

METODOLOGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE STARTUPS

LUCIANO ROBERTO DA SILVA LEAL



Rfb
Editora

METODOLOGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE STARTUPS



Todo o conteúdo apresentado neste livro é de responsabilidade do(s) autor(es).
Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-SemDerivações 4.0 Internacional.

Nossa missão é a difusão do conhecimento gerado no âmbito acadêmico por meio da organização e da publicação de livros científicos de fácil acesso, de baixo custo financeiro e de alta qualidade!

Nossa inspiração é acreditar que a ampla divulgação do conhecimento científico pode mudar para melhor o mundo em que vivemos!

Equipe RFB Editora

Luciano Roberto da Silva Leal

METODOLOGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE STARTUPS

1ª Edição

Belém-PA
RFB Editora
2023

© 2023 Edição brasileira
by RFB Editora
© 2023 Texto
by Autor
Todos os direitos reservados

RFB Editora
CNPJ: 39.242.488/0001-07
www.rfbeditora.com
adm@rfbeditora.com
91 98885-7730
Av. Governador José Malcher, nº 153, Sala 12, Nazaré, Belém-PA,
CEP 66035065

Editor-Chefe
Prof. Dr. Ednilson Souza
Diagramação
Worges Editoração
Capa
Autor

Revisão de texto
Autor
Bibliotecária
Janaina Karina Alves Trigo Ramos
Produtor editorial
Nazareno Da Luz

Catálogo na publicação
RFB Editora



M593

Metodologias para desenvolvimento de startups / Luciano Roberto da Silva Leal. –
Belém: RFB, 2023.

Livro em PDF

78p.

ISBN: 978-65-5889-473-5

DOI: 10.46898/rfb.0141234e-d096-4600-86c0-18851b9e8eb5

I. Metodologias para desenvolvimento de startups. I. Leal, Luciano Roberto da Silva.
II. Título.

CDD 300

Índice para catálogo sistemático

I. Ciências Sociais.

Conselho Editorial

Prof. Dr. Ednilson Sergio Ramalho de Souza - UFOPA
(Editor-Chefe)

Prof. Dr. Laecio Nobre de Macedo-UFMA

Prof^a. Ma. Rayssa Feitoza Felix dos Santos-UFPE

Prof. Me. Otávio Augusto de Moraes-UEMA

Prof. Dr. Aldrin Vianna de Santana-UNIFAP

Prof^a. Ma. Luzia Almeida Couto-IFMT

Prof^a. Dr^a. Raquel Silvano Almeida-Unespar

Prof. Me. Luiz Francisco de Paula Ipolito-IFMT

Prof. Me. Fernando Vieira da Cruz-Unicamp

Prof. Dr. Carlos Erick Brito de Sousa-UFMA

Prof^a. Dr^a. Ilka Kassandra Pereira Belfort-Faculdade Laboro

Prof^a. Dr. Renata Cristina Lopes Andrade-FURG

Prof. Dr. Elias Rocha Gonçalves-IFF

Prof. Dr. Clézio dos Santos-UFRRJ

Prof. Dr. Rodrigo Luiz Fabri-UFJF

Prof. Dr. Manoel dos Santos Costa-IEMA

Prof^a. Ma. Adriana Barni Truccolo-UERGS

Prof. Me. Pedro Augusto Paula do Carmo-UNIP

Prof.^a Dr^a. Isabella Macário Ferro Cavalcanti-UFPE

Prof. Me. Alisson Junior dos Santos-UEMG

Prof. Me. Raphael Almeida Silva Soares-UNIVERSO-SG

Prof. Dr. Rodolfo Maduro Almeida-UFOPA

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné-Faccrei

Prof. Me. Fernando Francisco Pereira-UEM

Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos-UEL

Prof. Me. Antonio Santana Sobrinho-IFCE

Prof.^a Dr.^a. Maria de Fatima Vilhena da Silva-UFPA

Profa. Dra. Dayse Marinho Martins-IEMA

Prof. Me. Darlan Tavares dos Santos-UFRJ

Prof. Dr. Daniel Tarciso Martins Pereira-UFAM

Prof.^a Dr.^a. Elane da Silva Barbosa-UERN

Prof. Dr. Piter Anderson Severino de Jesus-Université Aix Marseille

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
CAPÍTULO 1	
INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 2	
EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA.....	15
CAPÍTULO 3	
DESENVOLVENDO IDEIAS COM LEAN STARTUP E CUSTOMER DEVELOPMENT	23
CAPÍTULO 4	
FERRAMENTAS E MÉTODOS DE VALIDAÇÃO DE IDEIAS PARA STARTUPS	37
CAPÍTULO 5	
CONCLUSÃO.....	69
BIBLIOGRAFIA	72
ÍNDICE REMISSIVO.....	75
SOBRE O AUTOR	76

APRESENTAÇÃO

As mudanças de paradigma da sociedade e o advento de novas tecnologias tornaram o mundo atual cheio de incertezas, riscos e imprevisibilidade. Assim torna-se necessário atitudes empreendedoras por parte dos indivíduos como uma forma de se posicionar no mercado. Por isto a educação empreendedora deve aparecer no meio universitário com o objetivo de preparar os jovens para esta nova realidade. É neste contexto que estão inseridas as *startups*. Com elas surgem à necessidade de novas formas de planejamento e desenvolvimento de negócios que visem a diminuição de insucesso e desperdício de recursos. Este trabalho apresentará as metodologias consideradas atualmente mais importantes no desenvolvimento de empresas nascentes.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Hoje, com o surgimento da sociedade do conhecimento, temos uma crescente redução dos postos formais de trabalho e o uso cada vez mais frequente do termo “empregabilidade”, o que normalmente implica necessidade de atitudes empreendedoras por parte dos indivíduos como uma forma de se posicionar no mercado (CRUZ NETO; TSCHA, 2013).

O empreendedorismo é o processo de identificar, desenvolver, e trazer uma visão à vida (LEITE, 2002). O empreendedorismo cria algo diferente com valor para o cliente, investindo tempo, recursos e assumindo riscos. O mundo empresarial precisa de empreendedores estimulados pela oportunidade e capazes de enfrentar desafio e incertezas de mercados inexplorados (DRUCKER, 1997).

No cenário do empreendedorismo, principalmente o empreendedorismo digital é comum se ouvir falar sobre *startup*, este termo tornou-se popular internacionalmente durante a bolha da internet entre 1996 e 2001. Uma *startup* é uma organização formada para a pesquisa de um modelo de negócio repetível e escalável (BLANK, 2010) ou ainda, de uma forma complementar, é uma instituição humana designada a entregar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza (RIES, 2011).

Ser escalável é a chave de uma *startup*: significa crescer cada vez mais, sem que isto impacte no modelo de negócios. Ser repetível significa ser capaz de entregar o mesmo produto novamente em escala potencialmente ilimitada, sem muitas customizações ou adaptações para cada cliente. Um cenário de incerteza significa que não há como afirmar se aquela ideia ou projeto de empresa irá realmente dar certo ou ao menos se provar sustentável. Portanto, uma *startup* é um empreendimento inovador. É comum também chamar *startups* de empresas nascentes, isto é totalmente válido, pois *startups* são sempre recém

criadas e estão em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercados, antes de se tornarem empresas, de fato.

Atualmente existem várias *startups* sendo criadas por todo o mundo, sendo que 9 em cada 10 destas empresas nascentes falham ao lançar um novo produto (BLANK, 2006). Esta falha ocorre mais por falta de clientes do que por falha no desenvolvimento do produto (BLANK, 2010). Para isso Blank (2006) propôs um modelo complementar ao *Product Development* (traduzido do inglês para o português como Desenvolvimento do Produto): o *Customer Development* (traduzido do inglês para o português como Desenvolvimento do Cliente), aproximando assim o cliente do desenvolvimento do produto, aprendendo com ele e focando em suas reais necessidades.

Devido às várias falhas cometidas em sua *startup*, Eric Ries criou o conceito *Lean Startup* (traduzido do inglês para o português como Startup Enxuta), que é baseado no *Customer Development* acrescida do conceito *Lean*. O *Lean* é um conceito criado pela Toyota para deixar o processo de produção mais enxuto e consequentemente evitando desperdícios de qualquer tipo de recurso.

A metodologia *Lean Startup* reconcebe os esforços da *startup* como experimentos que testam sua estratégia, para ver quais partes são brilhantes e quais são absurdas (RIES, 2011). No modelo *Lean Startup* um experimento é mais do que apenas uma pesquisa teórica: também é o primeiro produto (RIES, 2011). Se esse ou qualquer outro experimento for bem-sucedido permitirá que o gerente desencadeie sua campanha reunindo os recursos disponíveis e adicionando funcionários para cada novo experimento ou iteração e no final começando a construir um produto. Quando o produto estiver pronto para ser distribuído de modo amplo, já terá estabelecido clientes, solucionado problemas reais, e oferecerá especificações detalhadas para o que precisa ser desenvolvido. Ao contrário de um planejamento estratégico

tradicional ou um processo de pesquisa de mercado, essa especificação estará enraizada no *feedback* do que está em funcionamento hoje em vez de ser uma antecipação do que talvez funcione amanhã (RIES, 2011).

Posteriormente, outro empreendedor, Ash Marurya criou o *Running Lean* (traduzido do inglês para o português como Execução Enxuta), 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 (ou plano inicial) até um plano que funcione” (MAURYA, 2012).

No início de um lançamento de um novo produto, tudo o que existe são ideias a serem validadas e, portanto, a escolha estratégica de quais ideias testar, o engajamento da equipe, e a definição do processo de validação a ser realizado, são de grande importância para o desenvolvimento da *startup* (RIES, 2011).

A escolha estratégica de ideias que seja feita de forma correta fará com que uma *startup* consuma menos recursos (financeiros, humanos) e tempo no processo de aprendizagem, e conseqüentemente, o empreendedor terá um maior controle de como estão seus experimentos, estabelecendo métricas mais indicadas para avaliar como o negócio está progredindo, definir os objetivos de seus experimentos e critérios de validação, ver as evoluções de seus experimentos e assim conduzir a um *feedback* cada vez mais rápido agilizando assim o processo de aprendizagem contínuo

CAPÍTULO 2

EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

2. O EMPREENDEDORISMO

O Empreendedorismo é um assunto muito discutido hoje em dia, porém sua definição é muito complexa tendo em vista seu conteúdo pode variar dependendo do lugar e do autor. Isto ocorre porque o empreendedorismo recebeu fortes contribuições vindas da psicologia e da sociologia, o que pode ter provocou variações em sua definição. No início do século XX, a palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo, de forma resumida, uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Já em 1967 com K. Knight e em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora arrisca em algum negócio. Este capítulo irá apresentar a opinião de diversos pensadores e estudiosos sobre o assunto, apresentará as principais características que definem um empreendedor, educação empreendedora, e economia criativa.

2.1 Definições de Empreendedorismo

A palavra empreendedorismo se origina do termo francês “*entrepreneur*” que significa fazer algo ou empreender.

Segundo Schumpeter (1950), o empreendedorismo revoluciona o processo “criativo-destrutivo” do capitalismo, por meio do desenvolvimento de nova tecnologia ou do aprimoramento de uma antiga, sendo o empreendedor, o agente das mudanças.

