durante a entrevista.
- Restrinja-se um roteiro (em inglês, *Stick to a script*). O estabelecimento de objetivos de aprendizado ajuda a manter o foco da entrevista e a não demandar muito tempo do entrevistado.
- Prefira entrevistas cara a cara (em inglês, *Prefer face-to-face interviews*). Será possível estabelecer um relacionamento importante com o cliente, conseguir ficar mais próximo e conseqüentemente deixa a conversa mais a vontade.
- Leve uma pessoa com você (em inglês, *Take someone along with you*). Outra pessoa poderá ter outro entendimento e lembrar de mais detalhes sobre a entrevista.
- Evite gravar as entrevistas (em inglês, *Avoid recording the interviews*). A gravação geralmente inibe os entrevistados e a perda de informação é inevitável.

Outro aspecto importante no desenvolvimento do negócio é encontrar clientes para entrevistar. Na procura de clientes, Maurya (2012, p.76) também teve complicações, mas as contornou com o sua rede de contatos. Entrevistou as pessoas mais próximas, mesmo que não seja a especialidade dela o assunto tratado, pois na visão dele, falar com qualquer um é melhor do que não falar com ninguém. Também sempre pediu recomendações de possíveis clientes e isso ajuda a aumentar a sua rede assim como, facilita encontrar novas pessoas para uma conversa.

Maurya (2012, p.78) também diz que muitos empreendedores usam algumas desculpas para não procurar os clientes, como por exemplo: “Os

clientes não sabem o que querem”, “Eu serei meu próprio cliente, então não preciso falar com ninguém”, “Eu não preciso ter o problema, pois é obvio”. Elas são usadas, pois muitos deles tem medo de falar com clientes, pois alguns não querem receber negativas sobre seus projetos, outros se acham autossuficientes e acreditam já saber o suficiente sobre o negócio.

3.3.1.1. TIPOS DE ENTREVISTA

Ash Maurya (2012, p.81 e p.95) fala sobre dois tipos de entrevistas utilizadas por ele, as de problema e as de solução. Cada um tem objetivos diferentes, a saber: a primeira tenta validar hipóteses do bloco problemas; e aí, com os problemas identificados, é possível desenvolver uma solução e validar o bloco da solução.

3.3.1.1.1. A ENTREVISTA DE PROBLEMA

Como já foi dito antes no tópico 3.2.3.3, Maurya divide os riscos em três, e nessa entrevista cada um deles deve ser mitigado. Nos riscos de produto devem ser descobertos quais são os principais problemas dos clientes; já os riscos de mercado, como os problemas são resolvidos e nos riscos de clientes, qual segmento deles é o mais viável.

Maurya (2012, p.85) divide a entrevista em sete fases:

- Apresentação (em inglês, *Welcome*): mostrar como a entrevista funciona, para facilitar a dinâmica.
- Coletar dados Demográficos (em inglês, *Collect Demographics*): os dados vão auxiliar a definição dos segmentos dos clientes.
- Contextualizar (em inglês, *Tell a Story*): ilustrar os principais problemas enfrentados pelo cliente.
- Priorização dos Problemas (em inglês, *Problem Ranking*): classificar esses problemas.
- Explorar a visão de Mundo do Cliente (em inglês, *Explore Customer's Worldview*): essa é a fase principal da entrevista, é o momento do cliente ser perguntado sobre os seus problemas e do entrevistador escutar e aprender.

- Resumindo (em inglês, *Wrapping Up*): para terminar a entrevista, o empreendedor deve fazer uma breve e superficial apresentação do produto. Deve também perguntar sobre indicações de clientes em potencial.
- Documentar os Resultados (em inglês, *Document Results*): logo após a entrevista é preciso documentar os resultados, e o melhor mesmo é fazer isso imediatamente após a reunião, pois garante uma maior riqueza de detalhes.

A figura 3.8 ilustra os estágios da entrevista de problemas e mostra quanto tempo deve ser gasto em cada estágio.

