



ESPÍRITO DE STARTUP



TUDO AO MESMO TEMPO AGORA

GLAUTER JANNUZZI E RICARDO ABREU



Reflexão
EDITORA

ESPÍRITO DE STARTUP

TUDO AO MESMO TEMPO AGORA

GLAUTER JANNUZZI E RICARDO ABREU

**ESPÍRITO DE
STARTUP**

TUDO AO MESMO TEMPO AGORA

GLAUTER JANNUZZI E RICARDO ABREU

Reflexão
EDITORA

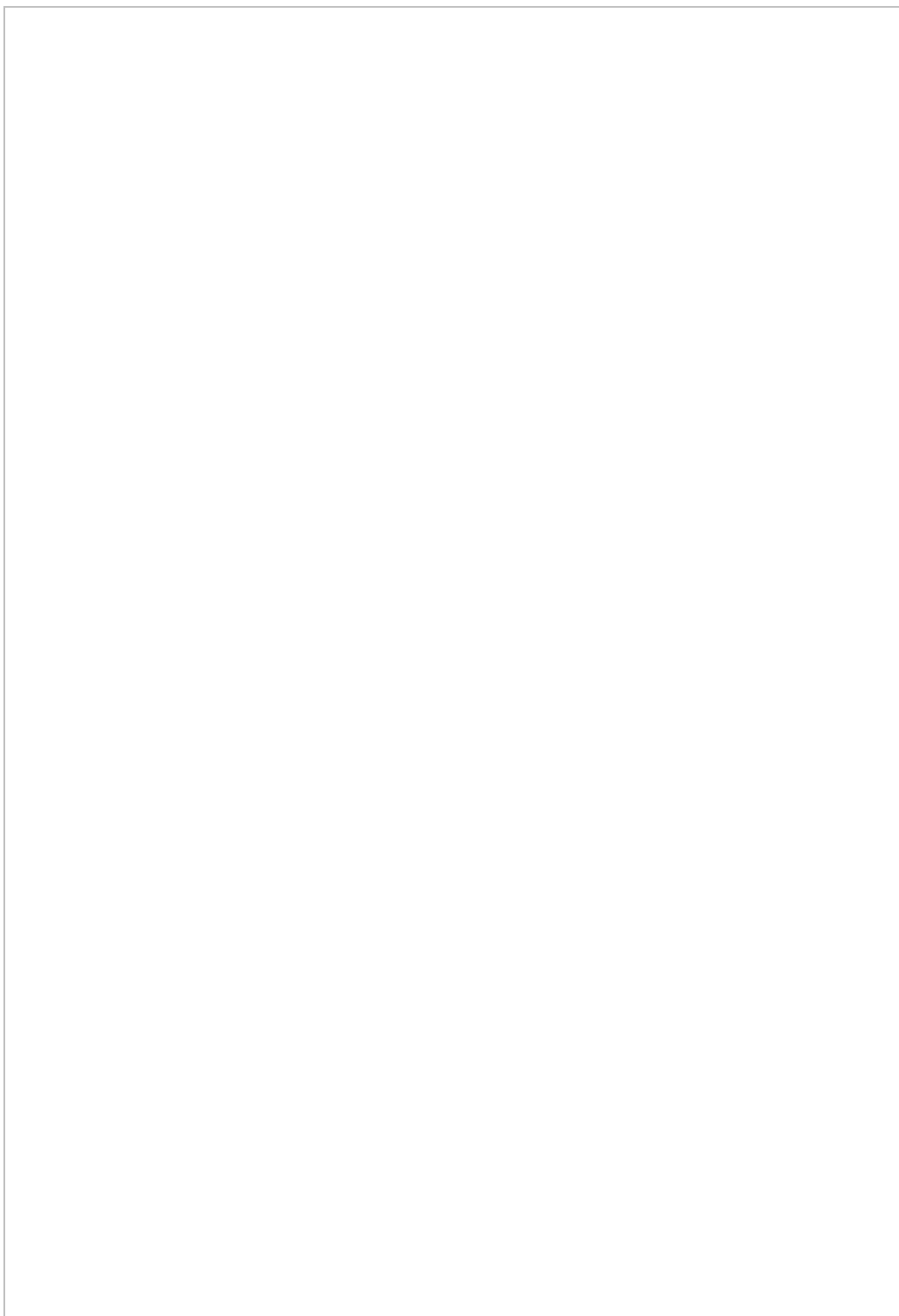
Reflexão
EDITORA

ESPÍRITO DE STARTUP

TUDO AO MESMO TEMPO AGORA

GLAUTER JANNUZZI E RICARDO ABREU

OceanofPDF.com



© Glauter Jannuzzi e Ricardo Abreu

Editora Executiva: *Caroline Dias de Freitas*

Revisão: *Tarcila Lucena*

Ilustrações: *Ana Medina*

Capa: *César de Oliveira*

Diagramação e Projeto gráfico: *Estúdio Caverna*

Impressão: *Meta Solution*

1ª Edição – Abril/2017

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL

Abreu; Ricardo. Januzzi; Glauter. Espírito de Startup. Tudo ao mesmo tempo agora. Editora Reflexão 2017.

ISBN: 978-85-8088-268-1

278 páginas. 1. Startup 2. Inovação 3. Criatividade 4. Empreendedorismo 5. Gestão I. Título. II. Série.

06-6456 CDD-809

ÍNDICES PARA CATÁLOGO SISTEMÁTICO:

1. Empreendedorismo 2. Inovação 3. Gestão 4. Design Thinking 5. Título



Editora Reflexão

Rua Fernão Marques, 226 - Vila Graciosa - 03160-030 - São Paulo

Fone: (11) 4107-6068 / 3477-6709

www.editorareflexao.com.br

atendimento@editorareflexao.com.br

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida ou transmitida por quaisquer meios (eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e gravação) ou arquivada em qualquer

sistema ou banco de dados sem permissão escrita da Editora Reflexão.

Para Alice, Gabriel e Pedro,
pelo futuro que têm pela frente
para aprender e empreender.

PREFÁCIO

Prezado Leitor,

É uma honra poder fazer o prefácio de um livro tão atual, que trata de inovação com foco em resultado e sustentabilidade. Há doze anos sou pipoqueiro na cidade de Curitiba e considero que o meu maior diferencial é a atenção com o atendimento que dou a meus fregueses. Fregueses, pois assim considero aqueles que compram pipoca comigo por anos seguidos. Por outro lado, chamo de clientes alguns pedestres que vão a meu carrinho de pipoca para comprar apenas um pacote e não voltam mais. Eles serão bem atendidos, mas meu foco sempre será incrementar o número de fregueses, pois é desses que obtenho ótimos valores vitalícios, dando em troca um produto e um serviço excepcional, que os faça, sempre que pensar

em pipoca, pensar no Pipoqueiro Valdir. Gerando assim um diferencial competitivo sustentável.

Sou de uma família muito humilde de doze irmãos do interior do Paraná e só tenho a quarta série, pois tive que ser boia-fria até meus 18 anos. Foi quando parti para buscar mais oportunidades em Curitiba. Nesses anos de luta, venho construindo, junto com minha família e apoiadores, uma história de sucesso sobre um dos menores estabelecimentos comerciais formalizados do Brasil, já que meu carrinho de pipoca tem menos de um metro quadrado.

A prática me mostrou que só a qualidade do produto e do serviço que agregamos não basta para o sucesso de um negócio. Precisamos também estar inovando sempre e da forma mais simples possível, para que tenhamos sucesso na necessária divulgação. Caso contrário, a inovação se transforma facilmente em um centro de custos e não de receita.

É importante frisar que tenho dezenas de concorrentes noanel central de Curitiba, vendendo o mesmo produto, isso sem incluir as incontáveis lanchonetes da região que competem com minha pipoca. Mas como me diferenciar em algo tão comum? Optei por só implementar inovações que pudessem ser reconhecidas pelos meus fregueses como algo simples, de valor e “barato” na concepção de quem paga. Isso quer dizer que nem sempre uma grande inovação é necessária para manter-se competitivo no mercado. Inovo como forma de ter algo para encantar e contar a meus fregueses, sem que isso se reverta em necessária elevação de preço, já que meu mercado não permite fortes variações nesse detalhe.

Meus fregueses ficam encantados ao perceberem que as inovações são simples, mas totalmente adequadas a um empreendimento tão carregado de emoção e tão tradicional como o ato de comer pipoca na rua. Nosso desafio para continuarmos a crescer é estimulante, já que não dispomos de luz, água encanada e nem banheiro. Ficamos ao relento o dia todo, em baixo de sol, chuva e vento. Mas se fosse fácil, não seria interessante, e esses desafios fortalecem nossa determinação.

Já tive o privilégio de dar dezenas de entrevistas, inclusive para Ana Maria Braga, no Fantástico , entre outros. Hoje já são mais de oitocentas palestras feitas para empresas de destaque nos níveis nacional e internacional. Do meu jeito simples, compartilho com a plateia que o óbvio comercial deve ser perseguido antes de nos debruçarmos ou nos distrairmos frente a belos conceitos e tendências. Eles são trilhas e não trilhos. E é esse cuidado que nos faz melhores frente aos desafios do “senhor Mercado”.

Por fim, prezado leitor, acredito que o sucesso comercial ficará mais fácil para aqueles que levantam cedo e a cada novo dia veem seu negócio de uma forma nova e desafiadora. O passado não paga a conta.

Com o Espírito de Startup – Tudo ao mesmo tempo agora , aprendi que já existia em mim este espírito de startup que eu nem sabia que tinha. Recomendo a leitura deste belo livro e, ao fazer isso, espero que este espírito desperte em você também.

Aproveite a leitura, aprofunde seus conhecimentos sobre inovação e foco nos clientes (ou fregueses) e, claro, não deixe de visitar: www.pipocadovaldir.com.br.

Saúde, sucesso e seja feliz!

Pipoqueiro Valdir.

INTRODUÇÃO:

O ESPÍRITO DE STARTUP

I'm worse at what I do best
And for this gift I feel blessed
Our little group has always been
And always will until the end

(Smells Like Teen Spirit – Nirvana

Chris Novoselic, David Grohl, Kurt Cobain)

A primeira vez que ouvi o termo startup na prática foi em 1999, enquanto ainda cursava o mestrado em Engenharia de Sistemas e era desenvolvedor Java. Recebi um e-mail de uma empresa aqui do Rio de Janeiro convocando programadores web para uma entrevista profissional. Era uma empresa de internet e seu principal negócio era um mecanismo de buscas além de um portal de notícias. Naquela época ainda não havia Google, pois o futuro gigante das buscas ainda se limitava aos domínios de Stanford. As referências no mundo, em termos de mecanismos de busca, eram o Yahoo e o Altavista e, por aqui, o Cadê, o Achei e o Aonde.

Fui apresentado ao Achei ¹, uma startup que havia acabado de fechar acordo com uma empresa de venture capital americana com sede em Palo Alto, no Vale do Silício, chamada Guby Network. O sucesso do Achei era baseado em um algoritmo extremamente bem desenvolvido em uma linguagem de scripts chamada PERL ². Consegui ser contratado como desenvolvedor e, minha principal missão dentro da empresa era aprimorar seu algoritmo de busca.

Vi a companhia crescer rapidamente, com várias metas ambiciosas para a época. O número de pessoas contratadas cresceu de forma exponencial. A startup se mudou para um escritório de muitos metros quadrados num andar alto do edifício RB1 ³— um dos mais bem-conceituados edifícios localizado na principal avenida do centro do Rio de Janeiro. Tudo ia bem até que, no segundo semestre do ano 2000, houve uma retração acelerada provocada pelo estouro da “bolha da internet” e os investimentos de risco saíram mais rápido do que haviam entrado há pouco menos de um ano.

Essa primeira experiência durou cerca de dez meses, foi rápida e fascinante. Ao mesmo tempo que pairava sobre nós um sentimento de falha, também havia muito aprendizado e vontade de continuar tentando. Antes de sair do Achei, junto com pessoas dali de dentro mesmo, fundamos outra startup , agora com foco no comércio eletrônico b2b – business-to-business ⁴.

O negócio era baseado na compra coletiva em larga escala por empresas de um mesmo setor. Por exemplo, em vez de restaurantes comprarem individualmente seus produtos, poderiam agregar suas necessidades num pedido único e maior, em rede. Obtendo, dessa forma, maior poder de barganha junto aos fornecedores e, por consequência, custos mais baixos para todos os associados.

Nessa segunda experiência com startups , fui convidado para liderar o desenvolvimento da solução proposta. Agora, não como funcionário apenas, mas como sócio, mesmo que minoritário. Caso a empresa conquistasse muito sucesso, eu teria uma atrativa participação nos lucros.

Vi uma boa ideia surgir, sair do papel (ou do PowerPoint) e tornar-se empresa. Também vi o CEO de nossa startup conquistar um investidor-anjo, dessa vez local, do Rio de Janeiro, que resolveu investir em nossa ideia. Participei da escolha da nova sala de escritório, que seria a nossa sede. Não mais no RB1, mas ainda muito bem localizado no centro da cidade e na mesma avenida. Ajudei a contratar pessoas (poucas) para o novo time que estava sendo montado. Gerenciei o time no projeto de desenvolvimento da aplicação de comércio eletrônico, conforme orçamento e prazo planejado. A essa altura, eu participava não apenas da solução técnica em si, mas, graças a confiança que havia conquistado do CEO nos tempos de Achei, era

envolvido diretamente nas conversas com os sócios majoritários da nova startup e das reuniões com nosso investidor-anjo.