Segundo Dornelas (2008) o empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. Segundo o próprio Dornelas (2001) “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução

de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Para McClelland (1961), o foco do significado de empreendedorismo recai sobre o comportamento empreendedor, cujos componentes principais são: (i) uma atitude moderada frente ao risco; (ii) o desenvolvimento de atividade instrumental nova e vigorosa; (iii) a assunção de uma responsabilidade individual pelas conseqüências dos atos em face de novas iniciativas; (iv) a capacidade de antecipação de possibilidades futuras; e (v) o desenvolvimento de habilidades organizacionais e decisórias.

Segundo Chiavenato (2005), “O empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma idéia ou projeto pessoal, assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”.

2.2 Perfil do Empreendedor

Para Dolabela (1999), um empreendedor bem sucedido tem que apresentar as seguintes características, as quais ele relaciona no quadro a seguir:

Tabela 1. Perfil o empreendedor

Ter iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização.
Trabalha sozinho, tem perseverança e tenacidade.
O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer. O empreendedor aprende com resultados negativos, com os próprios erros.
Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar aos seus esforços para alcançar resultados.
Saber fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos. Diferenciar-se. Tem a capacidade de ocupar um espaço não ocupado por outros mercados, descobrir nichos.

Tem forte intuição. Tem sempre alto comprometimento e crê no que faz.
Cria situações para obter feedback sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento.
Sabe buscar, utilizar e controlar recursos.
É sonhador realista. Embora racional, usa também a parte direita do cérebro.
É líder, cria um sistema próprio com seus empregados.
É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo.
Tem alta tolerância à ambigüidade e a incerteza e, é hábil em definir a partir do indefinido.
Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando a para detectar oportunidades de negócios
Cria um método próprio de aprendizagem. Aprende a partir do que faz emoção e afeto dão determinantes para explicar o seu interesse. Aprende indefinidamente.
Traduz seus pensamentos em ações.
Tece relações (contatos, amizades) moderadas, mas utilizada do intensamente como suporte para alcançar objetivos

Fonte: DOLABELA (2009).

A tabela 1 apresenta as características do perfil empreendedor. Estas características ainda são complementadas por Leite (2002) , que afirma que o empreendedor do século XXI tem competências distintas dos seus antepassados e são exigidas capacidades de comunicação e facilidade interpessoal acima de tudo .

2.3 Educação Empreendedora

Nos anos 1980, o empreendedorismo estabeleceu sua importância, ao ser introduzido como disciplina em diversas escolas de negócios americanas, europeias, e asiáticas (LEITE, 2002). As mudanças

marcam assim uma nova era da pedagogia da educação empreendedora.

Diversas habilidades e competências hoje exigidas para o profissional ter uma carreira de sucesso não são ensinados em muitas faculdades de ensino superior devido muitas vezes a elas adotarem um ensino onde “tudo é dado de bandeja ao aluno” (CRUZ NETO; TSCHA, 2012). Sabe-se hoje que a nova economia criativa, bem como as atuais empresas de sucesso, estão reconhecendo e privilegiando profissionais com características proativas, ou seja empreendedoras. Empresas passam a exigir de seus profissionais mais criatividade, liderança, espírito de equipe, capacidade de autoaprendizagem, visão de futuro, etc. (CRUZ NETO; TSCHA, 2012).

Ao ensino superior cabe preparar os futuros empreendedores para ampliar a mobilidade profissional, para maior rotatividade entre várias opções de negócios, diante da “incerteza” e da “imprevisibilidade” do mundo atual (SEXTON; AUKE, 1991). As principais experiências das universidades podem ser sintetizadas em: cursos de graduação, pós graduação, extensão, e em pesquisa (informação tecnológica), hospitais universitários, empresas de consultoria formadas por docentes, consultorias júniores, estágio integrado, entre outras (LEITE, 2002).

A criação de ações, por parte de instituições de ensino superior, pode influenciar na quantidade de *startups* em ambientes universitários e também na modo com a qual os empreendedores enfrentam a estrutura organizacional imposta pelo competitivo mercado atual (BAILETTI, 2011)

O aparecimento de empresas nascentes em ambientes universitários é de grande importância para todas as partes envolvidas: a universidade de onde as empresas surgem, os integrantes do projeto

que será levado adiante em direção ao mercado, e a sociedade na qual este processo ocorre (O'SHEA, 2007).

Segundo BAILETTI (2011) e BEKKERS e FREITAS (2009), a quantidade e a qualidade de empresas originadas em um ambiente acadêmico, influenciam em como a instituição de ensino é percebida na sociedade onde ela está inserida; pois este fator passa a impressão de que a universidade é relevante, atualizada e competitiva.

A inserção de novas empresas contribui diretamente com a sociedade; pois as transferências de tecnologia criada no meio universitário para o mercado são importantes para o desenvolvimento regional, gerando empregos, diversificando a economia e atraindo investidores. Com a criação de empresas que lidam com tecnologia de ponta, existe a oferta de emprego para pessoal altamente qualificado, principalmente àqueles que possuem pós-doutorado e também para estudantes que passam a não encontrar mais a necessidade de emigração por acharem um emprego que satisfaçam as suas necessidades (SIEGEL, 2007).

Os impactos na economia, como a diversificação das atividades econômicas e a geração de empregos diretos, principalmente, para pessoas com alto nível de educação, e também de empregos indiretos, são efeitos importantes do aparecimento de empresas nascentes em ambientes universitários. Segundo (SHANE, 2004), existe uma probabilidade 108 vezes maior de sobrevivência de *startups* universitárias em relação às demais. Em uma pesquisa feita com 3.376 *startups* universitárias fundadas entre 1980 e 2000, foi constatado que 68% delas ainda se encontravam em funcionamento no ano de 2001 (O'SHEA, 2007). Segundo Siegel (2007), a falta de incentivo à divulgação das descobertas e a falta de cooperação entre pesquisadores e empreendedores são problemas que, muitas vezes, impedem a transferência de tecnologia da universidade para a indústria. Também segundo o

autor, até mesmo quando há uma boa interação entre os dois tipos de profissional, o pesquisador e o empreendedor, resta ainda um problema de uma assimetria de conhecimento entre as partes.

CAPÍTULO 3

**DESENVOLVENDO IDEIAS COM LEAN
STARTUP E CUSTOMER DEVELOPMENT**

Este capítulo apresentará as principais metodologias atuais para o desenvolvimento de startups abordando respectivamente, os livros *The Startup Owner's Manual* (Blank & Dorf), *Lean Startup* (Eric Ries), e *Running Lean* (Ash Maruya). Estas obras são, na atualidade, as principais referências metodológicas sobre como criar e desenvolver um negócio de sucesso. No capítulo posterior, será realizada uma descrição detalhada das ferramentas e métodos usados nas mesmas e uma análise comparativa entre eles.

3.1 THE STARTUP OWNER'S MANUAL

The Startup Owner's Manual (traduzido do inglês para o português como "O Manual do Dono de Startups") é nome dado ao livro dos autores Steve Blank e Bob Dorf, lançado em março de 2012. O manual apresentado no livro se baseia no conceito *Customer Development* cunhado por Steve Blank (que será descrito em detalhes abaixo), oriundo da crítica ao modelo de administração tradicional e visto pelo autor como o método necessário para a criação de um novo negócio em um ambiente de incertezas. É uma metodologia para rapidamente iterar e testar parte de um modelo de negócio. É um processo iterativo que parte da premissa que "os fatos estão fora do prédio", dentro dele só existem opiniões", e que o empreendedor deve buscar o quanto antes validar suas hipóteses fundamentais do mercado (BLANK; DORF, 2012). 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*.

O modelo é composto de quatro passos, que devem ser aplicados com rigor nos objetivos, mas com flexibilidade nos métodos, de acordo com o tipo de negócio da *startup*. A figura 2 ilustra estas etapas:

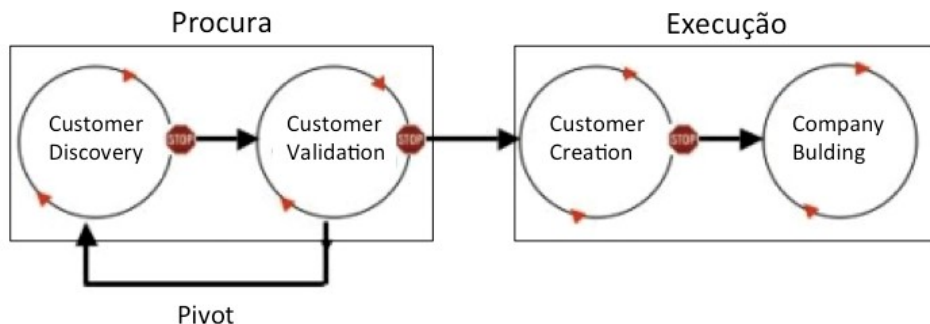


Figura 1. O Processo de *Customer Development*

Como pode ser visto acima o processo foi dividido em quatro passos, os dois primeiros definem o bloco de procura por um modelo de negócio repetível e escalável onde o foco é a aprendizagem, e os outros dois constituem o bloco execução do modelo de negócio que foi desenvolvido, testado e provado nos dois primeiros passos. Nenhum plano de negócios de uma *startup* sobrevive ao primeiro contato com os clientes “, por isso é justificada a divisão nestes dois blocos (BLANK; DORF, 2012).

O livro é dividido em duas vias paralelas , uma relativa aos produtos e canais físicos e outra para produtos e canais *web/mobile*. A razão para não escrever dois livros é que ambas as vias têm pontos de vista comuns e visam resolver o mesmo problema, embora operando em velocidades diferentes, as empresas de *web* muitas vezes podem pesquisar e testar muito mais rápido do que *startups* de desenvolvimento de produtos físicos (BLANK; DORF, 2012).

Resumidamente, a descrição de cada passo é a seguinte:

Customer Discovery (Descoberta do Cliente): Testes das hipóteses de mercado e entendimento dos problemas dos clientes pelos fundadores, checando se o produto proposto atende essas necessidades de forma satisfatória. Busca responder a questão: os clientes querem o seu produto?

Customer Validation (Validação do Cliente): Validação do processo de vendas e distribuição do produto, onde se desenvolve um modelo de negócio replicável e escalável, caso contrário volta ao passo anterior. Busca responder a questão: os clientes efetivamente pagarão pelo seu produto?

Customer Creation (Criação do Cliente): Nessa fase é buscada uma maior demanda para a parte de vendas. Nesta o que se torna importante é a busca por mais investimento e a definição de que tipos de mercados a *startup* irá participar. Estes mercados devem ser bem definidos e em cada um deles, estratégias de competição, análises de concorrência e análise de riscos devem ser definidas.

Company Building (Construção da Empresa): Esta etapa é o marco do fim da transição entre uma organização focada no aprendizado para uma focada na execução. Nesta fase, a organização depara-se com os desafios de crescer e atingir o grande público. As estratégias de gerenciamento da empresa devem evoluir enquanto a empresa cresce.

Blank sugere o uso do modelo *Canvas* como ferramenta para os empreendedores começarem a desenhar o plano de negócios da *startup*, tal ferramenta foi proposta por Alex Osterwalder & Yves Pigneur no livro *Business Model Generation* e que será descrito abaixo.

3.1.1 O *Business Model Canvas*

O *Business Model Canvas* (traduzido do inglês para o português como ou “Painel de Modelo de Negócios”) é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios. O *Business Model Canvas* foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder.