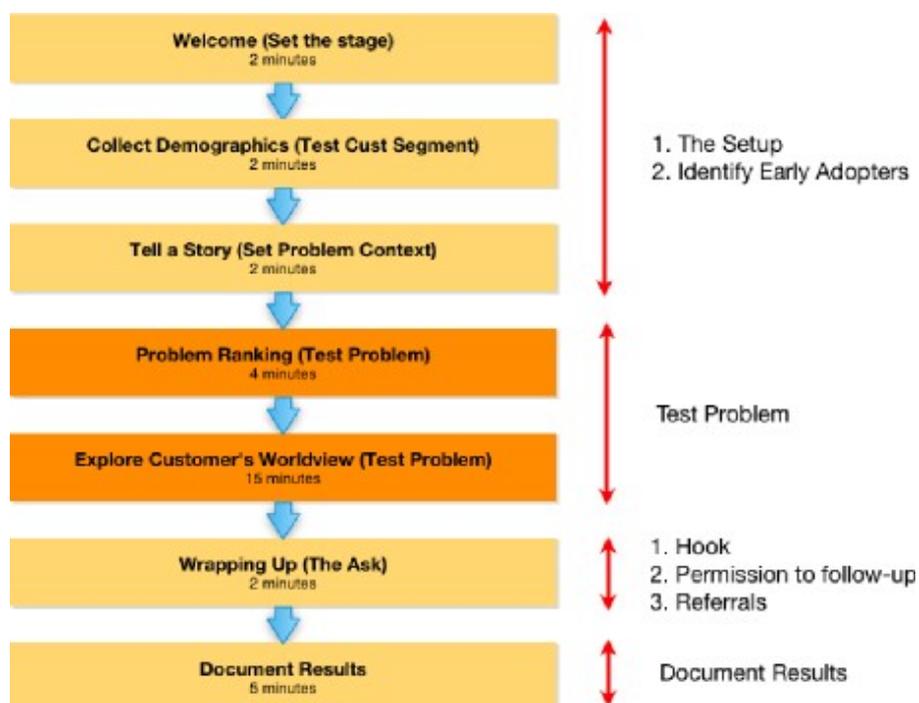


FIGURA 3.8 PROCESSO DA ENTREVISTA DE PROBLEMA

(FONTE: RUNNING LEAN, 2012, P. 85)

Depois da realização das entrevistas é preciso avaliar os resultados e extrair todo o aprendizado possível. Maurya (2012, p.90) afirma que é necessário revisar os resultados semanalmente para não se perder com tanta informação. Também com os dados demográficos recolhidos o empreendedor deve segmentar melhor os clientes e buscar por clientes visionários. Outro ponto importante é o refinamento dos problemas, pois durante as entrevistas alguns problemas são invalidados e outros são

descobertos, então nas próximas entrevistas na fase de Contextualização é preciso mudar a lista de problemas abordados.

Durante as entrevistas, os clientes fornecem alternativas para a solução do problema, por isso o empreendedor deve entender como o cliente resolve o problema atualmente, para então fazer com que o produto supere as alternativas e as expectativas dos compradores.

Por fim, Maurya (2012, p.91) fornece os critérios de saída desta etapa. Ele aconselha quando o empreendedor tiver uma amostra de no mínimo 10 entrevistas e for possível identificar os dados demográficos dos clientes de primeira adoção, um problema real e a descrição de como ele é resolvido atualmente é possível seguir com o processo do *Running Lean*.

3.3.1.1.2. A ENTREVISTA DA SOLUÇÃO

Nesta etapa de entrevistas, Ash Maurya (2012, p.95) diz o que é preciso aprender. Ele fala sobre a identificação dos clientes visionários, quais os requisitos mínimos para lançar o produto no mercado, qual o preço a ser cobrado e quem vai pagar para usá-lo.

Maurya (2012, p.95) aconselha às startups construírem uma demonstração do produto, pois facilitará os testes e o entendimento do cliente sobre a solução. Recomenda: “A maioria dos clientes são bons em articular problemas, mas não em visualização das soluções.” (em inglês, *Most customer are great at articulating problems but not at visualizing solutions*). O protótipo deve servir para medir a reação dos clientes e definir quais serão os requisitos do PMV, afirma Maurya (2012, p.96). Para a demonstração ter sucesso e minimizar os desperdícios, elas devem se aproximar da realidade, usando dados reais e tendo a mesma usabilidade. Ela também deve ser atingível, isto é, a aplicação real deve se aproximar, sem tanto esforço, do protótipo.

Nesta entrevista, o roteiro é dividido em sete passos por Maurya (2012, p.103) e com os sinais positivos recebidos nas entrevistas passadas, o empreendedor deve ter um novo contato com os antigos clientes e buscar alguns novos (principalmente os visionários), com o intuito de mostrar o resultado do estudo realizado. A figura 3.9 ilustra o roteiro desta entrevista.

