

Lean Startup

A INOVA CONSULTING é uma empresa global, com matriz no Brasil e presença na Europa e EUA, que atua na consultoria e treinamento de futuro, tendências, inovação e planejamento estratégico para a gestão. Através do conhecimento dos cenários, das megatendências, das tendências comportamentais, das tendências de negócio e dos *best practices* de mercado, produzem-se Insights aplicáveis aos negócios, com dna inovador e forte orientação ao futuro.

A INOVA CONSULTING possui experiência de consultoria e treinamento de futuro, tendências, inovação e planejamento estratégico para as seguintes áreas de negócio: hotelaria, turismo, jóias, tecnologia, ensino, varejo e ponto de venda, telecomunicações, ótica, banco, fitness, financeira, seguros, indústria, construção, conteúdos, comunicação, e-commerce, tecnologia, automóvel, bens de consumo, combustíveis e lubrificantes, saúde e bem estar, farmacêutica, transportes, alimentação e bebidas, TV a cabo, conteúdos, mídia, entretenimento.

Para mais informações visite
www.inovaconsulting.com

Lean Startup

Eric Ries trouxe à tona os grandes problemas que uma empresa startup enfrenta no mercado. Como uma ideia pode virar um negócio, se a quantidade de incertezas é tão grande? A partir da própria experiência com a IMVU, Ries desenvolve uma metodologia que auxilia os empreendedores a não se perderem e se frustrarem no seu desejo de transformar a sua ideia em um grande negócio.

Inicialmente Ries define **Startup** como *instituição humana para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza*.

O conceito lean (enxuto) se une ao conceito de startup, transformando o conceito em uma instituição enxuta sob condições de extrema incerteza e tira proveito deste conceito para otimizar os esforços no que realmente é importante.

O conceito lean vem da revolução promovida na Toyota, onde a cadeia de suprimentos e o sistema de produção foram conduzidos sob os seguintes princípios:

- Aproveitamento do conhecimento e da criatividade de cada funcionário;
- Redução do tamanho dos lotes;
- Produção do tipo *just in time*;
- Controle do estoque e,
- Aceleração do tempo de ciclo.

O exemplo principal foi a empresa IMVU fundada por Eric Ries e mais 4 sócios. O produto principal da IMVU seria um serviço de Mensagem instantânea (MI).

Porém naquela época grandes players já existiam no mercado. O princípio do negócio seria utilizar o poder de rede que um produto desse pode gerar. Segundo a Lei de Metcalfe, o poder de uma rede como um todo é proporcional ao quadrado do número de participantes. Quanto mais pessoas, mais poderosa é a rede, numa proporção geométrica. Porém a maior dificuldade seria enfrentar os 3 grandes concorrentes à época que detinham 80% desse mercado e uma mudança para outro serviço de MI teria um custo de mudança muito alto para o usuário. A solução foi criar um ambiente de videogame 3D onde o usuário pudesse criar um avatar e se relacionar com outros usuários usando ainda os serviços de MI onde tivessem seus perfis, sem necessidade de mudança. Era um serviço adicional ao serviço de MI que funcionaria através de um outro software (add-on) que deveria ser instalado no equipamento do usuário. A ideia de crescimento era aproveitar o efeito viral de uma rede. Se no início poucas pessoas baixassem esse add-on em pouco tempo isso se espalharia pela rede e o número de pessoas alcançadas seria enorme

Era um software bastante complexo, pois deveria se adaptar muito bem a qualquer serviço de MI do mercado, exigindo que a programação fosse muito complexa. E para concluir em um prazo apertado, muitas concessões foram feitas, deixando o produto final com um aspecto não muito agradável. Ries era o engenheiro responsável pela programação. E finalmente chega o dia de lançamento e nada acontece, pois ninguém chegou a testar o produto. Durante semanas foi feito um esforço incrível para se trazer usuários ao serviço e aí começaram os problemas:

Ao instalar o add-on os novos usuários deveriam convidar seus amigos para interagir com eles. Eles não o faziam pois ainda não conheciam o produto e não queriam arriscar convidar seus amigos para um produto que pudesse ser ruim.