A aplicação do *Canvas* consiste no uso de um painel dividido em nove grandes blocos, como mostra a figura 3, que representam os elementos fundamentais (*building blocks*) que compõem um modelo de negócio.

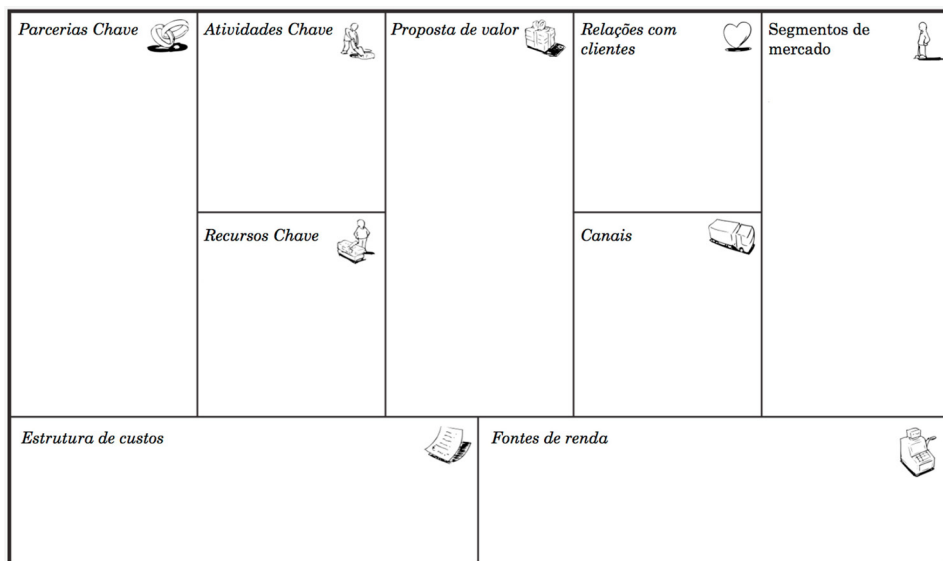


Figura 2. O modelo Canvas

Para preencher o *Canvas* é recomendado utilizar *post-its*, pois são fáceis de manipular. Sugere-se preencher o *Canvas* da direita para a esquerda, pois assim é possível conhecer primeiro os anseios e desejos dos envolvidos para, em seguida, começar a defini-los de forma mais concreta. A ilustração abaixo mostra como os nove elementos fundamentais do *Canvas* se comunicam.

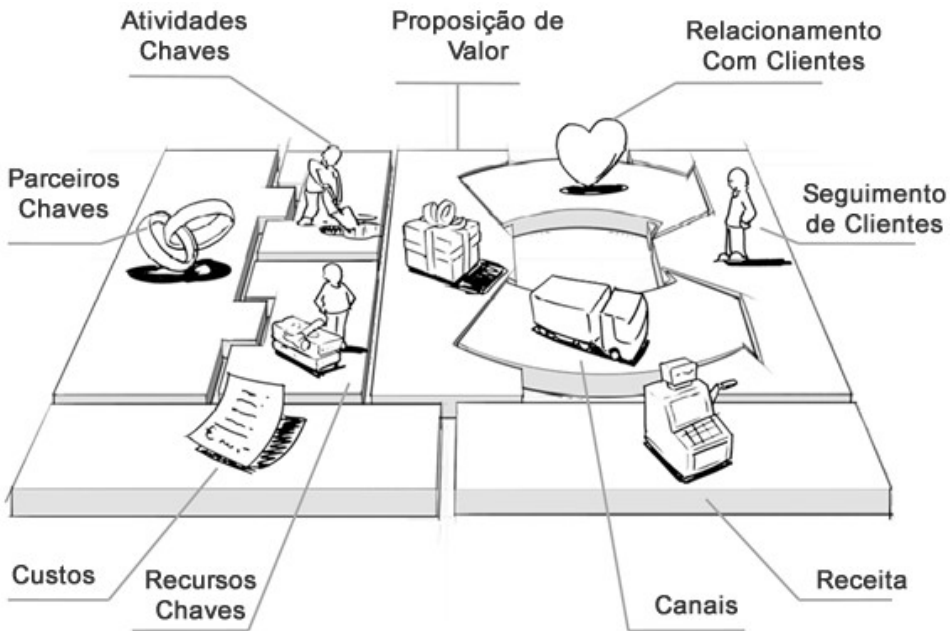


Figura 3. Relacionamento entre os blocos dos Canvas

A seguir é mostrada e descrita a sequência de preenchimento do Canvas.

1. Segmentos de Clientes: Deve-se mapear para quem se está criando valor e quem são os potenciais clientes para os objetivos pretendidos. Exemplos de segmentos de clientes são: Consumidores da classe C, mulheres, idosos, artistas musicais, etc.
2. Proposta de Valor: Neste bloco são criadas propostas que atendam a determinadas necessidades dos potenciais clientes, sempre tendo os objetivos de negócio norteando a dinâmica. Exemplo de propostas de valor podem ser conveniência, personalização, apoio a decisão, rapidez, redução de custos, entre outros. Os segmentos de clientes e as propostas de valor são os principais elementos, sobre os quais todo o restante do Canvas se apoiará.
3. Canais: Uma vez que já se tem uma prévia de clientes potenciais e propostas de valor, é necessário pensar em como fazer com que estes dois elementos fundamentais se encontrem. Logo, são definidos e sugeridos os canais de distribuição, como por exemplo: entrega à domicílio, site de conteúdo, *newsletters*, atendimento presencial, entre outros, através dos quais será possível distribuir e entregar a propostas de valor.
4. Relacionamentos com os clientes: Também é preciso entender

como se dará os relacionamentos com os clientes, que deve ter o propósito de fortalecer o envolvimento do cliente com o negócio. São exemplos de relacionamentos com clientes um canal de perguntas e respostas, ouvidoria, SAC, atendimento pós-venda e serviços automatizados.

5. **Receita:** Identificar as linhas de receita, que registram como a solução em construção pretende gerar receitas, tendo como base as propostas de valor sugeridas. Alguns exemplos: venda de assinaturas mensais, venda direta, retorno em publicidade paga e aluguel.
6. **Recursos-Chave:** são os recursos ligados diretamente ao funcionamento do modelo de negócio. Podem ser equipes, máquinas, investimentos e plataformas de tecnologia, por exemplo.
7. **Atividades-Chave:** são todas as atividades sem as quais não seria possível atender as propostas de valor, construir os canais necessários e manter os relacionamentos. Podem ser atividades-chave desde acompanhar redes sociais (uma atividade interessante para contribuir com o relacionamento com os clientes) até construir uma loja (que pode se relacionar com as propostas de valor e canais específicos).
8. **Parceiros-Chave:** são todos aqueles que podem contribuir tanto com as Atividades-Chave quanto com os Recursos-Chave. Algumas parcerias, como as de fornecedores de tecnologia, podem disponibilizar máquinas para atender a algum Recurso-Chave. Outras parcerias podem contribuir com pessoas ou realizando diretamente alguma das Atividades-Chave, como monitorar redes sociais.
9. **Custos:** Representação dos custos necessários para se manter e construir toda a solução proposta, há o bloco estrutura de custos que indica, por exemplo, a necessidade de se pagar a manutenção das máquinas previstas, os pagamentos dos parceiros contratados, o custo recorrente de infraestrutura, o custo das equipes envolvidas, e assim por diante.

3.2 LEAN STARTUP

O *Lean Startup* (traduzido do inglês para o português como Startup Enxuta) foi lançado originalmente em 2011 por Eric Ries, baseado em suas experiências anteriores de trabalho em vários *startups*. Devido às várias falhas cometidas em sua *startup*, Eric Ries criou o conceito *Lean Startup* que é baseado no *Customer Development*, descrito no tópico 3.1, que aproxima do cliente do desenvolvimento do produ-

to, acrescida do conceito *Lean* (o qual será descrito abaixo). O *Lean* é um conceito criado pela Toyota para deixar o processo de produção mais enxuto, conseqüentemente evitando desperdícios de qualquer tipo de recurso. Segundo Ries (2011), uma startup é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.

3.2.1 A Metodologia *Lean*

O conceito de *Lean* veio da indústria automobilística, mais especificamente de uma pesquisa realizada pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) na década de 1980 sobre a indústria automobilística mundial; a pesquisa revelou que a Toyota desenvolveu um paradigma mais adequado e superior na gestão de negócios. Em 2009, a Toyota tornou-se a maior montadora em volume de vendas, acumulando vitória após vitória ao longo dessas décadas, mostrando as vantagens e benefícios deste sistema que desenvolveu. Entre seus princípios estão o aproveitamento do conhecimento e da criatividade de cada funcionário, a redução dos tamanhos dos lotes, a produção do tipo *just-in-time*, o controle do estoque e a aceleração do tempo de ciclo.

O pensamento enxuto (*lean thinking*) define valor como algo que proporciona valor ao cliente. Todo o resto é desperdício, ou seja, o esforço que não é absolutamente necessário para aprender o que os clientes querem pode ser eliminado. Isso é chamado de aprendizagem validada.

A produção enxuta soluciona o problema de falta de estoque com uma técnica chamada produção puxada (*pull*), onde em cada fase na linha produção “puxa” as peças que precisa da fase anterior. Esse é o conhecido método de produção *just-in-time* (JIT) da Toyota.

No processo de desenvolvimento de produto numa startup enxuta é que ele está respondendo aos sinais para puxar na forma de experimentos que precisam ser executados. Esses experimentos irão validar ou não as hipóteses levantadas inicialmente.

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

3.2.2 Os Princípios do *Lean Startup*

A metodologia desenvolvida no livro está baseada no que o autor chama de “os cinco princípios da *startup* enxuta”. São eles:

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

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

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

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

Contabilidade para a inovação: a fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, é preciso focar também em assuntos menos interessantes: como medir o progresso, definir marcos e como priorizar o trabalho. Isso requer um novo tipo de contabilidade desenvolvida para *startups* e para as pessoas responsáveis por ela.

A metodologia *lean startup* reconcebe os esforços da *startup* como experimentos que testam sua estratégia, para ver quais partes são brilhantes e quais são absurdas. Um experimento verdadeiro segue o método científico. Começa com uma hipótese clara, que prognostica o que pode acontecer. Em seguida, testam-se tais prognósticos de forma empírica. Da mesma forma que a experimentação científica é permeada pela teoria, a experimentação da *startup* é orientada pela visão da *startup*. O objetivo de todo experimento associado à *startup* é descobrir como desenvolver um negócio sustentável em torno daquela visão. (RIES, 2012)

3.2.3 Ciclo Construir-Medir-Aprender

Segundo Ries (2011) no início, as *startups* ainda não sabem quem são os seus clientes ou como devem ser os seus produtos. Planejamento e previsão são precisos apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável, e num ambiente relativamente estático.

Startups não têm nenhum dos dois. Ries (2011) afirma que o problema com os planos da maioria dos empreendedores não é que eles não seguem princípios estratégicos sólidos, mas que eles se baseiam em fatos errados. Para revolver os problemas do plano de negócio Ries (2011) defende um ajuste constante no direcionamento da *startup* com o ciclo de *feedback* Construir-Medir-Aprender.