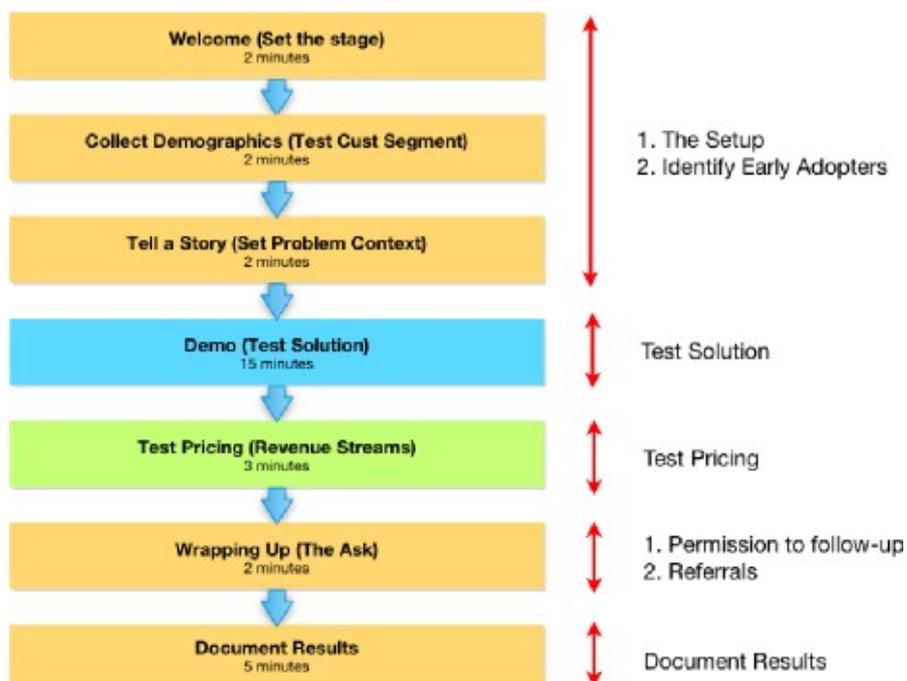


FIGURA 3.9 PROCESSO DA ENTREVISTA DA SOLUÇÃO

(FONTE: RUNNING LEAN, 2012, P. 103)

Os sete passos, definidos por Maurya (2012, p.104), sendo que a maioria dos passos são semelhantes aos anteriormente apresentados (no tópico 3.3.1.1.2), e apenas serão listados a seguir os diferentes:

- Contextualizar (em inglês, *Tell a Story*), ilustrar os principais problemas enfrentados pelo cliente.
- Demonstração (em inglês, *Demo*), este é o principal momento da entrevista, mostrar ao cliente como o problema será resolvido pelo protótipo.
- Testar o preço (em inglês, *Test Pricing*), a reação do cliente deve ser compreendida (positiva ou negativa), após o preço inicial ser explicado (o porquê do valor e quais os benefícios ele vai receber).

Para continuar no processo de teste, as saídas desta etapa devem ser a identificação demográfica dos clientes visionários, um problema crítico, definição de requisitos mínimos para resolver o problema, um preço que o cliente está disposto a pagar e que o empreendedor possa construir um negócio sobre ele, define Maurya (2012, p.108).

3.3.2. VALIDANDO O PRODUTO

Depois das entrevistas, começam as validações de algumas hipóteses de problemas, soluções, canais e segmentos dos clientes. O próximo passo é o início do desenvolvimento do produto, a partir do protótipo já criado, justamente para atender às expectativas anteriormente levantadas nos clientes. Também é o momento de se preparar para fazer medições, verificações de resultados e de avaliações constantes do produto.

3.3.2.1. CRIANDO O PRIMEIRO PRODUTO

Como o *Running Lean* é baseado no *Lean Startup*, o primeiro produto criado é o PMV, definido no tópico 2.3.2. Então a primeira entrega deve ter o escopo reduzido (com poucos requisitos, validados pelos clientes), atender às expectativas dos clientes, com a proposta de valor única, e o ciclo de desenvolvimento deve ser curto. Pois, o máximo de aprendizado acontece quando o produto é lançado e o cliente tem contato com ele, afirma Maurya (2012, p.112).

As opiniões e os pedidos dos clientes devem ser levados em consideração, principalmente para o empreendedor deduzir em qual segmento do cliente os requisitos escolhidos mais se encaixam. Como o aprendizado é o foco, toda a energia da startup deve ser despejada no trabalho de acelerar o conhecimento sobre o negócio e o produto. Maurya (2012, p.113) completa dizendo que nenhum esforço deve ser gasto em otimizações, seja de código, servidores ou base de dados, pois isso é para ser pensado no futuro.