O plano de negócio era bom, conquistamos um bom capital inicial graças ao o nosso investidor-anjo, a solução ficou pronta no prazo e dentro do nosso orçamento. O que poderia dar errado? Apenas um detalhe: esse projeto durou seis meses. Esse era o tempo que teríamos para captar clientes e convencê-los a usarem nossa solução. Mais especificamente, nossa missão seria fazer com que donos de restaurantes comprassem em nossa plataforma e não mais no modelo tradicional a que estavam acostumados. Porém, na prática, as expectativas de captação de clientes e as hipóteses assumidas não se concretizaram. O que faltou? Faltou foco no cliente. Faltou Customer Development .

(Glauter Jannuzzi)

No começo de 2016, recebi uma missão: fazer o setup de um projeto de um site em duas semanas e entregar um MVP ⁵(ou produto mínimo viável) para o cliente em mais quatro semanas. Confesso que quando recebi essa solicitação fiquei com receio de não cumprir o prazo estabelecido e fracassar na entrega do projeto. Tinha que desenvolver um site complexo, que acessava um sistema de alta criticidade, e esse sistema não poderia ficar fora do ar nem por um segundo. Reuni minha equipe para passarmos juntos a missão que havia recebido. Ouvi deles uma vasta lista de possíveis problemas e, principalmente, como poderíamos interromper toda a operação do nosso cliente se cometêssemos qualquer deslize. E o que eu até então achava difícil se tornava, nesse momento, uma missão quase impossível.

Como a equipe já sabia: “O fácil não nos pertence! ”. Logo começamos a definir a estratégia para resolvermos os problemas levantados. Definimos o que cada um faria no projeto, principalmente quem seria o scrum master (facilitador para o trabalho diário do time), pois era a posição mais delicada. Listados os problemas, definida a estratégia e montada a equipe, era a hora de trabalhar.

Em duas semanas, montamos todo o ambiente na nuvem, utilizando todas as sopas de letrinhas do mercado: React, Node JS, Redis, MongoDB, e haja componente para gerenciar nesse mundo digital. Depois disso, o cliente informou quem seria o product owner (líder do projeto), estabelecemos o backlog do produto e estávamos prontos para começar a rodar a primeira sprint .

Algo parecia estranho, pois a sprint estava correndo tranquilamente. Geralmente temos muitas questões para resolver e solicitações de mudanças durante o trabalho, mas esta correu suave. Isso até chegar na fase de testes. No primeiro teste que fizemos, travamos todo o sistema e colocamos abaixo o banco de dados. O pior é que ninguém entendia o motivo disso. Depois de horas debruçados em logs , modificando o código fonte e rodando os testes várias vezes, descobrimos que o sistema que acessávamos não aguentava uma rajada de dados e tínhamos que repensar toda a solução implantada. Junto com o cliente, decidimos mudar de estratégia e, em três dias, já havíamos redesenhado a arquitetura, implantado um sistema de fila e estávamos de volta ao jogo!

Na sexta semana, como solicitado, o site estava no ar e funcionando muito bem, obrigado.

Compartilho aqui essa história, pois lidero equipes de alta performance há alguns anos e sempre passo aos meus liderados que precisamos ser empreendedores. A principal missão que temos é funcionarmos como uma startup : de forma enxuta, com tomadas rápidas de decisão, falhando o mais cedo possível, com autonomia para o time e, sobretudo, com o cliente no centro de todas as questões.

(Ricardo Abreu)

Mas se você pensa que este é mais um daqueles livros que se propõem a contar os feitos pessoais de um executivo de forma supervalorizada, não é bem por aí. Tampouco se propõe a descrever o que aprendemos com o fracasso.

Cerca de dezessete anos depois do estouro da bolha, com muita experiência adquirida, sempre atuando com espírito de startup para gigantes como Xerox, Unisys, Microsoft, Accenture e, com uma conjuntura mundial bem diferente da que enfrentamos no ano 2000, temos muito a compartilhar. Em espírito de startup – tudo ao mesmo tempo agora , você encontrará um guia sobre tecnologia, inovação e empreendedorismo através do mundo das startups .

Vivemos hoje a era da quarta revolução industrial, com inovações disruptivas surgindo em ciclos cada vez mais curtos e, como não poderia deixar de ser, esse ambiente de inovação e tecnologia propicia novas oportunidades para empreendimentos, principalmente no modelo de startup

. Especialmente com o advento da computação em nuvem⁶, nos dias atuais é bem mais fácil tirar boas ideias do papel e transformá-las em uma empresa em modo de operação. O capital inicial necessário não é mais tão alto quanto na virada do milênio, quando, para uma solução entrar em produção, era necessário investir em servidores e demais equipamentos de hardware .

E não foi apenas a tecnologia que evoluiu, mas também as metodologias e técnicas para modelagem de negócios, o estímulo ao pensamento criativo e o foco central no cliente. Em 2012, quando Steve Blank, professor de Stanford e um dos nomes mais respeitados no Vale do Silício, publicou The Customer Development Manifesto , preocupou-se em dar grande ênfase e importância ao modelo ágil, enxuto, iterativo⁷e, sobretudo, interativo. Inserindo o cliente desde o início e a todo instante no desenvolvimento de uma startup .

Nesse famoso manifesto⁸, são descritas algumas regras sugeridas a startups para que obtenham sucesso em seu desenvolvimento. A regra número um diz exatamente que não há fatos dentro do seu escritório, apenas hipóteses, e, portanto, é preciso sair e ir ao encontro do cliente, onde quer que ele esteja. A segunda regra reforça a importância de sincronizar o desenvolvimento de clientes com o desenvolvimento da solução. Ou seja, também não adianta ter clientes mobilizados e ávidos por adquirirem sua solução se o time de desenvolvimento de software não atuar num modelo ágil e iterativo, ajustando os rumos da solução de acordo com os fatos colhidos em interações com os clientes.

No decorrer deste livro, trataremos de alguns temas presentes nesse manifesto, entre outros conteúdos vitais para o sucesso de uma startup ,

como um bom modelo de negócio, estratégias de marketing bem definidas e sua gestão financeira, em conjunto com a captação de recursos.

A TECNOLOGIA PODE MUDAR UMA NAÇÃO

O Brasil vivia, desde o início dos anos 2000 até o ano de 2015, um ciclo virtuoso de crescimento econômico, quando eclodiu uma grave crise econômica e política, considerada por muitos uma das mais graves na história recente da república brasileira. Muitas gerações que passaram, não enfrentaram uma situação como a que vivemos nesses últimos anos.

Os efeitos provocados pelo agravamento da crise são imediatos: mais de doze milhões de desempregados por todo o país e, entre eles, muitos profissionais altamente qualificados e capacitados. Mesmo as grandes empresas multinacionais, que continuam em seu ciclo de crescimento global, fizeram cortes em suas subsidiárias brasileiras, uma vez que o crescimento projetado teve que ser revisto devido ao cancelamento de projetos e à redução de custos em clientes do Brasil.

Aliada a essa conjuntura econômica, agravam-se os antigos problemas sociais do país, que continuam sem solução de curto prazo. Até bem pouco tempos atrás, creditava-se grande esperança no esporte, mais especificamente no futebol, como o grande salvador ou fator de inclusão social no Brasil. Jovens que viviam em comunidades carentes poderiam ser “salvos” de vidas criminosas ou de exclusão social pelo fato de praticarem esportes. Os grandes eventos – Copa do Mundo de 2014 e Jogos Olímpicos

de 2016 – traziam esperança de continuidade do crescimento da economia do país, além de um legado rico em locais para práticas desportivas bem geridos pela administração público-privada. Isso não aconteceu.

Não é mais possível ter orgulho de ser “o país do futebol”, como já tivemos nas décadas de 1960 e 1970. Além disso, não conseguimos notar a existência de um projeto consistente para usar o esporte como mola propulsora que gere mudança efetiva no Brasil, com a inclusão social de jovens carentes e o acesso a oportunidades. Mas então qual seria a saída?

Acreditamos que a saída seja a economia criativa, através de inovação e tecnologia. Essa última pode, de fato, mudar uma nação, pode incluir jovens de várias idades e diferentes classes sociais. O interesse por aprender, especialmente quando há tecnologia envolvida, fascina jovens de todas as partes e culturas. A democratização da informação deveria ser umas das prioridades de nossa nação.

Hoje, ainda somos um país essencialmente agrícola, que exporta cerca de 150 mil toneladas de laranjas (em suco), por exemplo. Por cada tonelada de suco de laranja exportada, o Brasil recebe, em média, cerca de US\$ 990. Numa analogia simplista, mas real, nota-se que exportamos uma tonelada de suco de laranja para receber em troca o equivalente a um iPhone ou a uma licença de software importado dos Estados Unidos. Se considerarmos que seja necessária uma dúzia de laranjas para produzirmos um litro de suco, chegamos à conclusão que é preciso exportar cerca de doze mil laranjas para pagar um iPhone que importamos. Como podemos mudar essa balança comercial tão desfavorável? Resposta: com tecnologia, com fomento à inovação e ao empreendedorismo. Tirando o foco apenas da economia da escassez e priorizando investimentos na economia criativa.

Só o incentivo programático à tecnologia e ao empreendedorismo podem tornar o Brasil um pouco menos dependente do setor agrícola e mais produtor de software e serviços com maior valor agregado. Nesse contexto, todos os setores da economia – indústria, serviços, terceiro setor e, inclusive, o agronegócio – podem tirar proveito da evolução tecnológica.

Vamos chamar atenção, agora, para mais um fenômeno que está ocorrendo ao mesmo tempo em todas as partes do mundo e que envolve a chegada na fase adulta das novas gerações, que trazem consigo outras formas de pensamento e de concepção de vida. Esses jovens, da geração Y e Z ⁹, falam muito mais em empreendedorismo que as gerações passadas. Aliás, esse tema consegue despertar interesse, na mesma intensidade, tanto em jovens e adolescentes quanto em pessoas com idade mais avançada, seja para ocupar o tempo, complementar a renda ou para se manterem ativos. Trata-se da conquista do nível mais alto na pirâmide de Maslow ¹⁰, que considera a hierarquia das necessidades humanas. Como veremos no capítulo 8.

A cada dia, mais jovens buscam criar oportunidades de trabalho que façam sentido para si próprio e, ao mesmo tempo, gerem impacto no mundo onde vivem. Seja para tornar sua cidade mais inteligente e saudável do ponto de vista ambiental e de convivência ou para diminuir a distância entre pessoas, tanto do ponto de vista geográfico como do social, com menos desigualdade na distribuição de renda.

É fato que não existe mais um pensamento único padronizado de estudar – formar-se – ou ser contratado por uma boa empresa. Em primeiro lugar, para essa nova geração, vem o senso de propósito. Por isso, querem trabalhar para si, em algo que acreditam ou em organizações que possuam um propósito transformador massivo. Para eles, não há a necessidade constante do ter e do possuir, por outro lado, descobrem que podem usar, ter a experiência, e isso lhes basta.

As novas empresas que nascem nesse cenário não colocam o lucro acima de tudo. Não querem gerar mais desequilíbrio ambiental ou inflar ainda mais os grandes centros metropolitanos, mas sim deixar um legado positivo para o mundo. Querem deixar marcas, não cicatrizes. Mais do que conquistar clientes, desejam conquistar legiões de fãs. Mais do que contratar empregados, querem recrutar pessoas para se unirem a suas causas. Caminhamos a passos largos para um futuro no qual, talvez, possa haver mais trocas de experiência e conhecimento do que de mercadorias.

É com esse espírito de mudança e de otimismo que introduzimos esta obra. É possível inovar, empreender com criatividade, influenciar pessoas e impactar o mundo agindo com o espírito de startup . Só depende de nós!

COMO ESTE LIVRO ESTÁ ORGANIZADO

Este livro não se propõe a ser um manual, passo a passo, descrevendo processos para se criar uma startup . Nosso objetivo é torná-lo um guia de referência, com um conteúdo exposto de forma simples, prática e direta, numa linguagem fácil de ser assimilada para os que são novos no tema e com informações que agregarão valor aos mais experientes.

De forma bem estruturada, há uma sequência proposta que faz o encadeamento lógico ou cronológico dos capítulos. Porém, como não se trata de um romance, é facultado a você a leitura de capítulos isolados, sem que haja perda de contexto.

Nosso propósito massivo e transformador foi compartilhar conhecimento e gerar uma obra que acompanhe jovens empreendedores, de todas as idades, culturas ou crenças. Uma companhia para todos os sonhadores (mas com os pés no chão) que já pensaram em ter seu próprio negócio.

O livro está dividido em três partes e treze capítulos:

Parte I – Espírito inovador e disruptivo

Parte II – Espírito visionário e criativo

Parte III – Espírito empreendedor

Na Parte I – Espírito inovador e disruptivo, iniciamos, no primeiro capítulo, definindo o que é startup . Trazendo ao leitor não apenas uma definição proposta e estática, mas uma análise das principais definições sobre startups consideradas pela comunidade, para que, juntos, possamos gerar nossa própria definição. Ainda no capítulo inicial, trazemos uma descrição dos diferentes tipos de startups , considerações sobre a abertura de empresas no Brasil e uma reflexão do porquê de startups falharem. Fechamos o Capítulo

1 descrevendo os ciclos mais curtos de mudanças nos tempos atuais, em que, realmente, a única constante é a mudança.

No Capítulo 2, trazemos um contexto histórico com muitas curiosidades e informações, não apenas quantitativas, mas qualitativas, sobre as cinco gerações de startups e como as grandes empresas que nasceram startups tornaram-se gigantes, entre elas: HP, Apple, Microsoft, Google, Facebook, WhatsApp, Uber e Airbnb.

O Capítulo 3 descreve as várias formas de inovação. Iniciamos apresentando o caso de um pipoqueiro que consegue gerar mais de cem tipos de inovação sem uso de tecnologia, para mostrar que inovar é muito mais do que apenas usar tecnologia de ponta. Definimos, ainda, inovação disruptiva e inovação reversa, com exemplos reais e fascinantes. Como a Índia consegue impactar tanto o mundo e o Brasil não? Analisaremos a fundo essa questão e o porquê de termos indianos na presidência de grandes marcas mundiais atualmente – e como o Brasil poderia aprender e exportar ainda mais talentos do que exporta atualmente.