O ponto central da metodologia *Lean Startup* é o ciclo construir-medir-aprender. Consiste em um *framework* que procura unir os cinco princípios citados no tópico anterior. Tal processo é contínuo, e o objetivo no final de cada ciclo é que o time tenha descoberto valorosas verdades sobre as expectativas presentes e futuras do negócio da *startup*. Para que a aprendizagem seja de fato válida, ela de ser demonstrada empiricamente através de experimentos (RIES, 2011).

A produtividade da *startup* neste caso é medida em termos de quanta aprendizagem validada está sendo obtida a partir dos esforços de desenvolvimento (RIES, 2011).

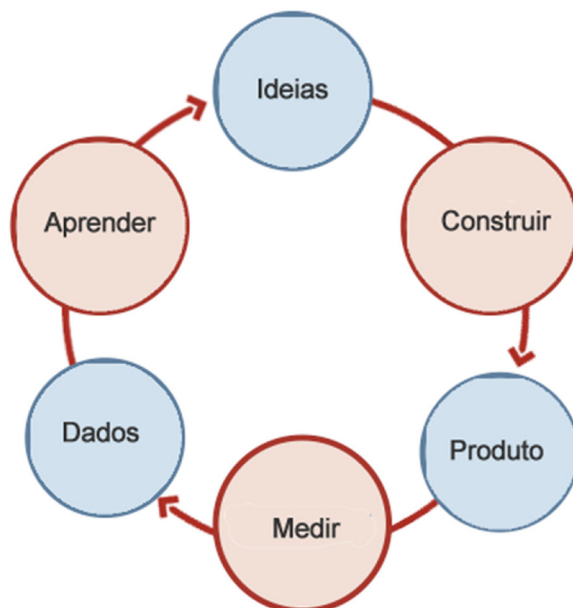


Figura 4. Ciclo construir Construir-Medir-Aprender

A figura 5 apresenta o ciclo de *feedback* construir-medir-aprender. Ao longo do desenvolvimento de um produto ou serviço, este ciclo é contínuo, isto é, é rodado várias vezes, uma a cada validação de hipóteses. O principal foco dos empreendedores deve ser o de minimizar o tempo total através do ciclo e para obter uma aprendizagem validada o mais rápido possível. A diminuição do tempo do ciclo de *feedback* é a essência da direção da startup (RIES, 2011). Neste caso a escolha de quais ideias testar, e como testar resulta em economia de tempo e recursos. Para aplicar o método científico em uma Startup é preciso identificar quais hipóteses testar. Ries (2011) chama os elementos mais arriscados do plano de uma *startup* de “suposições de saltos-de-fé” (em inglês, *leap-of-faith assumptions*).

Startup é uma catalisadora que transforma ideias em produtos (RIES 2011). Por isso, precisa de contato direto extensivo com possíveis clientes para entendê-los. À medida que os clientes interagem com os produtos, geram *feedback* e dados (RIES 2011). O *feedback* é tanto qualitativo (por exemplo, os que gostam ou não) como quantitativo (por exemplo, quantas pessoas utilizam o produto e consideram que ele tem valor). Os produtos que uma *startup* desenvolve são, na verdade, experimentos, que têm como objetivo aprender a construir uma empresa sustentável. Cada experimento segue um processo de três etapas: construir, medir, aprender. Esse processo é denominado aprendizagem validada e tem como objetivo demonstrar empiricamente que uma equipe descobriu verdades valiosas acerca das perspectivas de negócio presentes e futuras de uma *startup*.

3.3 RUNNING LEAN

Neste tópico será apresentado o *Running Lean* (traduzido do inglês para o português como Execução Enxuta), e foi criado por Ash Maurya. O “*Running Lean* é um processo sistemático para iterar do

Plano A (plano inicial) até um plano que funcione, antes de gastar recursos” (MAURYA, 2012).

De acordo com Maurya (2012), a dificuldade em construir uma *startup* de sucesso ocorre devido a três principais pontos:

1. Um equívoco sobre como bons produtos são feitos, em que vemos certo apelo acerca dos empreendedores visionários e seus produtos perfeitos, mas que na realidade essa fórmula não funciona de forma tão perfeita quanto parece;

2. Uma abordagem centrada no produto em que as validações feitas pelo cliente só são dadas após todo o desenvolvimento, sem aproveitar uma iteração durante esse processo;

3. E para dificultar um pouco mais, mesmo que os clientes tenham todas as respostas não se pode simplesmente perguntar o que eles querem. Sendo assim, dado um certo contexto, os clientes podem articular seus problemas, mas é papel do empreendedor dar uma solução.

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

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



Figura 5. Os passos do *Running Lean*

Maurya (2012) também divide a startup em três estágios, ajuste Problema/Solução, ajuste Problema/Mercado e escalar, como mostra a figura 12, cada um deles possuem atividades e riscos diferentes.



Figura 6. Estágios do *Running Lean*

CAPÍTULO 4

FERRAMENTAS E MÉTODOS DE VALIDAÇÃO DE IDEIAS PARA STARTUPS

Neste capítulo será descrito as ferramentas e métodos de validação de ideias para os as metodologias apresentadas no capítulo 3. Posteriormente será apresentado um estudo comparativo entre eles.

4.1 FERRAMENTAS E MÉTODOS DO CUSTOMER DEVELOPMENT

Será apresentado neste tópicos os métodos e ferramentas de validação de ideias do Customer Development. Isto corresponde em descrever os passos: *Customer Discovery* e *Customer Validation*, onde o foco é o aprendizado e que foram apresentados no tópico 3.1.

4.1.1 Customer Discovery

Nessa primeira etapa do *Customer Development* procura-se estabelecer um primeiro modelo de negócio, entendendo que este é somente uma série de hipóteses e elaborando experimentos para testar o problema e solução, refazendo este ciclo até que se tenha um modelo mais refinado (BLANK; DORF; 2012). O *Customer Discovery* é um processo evolutivo e contínuo de quatro fases projetado para ajudar os empreendedores a desenvolver a sua proposta de valor, como mostra a figura 5 abaixo.

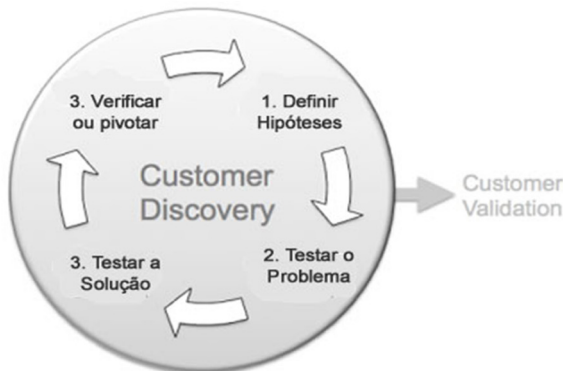


Figura 7. Processo de descoberta do cliente

Fase 1: Definir Hipóteses

A primeira etapa é colocar a ideia que está na cabeça do empreendedor no papel, através dos nove blocos do modelo *Canvas* de Osterwalder & Pigneur, utilizando exatamente os mesmo blocos e procedimentos descritos no tópico 3.1.1.

Uma característica fundamental nesta fase é que o empreendedor anote suas hipóteses mais importantes sobre os seguintes tópicos:

- Conceito de produto
- Os clientes e os problemas que querem resolver
- Distribuição e preços
- Criação de demanda
- Tipo de mercado
- Competição

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

Nessa fase, o modelo é como uma figura estática da ideia inicial e ao longo do processo, conforme novos *Canvas* sejam redesenhados, pode-se observar um histórico da evolução do modelo e suas mudanças (pivôs). A figura 9 ilustra os passos descritos a serem seguidos.

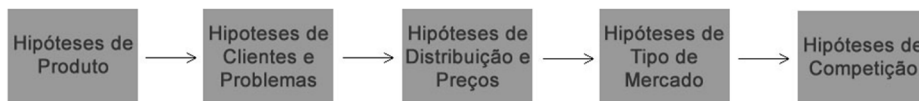


Figura 8. Customer Discovery – Fase 1: Definição de hipóteses do Customer Discovery

Fase 2: Testar o problema

Nessa fase o objetivo é responder a três questões chaves:

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

O objetivo é estabelecer um ciclo de hipóteses, desenvolvimento de experimentos, testes e interpretações. A figura 10 ilustra os passos a serem seguidos.

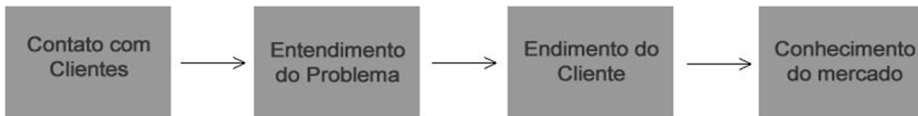


Figura 9. *Customer Discovery* - Fase 2 : Teste do Problema

Os passos são descritos a seguir:

- Passo 1- Contato com clientes: O empreendedor deve começar a estabelecer contatos amigáveis com clientes, agendando visitas a eles. Blank e Dorf (2012) sugere que o empreendedor comece a escrever uma lista com 50 clientes-alvo. O objetivo é aprender sobre o problema e não falar sobre o produto ou suas características (BLANK; DORF, 2012).
- Passo 2 - Entendimento do problema: Blank e Dorf (2012) descreve também este passo como “apresentação do problema” o empreendedor deve desenvolver uma apresentação com base em suas hipóteses sobre os clientes e seus problemas definidos na fase 1. O objetivo é solicitar o *feedback* dos clientes sobre a gravidade de seus problemas (em termos de custos, perda de eficiência ou perda de desempenho). Deve-se manter a mente aberta nestas situações, pois o empreendedor vai encontrar problemas e prioridades que não tinha previsto. Sendo assim, o descobrimento do problema pode ser conduzido a partir de um mínimo produto viável (em inglês, *minimum viable product* - MVP) de baixa fidelidade como simplesmente uma *landing page* com a proposição de valor (no caso *web*) ou um vídeo ou uma apresentação de slides. As reuniões não deve ser uma apresentação da solução ou do produto, pois isso pode impedir o empreendedor de ver o problema real do cliente, em vez disso deve ser projetado para extrair informações de clientes sobre o problema. Por isso, é importante definir o problema do cliente corretamente desde o início (BLANK; DORF, 2012).

Passo 3 – Entendimento do cliente: Nesta passo deve-se tentar entender como esses problemas são resolvidos hoje. Blank e Dorf (2012) recomenda o uso de uma tabela (como a tabela 2) de apresentação do problema durante as entrevistas em que deve ser listado o seguinte:

Lista de problemas	Soluções de “Hoje”	Novas soluções
Problema 1	Solução 1	Nova Solução 1
Problema 2	Solução 2	Nova Solução 2
....

Tabela 2. Tabela para listagem dos problemas do cliente

O objetivo da reunião do problema é “conseguir que os clientes falem , e não você. Esta é a maior idéia do *Customer Development*” (BLANK;DORF, 2012). A opinião dos clientes deve fornecer “interpretação adicional, não dados numéricos” (BLANK; DORF, 2012). Após entrevistas suficientes os fundadores devem ser capazes de determinar qual é o problema do cliente e atualizar as hipóteses nesse sentido.