Implantação contínua é uma prática de liberar constantemente versões do software ao longo do dia. Ela é assim definida por Maurya (2012, p.113) e utilizado por ele para diminuir o ciclo de tempo de desenvolvimento do produto. Outra atividade importante na construção do PMV, explicada por Maurya (2012, p.115), é a definição do fluxo de ativação, pois com ele vai ser possível a visualização do caminho realizado pelo usuário para ativação da conta.

O empreendedor deve pensar em uma experiência mais gratificante, para reduzir o atrito do usuário no processo de ativação, afirma Maurya (2012, p.116). Reduzir o número de passos, mas sem perder a experiência

do aprendizado, entregar a única proposta de valor e preparar um plano alternativo, caso algum erro aconteça em qualquer etapa do fluxo. Essas são algumas das atividades utilizadas por Maurya durante o desenvolvimento do fluxo de ativação.

Por último, Maurya (2012, p.117) aconselha ao empreendedor construir, como ele chama, um site de marketing (em inglês *Marketing Website*), com o objetivo de vender o produto. Um site mais chamativo e bem feito, pode atrair mais clientes, ele chama esse processo de aquisição (em inglês, *acquisition*) e o define (MAURYA, 2012, p.117) como sendo um meio de prospectar visitantes para a página inicial e transformá-los em potenciais clientes.

3.3.2.2. PREPARAÇÃO PARA MEDIR O PROGRESSO

O empreendedor deve ter a capacidade de medir o progresso da construção do negócio. Para isso ele precisa criar as métricas de ação (em inglês, *actionable metrics*), já anteriormente definidas no tópico 2.3.3. Para Maurya, elas servirão para descobrir problemas durante o processo de desenvolvimento do ciclo de vida do cliente, pois até agora todas as decisões foram tomadas a partir de informações que eles forneceram. Então é o momento de medir o que eles fazem e decidir os próximos passos.

Maurya (2012, p.122) afirma que métricas não podem explicar elas mesmas, pois elas identificam o que está acontecendo de errado, mas não podem explicar o por quê. Por isso falar com pessoas é a solução para tentar descobrir qual foi o problema. Mas não se pode esperar a ajuda de ninguém, a maioria dos usuários quando visualizam um erro no sistema simplesmente o abandona, o empreendedor deve descobrir o problema, consertá-lo e tentar reestabelecer o contato com o cliente.

Outra ferramenta de análise utilizada por Maurya é o relatório de funil, com ele é possível avaliar os eventos por um período de tempo. Como pode ser visto na figura 3.10 abaixo.

Funil de Conversão de Junho

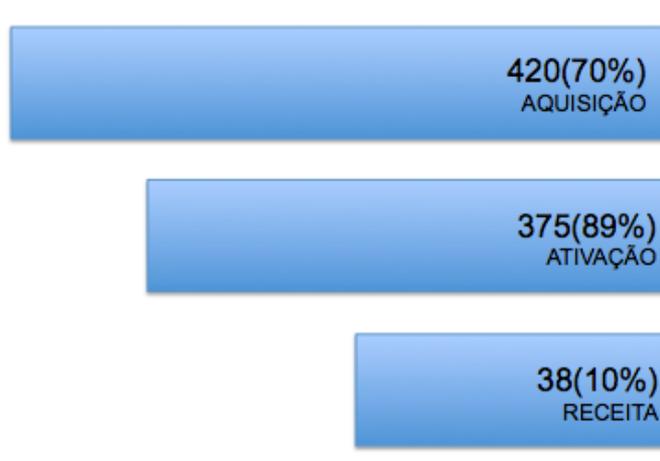


FIGURA 3.10 REPRESENTAÇÃO DO FUNIL DE CONVERSÃO
(FONTE: RUNNING LEAN, 2012, P. 123)

3.3.2.3. AVALIANDO O PRODUTO

Depois de algumas medições feitas, o produto sendo testado e avaliado é o momento de se fazer novas entrevistas sobre o PVM, a página de vendas e as taxas de conversão de clientes. Objetivo delas, segundo Maurya (2012, p.127), é ver o alcance da página inicial, ver como os clientes estão usando o produto, se a proposta de valor está sendo entregue, se é possível trazer mais clientes com os canais atuais e se os clientes estão pagando para usá-lo.