No Capítulo 4, apresentamos o que está por trás das organizações exponenciais. O que fazem de diferente das demais? O que faz com que esse tipo de organização consiga crescer mais e de forma mais acelerada que as outras?

Na Parte II – Espírito visionário e criativo, descrevemos algumas técnicas, metodologias e ferramentas – novas e tradicionais – para que, juntas e de

forma prática, possam lhe proporcionar uma jornada mais tranquila na modelagem, no planejamento e no desenvolvimento do seu negócio.

No Capítulo 5, descrevemos a técnica de modelagem de negócios chamada business model canvas , que nos permite criar, de forma padronizada, uma perspectiva geral do negócio, apresentando em uma única página nove aspectos: a proposta de valor, os segmentos de mercado, o relacionamento com clientes, os canais, as atividades-chave, os recursos-chave, os parceiros estratégicos, a estrutura de custos e as fontes de receita.

No Capítulo 6, descrevemos o conceito de design thinking , uma técnica que busca soluções para os desafios ou problemas com um olhar de designer , com grande foco em criatividade e inovação. Apresentamos uma forma de implementar design thinking em cinco fases: descoberta, descrição, ideação, prototipação e implementação.

No Capítulo 7, abordamos um tema fundamental para qualquer empreendimento: a gestão estratégica do negócio. Descrevemos como deve ser a estrutura de um plano estratégico de qualidade e seus desdobramentos em plano tático e operacional. Começamos trazendo exemplos para ajudar a definir a missão e a visão de futuro de sua empresa. Consideramos a análise do ambiente externo, proposta por Porter, e suas cinco forças para definir os elementos favoráveis e desfavoráveis a seu negócio. Apresentamos a análise do ambiente externo usando a matriz SWOT ¹¹, com a qual é possível investigar as características dentro das fronteiras de uma empresa, com suas forças, fraquezas, oportunidades de melhoria e ameaças.

No Capítulo 8, apresentamos a teoria de Maslow e sua pirâmide da hierarquia das necessidades humanas, que serve de base para a disciplina de Marketing . Definimos o composto de marketing (ou marketing mix) por meio da análise dos quatro P's: produto, preço, praça e promoção. Pensando na era das transformações digitais, não poderíamos deixar de apresentar os novos conceitos de branding , marketing de relacionamento e marketing de conteúdo.

O Capítulo 9 apresenta uma nova forma de pensar a disciplina de marketing , especialmente para startups , colocando o cliente no centro de todas as atenções com o customer development proposto por Steve Blank, trazendo soluções novas para problemas antigos no que se refere a captura, manutenção e expansão de sua rede de clientes. Ainda neste capítulo, descrevemos o que está por trás da estratégia do oceano azul proposta por W. Chan Kim e Renée Mauborgne.

Concluimos a segunda parte do livro, com o capítulo 10, onde apresentamos a visão do desenvolvimento ágil, do que está por trás das startups enxutas e, sobretudo, de quais metodologias influenciaram essas evoluções como o Lean e o Six Sigma.

Na Parte III – Espírito empreendedor, analisamos uma startup sob a perspectiva financeira, e descrevemos eventos e fontes de recursos que podem ser bastante úteis para empresas iniciantes.

No Capítulo 11, apresentamos uma análise financeira de negócios, considerando não apenas os conceitos de retorno sobre investimentos ou de ponto de equilíbrio (break-even), como também as técnicas de valuation ¹² que lhe ajudarão a definir quanto vale a uma startup .

No Capítulo 12, descrevemos os principais eventos que agitam o mundo de startup makers pelo Brasil e pelo mundo. Entre eles, destacamos a Campus Party e o Startup Weekend, com seus conteúdos, formatos e propósitos diferenciados. Tratamos ainda das competições que envolvem startups como Seedstars World, Shark Tank e Imagine Cup. Além dos programas de aceleração e incentivo a inovação que as gigantes do mundo tecnológico possuem como Google Launchpad Accelerator, Microsoft BizSpark, Cisco Entrepreneurs in Residence, IBM Global Entrepreneur e Oracle Startup Cloud Accelerator.

Concluimos o livro com o Capítulo 13, no qual trazemos o Manifesto Vale Digital. Esse manifesto foi a forma que encontramos para transformar o país, dando nosso primeiro passo. Era preciso sair do modo de reclamação ¹³ e entrarmos de vez na mentalidade de crescimento ¹⁴. Ficar se queixando não adianta, é preciso fazer. É preciso dar o primeiro passo.

A ideia por trás do manifesto é unir o poder público, o setor privado, as instituições de ensino e a sociedade em prol de uma mudança de atitude para o país, para que pensemos grande mas comecemos com pequenos passos. Esse é apenas o nosso primeiro pequeno passo. A missão é fomentar a inovação, a democratização da tecnologia (com inclusão social e digital) e, sobretudo, estimular o empreendedorismo que ferve no sangue das gerações Y e Z que aí estão.

Aproveite bem o livro. Leia e releia os capítulos com espírito tranquilo, sem pressa. Acesse nossa página no Facebook para mais informações e conteúdo adicional. Ouça as músicas da playlist proposta ao longo deste livro. Curta cada informação e reflita sobre ela. Inspire-se nos exemplos dos maiores vencedores e inovadores que trazemos aqui, de Steve Jobs ao senhor Valdir, o pipoqueiro que virou uns dos mais requisitados palestrantes do Brasil (e conheceremos melhor no Capítulo 3), e que assina o Prefácio desta obra.

Perfil da obra no Facebook e *playlist* no Spotify e Apple Music:



PARTE I

ESPÍRITO INOVADOR E DISRUPTIVO

Muda, que quando a gente muda,

o mundo muda com a gente

A gente muda o mundo

na mudança da mente

E quando a mente muda
a gente anda pra frente
E quando a gente manda
ninguém manda na gente!
Na mudança de atitude,
não há mal que não se mude,
nem doença sem cura
Na mudança de postura
a gente fica mais seguro
Na mudança do presente
a gente molda o futuro!

(Até Quando? , Gabriel O Pensador)

CAPÍTULO 1:

O QUE É STARTUP ?

If you start me up

If you start me up I'll never stop

(Start Me Up – The Rolling Stones

Keith Richards / Mick Jagger)

O termo *startup* , amplamente difundido e comentado no Brasil nos dias de hoje, não é algo novo. Na verdade, talvez seja bem mais antigo do que você possa imaginar, como veremos no Capítulo 2 sobre as cinco gerações das startups .

Há várias definições para uma *startup* , algumas com diferenças sutis, outras com maior distinção entre si, mas, ao final deste capítulo, iremos aparar todas as arestas e criar uma definição ampla e precisa.

Basicamente, o termo *startup* (de origem inglesa) significa “o arranque”, “um início alavancado”, “ligar algo no sentido de dar energia”. No Goodwood Festival of Speed de 2009 ¹⁵, por exemplo, houve uma manchete que dizia: “ at the 2009 Goodwood Festival of Speed the Team will run Ayrton Senna’s MP4-4 which last raced in 1988 – *It’s the MP4-4 Startup !* ” . Não posso pensar em analogia melhor para uma empresa *startup* do que a de um motor de arranque de um fórmula-1.

É bem possível que muitos argumentem haver na história do automobilismo exemplos clássicos de grandes pilotos campeões que, usualmente, não

largavam bem, mas que, com talento, ajustes no carro e conhecimento das pistas, conseguia tirar o atraso e ultrapassar seus concorrentes. Seria assim também no mundo dos negócios? Quantas vezes você viu uma empresa pioneira em algo ser ultrapassada por outra depois de alguns anos de disputa acirrada? Ou ainda, aquelas empresas que não largaram bem, mas, por vários fatores positivos, tiveram uma arrancada após algumas voltas da Terra em torno do sol.

Outro exemplo, mais humano, é o caso do velocista jamaicano multicampeão Usain Bolt. Único na história do atletismo a tornar-se tricampeão em três modalidades distintas de pista em jogos olímpicos. Bolt ganhou nove medalhas de ouro em provas de velocidade e onze títulos mundiais. Simplesmente, o ser humano mais rápido do planeta nos 100 metros, 200 metros e no revezamento 4x100 metros. Quem já viu suas corridas (de poucos segundos) pôde notar que Bolt não tem um arranque tão bom quanto de alguns concorrentes, mas, já na segunda e terceira passadas, tira “o atraso da largada”, ultrapassa e abre vantagem. Portanto, o startup de Bolt nos dois segundos iniciais de prova pode não ser dos melhores, mas sua performance e desempenho, seu diferencial competitivo e sua habilidade geram um novo arranque nos sete segundos finais de prova e o tornam insuperável.

Saindo das corridas a motor ou a passos largos, retornemos ao mundo dos negócios. Dentre as várias definições de startup encontradas, vamos destacar, inicialmente, a definição da Wikipedia em inglês, aqui livremente traduzida e complementada por nós:

“Uma empresa *startup* é um empreendimento de risco, geralmente num mercado novo e emergente, com ampla possibilidade de crescimento e expansão, e que visa atender a alguma

demanda de mercado ou necessidade social através de soluções inovadoras. Essas soluções podem ser produtos, processos ou serviços. Uma *startup* é tipicamente uma pequena empresa, uma parceria ou uma organização planejada e projetada para crescimento rápido graças ao desenvolvimento de um modelo de negócio escalável. ”

Vamos analisar, então, a anatomia de uma proposta de startup como negócio:

- Empreendimento de risco.
- Mercado novo e emergente.
- Ampla possibilidade de crescimento.
- Solução inovadora para atender demandas latentes.
- Impacto social.
- Pequena empresa com modelo de negócio escalável.

Notem que, quando dividimos o átomo de uma startup , são esses seis itens que encontramos. Ou seja, se você possui um plano de negócio ou uma ideia e quer caracterizá-los como startup , deve considerar esses pontos.

Trata-se de um investimento de risco – seja de recursos financeiros, seja do tempo das pessoas envolvidas. Geralmente, o foco das empresas startups são os mercados emergentes ou com possibilidades de crescimento, portanto, se seu negócio está focado num mercado em declínio ou que não é novo, dificilmente você conseguirá desenvolver e sustentar um plano escalável que convença investidores e aceleradoras.

Note que o terceiro ponto – “ampla possibilidade de crescimento” –, para ser atingido ou verificado, precisa estar de acordo com o segundo, ou seja, a solução proposta está situada dentro de um mercado em expansão. Como exemplos de mercados em expansão, poderíamos pensar nos jovens gamers (uma indústria que já movimenta US\$ 500 milhões com esportes eletrônicos e engloba cerca de cem milhões de pessoas em todo o mundo ¹⁶), os aposentados (que no Brasil vivem cada vez mais tempo e com melhor saúde física e mental), as crianças (que são um segmento de mercado com cada vez mais produtos específicos desenvolvidos) e as mulheres (maioria no mundo e que cada vez mais consomem uma diversidade de bens e serviços).

Uma startup traz em seu DNA muito poder de inovação. Não se trata de uma nova pequena empresa para fazer mais do mesmo. Com a evolução tecnológica que vivemos atualmente, aumentada em muito pela ampla disponibilização da internet, as possibilidades de inovação tornam-se quase infinitas. Soluções inovadoras para velhos problemas, soluções inovadoras para problemas gerados pelas inovações, enfim, soluções simples, mas com impacto muito grande em alguns segmentos do mercado. Sem considerar, ainda, aquelas soluções que impactaram todos, ou quase todos, os habitantes do planeta, como o caso do Google e do Facebook.

Há uma frase antiga que durante os tempos de colégio usávamos bastante. Numa época na qual o termo “informática” ainda trazia ou passava uma impressão de novidade, dizia-se: “A informática vem para solucionar os problemas que ela mesmo gerou”. Quando hoje verificamos algumas soluções inovadoras, temos um pouco dessa sensação. Algumas soluções que nos ajudam, vieram para solucionar problemas gerados por ondas anteriores de inovação.

No Capítulo 3, mostraremos como é possível inovar mesmo sem uso de tecnologias, como o caso do senhor Valdir. Que a história de um pipoqueiro brasileiro sirva de inspiração para muitos que podem inovar, tanto quanto o senhor Valdir ou ainda mais, fazendo uso de tecnologias como computação em nuvem, machine learning¹⁷ e internet das coisas¹⁸.

Toda e qualquer solução que apresentar não apenas um potencial de inovação para problemas atuais, mas também trazer impacto social – para a comunidade, a cidade, o país ou o mundo –, terá mais chances de conquistar investidores. Resultados que causem impacto podem ser, por exemplo, trânsito mais equilibrado nas cidades, inclusão social e digital, reaproveitamento e reciclagem do lixo eletrônico ou, ainda, melhor utilização dos recursos naturais disponíveis em nosso planeta.

Finalmente, startups geralmente começam com boas ideias e como pequenas empresas, mas, desde sua concepção, apresentam um componente diferenciado: um plano de negócio escalável. Desde o nascimento de uma startup, deve haver um planejamento para crescer de forma consistente e sustentável, em um período de tempo determinado, para atingir seu público-alvo ou a demanda latente dos mercados que visa impactar.

STARTUP

Há uma definição que gostamos muito e por isso trazemos aqui, para que não fiquemos apenas com a definição aberta e mantida pela comunidade

Wiki ¹⁹. Trata-se daquela proposta por Steve Blank e que traduzimos livremente para:

“Uma *startup* é uma organização temporária, usada para buscar um modelo de negócio repetível e escalável.”