Para aumentar a experiência de uso foi adicionado um botão do “ChatNow”, uma conversa aleatória com qualquer pessoa no mundo que estivesse logada naquele momento; As pessoas gostaram, mas para continuar conversando com aquela pessoa se deveria adicionar à sua rede de contatos já existente, o que não era desejável pelos usuários da IMVU. E Eles chegavam a usar até 8 serviços de MI ao mesmo tempo. Era uma quantidade muito maior do que se imaginava ao desenvolver o produto;

Os clientes teriam que instalar o add-on e importar a sua lista de contatos de outros serviços de MI. Os clientes não achavam ruim ter de aprender a utilizar um novo programa de MI. Eles queriam uma rede de MI independente. Ainda, a suposição que as pessoas queriam conversar com seus amigos nessa nova rede estava errada. Eles queriam conhecer novas pessoas.

Simplificando, todo o trabalho de meses de programação foi revelado inútil, pois o que os clientes queriam era algo muito mais simples. Não seria necessário tanto tempo de desenvolvimento como foi consumido e o custo do produto poderia ter sido menor. Os testes poderiam ter iniciado antes, as correções feitas antes e os resultados poderiam ter surgido antes. Para um engenheiro desenvolvedor como Ries aquele foi um momento frustrante, pois parecia melhor não ter influenciado tanto o projeto com a metodologia de desenvolvimento de software que ele entendia como a mais adequada.

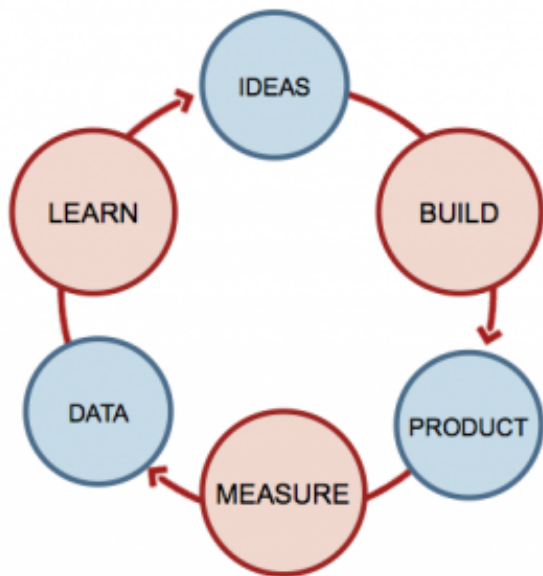
A partir dessa experiência Ries resolveu estudar esse caso e entender melhor o que havia de errado e o que poderia aprender com isso. Nasce então a metodologia **Lean Startup**.

O conceito apresentado se baseia em cinco princípios;

1. **Empreendedores estão em toda parte.** A abordagem pode funcionar em empresas de qualquer tamanho ou setor de atividade;
2. **Empreender é administrar.** Uma startup requer um novo tipo de gestão para um contexto de extrema incerteza;
3. **Aprendizado validado.** Startups existem não apenas para fabricar coisas, ganhar dinheiro ou atender clientes, mas também para aprender a desenvolver um negócio sustentável;
4. **Construir-Medir-Aprender** (Build-Measure-Learn). Startups devem transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem e então aprender. Com esse aprendizado o que se deve fazer? Pivotar (alterar características importantes) ou perseverar?
5. **Contabilidade para inovação.** Como medir o progresso, definir marcos e priorizar o trabalho? Isso requer um novo tipo de contabilidade (no sentido de novas métricas).

Ries então define a partir destes princípios que existe um caminho a ser seguido para se transformar uma ideia em um negócio sustentável e para isso sugere a ideia de um ciclo que se retroalimenta, conforme a figura a seguir:

Ries então define a partir destes princípios que existe um caminho a ser seguido para se transformar uma ideia em um negócio sustentável e para isso sugere a ideia de um ciclo que se retroalimenta, conforme a figura a seguir:



A Metodologia se divide em 3 partes **Visão**, **Direção** e **Aceleração** e cada parte em capítulos que se aprofundam no método Lean Startup.

VISÃO: Definições específicas de uma nova disciplina da administração empresarial e a importância da aprendizagem como medida de progresso para uma startup.