Na entrevista do PMV, o mais importante é aprender sobre todos os pontos citados anteriormente e não, simplesmente, vender o produto, afirma o criador do processo (MAURYA, 2012, p.129). Maurya (2012, p.130). define a entrevista assim como na figura 3.11 abaixo.



FIGURA 3.11 PROCESSO DA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DO PRODUTO
(FONTE: RUNNING LEAN, 2012, P. 131)

O processo é definido em seis etapas, cada uma delas é descrito assim:

- Apresentação (em inglês, *Welcome*), mostrar como a entrevista funciona, para facilitar a dinâmica.
- Mostrar a página inicial (em inglês, *Show Landing Page*), uma breve demonstração de como funciona a navegação.
- Mostra página de preços (em inglês, *Show Pricing Page*), perguntar a opinião dele sobre o modelo de preço.
- Assinatura e Ativação (em inglês, *Signup and Activation*), essa é o ponto chave da entrevista, avaliar o fluxo de ativação que o cliente faz.
- Resumindo (em inglês, *Wrapping Up*), ter certeza que depois da ativação o cliente sabe quais são as próximas atividades e como manter os canais de comunicação abertos.
- Documentando os Resultados (em inglês, *Document Results*), logo após a entrevista é preciso documentar os resultados, e o melhor mesmo é fazer isso imediatamente após a reunião, pois garante uma maior riqueza de detalhes.

3.3.3. VALIDANDO O MERCADO

Depois da validação da primeira versão do produto e alguns clientes já terem adotado o sistema, é preciso acompanhá-los de perto para garantir que o negócio está seguindo o processo natural.

Para Maurya (2012, p.135) esse acompanhamento deve acontecer ou pessoalmente ou pelo telefone, pois vai facilitar a comunicação e mostra a importância dado pelo empreendedor ao cliente e ao produto. Também por isso, que ele evita canais mais impessoais, como: e-mail ou fóruns. Esse tipo de contato é possível, pois o produto ainda não está escalado, então só alguns clientes interessados na evolução do produto vão ligar para o empreendedor. Maurya (2012, p.135) pede para o empreendedor aproveitar as ligações e/ou encontros para avaliar o que foi dito e verificar se é possível mudar, melhorar ou acrescentar ao no produto. Também diz que as ligações abrem oportunidades para fazer perguntas para os clientes e conhecer ainda mais o problema deles.

3.3.3.1. QUANDO LANÇAR OFICIALMENTE O PRODUTO

A startup também deve estabelecer alguns novos objetivos quando está à procura de um ciclo de vida ideal para os clientes. Em umas empresas web o mais comum é começar com aquisição e ativação e depois aumentar a retenção, receitas e referencias. Em cada uma das etapas existem atividades diferentes para a equipe executar, como mostra a figura 3.4, já anteriormente citadas como as “Métricas para Piratas” e também conhecidas como funil de conversão.

Maurya (2012, p.139) avalia esses critérios como essenciais para auxiliar a startup encontrar o momento certo de liberar a versão para todos. O principal deles é quando 80% dos clientes visionários já completaram todo o funil de conversão. Eles também devem ser capazes de articular a proposta única de valor, conseguir se cadastrar no sistema, aceitar o modelo de preço, atravessar o fluxo de ativação e testemunhar positivamente sobre o projeto.

Para finalizar o lançamento do produto, é preciso fazer uma revisão geral do PMV, que certifique o funcionamento correto e garanta o fluxo de aquisição nos canais de comunicação com os clientes em potencial. O

objetivo, segundo Maurya (2012, p.140), é estabelecer um tráfego suficiente para garantir o aprendizado.

3.3.3.2. MEDINDO O DESEMPENHO DO PRODUTO E DO MERCADO

Depois do lançamento do produto, é preciso medir qual o comportamento tanto dele, quanto do mercado. Isso vai disponibilizar bastante informação, para a startup saber se é possível escalar e se ela construiu algo desejado pelas pessoas.

O teste de Sean Ellis é usado por Maurya (2012, p.156) como principal ferramenta para medir se o produto tem tração de mercado. Em caso positivo, isso é um bom indicador de que a startup está indo no caminho certo. Sean Ellis é um consultor da companhia 12in6, que é especializada em ajudar as startups no processo de escalar o negócio.