- Passo 4 - Conhecimento do mercado: Com uma melhor compreensão do cliente, é hora de completar a compreensão do mercado em geral. Esta compreensão podem ser capturados pela leitura relatórios sobre os mercados, os mercados adjacentes e outros agentes do mercado. Eventos da indústria e feiras são de valor inestimável e essencial para detectar tendências e produtos competitivos e mercados adjacentes. (BLANK; DORF, 2012).

Fase 3 – Testando a solução:

Depois de ter testado os problemas na fase de anterior, é hora de elaborar as soluções e testa-las. A figura 8 ilustra os passos a serem seguidos.

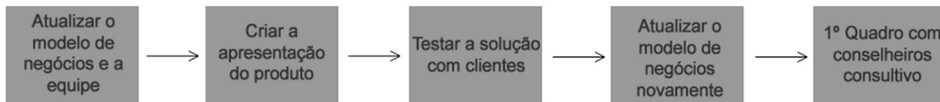


Figura 10. Customer Discovery - Fase 3: Testando a solução

Estes passos são descritos a seguir:

- Passo 1 - Atualizar o modelo de negócios e a equipe: Neste passo deve ser sintetizado os dados da pesquisa e das entrevistas realizadas na fase anterior de teste do problema, estes dados devem ser compartilhados com a equipe e ajustar as hipóteses de acordo com tudo o que foi aprendido. Tudo deve ser questionado e uma decisão deve ser feita sobre a possibilidade de pivotar ou prosseguir (BLANK; DORF, 2012).
- Passo 2 - Criar apresentação do produto: Criar a apresentação do produto/solução com a hipóteses revisadas que podem ser apresentados aos clientes. Relembrar os clientes sobre os problemas para que o produto foi concebido para resolver, pois é importante ouvir seus comentários. Blank e Dorf (2012) escreve sobre a descrição da solução para conseguir boas reações dos clientes e para demonstrar o produto, se possível, até mesmo com uso de desenhos ou protótipos de conceitos-chave ou recursos que ajudam os clientes a entender.
- Passo 3 - Testar solução com os clientes: Teste da solução que o produto propõe a resolver com o cliente através da medição do seu entusiasmo, acima de tudo. É necessário perguntar preços e sondar o quanto eles estariam dispostos a pagar. O objetivo é um MVP de alta fidelidade (com funcionalidades mínimas, e que realize uma operação real) (BLANK; DORF, 2012).
- Passo 4 - Atualize o novo modelo de negócios novamente: têm o objetivo de refletir a última rodada da descoberta descobertas de “solução” com o cliente.
- Passo 5 - Identificar os primeiros membros do conselho consultivo: prospecção e identificação dessas pessoas entre os seus clientes e outros atores, enquanto realiza *Customer Discovery* que estão dispostos a ajudar, a título consultivo, e é importante para capturar os seus conselhos e conhecimentos (BLANK; DORF, 2012).

Fase 4: Verificar

Nesta fase o empreendedor deve refletir sobre seus resultados.

A figura abaixo ilustra os passos a serem seguidos nesta última fase.

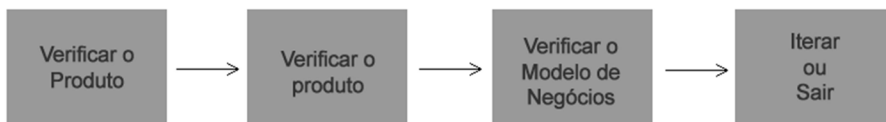


Figura 11. Customer Discovery – Fase 4: Verificar

Estes passos são descritos abaixo:

- Verificar Produto: O empreendedor deve resumir a informação adquirida de clientes a respeito de seu conceito de produto. A questão mais importante a ser respondida é se a sua solução resolve o problema que seus clientes-alvo têm. Se isso não acontecer, o empreendedor precisa rever o seu produto e interagir com mais uma rodada de entrevistas com clientes.
- Verificar o problema: Condensar todas as informações que se obteve durante as conversas com potenciais clientes e outras partes interessadas no mercado. O empreendedor deve ser capaz de verificar que ele tenha identificado um problema que é importante o suficiente para que os clientes paguem por uma solução. Se não, é necessária uma nova rodada do processo de descoberta do cliente.
- Verificar o Modelo de Negócios: Diz respeito à sustentabilidade do modelo de negócio . Deve-se se avaliar se tem sido capaz de se verificar os elementos-chave do modelo de negócio , tais como: preço de vendas, requisitos de entrega e serviço, parceiros e seus custos associados, relacionamentos com clientes-chave e outros custos relacionados com a aquisição de clientes. Uma ótima maneira de testar seu modelo de negócio nesta fase é tentar completar o *Canvas* de Alexander Osterwalder (descrito no tópico 3.1.1) .
- Iterar ou sair: Após os passos anteriores, o empreendedor será capaz de decidir se quer avançar (pivotar) para a etapa de validação do cliente, ou se ele precisa reiniciar (prosseguir) o processo de descoberta do cliente ou interromper seu projeto.

Ao final desta fase o empreendedor deve ser capaz de responder à três questões críticas, propostas por Blank e Dorf (2012) abaixo apresentadas:

- Já encontramos um ajuste produto/mercado ?
- Quem são nossos clientes e como podemos alcançá-los?
- Podemos ganhar dinheiro e crescer a empresa?

4.1.2 *Customer Validation*

Ao chegar nesse ponto, tem-se um modelo de negócio cujas hipóteses foram testadas e demonstraram certa consistência. Nessa fase, o objetivo é testar a escalabilidade do modelo. Blank (2010) descreve a validação do cliente como um “método que permite que você desenvolva um processo de vendas previsível”.

Busca-se assim, estabelecer um caminho de vendas replicável para obter esta escalabilidade. Primeiro deve-se chegar a um processo de venda e depois montar a equipe (BLANK; DORF, 2012). O processo esta concluído com a resposta a três principais questões:

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

O ciclo de validação do cliente é composto por quatro fases:

1. Preparando-se para vender
2. Vendendo para visionários
3. Determinar o seu posicionamento
4. Verificando o processo de validação

Fase 1 - Prepare-se para Vender

Os autores sugerem seis atividades para preparar a equipe para ir às ruas: posicionamento do produto, material de *marketing* para testar os esforços de venda, contratação de um vendedor próximo, mapeamento da cadeia de distribuição, elaboração de um processo de venda e criação de um conselho de mentores. Embora já existisse no início do modelo uma ideia inicial acerca do posicionamento do produto, após algumas iterações com os clientes ao longo de todo caminho foi possível obter mais informações e uma experiência real. Assim, busca-se definir para quem é o produto, seus motivos para a compra, a categoria em que se enquadra e o que o diferencia dos concorrentes.

A etapa de criação de material de *marketing* ajuda a estabelecer uma estratégia de aquisição e as ferramentas para ajudar que os clientes passem por cada etapa do funil de aquisição de clientes (estranhamento > interesse > consideração > compra), como por exemplo o uso de mídias adquiridas, compráveis e ferramentas online (BLANK; DORF, 2012). No caso web, essa etapa é equivalente ao plano de aquisição de clientes (aquisição > ativação) por meio do auxílio de relações públicas, otimização voltada às ferramenta de busca, publicidade, dentre outras ferramentas, ressaltando a importância de monitoramento de um funil de aquisição e levando em conta o percentual de usuários em cada etapa desse funil. (BLANK; DORF, 2012).

A contratação de um vendedor é motivada pelo fato de que a maior parte dos fundadores normalmente é orientada ao desenvolvimento de produtos (BLANK; DORF, 2012). Logo, caso não haja alguém com habilidade para fechar os negócios, é aconselhável considerar a contratação de um vendedor. É importante lembrar que a ideia não é montar um departamento de vendas, mas aprender o máximo sobre esse processo. No caso do modelo web, é o momento do MVP

mais fiel que não é simplesmente criado nesta etapa, mas é fruto de um processo contínuo de aperfeiçoamento desde o primeiro MVP da fase de Customer Discovery (BLANK; DORF, 2012).

A atividade de mapeamento da cadeia de distribuição é composta basicamente da definição da cadeia entre o produto e o consumidor e das responsabilidades de cada um dos envolvidos no caminho até o cliente; da distribuição dos custos ao longo da cadeia (BLANK; DORF, 2012).

O objetivo na geração de um processo de vendas é descobrir quem é o verdadeiro consumidor e como ele vai consumir o produto e para isso, é necessário compreender cada passo desde a prospecção até a compra (BLANK; DORF, 2012). No caso de vendas para empresas, é necessário entender o mapa organizacional e como é a influência para a tomada de decisão, de modo a permitir a elaboração de uma estratégia da venda acompanhando o fluxo natural de influência da empresa. Após o mapeamento da cadeia e o entendimento do processo de decisão de compra, elabora-se uma estratégia de venda baseado nos aprendizados anteriores.

Além disso, ao longo das tentativas de venda no mercado, padrões devem ser observados de modo a possibilitar o refino da estratégia de venda. No caso do modelo web essa é a etapa de contratação de um especialista em análise de dados com o propósito de promover um processo contínuo de melhoria baseado nas medidas-chave levantadas na fase anterior (BLANK; DORF, 2012).

Finalmente, a última atividade é a formalização de uma mesa de conselheiros que podem ser divididos estrategicamente em técnico, especialistas de negócio, clientes, indústria e vendas/*marketing* (BLANK; DORF, 2012)..

Fase 2 - Saia do Prédio e Venda!

Essa é a fase de testar as hipóteses do modelo de negócio diretamente na venda, verificar a percepção de valor do cliente e segmentação de clientes, além de validar o processo de compra do cliente e estratégia de vendas.

No canal físico, o caminho é tentar aplicar a estratégia e o processo de vendas elaborados na fase anterior, colocando em teste cada etapa do processo e verificando todo o caminho decisório e sua cadeia. Após os testes reais, volta-se ao processo de venda de modo a refiná-lo, reescrevendo cada etapa do processo desde a forma e ordem de contato, as pessoas envolvidas e as apresentações feitas. Dessa forma, o objetivo é ter um processo de vendas testado e que pode ser repetido e escalado. No caso de um modelo de vendas indiretas, repete-se um processo semelhante para testar o modelo de cadeia projetado e o comportamento de cada um de seus elos (BLANK; DORF, 2012).

Já no meio *web/mobile*, o foco é na definição de um plano de otimização das métricas-chave e a definição de como o comportamento do usuário será monitorado e otimizado. Utiliza-se nessa etapa ferramentas como testes A/B, teste de usabilidade e mapas de utilização do site. Em seguida, busca-se uma maneira rápida e de melhor custo benefício para atrair clientes. Uma vez que os clientes foram monitorados e atraídos, o passo seguinte é entender e otimizar sua aquisição, evolução e assim, validar o potencial de vendas. Em seguida, os parceiros de direcionamento de tráfego devem ser testados na tentativa de estabelecer parcerias (BLANK; DORF, 2012).

Fase 3 - Posicionamento do Produto e da Empresa

Essa fase utiliza de todos os resultados dos experimentos realizados na fase 2, confrontando-os com as hipóteses elaboradas no fase 1 a fim de compará-las e assim, refinar o posicionamento do produto,

relacionar o posicionamento ao mercado, desenvolver o posicionamento da empresa e apresentar a analistas e profissionais experientes do mercado para obter a validação desse posicionamento (BLANK; DORF, 2012).

Fase 4 - Pivotar ou Prosseguir?