O importante e valioso complemento trazido por Blank é o efeito temporal, efêmero, de uma startup . Startups nascem pequenas, em busca de capital semente para que sejam alavancadas e tornem-se grandes, deixando de ser uma startup . Nesse sentido, Blank é preciso quando define que startup é uma empresa temporária, e ainda mais certo quando conclui que essa organização temporária, para que faça sucesso, precisa encontrar um bom modelo de negócio, que seja repetível e escalável.

A diferença entre uma startup e um pequeno negócio qualquer é que, enquanto um pequeno negócio nasce num mercado estabelecido, a startup situa-se num novo mercado ou em um mercado ainda não estabelecido. Por isso, é natural que startups convivam com mais riscos desde sua concepção. Mas isso está longe de ser algo desanimador ou que tire o estímulo de jovens com espírito empreendedor, ou espírito de startup . Afinal, possuem a mentalidade de crescimento e, pela lei do risco e retorno, quando há mais risco em um negócio, maior a chance de volumosos retornos.

O empreendedor, blogueiro e autor do livro *A startup enxuta* , Eric Ries, complementa nossa análise com sua própria definição, também traduzida por nós:

“Uma *startup* é uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza.”

Concordamos com ele quando afirma que outro importante fator para se definir uma startup é o componente de grande, ou extrema, incerteza.

Considerando os seis itens apontados anteriormente e os complementos trazidos pelas definições de Blank e Ries, conseguimos agora conceituar, com nossas palavras, uma startup :

Startup. Um empreendimento temporário de risco elevado, que opera em condições de grande incerteza, com modelo de negócio escalável, focado num mercado novo ou emergente, que oferece amplas possibilidades de crescimento e cria uma solução inovadora que gere impacto social positivo.

Poderíamos continuar tentando alongar o assunto, por exemplo, contemplando o fato de que a solução gerada por uma startup deve ter foco em problemas que impactem uma ampla massa da população mundial ou de comunidades locais. Porém, o mais importante no contexto deste livro é entendermos o que é, de fato, uma startup e compartilharmos essa visão.

SCALEUP

Outro termo que começa a ganhar espaço e a ser adotado no mundo do empreendedorismo é scaleup . Uma scaleup é uma companhia, ou negócio, que já deixou de ser startup , mas que busca crescer e se expandir rapidamente por meio de parcerias e financiamentos estratégicos. O objetivo dessas parcerias é, por exemplo, atingir novos mercados, aumentar receita, agregar mais valor a soluções ou aumentar o número de funcionários em última instância. Uma scaleup procura parceiros num espírito ganha-ganha (win-win), para que tenham acesso, entre outros fatores, a novos segmentos de mercado ou outras localidades geográficas que talvez não conseguisse atingir sozinha.

As parcerias visam não apenas capital financeiro, mas grande colaboração entre as empresas parceiras, que buscam se unir, principalmente, a líderes de mercado ou a aliados com soluções disruptivas.

O jargão scaleup já faz parte de conversas entre empreendedores e dentro de grandes corporações no mundo todo. As scaleups digitais são empresas que fazem grande uso de técnicas chamadas hacking de crescimento ²⁰ desde o início da criação de seu produto. Isso lhes traz uma vantagem competitiva adicional, uma vez que o objetivo aqui é tornar a empresa capaz de crescer exponencialmente ou escalar.

TIPOS DE STARTUP

A primeira coisa que um empreendedor precisa saber antes de iniciar o seu negócio é para que este se destina. Qual o objetivo que deseja atingir com a construção do seu projeto? Que tipo de retorno espera ter? Perguntas simples como essas, são importantes de serem feitas antes de colocar a mão na massa, pois sem essa direção, muitos negócios não passam do seu primeiro ano de existência e logo falham, como veremos neste capítulo.

Em *The Startup Owner's Manual*, obra considerada a enciclopédia do tema, Steve Blank detalha a caminhada que empreendedores devem seguir para a criação de uma startup. Não temos essa pretensão aqui, porém analisaremos a seguir alguns dos tipos peculiares de startups mapeados por ele e complementados por nós.

SOCIAL STARTUPS

As startups sociais podem ser empresas com fins lucrativos ou não. Os empreendedores sociais não são nem mais nem menos ambiciosos que os demais. O que realmente estão perseguindo aqui é algo de impacto, que possa gerar uma mudança altamente positiva na sociedade.

O empreendedor John Wood, por exemplo, criou no ano 2000 a sua social startup, uma ONG chamada Room to Read ²¹, com a principal missão de levar livros e cultura a comunidades carentes da Ásia e África. Sua jornada desde que deixou uma posição executiva na Microsoft até a implementação de sua startup está descrita em *Saí da Microsoft para mudar o mundo*, de 2006.

BUYABLE STARTUPS

As startups concebidas para serem vendidas, ao longo do seu ciclo de vida, que contempla: Ideia–Início–Crescimento–Escala, geralmente atingem essa meta entre o crescimento e a fase de escala. Esse tipo de startup , conhecido como buyable , recebe investimentos, em sua maioria de alto risco, de investidores-anjo ou por crowdfunding .

O crowdfunding visa buscar capital para iniciativas de interesse coletivo, vindo de diversas fontes que podem ser pessoas físicas ou jurídicas. No crowdfunding , o valor do projeto é preestabelecido como meta e, caso não seja atingido, o projeto não é financiado e os recursos voltam para seus doadores. O sistema funciona através de uma plataforma onde a startup descreve o projeto a ser desenvolvido, seu propósito e informa estimativas de custo, solicitando o investimento. As pessoas ou instituições entram na plataforma e fazem a doação no valor que desejarem. A Catarse e a Vakinha são dois exemplos de plataformas conhecidas para crowdfunding .

De volta à análise das startups que nascem com o propósito de serem vendidas , estas são empresas com um baixo custo de desenvolvimento, inicialmente financiadas por seus fundadores com recursos próprios, por exemplo, o uso de cartões de crédito pessoais. Isso aconteceu com o Instagram, que era uma buyable startup e foi comprada pelo Facebook por US\$ 1 bilhão em 2012, antes mesmo de começar a dar lucro. O curioso no caso do Instagram é que ele foi fundado pelos amigos Kevin Systrom e Mike Krieger, sendo que Mike é apelido de Michel, um brasileiro nascido em São Paulo e que, em 2004, mudou-se para a Califórnia para estudar na Universidade de Stanford, onde conheceu Kevin e juntos fundaram o Instagram. Logo, podemos dizer que o Instagram tem 50% do seu DNA brasileiro.

SCALABLE STARTUPS

As scalable startups são empresas idealizadas para terem um crescimento rápido e altamente escalável. A grande meta dessas empresas é encontrar um modelo de negócios que possa ser repetível e escalável e, quando conseguem, precisam de muito capital de risco para que possam crescer de forma exponencial. Elas buscam receitas astronômicas, geralmente na casa de bilhões. Quando uma startup escalável consegue, de fato, emplacar, o passo seguinte é abrir o seu capital na bolsa de valores, através do processo de IPO ²². Com isso, conseguem mais capital para seu crescimento.

Empresas como Google e Facebook são casos clássicos de empresas escaláveis. O Facebook recebeu diversas rodadas de investimento durante sua fase de crescimento e expansão. O próximo passo foi abrir seu capital na bolsa.

O Snapchat, por outro lado, é uma empresa que muitos pensaram se tratar de uma buyable startup . Afinal, já havia recebido diversas ofertas de compra, principalmente pelo Facebook, mas todas foram negadas, provando que seu propósito inicial não era o de ser vendido. Por outro lado, o Snapchat pode sim, ser considerado como escalável, uma vez que, após ter recusado ofertas de até US\$ 3 bilhões e seu valor de mercado ter sido avaliado em US\$ 22 bilhões, a empresa fez seu IPO, em março de 2017 e, em seu primeiro dia de bolsa, o preço de suas ações subiram mais de 40%, fazendo com que o valor de mercado do Snapchat superasse os US\$ 30 bilhões.

Para o Facebook só restou a tarefa de copiar diversas funcionalidades do Snapchat. Como Mark Zuckerberg não conseguiu usar o bordão “se não pode vencê-lo, junte-se a ele”, inventou o seu próprio: “se não pode comprá-lo, copie! ”.

FINTECHS

Há um tipo especial de startup que faz uso intenso de inovação e novas tecnologias para aplicações no setor financeiro, são as chamadas fintechs . Este termo é composto pela junção de finanças (Financial) e tecnologia (Technology). Uma das teorias sobre a origem das fintechs é atribuída a Accenture que, em parceria com a prefeitura de Nova Iorque, criou um programa de aceleração para o segmento de startups com foco na geração de soluções inovadoras na área de serviços financeiros ²³.

As fintechs atraem um público bem interessante, pois conseguem unir empreendedorismo, tecnologia e todos os interessados no mercado financeiro. Este tipo de startup proporciona a fusão destes dois mundos. Segundo dados publicados pelo jornal Valor Econômico ²⁴ em fevereiro de 2017, o número de fintechs no Brasil já chega a 244, contabilizando mais de R\$ 1 bilhão em investimentos totais desde 2014.

As principais áreas de atuação das fintechs brasileiras são: pagamentos, gestão financeira, empréstimos, investimentos, financiamento, seguros, negociação de dívidas, moedas virtuais e câmbio.

ABRINDO UMA STARTUP NO BRASIL

Mesmo com exemplos positivos de startups brasileiras que deram certo, como a 99Taxis de Ariel Lambrecht, a EasyTaxi de Tallis Gomes, a SambaTech de Gustavo Caetano e do cultuado banco do cartão roxo, o Nubank de David Vélez, abrir uma startup no Brasil não é uma tarefa fácil.

Você sabe qual é o grande segredo, ou diferencial, do Vale do Silício? É o acesso ao capital de risco, algo que não é tão bem explorado aqui no Brasil. É por isso que fundadores de startups, como primeira opção na busca por capital, tentam entrar em contato com investidores ou clubes de investidores-anjo, o que é outra tarefa complicada.

Investidores-anjo estão mais na linha do “não ligue para mim, eu ligo para vocês se achar que vale a pena”. Se sua ideia for realmente muito boa e seu plano de negócio parar de pé, é possível que tenha a sorte de receber um telefonema. E caso receba, fique atento, pois mesmo acreditando que a maioria são pessoas sérias, existem muitas armadilhas legais nos contratos de sociedade com investidores desse tipo.

Um caminho mais fácil para quem está iniciando é procurar uma incubadora ou uma aceleradora. A incubadora geralmente está ligada a uma instituição de ensino e apoia as startups de acordo com alguma diretiva governamental ou regional. Já as aceleradoras trabalham com capital privado e são focadas em empresas que tenham foco no crescimento rápido.

Estar associado há uma dessas duas formas pode ser um bom começo para uma startup aqui no Brasil.

Como startups são empresas de altíssimo risco, logo tem alta propensão a falhar, e na próxima seção vamos explorar por que isso acontece.

POR QUE A MAIORIA DAS STARTUPS FALHAM?

Quase sempre, quando acontece um acidente aéreo de grandes proporções, analistas do tema informam que um avião não cai devido apenas a um fator, mas a uma série deles. Uma sequência de fatores encadeados leva um avião a cair. Esse conceito também se aplica para explicar por que startups falham. Não há um único fator que leva ao fracasso. Segundo reportagem publicada em junho de 2014 pelo jornal The Guardian [25](#), o índice de falha de startups no vale do silício é de 90%. Isso quer dizer que nove em cada dez startups não terão sucesso, e estamos falando de startups do Vale do Silício! É uma taxa bem elevada, mas nem por isso os empreendedores desistem e um mantra repetido no vale é “Fail fast, fail often”, ou “falhe rápido, falhe frequentemente”, pois quanto mais rápido falhar, menos dinheiro irá gastar, terá um aprendizado maior e poderá tentar novamente.

Na sequência, apresentamos os principais fatores que levam as startups ao insucesso.

FALTA DE VISÃO DO PROBLEMA ENDEREÇADO OU DAS DORES DOS CLIENTES

A maioria das startups falham porque não olham para os reais problemas do mercado, não focam na necessidade do cliente, pensam primeiro na tecnologia ou não entendem, de fato, qual problema estão endereçando. No Capítulo 6, vamos analisar uma técnica de construção de um produto ou serviço colocando o cliente no centro das questões do seu negócio: o design thinking .

FALTA DE CAPITAL DE GIRO

A segunda razão pela qual as startups falham não é exclusiva, mas pode acontecer em quase todos os negócios: falta de capital de giro. Entender bem o ciclo financeiro de seu negócio é primordial para que não falte capital em momentos críticos. Mas o que é capital de giro? Capital de giro é o dinheiro que você precisa para fazer o seu negócio rodar, mesmo quando a receita (entrada de dinheiro) é baixa ou nenhuma. Esse dinheiro é usado para pagar os custos fixos, tais como aluguel, funcionários, energia elétrica e os fornecedores.

FALTA DE UM MODELO DE NEGÓCIO

Outra falha importante que queremos destacar é a falta de um modelo de negócio. Há algum tempo, temos observado e refletido sobre as pessoas que nos procuram para falar de suas ideias e apresentar startups já “iniciadas”. De maneira geral, são pessoas apaixonadas e que realmente acreditam no que estão pensando em fazer, porém, em vários casos, notamos que falta um modelo de negócio que sustente a solução proposta.

Como falamos no início desta seção, apesar de 90% das startups falharem, o mais importante é que isso seja rápido para que seus fundadores aprendam com o erro e voltem ao jogo o mais rápido possível. É preciso ser resiliente para obter sucesso nesse jogo, pois quando a ideia é boa e bem testada e executada, as chances de sucesso aumentam e podem ser um grande negócio. No Capítulo 5, descreveremos a técnica de business model canvas por acreditarmos que seja a melhor forma de definir e testar um modelo de negócio para startups .