O teste é basicamente um formulário, que, para Maurya (2012, p.156) é mais eficiente em verificações do que no aprendizado. Segundo ele, em um destes questionários de Ellis, a principal pergunta é: “Como você se sentiria se não pudesse mais usar o produto?” (em inglês, *How would you feel if you no longer use [product]?*). As alternativas são:

1. Muito Desapontado (em inglês, *very disappointed*)
2. Desapontado (em inglês, *Somewhat disappointed*)
3. Não ficaria Desapontado (em inglês, *Not disappointed*)
4. Eu não o uso mais (em inglês, *N/A – I no longer use*)

Se for verificado que 40% dos usuários ficariam “muitos desapontados”, sem o produto, então segundo Maurya (2012, p.156), existe uma grande chance dele ser algo sustentável e escalável.

Maurya (2012, p.159) completa dizendo que os critérios para validar se a tração inicial do produto está boa é quando ocorre uma retenção de 40% dos usuários e a startup passa no teste de Sean Ellis.

3.3.3.3. ESCALANDO

Maurya (2012, p.168) diz que estabelecer o produto no mercado é o primeiro marco importante para uma startup. Algum sucesso já está garantido, mas o próximo passo é mudar o foco no aprendizado, para encontrar um modelo escalável.

Ao longo do processo a estratégia de crescimento vai mudar várias vezes, pois o relacionamento com clientes visionários é totalmente diferente se comparado com o relacionamento com o público em geral. Outros desafios vão aparecer, pois a empresa vai crescer e isso inevitavelmente traz mais complicações.

4. CONCEPÇÃO DO SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE STARTUPS

Para a realização da pesquisa estudei bastante a literatura sobre gerenciamento de startups e, conseqüentemente, sobre todos os processos abordados anteriormente. Então como resultado pude observar alguns pontos em comum entre os processos e criar a concepção de um sistema que possa ajudar as startups no desenvolvimento do par, produto-mercado.

Assim como qualquer outro produto que usa um processo baseado no *Customer Development*, este é apenas mais um conjunto de hipóteses que acredito ser útil para os possíveis clientes. Então meu objetivo é produzir um PMV e tentar provar todas as suposições feitas anteriormente.

O produto será colaborativo entre todos os envolvidos da startup e composto principalmente por dois *dashboards* (painéis de controle), cada um com focos e funcionalidades diferentes, o primeiro terá as funcionalidades para facilitar a administração do produto, já o segundo será adequado para o gerenciamento do mercado.

O quadro de produto, será composto por um *Lean Canvas*, sendo focalizado a parte do modelo destinada a estratégia da startup, como pode ser visto na figura 3.3. Também será possível visualizar uma lista de requisitos, com dois status possíveis implementado ou não, além de estabelecer metas de implementação. O que proponho com isso é manter o foco no desenvolvimento dos requisitos relevantes para o sucesso do PMV. Para complementar a listagem de requisitos, cada linha da lista terá outra identificação, com o objetivo de distinguir os requisitos pedidos pelos clientes e os relacionados para o lançamento do PMV.

Outra importante informação são as entrevistas realizadas, com base no *Running Lean*, as entrevistas servem para mitigar alguns riscos e validar

algumas hipóteses. Com isso os resultados de cada uma são disponibilizados e os mais importantes são mostrados na capa do dashboard.

No outro dashboard, existirão algumas outras informações importantes para o mercado, em destaque, assim como no de produto, existirá uma representação gráfica do *Lean Canvas*, mas os blocos mais facilmente identificáveis serão os que divulgam as hipóteses do mercado. Esse espaço também vai possuir uma lista de métricas, a intenção é tentar disponibilizar os tipos de métricas mais usadas para as startups web (“Métricas Piratas”) e disponibilizar também a opção do empreendedor criar suas próprias métricas. A fim de facilitar a visualização dos dados, existirá uma representação gráfica das métricas.

Algumas funcionalidades estarão disponíveis nos dois dashboards. Uma nova lista de hipóteses, os investimentos já realizados, as receitas obtidas e principalmente o auxiliador de *pivot* ou perseverar.

Como já foi mencionado neste trabalho a decisão de *pivot* é umas das mais difíceis em um startup, para isso é necessário ter várias informações relevantes do insucesso ou do sucesso da estratégia de negócio. Para isso a ferramenta vai fazer o empreendedor refletir sobre essa decisão e realizará algumas perguntas para ele e para sua equipe. Com isso as pessoas envolvidas na empresa nascente vão ter que refletir, por exemplo, sobre as métricas da startup, como está o aprendizado sobre o negócio, quais são as reações dos clientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste tópico estão as últimas explicações deste trabalho, quais as principais dificuldades, o que pode ser concluído dele e o que ele pode gerar de produtivo para startups, academia e empreendedores.