Após todo aprendizado e testes, chega-se ao momento de honestamente avaliar a existência de um modelo de negócio escalável e lucrativo, pronto para a fase de prospecção de clientes na qual grandes quantias são gastas para alavancar seu crescimento. Esta tem como questões cruciais as atividades de: reunir e revisar todas as descobertas-chave e suas validações; revisar as hipóteses do modelo de negócio e suas iterações; e focar nas métricas importantes do modelo financeiro (BLANK; DORF, 2012).

Ao final dessa fase, deve-se analisar com frieza e cautela todos os resultados, sem deixar que paixão e fatos se confundam. Se todo o modelo de negócio faz sentido, se os problemas estão realmente entendidos, se os adotantes iniciais foram encontrados, se a empresa conseguiu entregar o produto aos clientes que querem comprá-lo, se foi desenvolvido um produto escalável e replicável; e se o processo de vendas mostrou que o modelo de negócio é lucrativo, parabéns! A empresa está finalmente preparada para o próximo passo de criação de novos clientes (BLANK; DORF, 2012).

Como no processo de descoberta do cliente, a fase final do processo de validação do cliente é projetado para incorporar o aprendizado das três primeiras fases e você examinar os progressos realizados até agora. A principal questão a ser respondida neste momento é a medida em que você alcançou seus objetivos para a validação do cliente. Blank e Dorf (2012) afirma que as questões seguintes ajudarão o empreendedor a avaliar a sua resposta:

- Você vendeu o suficiente para validar a sua proposta de valor?
- Você identificou um negócio rentável e sustentável de vendas e modelo de negócios?
- Você desenvolveu conhecimentos suficientes para dimensionar o seu negócio?

A saída do processo de validação do cliente é um roteiro de vendas que foi validado. As vendas roteiro responde a perguntas tais como:

- Quem são os atores envolvidos no cliente processo de compra ?
- Que normalmente desempenha o papel de influenciador e comprador econômico ?
- Quais são as etapas ea duração do ciclo de vendas ?
- Qual é o perfil do comprador típico ?
- Qual é a melhor estratégia de vendas ?

Os conhecimentos desenvolvidos como parte do processo de validação do cliente, pode por sua vez ser usado para preencher o Modelo de Negócios Canvas.

4.2 TÉCNICAS E FERRAMENTAS DO *LEAN STARTUP*

Neste tópico será apresentado as ferramentas e métodos de validações de ideias para o método Lean Startup descrito no tópico 3.2. Os conceitos, métodos e ferramentas apresentados estão também baseados no que o autor acredita a lição mais importante do método científico: “se você não puder fracassar, não poderá aprender” (RIES, 2012).

4.2.1 Testes dos Hipóteses

No modelo *Lean Startup*, um experimento é mais do que apenas uma pesquisa teórica: também é o primeiro produto. Ao invés de projetar planos complexos, baseados em inúmeras hipóteses, os empreendedores devem testar essas hipóteses com seus clientes e fazer

ajustes constantes por meio do “volante”, que é o ciclo de feedback construir-medir-aprender. Por meio desse processo de condução, é possível aprender quando e se é o momento de fazermos uma curva fechada chamada pivô ou se deve-se perseverar no caminho atual.

A resposta dessas hipóteses leva a uma das questões mais difíceis enfrentadas por qualquer empreendedor: pivotar a estratégia original ou perseverar. A descoberta que uma das hipóteses é falsa indica o momento de realizar uma mudança importante, rumo a uma nova hipótese estratégica. Afinal, a tarefa da *startup* deve ser medir rigorosamente onde ela está naquele momento (*baseline*), confrontando as duras verdades reveladas pela avaliação, e, em seguida, criar experiências para descobrir como mover os números reais para mais perto do ideal refletido no plano de negócios.

4.2.2 O Mínimo Produto Viável (MVP)

O mínimo produto viável começa com uma visão do produto, que é mantida durante todo o ciclo de vida do produto, embora seja adaptada de acordo com o feedback medidos explicitamente e implicitamente de futuros potenciais clientes do produto. O MVP é uma estratégia que pode ser usada como parte de metodologia Customer Development proposta por Steve Blank que foca sobre iteração contínua do produto e refinamento com base no feedback dos clientes.

O objetivo do MVP é começar o processo de aprendizagem, não terminá-lo. Sua principal lição, tirada dos conceitos da manufatura enxuta, é a de que qualquer trabalho adicional além do que foi requerido para iniciar a aprendizagem é desperdício, não importa a relevância que pareça ter tido naquele momento.

4.2.3 Contabilidade para Inovação

A contabilidade para inovação é uma forma de medição do progresso de startups proposta por Ries em oposição à contabilidade tradicional e tem seu funcionamento dividido em três passos. Ela ocorre durante o ciclo de feedback medir-construir-aprender. Primeiro, utiliza um produto mínimo viável para estabelecer dados reais a respeito de onde a empresa está naquele exato momento (baseline). O MVP tem uma papel importante, pois permite que uma startup obtenha dados reais para a baseline de seu modelo de crescimento – taxas de conversão, taxas de cadastro e períodos de teste, valor do tempo de vida do cliente etc. Segundo, as startups devem tentar regular o motor a partir da baseline na direção do ideal. Isso pode exigir muitas tentativas. Após a startup fazer todos os ajustes e otimizações de produto possíveis para mover sua baseline rumo ao ideal, a empresa alcança um ponto de decisão. Este é o terceiro passo: pivotar ou perseverar. Quando uma empresa pivota, esta começa o processo de novo, estabelecendo uma nova baseline e, em seguida, ajustando o motor a partir dali.

Para medir o seu progresso em uma empresa sem um modelo de negócio definido? Eric Ries 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 Eric Ries (Do vídeo “Eric Ries on innovation accounting”, Novembro 30, 2011).

As métricas de vaidade mostram por exemplos quantidade de usuários e receita obtida, não mostram as oportunidades, os pontos de melhoria e a repercussão de cada nova funcionalidade. Dessa forma, a contabilidade da inovação não funcionará se a *startup* estiver sendo iludida estas métricas. Já as métricas de ação mostram o caminho certo

para o empreendedor. 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.

4.2.4 Os Cincos Porquês

Também conhecida como técnica dos 5 porquês ou “*why-why*”, teve sua origem na Toyota no Japão, e é até hoje utilizada como técnica de análise sobre determinada necessidade, buscando identificar a “causa-raiz” de um problema, podendo ser utilizada individualmente ou em pequenos grupos. A técnica cinco por quês é aplicada na solução de anomalias com a finalidade de descobrir a sua principal causa, portanto ao chegar ao quinto por que, devemos ter a definição clara da causa, devido ao processo de análise.

Para aplicação desta técnica devemos analisar as possíveis causas de maneira crítica, considerando a sua real participação no problema detectado, ou seja, qual o fator de importância que esta causa tem para a ocorrência deste problema.



1° Porquê?	2° Porquê?	3° Porquê?	4° Porquê?	5° Porquê?
• Resposta	• Resposta	• Resposta	• Resposta	• Resposta

Figura 12. Os Cincos Porquês

Ao perguntar e responder “por que” cinco vezes, podemos chegar à causa real do problema, que está em geral escondida atrás de sintomas mais óbvios.

4.2.5 O Desenvolvimento Ágil

O método enxuto se baseia em diversos conceitos das metodologias ágeis. Estas, trabalham em ciclos curtos de desenvolvimento, geralmente de poucas semanas, de forma que o produto é constantemente apresentado para o cliente à medida que é construído. Assim, o processo ágil é guiado pelas descrições do que o cliente considera necessário, reconhece que os planos têm validade curta e necessitam ser constantemente atualizados, concentra esforços nas atividades de desenvolvimento e nas entregas constantes. Dentre os principais métodos de desenvolvimento ágil no Lean Startup, estão:

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

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

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

4.2.3 Teste A/B

Teste A/B é um experimento no qual “diferentes versões de um produto são oferecidos a dois grupos de clientes, ao mesmo tempo.” O objetivo deste teste é observar as mudanças no comportamento entre os dois grupos e medir o impacto de cada versão. Ihe propiciam uma fundamentação em qualquer decisão sobre o seu negócio. Ries dá um exemplo (“Venture Hacks interview: ‘What is the minimum viable product?’”, E. Ries, Março 23, 2009) de uma empresa que divide seus clientes 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.

4.2.7 Pivotar ou Perseverar

Perseverar é a continuação da estratégia atual da *startup*, então o empreendedor deve sempre tomar essa decisão de *pivot* ou perseverar, com base nas lições aprendidas durante o ciclo de aprendizagem. Um pivô é um tipo específico de mudança, projetado para testar uma nova hipótese fundamental a respeito do produto, do modelo de negócios e do motor de crescimento (RIES, 2011).

O pivô segundo Ries (2011) estar ser dos seguintes tipos por:

Mudança específica: o que antes era considerado um recurso isolado num produto torna-se o produto todo.

Mudança ampliada: o que era considerado o produto completo torna-se um recurso isolado de um produto maior.

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

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

Plataforma: uma mudança de um aplicativo para uma plataforma, e vice-versa.

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

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

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

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

Tecnologia: quando uma empresa descobre uma maneira de alcançar a mesma solução usando uma tecnologia completamente diferente. Todo o restante em geral é o mesmo, a única questão é se a

nova tecnologia pode proporcionar preço e/ou desempenho superior em comparação com a tecnologia existente.

A necessidade de pivotar se apresenta a partir de alguns sinais reveladores, como a eficácia decrescente dos experimentos com o produto e a sensação generalizada de que o desenvolvimento do produto deveria ser mais produtivo. O *pivot* não é uma mudança completa em todo o projeto, é um tipo específico de mudança estruturada, projetada para testar uma nova hipótese fundamental a respeito do produto, do modelo de negócio e do motor de crescimento (RIES, 2011).

4.3 FERRAMENTAS E MÉTODOS DO *RUNNING LEAN*

Neste tópico será apresentado as ferramentas e métodos de validações de ideias para o método *Running Lean* descrito no tópico 3.3. Segundo Maurya, autor do livro, muitas pessoas gostavam das ideias apresentadas por Ries, mas não entendiam como funcionariam para seu negócios, então ele propôs algumas adaptações com base no *Lean Startup* e o *Customer Development*, criando o *Running Lean*.

4.3.1 Documente seu Plano A

Geralmente, o Plano A em um *startup* não funciona, assim Maurya (2012) afirma que no início do processo, com tanta incerteza envolvida no desenvolvimento do produto e do mercado é quase impossível fazer previsões sobre qualquer parâmetro do negócio. Maurya (2012) critica o modelo de negócios clássico não facilita essa comunicação em virtude de suas inúmeras páginas, longos textos e, muitas vezes, falta de objetividade. Ele propõem o uso do *Lean Canvas* uma adaptação do *Model Business Canvas*, proposto por Alex Osterwalder e descrito no tópico 3.1. O autor comenta ainda que a principal diferença entre o *Lean Canvas* e o *Business Model Canvas* é a de que o último

seria mais adequado a empresas já constituídas, enquanto o primeiro teria o papel de auxiliar a descobrir o melhor produto com base no aprendizado e testes contínuos. Maurya (2012) crítica o o modelo de negócios clássico afirmando que ele não facilita essa comunicação em virtude de suas inúmeras páginas, longos textos e, muitas vezes, falta de objetividade.