FALTA DA EQUIPE CERTA

Finalmente, não ter a equipe certa para tocar o negócio é outro tipo comum que leva startups a falharem. Não basta ter uma equipe diversificada, cada membro do time deve saber o que irá fazer, ter conhecimento da área, responsabilidade e, principalmente, executar múltiplas atividades com paixão e convivendo bem num ambiente em constante mudança. Falando nisso, já observaram que o mundo está mudando em uma velocidade cada vez maior? E que temos a sensação de que tudo está passando mais rápido mesmo? É deste tema que trataremos a seguir.

CICLOS MAIS CURTOS DE MUDANÇAS

As mentes mais brilhantes do passado e do presente também constataram o aumento de velocidade nas mudanças e nos alertam sobre como podemos tirar proveito delas. Nesta seção, vamos explorar como os ciclos de mudanças vêm sendo analisados e as origens de um termo muito badalado atualmente: a inovação disruptiva .

O economista austríaco Joseph Schumpeter, que viveu entre 1883 e 1950, foi, entre outras coisas, professor da Universidade Harvard e é considerado o maior economista do século XX, chamado por Thomas K. McCraw de “profeta da inovação”. Schumpeter afirmava que o capitalismo é um sistema dinâmico que impulsiona as mudanças inovadoras de forma inesperada e não linear. Afirmou, ainda, que a economia vive ciclos que são quebrados por uma destruição criativa , e o agente disso tudo é o empreendedor. Ele definiu a destruição criativa como o motor do capitalismo, já que as tecnologias surgem como ondas que trazem o aumento da produtividade e o empreendedor que detém uma nova tecnologia torna seu produto mais competitivo em relação ao concorrente.

As novas tecnologias que surgem como ondas de destruição criativa foram chamadas mais tarde de Ondas de Schumpeter , e estão divididas em cinco fases que descrevem a velocidade das modificações no tempo e a falta de linearidade em que acontecem.

Podemos observar que a sua primeira onda, no século XVIII, mostrava como as modificações da energia hidráulica, da indústria têxtil e da transformação do aço aconteceram em ciclos longos, que duraram de quarenta a sessenta anos, e como estes ciclos ficaram cada vez mais curtos, como o da última onda, a das redes digitais, softwares e novas mídias, que tem um período previsto de duração máxima de trinta anos.



Ondas de Schumpeter - Ciclos cada vez mais curtos

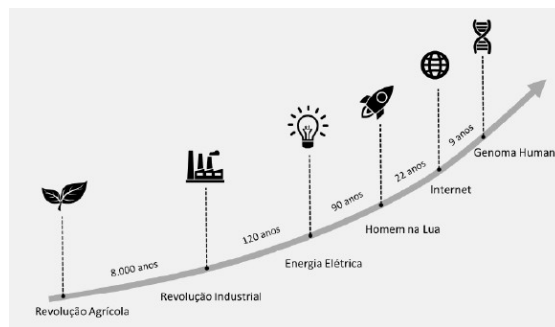
Anos mais tarde, já em 1995, o professor Harvard Clayton Christensen cunhou o termo inovação disruptiva (disruptive innovation) que foi baseado na teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter, principalmente na expressão “destruição criativa”.

Outro gênio a observar ciclos de mudanças mais curtos foi Raymond Kurzweil, que identificou um ciclo de oito mil anos desde a revolução agrícola até a revolução industrial, contra um de apenas nove anos entre a criação da World Wide Web (www) por Tim Berners-Lee e o sequenciamento do genoma humano.

Na telefonia também conseguimos ver um ciclo se encurtando. A telefonia fixa levou 125 anos para atingir o número de um bilhão de usuários, já os

celulares tradicionais conseguiriam isso após apenas onze anos. O mais impressionante é que os smartphones só precisaram de cinco anos para atingir um bilhão de usuários, que hoje já passam de seis bilhões em todo o mundo. Hoje, o que mais se escuta em congressos e feiras de tecnologia é que os ciclos de mudança se darão a cada três anos.

A mensagem principal que queremos passar aqui é que não importa o tamanho do ciclo da mudança, ela irá acontecer e não há nada que se possa fazer para frear a evolução tecnológica. Mesmo que tentem criar mecanismos protecionistas, que tenham como pano de fundo discursos sobre os efeitos maléficos que a tecnologia pode trazer, como a eliminação de postos de trabalho, a evolução acontecerá. Como Schumpeter mostrou em sua teoria, a destruição criativa que elimina o ciclo virtuoso passado, cria um novo ciclo, e o que temos que fazer é nos adaptarmos rapidamente para surfar a nova onda e usufruir do que ela traz de melhor.



Ciclos cada vez mais curtos na evolução tecnológica

As startups fazem parte desse novo ciclo e iremos mergulhar nesse mundo de mudanças em que a nova onda é a economia criativa. No Capítulo 2, você conhecerá a história real de várias startups que se tornaram gigantes e hoje dominam vários setores e influenciam várias tendências. Vamos conhecer suas origens, a relação com investidores e o capital semente inicial, curiosidades e muitos negócios que transformaram o mundo com inovações disruptivas.

CAPÍTULO 2:

O VALE DO SILÍCIO E AS CINCO GERAÇÕES

The heart is a bloom

Shoots up through the stony ground

There's no room

No space to rent in this town

(Beautiful Day – U2

Adam Clayton / Bono / Larry Mullen, Jr. / The Edge)

Após conceituarmos o termo startup , vamos contextualizá-lo no tempo. As primeiras empresas denominadas startups surgiram nos Estados Unidos, mais precisamente na Califórnia, na região conhecida como Vale do Silício (Silicon Valley). Portanto, não pense você que se trata de algo novo.

Simplemente, não podemos falar da história das cinco gerações de startups sem contar um pouco do ambiente em que nasceram: o Vale do Silício.



Fonte: Capa do Jornal Electronic News dos Estados Unidos, de 11/01/1971.

A PRIMEIRA GERAÇÃO DE STARTUPS: SEMICONDUCTORES E CHIPS

Em 11 de janeiro de 1971 era publicado o primeiro de uma série de três artigos que circulariam por três semanas no periódico Electronic News dos Estados Unidos. A série de artigos foi escrita por Don Hoefler, jornalista americano que ficou conhecido como o primeiro a usar o termo Vale do Silício para se referir a região geográfica situada no estado da Califórnia, no Oeste dos Estados Unidos. A região abrange várias cidades ao sul da área da baía de San Francisco. Entre as cidades mais famosas do Vale do Silício destacam-se: Palo Alto, Mountain View, Cupertino, Menlo Park, Los Altos, Redwood, San Jose e Santa Clara.

O título – Silicon Valley - para a série de artigos foi escolhido pelo jornalista, pois este estava escrevendo sobre a indústria de semicondutores,

que tem o silício como principal componente. Os semicondutores estão presentes nos chips e microprocessadores, presentes nos computadores e, em quase todo componente eletrônico: de notebooks e tablets , a smartphones , smartTVs até chegar aos relógios inteligentes



Fonte: Jornal Electronic News dos Estados Unidos, edição de 11/01/1971.

O artigo, publicado em 1971, começava com a seguinte afirmação, em livre tradução nossa: “ Não foi um ano farto de resultados para startups de semicondutores”.

Don Hoefler foi não apenas o primeiro a escrever “Silicon Valley” como já usava amplamente o termo startup para se referir a empresas que traziam inovação numa indústria em ascensão exponencial.

Assim foi batizado o Vale do Silício. Daí em diante, com a evolução da indústria de semicondutores e, em paralelo, a indústria de softwares , começaram a surgir as primeiras startups que revolucionariam o mundo em que vivemos atualmente.

Considerando a força e o importante papel que o ambiente acadêmico tem nos processos de desenvolvimento econômico em várias épocas de nossa civilização, não foi diferente na história do Vale do Silício. A Universidade de Stanford teve papel de destaque no fomento e no desenvolvimento empreendedor da região. Desde meados de 1890, os líderes desta Universidade, perceberam que tinham como missão não apenas formar estudantes, mas também estimular e desenvolver líderes de novos negócios.

Já nas décadas de 1940 e 1950, Frederick Terman – reitor de Stanford a época – incentivou professores e alunos graduados a iniciarem seus próprios negócios. Muitas empresas de tecnologia nasceram e se desenvolveram nas vizinhanças do campus de Stanford. Entre elas, destaque inicial para a HP (Hewlett-Packard) como uma das pioneiras como veremos a seguir. O Professor Frederick Terman também é conhecido como “o pai do Vale do Silício”.

A primeira geração de empresas naquela região marca as startups de engenharia e hardwares , que produziam chips e semicondutores, entretanto, apesar do Vale do Silício ter começado com esse tipo de empresa, foi com a indústria de software e, mais tarde, com as empresas baseadas na internet, que o Vale ganharia fama internacional, sendo visitado todos os dias por geeks ou turistas apaixonados por tecnologia de um modo geral.

A GARAGEM DA HP

A HP é umas das pioneiras entre as grandes e famosas empresas do Vale do Silício. Sua origem, assim como de muitas das empresas do Vale, foi a garagem da casa de um dos seus fundadores, localizada no número 367 da Addison Avenue, em Palo Alto, Califórnia. Nesse endereço há uma placa, como o título “ Birthplace of Silicon Valley ”, registrando que casa foi incluída no National Register of Historic Places (Registro Nacional de Lugares Históricos dos Estados Unidos). Os dizeres são basicamente: “ Esta garagem é o berço da primeira região de alta tecnologia do mundo, o ‘Vale do Silício’. A ideia foi de Frederick Terman, um professor de Stanford que encorajou seus alunos a iniciarem suas próprias empresas eletrônicas na área em vez de se juntarem a grandes empresas já consolidadas no Leste do país. Os dois primeiros estudantes a seguir seu conselho foram William R. Hewlett e David Packard e, juntos, iniciaram na garagem desta casa, o desenvolvimento de seu primeiro produto em 1938, um oscilador de áudio”.



Garagem da HP, localizada no número 367 da Addison Avenue, em Palo Alto, Califórnia.



Placa localizada em frente à casa, onde foi fundada a HP.

Foto: Glauter Jannuzzi (2016)

O oscilador de áudio a que se refere a placa – registrado como HP200A – teve como primeiro cliente nada mais nada menos que Walt Disney Studios, que encomendou oito peças para que fossem testados e utilizados nos sistemas de som dos cinemas onde iria exibir uma de suas primeiras grandes produções: Fantasia .

Essa casa onde a HP foi fundada e que é oficialmente reconhecida como berço do Vale do Silício foi originalmente construída e ocupada pelo primeiro prefeito de Palo Alto, Dr. John Spencer, em 1909. Atualmente, abriga um museu privado que não é aberto ao público. É possível apenas tirar fotos da placa com o registro histórico que fica na calçada da propriedade, e da garagem que fica mais distante, atrás de um portão. A HP (Hewlett Packard) original foi fundada em 1939 e durou até 2015, quando foi desmembrada em HP Inc e HPE – Hewlett Packard Enterprise.

A HP foi pioneira e fez parte do que pode ser considerada a primeira geração de startups do Vale do Silício. Nos anos que se seguiram, ainda na década de 1970, vieram as empresas da segunda geração de startups como Apple e Microsoft. Duas empresas das que mais se valorizaram com o crescimento dos microcomputadores pessoais.

A SEGUNDA GERAÇÃO DE STARTUPS: MICROCOMPUTADORES PESSOAIS

A GARAGEM DA APPLE

Se na garagem da HP há uma placa oficial com o registro histórico do berço do Vale do Silício, na garagem onde foi fundada a Apple, residência onde Steve Jobs morou com sua família, localizada no número 2066 da Crist Drive, em Los Altos, há uma placa quase na rua com os dizeres:



“ NÃO ULTRAPASSE

Câmeras de segurança estão filmando.

Todas as fotos devem ser tiradas da rua. ”

Garagem da casa onde Steve Jobs morou e fundou a Apple, localizada no 2066 da Crist Drive, em Los Altos, Califórnia. Foto: Glauber Jannuzzi (2016)

De qualquer forma, foi nesta garagem que Steve Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne criaram o projeto e desenvolveram seu primeiro produto: o Apple I – um kit para computação pessoal. O Apple I foi vendido como placa-mãe (com CPU, RAM e chips básicos de vídeo-texto). Realmente não era possível reconhecê-lo como um PC ²⁶. O Apple I foi vendido em julho de 1976 por cerca de US\$ 666.66 que, em valores atuais de 2017, considerando a inflação em dólar do período, seria equivalente a US\$ 2.806.

A Apple foi oficialmente fundada em primeiro de abril de 1976. Surgiu com total espírito de startup , como foi descrito na biografia Steve Jobs , de Walter Isaacson (2011) – o livro que deu origem ao filme Jobs , de 2013, estrelado pelo astro de hollywood Ashton Kutcher, brilhante no papel-título. Em uma das cenas mais marcantes do longa-metragem, Jobs entregava o primeiro pedido do Apple I para um comerciante local, que ficou

desapontado ao perceber que o “computador” vendido no momento da encomenda estava bem distante da placa-mãe que estava lhe sendo entregue. Mas Jobs tem uma sacada bem rápida – em frente a seu cliente final – dizendo que o Apple I alavancaria as vendas de teclado e monitores que o comerciante vendia em sua loja. Além de obter sucesso nessa primeira “grande” venda do Apple I, Jobs conseguiu deixar seu cliente na expectativa pelo lançamento do Apple II, que, aí sim, como ele afirmou naquele momento da primeira venda, bem antes do projeto em si, teria uma interface completa de computador pessoal, com a inclusão de monitor e unidade de armazenamento externa.

A Apple é reconhecida mundialmente como a empresa de Steve Jobs, porém, para os mais apaixonados por tecnologia, quem teve papel fundamental no projeto de criação e arquitetura do principal produto da empresa representada pela maçãzinha mordida foi outro Steve, o Wozniak, o grande parceiro de Jobs. Era a combinação perfeita: um gênio da inovação disruptiva e dos negócios aliado a um gênio da engenharia de computação.