5.1. LIMITAÇÕES E DIFICULDADES ENCONTRADAS NA ELABORAÇÃO DO TRABALHO

As principais dificuldades foram encontrar fontes confiáveis necessárias para realização de um trabalho coeso e sem suposições. Todas as fontes foram retiradas de livros conceituados, de sites de instituições ou dos blogs de autores respeitáveis da literatura. Outro fato importante foi

selecionar as informações mais relevantes e que colaborassem com o trabalho e pudesse embasar a concepção do sistema.

Outra dificuldade foi a de encontrar informação sobre uma literatura nacional, onde as startups ou consultores do país mostrassem como fazem o gerenciamento, as principais dificuldades e as principais virtudes do mercado nacional. Isso seria importante, pois realizaria uma importante aproximação deste trabalho com a realidade das empresas nascentes do Brasil.

5.2 CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou conceitos importante no desenvolvimento de negócios escaláveis, mostrando com clareza detalhes sobre os processos mais importantes, mais eficientes na diminuição de insucesso e no não desperdício de recursos.

Começou apresentado detalhes sobre o que é uma startup, esse novo conceito de instituição, criado para corresponder melhor ao caos que é criar algo novo. Apresentou, como era realizado o desenvolvimento de um novo produto através do *Product Development* e a motivação de Steve Blank a produzir um novo processo, chamado *Customer Development*.

O *Customer Development* é dividido em quatro passos: *Customer Discovery* (Descoberta do Cliente), *Customer Validation* (Validação do Cliente), *Customer Creation* (Criação de Cliente), *Company Building* (Construção da Empresa). Cada etapa tem um função diferente, a primeira tenta estabelecer a visão do fundadores da startup e testa a reação dos cliente, o segundo testa se o modelo de negócio é repetível e escalável, o terceiro desenvolve um infraestrutura para suportar o aumento da demanda e por ultimo é a transição da startup para uma companhia com foco em executar o modelo de negócio sustentável.

Com a popularização do *Customer Development*, outros processos foram sendo criados e se adequando ainda mais a realidade de uma startup. Foi quando Eric Ries, aplicou conceitos do *Lean* (conceito criado pela Toyota) ao processo de inovação criado por Blank e criou o *Lean Startup*. Essa nova metodologia, tem como filosofia evitar desperdícios durante a construção de um novo produto ou até de um novo mercado. Para isso Ries elaborou o processo baseado na metodologia científica, então toda hipótese criada deve

ser testada e dos resultados obtidos avaliar se ela falsa ou verdadeira. E com as informações necessárias aprender sobre o negócio e assim, conseguir encontrar um modelo de negócio sustentável e escalável.

Desses dois processos, um outro empreendedor, chamado Ash Maurya, criou um novo conceito o *Running Lean*, uma maneira prática de gerenciar uma startup durante o processo de inovação. A metodologia foi criada a partir dos dois modelos acima citados e também do *bootstrapping*, uma filosofia de sempre manter a startup com o menor quantidade de recursos possível. Maurya comenta que o plano A de uma startup nunca funciona e isso sempre vai acontecer, então o empreendedor deve encontrar uma maneira rápida e barata de iterar do plano A até um plano que funcione, esse é o principal conceito do *Running Lean*.

Devido as várias referências obtidas e do estudo profundo da literatura dos processos de inovação anteriormente citados. Foi possível elaborar a concepção de uma produto capaz de auxiliar as startups a tomarem suas decisões. Esse conceito utiliza ferramentas chaves no desenvolvimento de um novo negócio e mistura os três processos com o objetivo de elaborar um produto mais completo e que atenda as expectativas das startups.

5.3 TRABALHOS FUTUROS

O trabalho futuro a ser realizado com esse projeto, seria a implementação de todo os requisitos concebidos no capítulo anterior. Também seria validar as hipóteses com os clientes sobre as reais necessidades deles. Extrair deles informações como: o quanto eles estariam dispostos a pagar, quais seriam as principais vantagens obtidas por eles, além de pontos de melhoria. Estabelecer métricas mais indicadas para avaliar como o negócio está progredindo. Como consequência disso, consegui elaborar um novo processo, que dê suporte as startups e ao sistema.