Começar: A necessidade de empreender se dá, entre outros motivos mas de maneira importante, pelo fim do emprego. Estamos vivendo um mundo onde as possibilidades de emprego em grandes empresas estão diminuindo. O sonho de criar algo a partir de uma ideia é muito presente nas pessoas, porém é necessário cuidado e o entendimento de que uma ideia depende de muitas variáveis – muitas delas incontroláveis – para se chegar ao sucesso. E como se mede sucesso?

As startups despertaram a necessidade de novas métricas, específicas para eliminar o desperdício. O objetivo de uma startup é descobrir a coisa certa a criar o mais rápido possível. A Startup enxuta é uma maneira de considerar o desenvolvimento de produtos novos e inovadores, que enfatiza interação rápida e percepção do consumidor, uma grande visão e grande ambição, tudo ao mesmo tempo. O método é projetado para ao invés de um plano complexo, baseado em muitas hipóteses, você aprender com o ciclo Construir-Medir-Aprender e fazer as correções através do feedback. Veja que existe um método, não se trata de uma abordagem Apenas Faça e veja o que acontece (*Just do it*).

Definir: Voltando à definição de startup como *instituição humana para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza*, o importante é o que ela omite. Quer dizer que qualquer empresa pode utilizar o método, seja ela de que tamanho for. E se pensarmos numa pequena empresa que está iniciando atividades, porém, clonando um modelo de negócios de outra, evitando assim as incertezas, não pode ser chamada de startup.

Aprender: A aprendizagem é fundamental já que o objetivo do empreendedorismo é se envolver na construção de organizações de organizações sob extrema incerteza. O que de fato os clientes querem? O que eles não querem? Ries denomina Aprendizagem Validada como um método rigoroso para demonstrar o progresso quando uma pessoa está sob extrema incerteza, lugar onde normalmente se encontram as startups. Afinal de contas não há nada pior que executar um clássico planejamento empresarial e chegar ao fracasso, por haver seguido o plano. Para evitar isso, lança-se mão da aprendizagem validada.

Ao final de um ciclo quais esforços criam valor e quais desperdiçam valor? Para entender isso melhor, cada produto, cada funcionalidade, cada campanha de marketing – tudo que uma empresa faz – são entendidos como um experimento projetado para alcançar a aprendizagem validada.

Experimentar: Seguir o “Simplesmente Faça” (*Just do it*) não leva uma startup a aprendizagem validada. Simplesmente foi feito, mas o que se aprende disso? Comece, como o método científico, de uma hipótese clara, que prognostica o que pode acontecer. Ou seja, a visão da startup se confirma com os experimentos que se faz para prova-la? E como desenvolver um negócio sustentável através dessa visão? Pense grande e comece pequeno, como a Zappos o fez. Experimente o mais rápido possível para planejar uma mudança no futuro e separe o projeto em testar a hipótese de valor (aquilo que resolve o problema do cliente) e a hipótese de crescimento (como os novos clientes irão buscar sua solução. São duas hipóteses diferentes que demandam experimentos com objetivos diferentes.

DIREÇÃO: Toda startup parte de um ato de fé (leap-of-faith), uma ideia principal que uma pessoa entende como possível de sustentar um negócio. O que não deixa de ser uma hipótese a ser testada, assim como no método científico. Das respostas obtidas (feedback) da utilização do método Construir-Medir-Aprender é que se decide se em um novo ciclo se deve pivotar (alterar significativamente algo no produto/serviço) ou perseverar no caminho seguido. São duas hipóteses que devem ser testadas: a hipótese de valor e a hipótese de crescimento. E para se testar as hipóteses deve-se lançar mão de um MVP ou mínimo produto viável (*Minimum Viable Product* em inglês)

Saltar: É a hora do salto de fé (leap-of-faith). Uma ideia é uma hipótese. Uma hipótese pode se confirmar ou não. E se a estratégia se baseia nessa hipótese, a estratégia é uma suposição que pode ou não estar certa. O primeiro desafio é construir uma organização capaz de testar essas suposições sistematicamente. Neste momento é importante ter claro o que é causa e o que é efeito. É preciso pensar em dois sentidos: A estratégia é análoga a de qual empresa e antianáloga a de qual empresa? Também é [preciso entender se o seu produto cria ou destrói valor no longo prazo. Também é preciso entender que uma startup não pode ser medida com as mesmas métricas de uma organização estabelecida, pois como foi dito está se validando uma hipótese. Validando aprendizado. Os primeiros planos estratégicos de uma startup tendem a ser orientados por pressentimentos ou intuição e isso é uma coisa boa. Saia do prédio (get out of the building) como diz Steve G. Blank. Você só vai entender se está certo ou errado se tivermos contato extensivo com possíveis clientes. Do que eles realmente precisam?