A curiosidade, que poucos sabem, é que havia um terceiro sócio: Ronald Wayne. Porém, Wayne vendeu sua parte da empresa de volta para Jobs e Wozniak ainda entre 1976 e 77 por módicos US\$ 800, saindo de cena, ou melhor da sociedade do negócio que se tornaria a marca mais valiosa do mundo em 2015, valendo à época, cerca de US\$ 247 bilhões.

Até chegar ao posto de empresa de tecnologia mais valiosa do mundo, a Apple passou por alguns altos e baixos, mas o grande produto que a alavancou como empresa ainda no período de startup foi o computador pessoal Apple II. A segunda geração da Apple era um produto mais completo, que já incorporava um monitor monocromático de 24 linhas por

quarenta colunas e um gravador (áudio cassete) para carregar programas e armazenar dados.

O Apple II foi um sucesso por ser relativamente simples de usar, incorporava um interpretador da linguagem de computadores chamado BASIC e o design de gabinete da CPU havia sido inspirado em aparelhos de cozinha daquela época. Nós, aqui no Brasil, mais especificamente em Volta Redonda, no ano de 1986, tivemos uma experiência privilegiada com o Apple II ainda nos tempos de escola. Estávamos na quarta série (atual quinto ano do ensino fundamental), quando o diretor do colégio em que estudávamos veio comunicar que havia montado um laboratório de informática e ofereceria à tarde um curso particular para os interessados.

Creio que quase toda a nossa turma chegou com a novidade em casa naquela tarde, pedindo aos pais que nos matriculassem no curso “da profissão do futuro”. Na semana seguinte, todos estávamos lá: laboratório novo de informática, com cerca de vinte microcomputadores Apple II para iniciarmos o curso de linguagem BASIC. Um sucesso! Paixão à primeira vista para muitas daquelas crianças de 8, 9 ou 10 anos de idade.

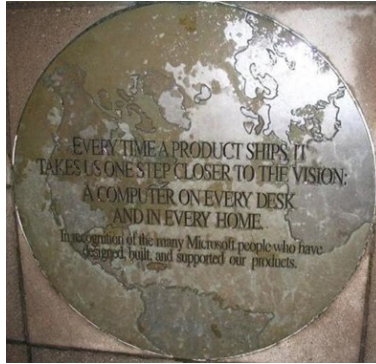
A história da Apple e, particularmente, de Steve Jobs passa por conflitos e disputas internas, problemas que levariam a empresa a quase fechar suas portas por volta do final dos anos 1990 – quando a Microsoft, na figura de seu criador Bill Gates, injetou alguns milhões de dólares na Apple para que ela pudesse seguir seu rumo. A Apple não só conseguiu se reerguer, como teria um grande arranque menos de dez anos depois que a faria alcançar o topo entre as empresas de tecnologia.

Não se pode chegar ao posto de marca mais valiosa do mundo sem alguma solução disruptiva de alcance mundial. Essa solução no caso da Apple foi o iPhone, lançado em junho de 2007, após o sucesso obtido com o player portátil de músicas em MP3 – o iPod – originalmente lançado em outubro 2001.

Além disso, a Apple revolucionaria o mercado de PCs ao lançar um novo conceito de computador pessoal, mais compacto, leve e conectado: o tablet batizado de iPad. Em 2017, temos a sensação de que já convivemos com tablets há décadas, dado o sucesso de adoção e vendagem, não apenas dos modelos da Apple, mas os de outros fabricantes que existem por aí em larga escala, com destaque para a Samsung (série Galaxy Tab) e Microsoft (Surface). Porém, o fato é que o primeiro iPad foi lançado apenas em abril de 2010.

AS JANELAS DA MICROSOFT

Quase no mesmo período em que a Apple lançava seu Apple I em 1976, havia dois garotos na região de Seattle chamados Paul Allen e Bill Gates que já tinham fundado, em 4 de abril de 1975, uma startup focada no desenvolvimento de softwares para computadores pessoais chamada Microsoft. O primeiro produto da empresa foi um interpretador de linguagem BASIC para microcomputadores Altair 8800 da empresa MITS ²⁷.



Placa na sede da Microsoft, em Redmond, que registra

a primeira grande visão da empresa:

“Um computador em cada mesa e em cada casa”.

Foto: Glauter Jannuzzi (2008)

Em 1976, a empresa lançava o Microsoft FORTRAN para a série CP/M ²⁸ de microcomputadores. Alguns anos depois, já em meados da década de 1980, começaria a entrar no negócio de Sistemas Operacionais (SO) com uma versão do Unix, batizada de Xenix. Sim, a Microsoft foi pioneira em SO e com uma versão de Unix.

Desde o princípio, Gates e Allen perceberam que seria importante desenvolver um produto que dominasse as camadas mais básicas dos

microcomputadores que começavam a ganhar escala em nível mundial. Na sede da Microsoft em Redmond, há uma famosa placa na qual pode ser lida a primeira visão da empresa, que se tornaria a gigante de software do mundo: “Um computador em cada mesa e em cada casa”.

Em 1981, pegando carona na necessidade da IBM por um sistema operacional para sua linha de PCs, a Microsoft não pensou duas vezes e comprou uma pequena empresa de Seattle, chamada Seattle Computer Products, que havia desenvolvido um sistema operacional chamado QDOS ²⁹. A partir do QDOS, a empresa lança o MS-DOS ³⁰ e começa a difundir seu sistema operacional por todo o mercado, tornando-se muito popular entre usuários dos computadores pessoais padrão IBM x86.

No ano seguinte, a empresa – ainda com espírito de startup – começa a desenvolver aplicações para o computador recém-anunciado pela Apple, o Macintosh, e lança o Microsoft COBOL. A história segue: em 1983, a Microsoft lança o Microsoft Mouse e, em novembro deste mesmo ano, anuncia o Microsoft Windows 1.0 – produto que seria disponibilizado para o mercado apenas dois anos depois, em novembro de 1985. O Windows 1.0 não era um sistema operacional completo, mas uma extensão gráfica para o MS-DOS.

Houve muita polêmica ao redor do lançamento do Windows e da quebra da parceria de cooperação entre Bill Gates e Steve Jobs, que o acusaria mais tarde de ter copiado ideias do projeto do Macintosh. Mais detalhes envolvendo a história dessas duas gigantes – Apple e Microsoft – e de seus dois líderes geniosos podem ser vistos no filme Piratas do Vale do Silício , lançado em 1999.

A Microsoft cresceu e consolidou seu campus em Redmond. Diferente do que muitos pensam, a sede da companhia não fica no Vale do Silício, mas na região da Grande Seattle, no estado de Washington. Em 2016, a companhia estava na terceira colocação das marcas mais valiosas do mundo, com um valor estimado de US\$ 122 bilhões. A empresa de Redmond elevou Bill Gates ao posto de homem mais rico do mundo, com uma fortuna pessoal estimada em quase US\$ 80 bilhões.

A TERCEIRA GERAÇÃO DAS STARTUPS: EMPRESAS PONTO-COM

Como já vimos até aqui, podemos organizar a evolução das startups em ondas ou gerações. Na primeira, vieram as empresas que desenvolviam semicondutores para chips e microchips de computadores, a grande maioria situadas no Vale do Silício. A segunda geração, ainda na década de 1970, contou com empresas como Apple e Microsoft (entre muitas outras), que surfaram a onda dos microcomputadores pessoais, seja para a criação de novos modelos, como o Apple II, ou no desenvolvimento de software básico, como os interpretadores BASIC, COBOL, FORTRAN, além do MS-DOS – primeiro sistema operacional de microcomputadores pessoais adotado em escala mundial.

Anos mais tarde, durante a década de 1990, com a disponibilização da internet para indivíduos e empresas do mundo todo, houve uma explosão das companhias baseadas nessa nova rede mundial de computadores, as chamadas empresas ponto-com (“ . com”). Nessa época, devido ao grande interesse despertado por empreendedores e investidores em negócios

baseados na internet e no comércio eletrônico, surgiram muitas empresas ponto-com por todo o mundo, grandes grupos de venture capital foram estabelecidos e a euforia tomou conta das bolsas de valores com megavalorização dessas startups . Porém, como muitas das promessas de retorno rápido não se concretizaram por motivos distintos, o mercado colapsou e ocorreu o que economistas chamaram de “estouro da bolha da internet” entre 1999 e 2001. Algumas empresas simplesmente viraram pó, desintegraram-se, outras tiveram quedas muito acentuadas em seu valor de mercado negociado em bolsa. Ações da Cisco, por exemplo, despencaram mais de 80%.

Um exemplo de superação desse período foi o eBay, que havia sido muito afetado, porém conseguiu superar a crise alguns anos mais tarde. Outro caso clássico de superação foi da gigante de comércio eletrônico Amazon, que teve suas ações despencando de US\$ 107 para apenas US\$ 7, no auge da bolha e, atualmente, as ações da empresa já superam os US\$ 700.

A QUARTA GERAÇÃO DAS STARTUPS: PAGERANK E FACEMASH

Após a onda das empresas ponto-com, que terminou com o estouro da bolha em 2001 e a pulverização de muitas startups dessa época, tivemos o surgimento de algumas outras, na indústria high-tech , que se tornariam gigantes. Os primeiros casos de sucesso dessa nova geração foram empresas incubadas dentro de campi universitários, onde, intencionalmente ou não, seus fundadores tiveram o insight no momento certo para lançar suas soluções no mercado e, assim, gerar inovação disruptiva e criar novos hábitos. São os casos do Google e do Facebook.

A GARAGEM DO GOOGLE

Em 1996, Larry Page e Sergey Brin, ainda eram alunos de PhD da Universidade de Stanford, quando a internet começava a se consolidar e a ganhar escala mundial. Uma questão importante para todos os usuários que acessavam a grande rede mundial, especialmente a Web ³¹, era tentar utilizar um bom mecanismo de busca, caso contrário, tinham grande dificuldade de encontrar os assuntos ou sites desejados e, algumas vezes, perdiam preciosos minutos, quiçá horas, navegando “à deriva” a procura da informação desejada.

Por isso, fazia total sentido um projeto nessa linha de pesquisa durante o PhD em uma das universidades mais bem conceituadas do mundo como Stanford. Vários estudos foram desenvolvidos e publicados sobre indexação e recuperação da informação (information retrieval). O grande diferencial disponibilizado no algoritmo de busca do Google foi que, enquanto os mecanismos tradicionais geravam um ranking de seus resultados de acordo com o número de ocorrência dos termos buscados nas páginas da web , o novo algoritmo objeto de estudo, analisava os relacionamentos entre websites . Essa nova tecnologia foi batizada de PageRank e determinava a relevância de um site pelo número de páginas e a importância de cada uma dessas páginas que apresentavam links de volta para a homepage original.

O Google rodou dentro dos domínios de Stanford por algum tempo, os domínios eram google.stanford.edu e z.stanford.edu . O registro do domínio

www.google.com (que viraria o maior fenômeno mundial nos vinte anos seguintes em termos de mecanismo de busca) foi feito em 1997. Em 4 de setembro de 1998, o Google surgia como empresa. Sua sede? A garagem da casa de uma amiga de Page e Brin – Susan Wojcicki – em Menlo Park.



Garagem da casa onde foi fundado o Google,

em Menlo Park, Califórnia. Foto: Glauter Jannuzzi (2016)

O promissor projeto de PhD foi apadrinhado por um investidor chamado Andy Bechtolsheim, cofundador da Sun Microsystems, que assinou um cheque de US\$ 100 mil em agosto de 1998. Outros investidores-anjo também injetaram dinheiro na startup que se iniciava, entre eles: Jeff Bezos, fundador da Amazon; David Cheriton, professor de Ciências da Computação da Universidade de Stanford e o empreendedor Ram Shriram. O valor investido por eles foi algo em torno de US\$ 250 mil.

Foi em 2001 que Page e Brin conseguiram receber a posse definitiva da patente para seu algoritmo de busca denominado PageRank . Anteriormente, nos registros oficiais, a patente aparecia como pertencendo a Universidade de Stanford.

Após se instalar em Palo Alto, em 1999, próximo a vizinhança que era berço de inúmeras outras startups do Vale do Silício, foi em 2003 que o Google consolidou seu campus no endereço que antes pertencia a Silicon Graphics, no número 1600 da Amphitheatre Parkway em Mountain View.

Em 2016, o Google chegou a superar a Apple como a marca mais valiosa do mundo, avaliado em quase US\$ 230 bilhões, segundo o ranking da BrandZ ³². No filme Os estagiários (2013), de Shawn Levy, estrelado por Vince Vaughn e Owen Wilson, dois candidatos a estágio vivenciam o dia a dia no Google Campus. Diferentemente dos demais filmes sobre empresas do Vale do Silício, este é uma comédia e tem uma temática bem mais leve e descontraída.

OS ALOJAMENTOS DO FACEBOOK

Mark Zuckerberg ainda frequentava a Universidade de Harvard quando implementou seu programa Facemash em outubro de 2003. De acordo com o jornal diário dos estudantes de Harvard chamado The Harvard Crimson , o site desenvolvido por Zuckerberg acessava fotos dos alunos da universidade e as disponibilizava para que seus usuários pudessem votar nos alunos e alunas mais “atraentes” do campus .

Na verdade, para gerar seu Facemash, Zuckerberg havia hackeado alguns sistemas de Harvard e dos alojamentos privados onde estudantes ficavam e onde havia fotos e alguma descrição dos moradores. O Facemash atraiu cerca de 450 visitantes e 22 mil visualizações de fotos nas primeiras quatro horas em que foi disponibilizado. O site foi compartilhado entre vários usuários e servidores de diferentes campi pelos Estados Unidos até que foi tirado do ar pelos administradores de Harvard poucos dias após ter sido lançado. Zuckerberg quase foi expulso e teve que responder sobre algumas quebras de segurança e de informações sigilosas.