REFERÊNCIAS

BLANK, Steve Gary. What's A Startup? First Principles. Disponível em: <<http://www.steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>>. Acesso em 12 abr. 2012

_____. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Terceira Edição. [S. l.]: Quad/Graphics, 2007. 282p.

_____. Customer Development for Web Startups. Disponível em: <<http://steveblank.com/2010/02/25/customer-development-for-web-startups/>>. Acesso em 26 abr. 2012

_____. Live Long and Prosper. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=YP52oYrnsIk>>. Acesso em 4 mai. 2012

_____. No Accounting For Startups. Disponível em: <<http://steveblank.com/2010/02/22/no-accounting-for-startups/>>. Acesso em 28 mai.

_____. Perfection By Subtraction – The Minimum Feature Set. Disponível em: <<http://steveblank.com/2010/03/04/perfection-by-subtraction-the-minimum-feature-set/>>. Acesso em 31 mai.

_____. Why Startups are Agile and Opportunistic – Pivoting the Business Model. Disponível em: <<http://steveblank.com/2010/04/12/why-startups-are-agile-and-opportunistic-%E2%80%93-pivoting-the-business-model/>>. Acesso em 11 jun.

RIES, Eric. *The Lean Startup*. Primeira Edição. Nova Iorque: Crown Business, 2011. 321p.

_____. What is a startup? Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

_____. The lean startup. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/lean-startup.html>>. Acesso em 14 mai. 2012

_____. Open Innovation in DC. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2011/06/open-innovation-in-dc.html>>. Acesso em 21 mai.

_____. Why we need to teach MBA's about modern entrepreneurship. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2011/01/why-we-need-to-teach-mbas-about-modern.html>>. Acesso em 25 mai.

_____. Minimum Viable Product: a guide. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html>>. Acesso em 31 mai.

_____. Venture Hacks interview: "What is the minimum viable product?". Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2009/03/minimum-viable-product.html>>. Acesso em 4 jun.

_____. Validated learning about customers. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2009/04/validated-learning-about-customers.html>> . Acesso em 22 mai.

_____. Vanity Metrics vs. Actionable Metrics. Disponível em: <<http://www.fourhourworkweek.com/blog/2009/05/19/vanity-metrics-vs-actionable-metrics/>>. Acesso em 23 mai.

_____. Eric Ries on innovation accounting. Disponível em: <http://www.washingtonpost.com/national/eric-ries-on-innovation-accounting/2011/11/30/gIQASLU3CO_video.html>. Acesso em 24 mai.

_____. Pivot, don't jump to a new vision. Disponível em: <<http://www.startuplessonslearned.com/2009/06/pivot-dont-jump-to-new-vision.html>>. Acesso em 20 jun.

TOYOTA MOTOR CORPORATION. Toyota Production System Disponível em : <http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/>. Acesso em 18 abr. 2012.

LEAN STARTUP. The lean startup Methodology. Disponível em: <<http://theleanstartup.com/principles>>. Acesso em 16 mai. 2012

LEAN INSTITUTE BRASIL. O que é Lean Thinking. Disponível em: <http://www.lean.org.br/o_que_e.aspx> Acesso em 16 mai. 2012

McCLURE, David. Startup Metrics For Pirates: AARRR!!! Disponível em: <<http://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version>>. Acesso em 21 mai.

COHEN, David.; LINDVALL, Mikael.; COSTA, Patricia. DACS State-of-the-Art/Practice Report Agile Software Development

500 STARTUPS About. Disponível em: < <http://500.co/about/> >. Acesso em 7 jun.

OSTERWALDER, Alexander. What is a business model? Disponível em: <<http://www.businessmodelalchemist.com/2005/11/what-is-business-model.html>>. Acesso em 14 jun.

GRANDO, Nei. O Alinhamento do Negócio e a TI. Disponível em: <<http://www.tiespecialistas.com.br/2012/02/o-alinhamento-do-negocio-e-a-ti/>>. Acesso em 15 jun.

MAURYA, Ash. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Segunda Edição. Sebastopol: O'Reilly, 2012. 207p.

_____. The 10x Product Launch. Disponível em: <<http://www.ashmaurya.com/2011/10/the-10x-product-launch/>>. Acesso em 20 jun.

BLANK, Gary Steve; DORF, Bob. *The Startup Owner Guide: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Primeira Edição. Pescadeiro: K&S Ranch, 2012. 571p.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation*. Primeira Edição. Nova Jersey:Wiley, 2010. 276p.