Testar: Nesse ponto é necessária a criação do MVP, sigla de Mínimo Produto Viável em inglês. Se trata de criar e desenvolver a maneira mais rápida de percorrer o ciclo Construir-Medir-Aprender para obter um feedback com o menor esforço possível. A um primeiro momento um desenvolvedor quer oferecer o produto perfeito para teste, mas não é isso que é importante. O importante é testar. Um MVP deve trazer a ideia principal do produto para se obter o feedback o mais rápido possível a um custo baixo.

Claro que o MVO vai sendo melhorado nos próximos ciclos, mas sempre observando o que o cliente está dizendo.

Medir: A tarefa de uma startup é 1) medir rigorosamente onde ela está naquele momento, ou seja sua *baseline*, confrontando as duras verdades reveladas pela avaliação e, em seguida, 2) criar experiências para descobrir como mover os neumeros reais para mais perto do ideal refletido no plano de negócios. É bom que se perceba que as métricas nas startups devem ser diferentes das organizações estabelecidas. Em muitas startups o seu sucesso pode depender de seu efeito de rede (mais pessoas, mais negócios). Nesses casos é melhor medir a retenção de clientes do que o faturamento da startup. Por isso, um modelo de contabilidade para inovação leva em conta 3 marcos de aprendizagem: a) estabelecer a *baseline*, b) ajustar o motor, e c) Piivotar ou insistir (perseverar). Há uma tendência para se otimizar o produto, visando a satisfação do cliente, mas numa startup isso não funciona da mesma maneira. Se você estiver construindo a solução errada e não “ouvir” o feedback para uma mudança, uma otimização pode-se não obter os resultados esperados. E também ee preciso evitar as métricas de vaidade, ou seja, métricas que ajudam a manter escondidos problemas que deveriam ser enfrentados.

Pivotar (ou perseverar): Pergunta: Estamos fazendo progresso suficiente para acreditar que nossa hipótese estratégica original é correta ou precisamos fazer uma grande mudança? Pois bem, não existe fórmula que diga se devemos pivotar ou perseverar (insistir). E ainda existe um complicador: empresas que não conseguem pitovar por falha no feedback – ou não obtendo ou não compreendendo) correm o risco de se tornar mortas-vivas. Nem crescendo nem morrendo elas seguem caminhando no limbo.

Quanto mais dinheiro e tempo a empresa investe passa a ser mais difícil pivotar. As iterações podem acontecer de vários modos e aspectos como:

Zoom-in	Segmento de clientes	Plataforma	Captura de valor	Canal
Zoom-out	Necessidade do cliente	Arquitetura de negócios	Motor de crescimento	Tecnologia

ACELERAÇÃO: Velocidade e agilidade são características das startups. Ao percorrer algumas vezes o ciclo Construir-Medir-Aprender muitas perguntas vão surgindo. O que é tempo empregado em criação de valor? O que é tempo desperdiçado? Como o negócio crescerá? Quem é o cliente? O que eles querem de fato? Agora é preciso acelerar esse ciclo para impedir a paralisia de análise.

Agrupar em lotes: A metodologia lean prevê uma medida que é contraintuitiva: Pequenos lotes são melhores de serem trabalhados do que grandes lotes pois são mais eficientes. Mas uma startup nnao tem como objetivo ser eficiente, tem o objetivo – tão rápido quanto possível – aprender como desenvolver um negócio sustentável. Um pequeno lote de uma startup, por ser mais rápido de começar e terminar, pode trazer mais rapidamente a resposta do usuário. Se tivermos algum problema no produto – em um lote pequeno - logo será identificado e solucionado.