Após ter declarado que aprendeu e se inspirou muito com o “ Facemash incident ”, em fevereiro de 2004, Mark lança seu novo produto chamado Thefacebook (thefacebook.com). Poucos dias depois, é novamente acusado por colegas de Harvard de que ele os teria ludibriado, pelo fato de que contribuiria para a criação de uma rede social chamada HarvardConnection, porém, estava usando as ideias do projeto para criar um produto comercial concorrente. Após processos e julgamentos, os irmãos Winklevoss ganharam na justiça o equivalente a US\$ 300 milhões em ações do Facebook.

Após acordos com a intervenção da justiça, Thefacebook começou a fazer sucesso, inicialmente apenas dentro dos domínios de Harvard, depois expandindo para Stanford, MIT ³³ e outros centros acadêmicos importantes dos Estados Unidos. Em junho de 2004, a empresa foi fundada, ainda com o mesmo nome, e se mudou para o Vale do Silício, mais precisamente para Palo Alto. No mês seguinte, a startup nascida dentro de Harvard recebeu seu primeiro grande aporte financeiro, tendo como primeiro investidor-anjo o cofundador do PayPal, Peter Thiel.

Em 2005, após comprar o domínio facebook.com por cerca de US\$ 200 mil, a empresa jogou fora definitivamente o “the” e se tornou apenas Facebook. Sendo uma ideia roubada ou não, com seu fundador Mark Zuckerberg

sempre cercado a polêmicas desde o início, a empresa revolucionaria o conceito de rede social – àquela época estabelecido anteriormente pelo Orkut.

Ainda em 2005, a Accel Partners fez um aporte de quase US\$ 13 milhões no Facebook, e Jim Breyer investiu ainda mais US\$ 1 milhão de seu próprio bolso. Com a grande injeção de investimentos, foi disponibilizada uma versão para as high-schools dos Estados Unidos em setembro daquele mesmo ano, que, mais tarde, foi expandida para algumas empresas, com destaque para a Apple e a Microsoft.

O Facebook foi aberto ao público mundial no dia 26 de setembro de 2006 e, em outubro de 2007, a Microsoft adquiriu cerca de 1,6% das ações da empresa por US\$ 240 milhões, para que tivesse direito comerciais de anúncios na rede social internacionalmente.

Em 2009, o Facebook já era considerado a principal e mais importante rede social do planeta e, em 2016, aparecia em quinto lugar entre as marcas mais valiosas do mundo, avaliada em US\$ 102,6 bilhões. O filme A rede social , estrelado por Jesse Eisenberg como protagonista no papel de Mark Zuckerberg, conta a história da origem da empresa e de todas as polêmicas a seu redor.

No ano de 2011, o Facebook consolidaria seu campus na antiga sede da Sun Microsystems no número 1 da Hacker Way, em Menlo Park. Como forma de dar um recado a todos os funcionários da companhia, Zuckerberg não

retirou a placa da Sun Microsystems da entrada, mas apenas a virou e inseriu sua logomarca do outro lado – hoje é possível a visitantes tirarem foto da grande placa.



Parte de trás da placa da entrada do campus do Facebook

com a logomarca da Sun Microsystems – antiga dona do local.

Foto: Glauter Jannuzzi (2016)

Talvez a grande lição que Mark queira passar a todos é a de que empresas que não se mantenham em constante inovação podem se tornar ultrapassadas, como no caso da Sun. Você acredita que um dia uma nova empresa possa comprar o Facebook e virar a placa?

Nessa quarta geração de startups também foram fundadas outras empresas que se tornariam marcas valorizadas e definiriam novos padrões de comportamento, como o YouTube, fundado em 2005 e que foi comprado pelo Google em novembro de 2006 por US\$ 1,65 bilhão e o Skype, fundado em 2003 e comprado pela Microsoft em maio de 2011 por US\$ 8,5 bilhões.

A QUINTA GERAÇÃO DAS STARTUPS: COMPUTAÇÃO EM NUVEM E A PROLIFERAÇÃO DOS APPS

Após o estouro da bolha da internet por volta de 2001, houve uma retomada de crescimento econômico mundial e o surgimento de casos de sucesso como do Google, do Facebook, do YouTube e do Skype. Porém, com a crise financeira mundial de 2008, que teve como causa-raiz a chamada bolha imobiliária americana de 2007, novamente passamos por uma retração e o desaparecimento de empresas startups que navegavam na onda de crescimento até então.

Como em toda grande crise, há os que são negativamente afetados e, nesse caso, não são poucos; mas sempre são geradas oportunidades para novos atores, principalmente aqueles que trazem uma ideia disruptiva ou fazem uso da tecnologia para inovar.

No front tecnológico, a evolução é constante e crescente – aliás, a passos largos, como tivemos de 2009 em diante. Houve uma grande melhoria em termos de infraestrutura e conectividade, além do revolucionário advento de computação em nuvem (cloud computing). As redes de banda larga estavam disponíveis para uma audiência cada vez maior. A popularização dos tablets , a modernização dos smartphones , o lançamento de dispositivos chamados inteligentes e demais aparelhos conectados à nuvem através da internet das coisas, começavam a proporcionar um meio ambiente fértil para o surgimento de uma nova onda avassaladora de startups pelo mundo. Esta é a quinta geração das startups .

Nesse período, pós-crise mundial, houve o surgimento de soluções em vários setores que visavam gerar oportunidades de negócio em meio a um cenário econômico mais restritivo. Os apps surgiam e se multiplicavam rapidamente, uma vez que podiam ser executados não apenas em computadores, mas em qualquer dispositivo móvel e até em smartTVs .

Dentre as startups que mais se valorizaram nessa época, destacamos o WhatsApp, a Netflix, o Uber e o Airbnb. Mas não podemos deixar de destacar também o ressurgimento da Amazon no cenário mundial de tecnologia da informação com o lançamento de uma startup incubada dentro de seus domínios e que traria um conceito disruptivo: a computação em nuvem da AWS.

A NUVEM DA AMAZON: A AWS

A Amazon Web Services (AWS) é um ótimo exemplo de startup nascida dentro de uma gigante já consolidada em outra indústria. Em 2003, após extensivos investimentos na modernização de sua infraestrutura computacional para suportar seu negócio principal – o site amazon.com – um time de engenheiros da Amazon levou uma ideia para seus superiores: como toda a infraestrutura da companhia estava altamente padronizada, virtualizada e com grande automação, por que não tentar fazer dinheiro com isso? Daí surgiu a oferta de fornecer servidores como serviço, por meio do aluguel de máquinas virtuais e outros serviços de fila e storage .

A ideia foi bem aceita, e a Amazon Web Services foi oficialmente lançada em 2006, fornecendo serviços on-line para websites ou de hospedagem de aplicações. O sucesso foi imediato e, já em 2007, havia mais de 180 mil desenvolvedores ao redor do mundo com uma subscrição da AWS.

Nos anos que se seguiram, a AWS virou referência mundial como plataforma de computação em nuvem. Seu carro-chefe eram as funções de infraestrutura como serviço (Infrastructure-as-a-Service ou IaaS). Em 2016, as ações da Amazon tiveram uma grande alta – 42% no primeiro trimestre –, com a divisão AWS contribuindo com 56% do lucro da companhia.

A Amazon foi fundada por Jeff Bezos, que dizia ter perdido o boom inicial da internet, mas, após deixar seu emprego em uma empresa de Wall Street, mudou-se para Seattle, onde fez o lançamento do site de comércio eletrônico em 1994. Este, segundo ele, seria seu regresso ao mundo da tecnologia sem arrependimentos. Coincidência ou não, ali mesmo na região de Seattle, quase que muro com muro da Amazon, havia uma outra gigante que não estava adormecida: a Microsoft.

A NUVEM DA MICROSOFT: O AZURE

Na mesma época em que surgia a ideia de capitalizar sobre os investimentos feitos e criar a AWS dentro dos muros da Amazon, na Microsoft já se falava que o futuro era a computação em nuvem. Bill Gates, talvez pelo mesmo receio de Jeff Bezos de perder alguma onda de inovação que a computação em nuvem traria, não poupou esforços e direcionou praticamente toda a empresa para criar sua plataforma de nuvem. Surgia ali o Microsoft Azure.

Batizado inicialmente como Windows Azure em 2010, pouco tempo depois o time de marketing da Microsoft percebeu que se tratava de algo muito maior que seu produto mais conhecido no mundo, o Windows, e gerou o rebranding de sua solução de nuvem e o serviço foi rebatizado para Microsoft Azure. Essa plataforma de nuvem abraça não apenas a tecnologia Microsoft, mas uma grande quantidade de outras tecnologias, incluindo sistemas open source .

Nos dias de hoje, AWS e Azure são as duas plataformas de nuvem mais ricas em termos de serviços e que disputam a liderança do mercado mundial, cabeça a cabeça.

AS PUSH NOTIFICATIONS DO WHATSAPP

O caso do WhatsApp é outro bom exemplo de empreendedorismo por necessidade e das reviravoltas que o mundo dos negócios dá. Depois de saírem do Yahoo! em 2009, Brian Acton e Jan Koum tentaram posições no Facebook, porém foram rejeitados. O jeito foi tentar empreender. Koum iniciou com um investimento de US\$ 400 mil, tirado de suas economias.

Após adquirir um iPhone, teve uma visão de que o sucesso de qualquer empreendimento que viesse a realizar estaria vinculado aos apps disponibilizados na loja on-line dos smartphones (app store). Assim, focou no desenvolvimento de uma solução que fosse disponibilizada via aplicativo, inicialmente apenas na app store .

Desta forma, desenvolveu a versão inicial de um aplicativo gratuito para troca de mensagens instantâneas. Porém, a primeira versão continha muitos bugs e, devido as próprias limitações do iPhone à época, não obteve muito sucesso. Apenas poucas centenas de usuários baixaram o app e o utilizaram.

O jogo mudou em junho de 2009, quando a Apple lançou o conceito de push notifications , que permitia que usuários fossem notificados mesmo quando não estivessem usando um determinado aplicativo. Rapidamente, foi lançada a versão 2.0 do WhatsApp e o número de downloads saltou para mais de 250 mil.

Nessa época, seu amigo Brian Acton – que ainda estava desempregado e investia em outra startup – desistiu de seu empreendimento para se juntar a Koum no WhatsApp. Acton convenceu mais cinco amigos ex-Yahoo para que injetassem mais US\$ 250 mil no negócio como capital semente. Desse modo, Acton se tornaria cofundador do WhatsApp. O sucesso da companhia das mensagens instantâneas veio a partir daí.

Em 2011, uma empresa de venture capital chamada Sequoia Capital investiu cerca de US\$ 8 milhões para adquirir 15% do WhatsApp. Dois

anos depois, a companhia já atingia a marca de duzentos milhões de usuários ativos e apenas cinquenta funcionários. A venture capital Sequoia fez um novo aporte de US\$ 50 milhões e o crescimento seguia de forma exponencial até o final de 2013, quando já eram estimados quatrocentos milhões de usuários ativos; em agosto de 2014, eram seiscentos milhões no mundo todo, número que representava 25 milhões de usuários novos mensalmente ou 833 mil ao dia.

Ainda em 2014, algum tempo depois do WhatsApp ter sido avaliado em US\$ 1,5 bilhão, o Facebook – empresa que inicialmente havia rejeitado Brian Acton e Jan Koum como funcionários em 2009 – anuncia a aquisição do WhatsApp por expressivos US\$ 19 bilhões. Esta seria a maior aquisição de uma startup que havia sido financiada por uma empresa de venture capital até então. A Sequoia Capital recuperou cinquenta vezes o valor investido em cerca de três anos.

Uma solução aparentemente simples, tipo de serviço que era suprido pelas mensagens de texto tipo SMS (Short Message Service), mas que foi aprimorado pelo WhatsApp, com possibilidade de envio de fotos, vídeos, áudio e confirmação de leitura, trouxe uma mudança global de hábitos em termos de comunicação. A revista Forbes estimou que a indústria tradicional de telecomunicações perdera US\$ 386 bilhões em receita devido a soluções inovadoras que utilizavam o conceito de OTT ³⁴ como o Skype e o WhatsApp. Em fevereiro de 2016, o WhatsApp anunciou ter atingido a marca de um bilhão de usuários ativos.

AS LOCADORAS DA NETFLIX

A Netflix foi fundada em 1997 pelos amigos Marc Randolph e Reed Hastings como uma empresa de locação de filmes (DVDs) pela internet. Clientes escolhiam os títulos que gostariam de locar e estes lhe eram entregues pelo correio. Uma novidade para a época. Já em 1999, seus fundadores tiveram outra boa sacada de inovação e adotaram o modelo de subscrição mensal que previa uma taxa fixa e locação ilimitada de filmes.

No ano 2000, a Netflix foi oferecida a gigante de locações Blockbuster para que esta fizesse a aquisição da startup nascida em 1997, que já havia crescido e a incomodava um pouco. O valor sugerido do negócio seria de US\$ 50 milhões. Porém, não houve interesse por parte da Blockbuster. A gigante das locações que em seu auge (2004) teve sessenta mil funcionários e estava presente em mais de oito mil cidades, entrou em grande declínio e pediu apoio para evitar sua falência em 2010. Hoje, praticamente não existe mais, tentando resistir dentro de alguns supermercados nos Estados Unidos, mas sem expressão no resto do mundo. Por outro lado, atualmente, a Netflix vale mais de US\$ 50 bilhões e possui mais de oitenta milhões de assinantes, distribuídos em todo o mundo por quase duzentos países.