Desenhando o modelo *Lean Canvas*

O *Lean Canvas* é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que adapta o *Business Model Canvas* ao contexto de aplicação do método *Lean Startup* no desenvolvimento de um produto. A ferramenta oferece uma abordagem mais focada no problema identificado, sendo direcionada a empreendedores de *startups*, se aprofundando mais em aspectos relacionados às condições vividas por tais companhias, como a incerteza e o risco. O modelo divide-se em nove blocos e é apresentado com a respectiva ordem sugerida pelo autor para o seu preenchimento, mostrado na figura 14.



Figura 13. O modelo *Lean Canvas*

Os nove blocos do Lean Canvas são descritos a seguir:

Segmentos de clientes: Descreve o público-alvo da solução proposta.

Problema: Descreve os principais problemas dos cliente que a *startup* se propõe a resolver por meio do desenvolvimento de um produto ou serviço.

Proposição única de valor: Fornece uma mensagem que indica, de uma forma simples e clara, o diferencial da solução proposta em relação às outras opções existentes no mercado.

Solução: Descreve a solução proposta, sendo destacados os principais recursos oferecidos através do produto ou serviço.

Canais: Define o meio pelo qual a *startup* fornece a sua solução aos clientes.

Fluxos de receita: Indica a forma pela qual a empresa vai obter lucro a partir da comercialização da solução desenvolvida.

Estrutura de Custo: Lista as principais despesas que a *startup* terá com o desenvolvimento do produto, assim como com a sua manutenção.

Métricas Chave: Identificar o que medir para verificar o progresso da *startup*. Um modelo sugerido por Maurya são as Métricas Piratas de David McClure, também conhecido como AARRR (Aquisição, Ativação, Retenção, Receitas, Recomendações).

Vantagem Injusta: Descreve alguma característica da solução desenvolvida, ou do mercado atingido, que a coloca em vantagem competitiva frente aos concorrentes. Provavelmente esse campo ficará vazio numa primeira iteração, mas é ele que no futuro irá ser o responsável pela verdadeira diferença criada.

4.3.2 Identificando as Partes mais Arriscadas do Plano

O maior risco para uma *startup* é construir algo que ninguém precisa (MAURYA, 2012). Priorização incorreta dos riscos é uma das principais causas de desperdício (MAURYA, 2012). 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).

Priorizar Riscos

Dado o resultado do estágio anterior onde alguns modelos foram imaginados e descritos, o empreendedor deve observar os riscos inerentes a cada um desses modelos, de forma a auxiliar a escolha do qual deles deve-se começar.

Maurya (2012) aconselha o uso de uma priorização (do maior para a menor) com os respectivos campos do Lean Canvas relacionado:

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

Comparando os modelos de acordo com os fatores citados, é possível fazer uma primeira seleção de quais deles apresentam maior atrativos e merecem ter seu estudo aprofundado. Outra técnica recomendada antes de sair a campo para as entrevistas e entender os riscos é buscar conselheiro (um protótipo de cliente, um investidor potencial ou um empreendedor com experiência) para obter outros pontos de vista.

Preparar para experimentação

Maurya (2012) deferende para não se prender a estereótipos (engenheiros, designers, programadores) deve-se formar duas equipes: Equipe do Problema e a Equipe da Solução. A primeira se envolve mais em entender melhor o problema e seus clientes, sendo o responsável pelas atividades “fora do prédio” como entrevistas, testes de usabilidade e outras. A segunda se mantém concentrado nos problemas “dentro do prédio” como por exemplo escrever os códigos e desenvolver a solução para o problema estudado. Maurya (2012) afirma que o ideal é que se tenha menor equipe possível, mas não a menor, isto é, que ela seja enxuta em custos, fácil de comunicar, mas deve ter as capacidades necessárias para o negócio.

No *Running Lean* usa o ciclo de Contruir-Medir-Aprender proposto por Ries, e para se encontrar o mais rápido possível o melhor modelo de negócio que funcione segundo Maurya (2012) : deve-se ter foco (durante a geração de ideias); velocidade nas medidas (para não desperdiçar recursos) e aprendizado (na etapa homônima do ciclo). A figura 15 ilustra esse processo:

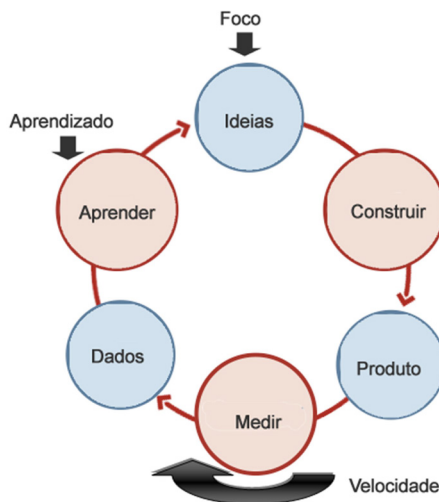


Figura 14. Ciclo contruir-medir-aprender adaptado de Maurya (2012).

MAURYA (2012) 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 da metodologia *Running Lean*, que é fortemente baseado no método científico, devem ser, segundo Maurya (2012), “falsificáveis”. A definição dado por Maurya para essa característica é: “Uma hipótese falsificável é uma afirmação que pode claramente ser provada como falsa” (MAURYA, 2012) Ele argumenta que devem ser elaboradas hipóteses que sejam específicas e testáveis ao invés de simples suposições que não podem ser testadas nem verificadas, ou seja, as hipóteses devem poder ser validadas, mensuradas e associadas a ações específicas.

Nesse mar de incertezas, a proposta é de começar validando as hipóteses qualitativamente através de entrevistas. Embora um mau desempenho nessa etapa já mostre que possam vir a ser necessárias algumas mudanças de hipóteses, um bom desempenho não significa necessariamente que o produto escalará, sendo preciso realizar uma verificação quantitativa. A figura 16 ilustra as etapas de levantamento os riscos levantados até a fase anterior são:



Figura 15. Etapas de Testes de Riscos

4.3.3 Testar Sistemáticamente 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 (MVP).

Entrevista como ferramenta de aprendizado

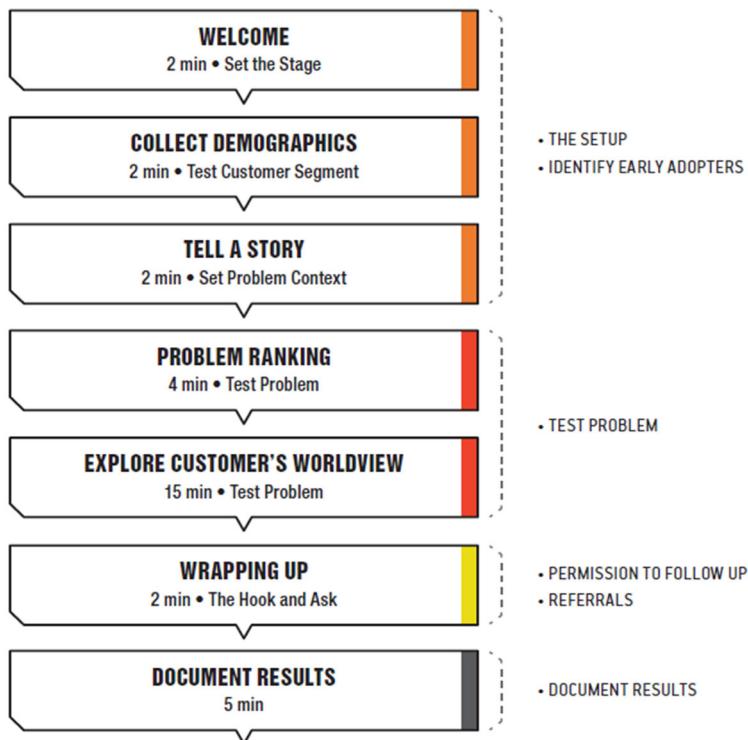
A maneira mais rápida para aprender sobre um negócio, não é produzindo um software ou coletando dados, mas conversando com clientes (MAURYA, 2012). Maurya afirma que os empreendedores saiam do escritório em busca de validação do produto. Maurya sugere as *startups* a não usarem formulários de pesquisa, 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.

Tipos de de entrevista

O *Running Lean* propõe 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.

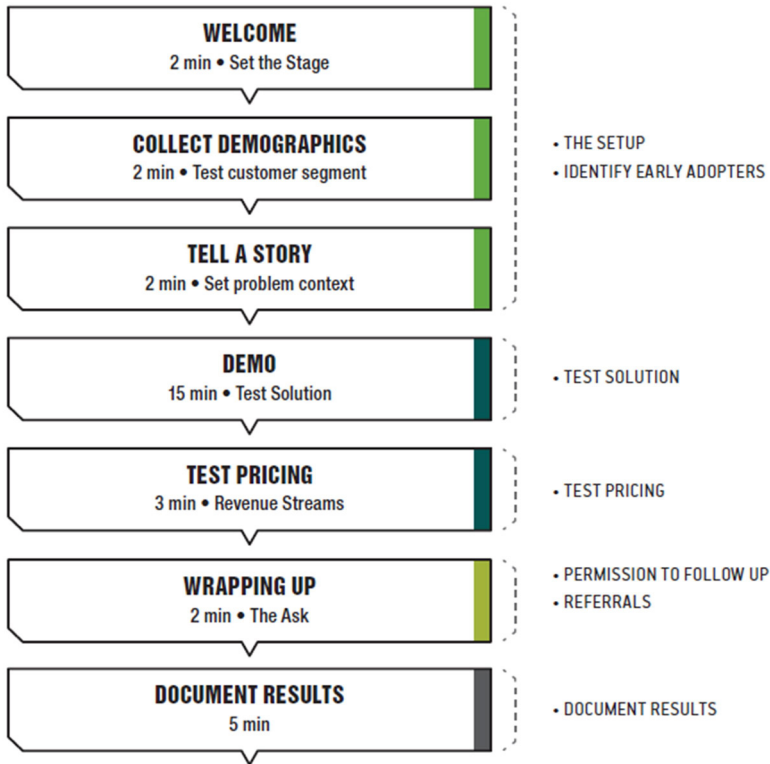
Entrevista de Problema

Como já foi dito antes no tópico 4.3.2, 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. A figura seguinte mostra o fluxograma de como fazer uma entrevista do problema.



Entrevista da Solução

Nesta etapa de entrevistas, Ash Maurya diz o que é preciso aprender. Maurya (2012) aconselha às *startups* construírem uma demonstração do produto, pois facilitará os testes e o entendimento do cliente sobre a solução. A maioria dos clientes são bons em articular problemas, mas não em visualização das soluções.



Validar qualitativamente

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

- *Preparando para a Medição*

Ao mesmo tempo em que é necessário acompanhar o ciclo de vida do cliente, é necessário medi-lo. Para isso, é preciso buscar e lançar mão de métricas atreladas a ações específicas e repetidas de modo a observar seus resultados. As métricas devem ser acionáveis, acessíveis e auditáveis (MAURYA, 2012).