Crescer: Produto validado! Feedback ok! Falta crescer. Mas de onde vem o crescimento? Novos clientes surgem de ações de clientes passados. E como? De quatro formas: por boca a boca, como efeito colateral da utilização do produto, por meio de propaganda ou por meio de compra/uso repetido. E com relação aos motores de crescimento pode-se identificar 3 deles: motor de crescimento recorrente, motor de crescimento viral e motor de crescimento pago.

Este último se caracteriza pelo investimento da startup na aquisição de clientes, enquanto as duas primeiras não. A analogia com motores é muito adequada, pois existe a possibilidade de um motor parar de funcionar ou perder eficiência.

Adaptar: Agora vem uma situação complicada. Durante todo o livro se fala em aumentar a velocidade, porém com o crescimento da empresa a velocidade exagerada pode causar problemas. Então como tornar esta empresa em constante crescimento em uma empresa adaptativa? Como criar processos adaptativos que continuem dando agilidade e evitando criação de processos complexos que criam burocracia? Uma solução é aproveitar um dos processos da Toyota, o método dos 5 Porquês. Este leva em conta que na raiz de todo problema técnico reside um problema humano. Repetir “por que” depois de cada resposta pode ajudar a revelar a raiz do problema. Este método é um regulador automático de velocidade da empresa.

Inovar: E como continuar focando a empresa na Inovação disruptiva? Quando uma startup cresce e se converte em uma empresa comum, não mais buscando validar uma hipótese, a tendência é que a empresa se torne mais engessada. A solução é não perder o seu DNA de startup e isolar iniciativas startup dentro de sua estrutura. O motor de crescimento da empresa estabelecida deve ser mantido e preservado. Deve-se lembrar que empreendedor é um cargo dentro da busca por inovação. Gerentes que se adaptaram ao processo de desenvolvimento de um negócio sustentável podem muito bem continuar a desempenhar o seu papel em uma nova iniciativa.

O movimento da startup enxuta acredita que a ciência é uma das atividades mais criativas da humanidade. É este conceito que faz com que uma startup tenha que testar suas hipóteses e enfrentar suas dúvidas o mais rápido possível, eliminando assim o desperdício de tempo e outros recursos.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

INOVA CONSULTING

conteúdos

Estudos e Relatórios de Pesquisa:

- futuro, prospectiva e foresight
- drivers & megatendências
- tendências comportamentais
- tendências de negócio
- tendências setoriais
- insights de negócio

Conteúdos Acadêmicos e Empresariais

Futuro, Tendências, Inovação:

- artigos
- papers
- apresentações
- livros
- críticas literárias
- research notes

consultoria

Futuro e Tendências

- futuro, prospectiva e foresight aplicado à estratégia de negócio
- previsões e timelines
- tradução e aplicação de tendências no negócio
- gestão por cenários e mapeamento de realidades futuras
- trend maps & visão 2020

Inovação

- mindset inovador
- criação, construção e disseminação corporativa de programas de cultura e gestão da inovação
- inovação estratégica, modelos e projetos de inovação
- empreendedorismo corporativo
- design thinking aplicado à gestão
- criatividade e ideation
- geração de insights

educação – INOVA BUSINESS SCHOOL

MBA Executivo e Pós-MBA com especializações inéditas nas áreas de:

- tendências e inovação
- criatividade, storytelling e design thinking
- empreendedorismo, marketing, branding e comunicação
- estratégia, negócios digitais e mídias sociais
- finanças, pessoas e operações

Palestras In Company sobre os temas:

- futuro: visão 2050
- design thinking action lab
- storytelling, criatividade, pensamento lateral e estímulo criativo
- tendências e insights para negócios
- ferramentas e metodologias para conhecer o futuro e as tendências

Programas In Company com os temas:

- observatório de tendências
- Branding
- Storytelling
- Empreendedorismo
- Corporativo
- inovação estratégica
- criatividade e design thinking
- audit e desenvolvimento de competências de inovação

Masters de Especialização

- coolhunting e pesquisa de tendências
- gestão da inovação e inovação estratégica
- como fazer apresentações e falar em público

contato@inovaconsulting.com
www.inovaconsulting.com



contato@inovaconsulting.com

www.inovaconsulting.com

Av. Paulista 1765 7o andar, conj 72CV: 7833
01311-200, São Paulo – SP
Tel.: +55 (11) 3075-2866