- Entrevista do MVP

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

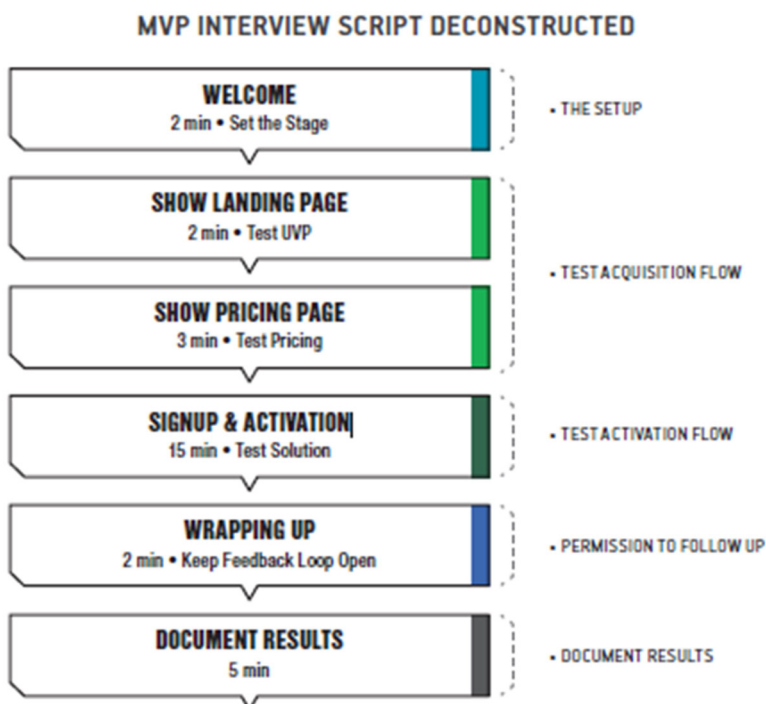


Figura 16. A entrevista do MVP

Os objetivos nessas entrevistas são analisar os seguintes riscos mostrados na tabela 3:

Tabela 2. Analisando os riscos de produto, mercado e cliente

Risco do Produto	Risco do Mercado	Risco do Cliente
O que é interessante sobre o produto? (Proposta de valor única)	Você tem clientes suficientes ? (Canais)	É o preço certo ? (Fluxos de receita)
Os clientes a fazer todo o caminho através de seu fluxo de activação?	Você pode trazer mais clientes utilizando seus canais existentes?	Que os clientes pagam para a sua solução ?
Quais são os pontos importantes de usabilidade ?		
A sua MVP demonstrar e entregar em seu proposta de valor única ?		

Validação do ciclo de vida do cliente

Para poder acompanhar esse processo, além das maneiras tradicionais de acompanhamento por ferramentas, os feedbacks dos usuários são um ótimo indicador e também grande fonte de aprendizado. Portando, sua ação deve ser facilitada. O autor sugere como meta para lançamento do produto o índice de atravessamento do ciclo de pelo menos 80% de todos usuários. Até que essa meta seja alcançada, segue-se refinando o ciclo. O principal objetivo é melhorar a ativação e retenção de clientes antes de reforçar a aquisição, de modo a garantir uma grande taxa de conversão acompanhada de um aumento posterior do fluxo de clientes (MAURYA, 2012).

Validar quantitivamente

Após uma validação qualitativa com os primeiros usuários, o lançamento do produto gera um maior fluxo de usuários e clien-

tes e deve ser observado. Com isso, uma análise quantitativa tornar-se possível de modo a testar o ajuste do produto com o mercado e sua escalabilidade. Um teste utilizado é o *Sean Ellis* proposto pelo autor, que consiste em um questionário que avalia a reação do cliente frente à impossibilidade de continuar utilizando determinado produto. O produto pode ser considerado aprovado se conseguir uma taxa igual ou superior a 40% de usuários que aleguem que ficariam “muito desapontados” caso não pudessem mais utilizá-lo. A partir desse momento a empresa já se encontra na terceira fase da *startup* citada, com tração e objetivo de crescimento. Esse é o momento ideal para investimentos, uma vez que nele os interesses de investidores e empreendedores encontram-se alinhados (MAURYA, 2012).

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20 (TIMMONS, 1994). A economia também se apresenta como a nova economia do século XXI, que utiliza da criatividade para gerar empregos melhores, produtos inovadores e crescimento econômico. É nesse contexto que é a educação empreendedora deve aparecer no meio universitário, com o objetivo de preparar os jovens para esta nova realidade.

Com advento de novas tecnologias, a concorrência entre as empresas, as mudanças de paradigma da sociedade, tornou o mundo atual cheio de incertezas e imprevisibilidade, e conseqüentemente a necessidade por novas formas de planejamento de um negócio se tornou latente. É nesse cenário, onde surge as startups e com elas novas formas de planejamento e desenvolvimento de negócios.

Este trabalho apresentou também as metodologias mais importantes no desenvolvimento de empresas nascentes, mostrando com clareza detalhes sobre os processos atualmente mais eficientes para diminuição de insucessos e desperdícios de recursos.

Com a popularização do *Customer Development*, outros processos foram sendo criados e adequados ainda mais a realidade de uma startup. Foi quando Eric Ries aplicou os 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, assim toda hipótese criada deve ser testada e validada analisando os resultados obtidos através de experimentos sucessivos com clientes potenciais. Com as informações auferidas, é preciso sempre aprender sobre o negócio e assim conseguir encontrar um modelo de negócio sustentável e escalável. Ash Maurya, com base neste duas

metodologias, criou um novo conceito o *Running Lean*, uma maneira prática de gerenciar uma startup durante o processo de inovação. Maurya (2012) descreve o *Running Lean* como um processo sistemático para iterar de um plano inicial (Plano A) até um plano que funcione.

BIBLIOGRAFIA

BAILETTI, T. **Fostering Student Entrepreneurship and University Spinoff Companies**. In _____ TIM - Technology Innovation Management Review, 2011. <http://timreview.ca/article/485>

BEKKERS, R.; FREITAS, I. M. B. **An evaluation of incentives and policies that affect research institutions' knowledge transfer activities**. European Commission, DG Research, p. 1-44, 2009.

BLANK, Steve. **Customer Development at Startup2Startup**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/sblank/customer-development-at-startup2startup>>. Acesso em: 11 nov. 2013.

BLANK, Steve. **The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win**. 2. ed. New York: Quad/graphics, 2006.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company**. Pescadero: K&s Ranch Press, 2012.

BLANK, Steve. **What's A Startup? First Principles**. Disponível em: <<http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-firstprinciples>>. Acesso em: 11 nov. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CRUZ NETO, Genésio Gomes da; MIRANDA, Anna Lúcia; TÁVORA, Ghustavo; SANTOS, Maria Luzitana Conceição dos; FERREIRA, Lamartine. **CÉLULAS EMPREENDEDORAS DE ENGENHARIA**. In: XL COBENGE - Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, 2012, Belém. Anais do XL Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia - COBENGE 2012, 2012.

TSCHA, Elizabeth Regina; NETO, GGC. Educação empreendedora pautada na gestão colaborativa do conhecimento: o caso células em-

preendedoras. VIII Encontro de estudos em empreendedorismo e gestão de pequenas empresas–EGEPE, Goiânia, 2014.

DOLABELA, Fernando. **Quero Construir a Minha História**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **EMPREENDEDEDORISMO CORPORATIVO**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **People and Performance**: The Best of Peter F. Drucker on Management. New York: Harper's College Press, 1997.

LEITE, Emanuel. O Fenômeno do Empreendedorismo: Criando Riquezas. 3. ed. Recife: Saraiva, 2002.

MAURYA, Ash. **Running Lean**: Iterate from Plan A to a Plan That Works. 2. ed. [s.i]: O'reilly, 2012.

MCCLELLAND, David C.. **The Achieving Society**. Princeton: [s.n], 1961.

O'SHEA, R. P.; CHUGH, H.; ALLEN, T. J. Determinants and consequences of university spinoff activity: a conceptual framework. **The Journal of Technology Transfer**, v. 33, n. 6, p. 653-666, 6 set 2007.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. New Jersey: Alta Books, 2010.

RIES, Eric. **The Lean Startup**: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. [s.i]: [s.n], 2011.

ROSA, Cláudio Afrânio. Como elaborar um Plano de Negócios. 2013. Disponível:< [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b-4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b-4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)> Acesso, v. 12, 2017.

SHANE, S. **Why Do Most Start Ups Fail?** Disponível em: <<http://smallbiztrends.com/2011/09/why-do-most-start-ups-fail.html/print/>>. Acesso em: 26 nov. 2013.

SEXTON, Donald L.; AUKE, Philip M.van. **Experiences in entrepreneurship and small business management.** [s.i]: Prentice-hall, 1991.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism, and Democracy.** 3. ed. New York: [s.n.], 1950.

SIEGEL, D. S.; VEUGELERS, R.; WRIGHT, M. Technology transfer of-fices and commercialization of university intellectual property: performance and policy implications. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 23, n. 4, p. 640-660, 1 dez 2007.

TIMMONS, J.A. **New Venture Creation: Entrepreneurship for 21st Century.** Chicago, IL: Irvin, 4th ed. 1994.

ÍNDICE REMISSIVO

B

Blank 16, 17, 28, 29, 42, 44, 45, 46, 48, 49,
50, 51, 52, 76

C

Cliente 16, 17, 33, 34, 39, 42, 44, 45, 46,
47, 48, 49, 50, 52, 54, 56, 58, 61, 62,
63, 65, 66, 67, 68, 70, 71

D

Desenvolvimento 13, 17, 18, 20, 21, 24,
28, 29, 33, 34, 37, 38, 39, 44, 49, 56,
59, 60, 61, 62, 66, 74

E

Empreendedor 18, 20, 21, 22, 25, 28, 39,
43, 44, 46, 47, 52, 53, 55, 57, 58, 63,
65, 66, 76, 77

M

Modelo 16, 17, 28, 29, 30, 31, 33, 36, 42,
43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53,
54, 55, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 74

N

Negócio 16, 18, 20, 21, 28, 29, 30, 31, 32,
33, 35, 36, 37, 38, 42, 43, 44, 47, 48,
50, 51, 52, 55, 57, 59, 60, 64, 65, 66,
74

P

Problema 25, 29, 34, 36, 42, 43, 44, 45,
47, 55, 56, 58, 60, 63, 66, 69

Processo 16, 17, 18, 20, 24, 28, 29, 30, 34,
37, 38, 39, 42, 43, 47, 48, 49, 50, 52,
53, 54, 55, 56, 60, 64, 70, 74, 75

Produto 16, 17, 18, 29, 30, 33, 34, 35, 38,
39, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53,
54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 65, 66,
67, 69, 70, 71, 74

S

Startup 16, 17, 18, 28, 29, 30, 33, 34, 35,
36, 37, 38, 39, 40, 53, 54, 55, 57, 58,
60, 61, 62, 71, 74, 75, 76

SOBRE O AUTOR

O autor do livro é Mestre em Engenharia da Computação pela Universidade de Pernambuco. A inspiração do autor em escrever livros é a busca pela construção do conhecimento de tal forma que possa ser aplicado, compartilhado e expandido. Desde de 2022 escreve e publica livros na área de tecnologia, inovação e empreendedorismo.

METODOLOGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE STARTUPS

RFB Editora

Home Page: www.rfbeditora.com

Email: adm@rfbeditora.com

WhatsApp: 91 98885-7730

CNPJ: 39.242.488/0001-07

Av. Governador José Malcher, nº 153, Sala 12,
Nazaré, Belém-PA, CEP 66035065