No ano de 2007, os fundadores da Netflix anunciaram sua migração para o modelo de vídeo streaming e o sucesso foi avassalador. Em 2010 já contavam com vinte milhões de assinantes, quando uma nova sacada de inovação foi percebida. Seus executivos notaram que poderiam monetizar muito mais como produtores de conteúdo do que apenas como distribuidores de conteúdo de terceiros, e o grande divisor de águas foi lançado em 2013, com a primeira série original da empresa, House of Cards – produzido por David Fincher em parceria com o protagonista da série Kevin Spacey. Um megassucesso mundial desde sua estreia.

A partir daí a Netflix se tornaria uma das maiores produtoras de séries do mundo, atraindo uma audiência mais jovem com seu conceito disruptivo de lançar séries em temporadas completas, de uma vez só, em vez de seguir o modelo da TV tradicional baseado em episódios semanais.

TODA EMPRESA É UMA EMPRESA DE SOFTWARE

Devido a crise imobiliária americana de 2007 e, posteriormente, a crise financeira mundial de 2008, muitas pessoas ao redor do planeta perderam seus empregos. Nesses momentos de escassez de oferta no mercado formal de trabalho, a necessidade faz surgirem ideias que podem virar negócios lucrativos.

Reflita comigo: um profissional de classe média, qualificado e especializado, tinha um bom emprego, conseguia pagar suas contas, tinha carro e casa própria. Subitamente, devido ao replanejamento global de metas de sua empresa, são necessários cortes de posições e ele perde o emprego. O mercado não está próspero para recolocações de forma rápida. O que restou a esse profissional? Sua casa, seu carro e suas contas a pagar... Mas, e se com o carro ele conseguisse dar caronas em troca de uma contribuição dos passageiros para que pudesse garantir o combustível e a manutenção do carro, além do seu tempo como motorista? Além disso, caso tivesse um quarto livre em sua casa, poderia alugá-lo por temporadas curtas ou mesmo por alguns poucos dias? Assim, conseguiria gerar uma renda a

partir de recursos que já possuía, sem necessidade de arriscar num empreendimento próprio. O final dessa história você já conhece. A partir do cenário de crise, algumas pessoas tiveram essa sacada e fundaram duas empresas, que começaram como startups e logo cresceram: o Uber e a Airbnb.

AS GARAGENS DO UBER

O Uber foi fundado em 2009 – ainda com o nome de UberCab – por Garrett Camp e Travis Kalanick. A startup recebeu US\$ 200 mil em capital semente naquele mesmo ano. Um ano depois, o Uber conseguiu levantar mais US\$ 1,25 milhões adicionais em financiamentos. Em 2010, houve o lançamento da versão beta da solução, mas foi em 2011, que os serviços do Uber e o app para dispositivos móveis foram oficialmente inaugurados em San Francisco.

Ao final de seu primeiro ano de vida, o Uber levantou mais US\$ 44,5 milhões em novos financiamentos. Logo simplificaria seu nome, mudando do original UberCab para apenas Uber, que é um termo usado em forma de gíria para algo “super ³⁵”.

No ano de 2013, a Google Ventures investiu cerca de US\$ 258 milhões no Uber. Ao final de 2014, após a notícia de que o mecanismo de busca mais popular da China – Baidu – estaria propenso a fazer investimentos significativos no Uber, foi confirmada oficialmente a parceria pela qual o

app integraria as funções do mecanismo de busca em mapas do Baidu. Naquela altura, o Uber já era utilizado em oito grandes cidades chinesas.

Em maio de 2015, a empresa revelou seus planos de levantar um capital adicional de US\$ 2 bilhões em novos financiamentos. O valor da companhia em 2015 aumentara para mais de US\$ 50 bilhões.

Rumores contam que, em 2016, a Toyota teria feito investimentos na empresa visando o potencial aumento de motoristas do Uber ao redor do mundo. Mas não foi revelado nada publicamente sobre esse acordo, talvez até pela polêmica que o Uber trouxe para a indústria tradicional de transportes individuais. Como é sabido, em muitas cidades do Brasil, com destaque para Rio de Janeiro e São Paulo, além de outras ao redor do mundo como Berlim, Madri, Paris e Londres, houve muita retaliação oficial e protestos contra o Uber por motoristas de táxi legalizados. Executivos do Uber se defendiam judicialmente – e continua a fazer isso – alegando que não são uma empresa de táxi, mas sim de software .

Ainda não há um filme oficial sobre a história do Uber. Por isso, se você tem talento para produtor cinematográfico ou conhece alguém que o tenha, está aí um bom enredo e roteiro, recheado de polêmica e milhões de dólares, que daria um bom filme.

OS QUARTOS DA AIRBNB

A história do que se tornaria o Airbnb começa quando Brian Chesky e Joe Gebbia se mudam para San Francisco em outubro de 2007 e criam o conceito inicial de hospedagem do tipo bed-and-breakfast ³⁶ durante uma conferência de design industrial ³⁷. Criaram um site em que eram oferecidos quartos, café da manhã e uma oportunidade única de networking de negócios para aqueles que não tivessem a oportunidade de se registrar em um quarto de hotel naquela região saturada de San Francisco. Chesky e Gebbia, que estavam tendo dificuldade em manter o aluguel do loft onde moravam em San Francisco, utilizaram o próprio imóvel onde viviam para acomodar três hóspedes, que também degustaram seu café da manhã caseiro.

No início de 2008, um arquiteto de sistemas chamado Nathan Blecharczyk se juntou a eles como o terceiro cofundador da AirBed & Breakfast. O foco inicial da startup foi prover hospedagem alternativa em locais onde haveria grandes eventos e uma rede hoteleira saturada. Assim, em 11 de agosto de 2008, era lançado oficialmente o site airbedandbreakfast.com.

Os fundadores ainda usaram de bastante criatividade para obter fundos para seu negócio. Criaram uma edição especial de cereais de milho com candidatos a presidente dos Estados Unidos daquele ano: Barack Obama e John McCain. Ali surgiam Obama O's e Cap'n McCains, dois modelos de caixa com cereais de milho. Em alguns meses, conseguiram vender oitocentas caixas por US\$ 40 cada uma e, com isso, geraram US\$ 30 mil para a aceleração da empresa e, ainda, conseguiram atrair Paul Graham, especialista no ramo de venture capital e investimentos através de capital semente (cofundador da Y-Combinator).

No início de 2009, a Y-Combinator convidou Chesky, Gebbia e Blecharczyk para um processo de incubação que duraria três meses, incluindo coaching e treinamentos. Com o website construído, os três sócios usaram o investimento adicional que receberam, cerca de US\$ 20 mil, para voarem para Nova Iorque, reunirem-se com usuários e promoverem sua marca. Voltaram para San Francisco com um modelo de negócios pronto para atrair investidores maduros do Vale do Silício.

Em março de 2009, o nome airbedandbreakfast.com foi alterado para airbnb.com, e o conteúdo do site foi expandido para além do conceito de cama e café da manhã. Havia uma demanda pela utilização dos serviços providos pelo Airbnb para que pessoas compartilhassem espaços de outras maneiras como casas ou apartamentos inteiros (em vez de apenas um quarto), quartos privados em uma casa, castelos, barcos, casas na árvore, iglus, ilhas privadas e uma enormidade de outras categorias e tipos de hospedagem.

O crescimento foi exponencial e, ao final de 2010, o Airbnb levantou US\$ 7,2 milhões graças a algumas empresas de venture capital – entre elas, a Sequoia Capital (aquela mesma que havia investido no WhatsApp) – e anunciou que já gerenciava cerca de setecentas mil noites alugadas.

Em fevereiro de 2011, o Airbnb anunciava a marca de um milhão de reservas desde sua concepção em 2008. Já em janeiro de 2012, atingia a marca de cinco milhões de noites registradas internacionalmente através de

seus serviços, e em junho do mesmo ano, para dez milhões. O Airbnb dobrara seus negócios em apenas cinco meses.

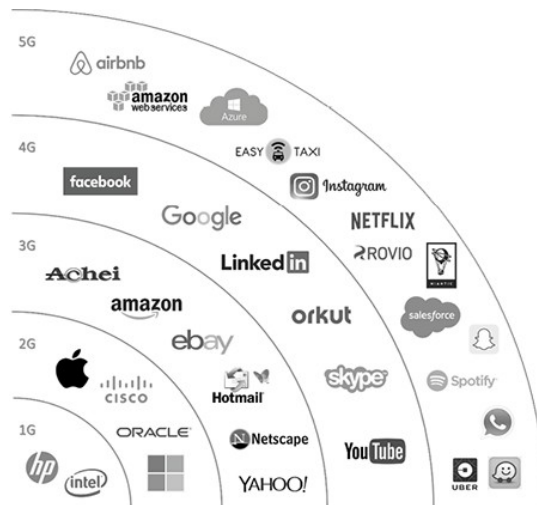
Em maio de 2011, o ator e parceiro na A-Grade Investments, Ashton Kutcher (aquele mesmo que estrelaria o filme sobre Steve Jobs em 2013) anunciou que faria um aporte considerável na empresa e se tornaria um garoto-propaganda do negócio usando sua popularidade mundial como forma de divulgar a empresa.

Em uma jogada de marketing audaciosa, em junho de 2015, a Airbnb decide patrocinar o time Manor Racing de F1. Seu logo apareceria no bico do carro e em outras partes, além de no macacão dos pilotos e do staff do time.

A Airbnb tem sua rentabilidade do negócio devida a cobrança de uma taxa, que varia de 6 a 12% dos hóspedes e de 3% de quem está alugando seu imóvel ou quarto. Em 2015, após novo aporte de US\$ 1,5 bilhão com empresas de Private Equity, a Airbnb eleva seu valor de mercado para

US\$ 25,5 bilhões.

AS CINCO GERAÇÕES DE STARTUPS



As 5 gerações de startups.

Como pode ser visto na figura anterior, poderíamos ter incluído neste capítulo outras histórias de empresas que nasceram startups e tornaram-se grandes ou foram compradas por outra gigante. O caso da Netscape é um bom exemplo disso. A Netscape foi a primeira empresa que conseguiu monetizar com a Web e travou uma polêmica batalha com a Microsoft na disputa pelo novo mercado dos browsers [38](#).

Em 2008, o Discovery Channel produziu o documentário A verdadeira história da internet apresentado pelo jornalista John Heilemann. Era uma série dividida em quatro partes que trazia, logo em seu primeiro episódio, a história sobre A guerra dos navegadores. Neste, era retratada toda a épica batalha entre Microsoft e Netscape que chegou até os tribunais. Os demais episódios, sempre interessantes e fascinantes, retratam a disputa pelos mecanismos de busca, a bolha da internet e o poder das pessoas e as mudanças das comunicações, respectivamente. Fica a recomendação deste documentário para você conhecer a história da Netscape.

Na apresentação das startups em cinco gerações, não existem intervalos de datas bem definidos para delimitar cada fase. O que há, de fato, são eventos causadores de revoluções que marcam uma nova geração. Enquanto a primeira geração foi composta, majoritariamente, pelas empresas produtoras de hardware, a segunda apresentou as empresas que se desenvolveram sobre a popularização dos microcomputadores.

A terceira – a geração da ascensão da internet – representa a chegada das empresas ponto-com de comércio eletrônico e os mecanismos de busca. Após o estouro da bolha e alguns anos para se recuperar, a quarta geração, trouxe consigo a revolução das redes sociais graças a conceitos disruptivos – e um exemplo emblemático é o do YouTube. Hoje parece muito simples, mas imagine que, naquela época, só quem produzia conteúdo eram as grandes empresas da indústria de mídia e, com o YouTube, qualquer ser humano da face da Terra poderia produzir seu vídeo e disponibilizar para o mundo todo. É ou não um conceito disruptivo? A resposta está aí com milhares de YouTubers famosos que ditam tendência, geram influência e não dependem de nenhuma empresa por trás para atingir seu público final.

A quinta geração – a geração da computação em nuvem e dos apps – iniciada após o estouro da bolha imobiliária americana em 2007, traz as startups que transformaram a crise em oportunidades – como a Airbnb e o Uber – e outras que nasceram sobre o novo conceito de computação em nuvem. Como destacamos anteriormente, a Amazon e a Microsoft são dessas empresas que conseguiram monetizar, transformando sua infraestrutura excedente em um produto – AWS, no caso da primeira, e a Azure, da segunda – tornando-se big players da computação em nuvem.

Nessa última geração, que dura até os dias atuais, apareceram várias outras startups nascidas “na nuvem”, tanto com foco corporativo – como é o caso da Salesforce – como uma infinidade de outras com foco nos consumidores finais. Até na indústria de jogos eletrônicos houve grande inovação nesse sentido, com consoles de videogames tradicionais perdendo espaço para apps como o Angry Birds, da Rovio, e o Pokémon Go, da Niantic e Nintendo, lançado de forma bombástica em 2016, trazendo consigo os velhos conceitos do antigo jogo de décadas passadas, mas incluindo a realidade aumentada e a mobilidade de tablets e smartphones .

Por trás de todas as histórias fascinantes das startups que cobrimos neste capítulo, há de certa forma três denominadores comuns:

- A visão de oportunidade e a paixão de seus fundadores.
- O mérito em conseguir compartilhar seu modelo de negócio e atrair o interesse de investidores.
- A transformação de ideias em negócios que, em sua maioria começam pequenos e focados num segmento específico para, posteriormente, escalarem exponencialmente.

A história do Vale do Silício e das empresas de tecnologia mais importantes do mundo é muito mais vasta e inclui outras grandes histórias, que envolvem polêmicas, visões de futuro, aceitação de riscos e muito dinheiro.

CAPÍTULO 3:

INOVAÇÃO DISRUPTIVA E INOVAÇÃO REVERSA

But paradise is here

It's time to stop your crying

The future is this moment

And not some place out there

(Paradise Is Here – Tina Turner

Paul Brady)

A maioria das pessoas, quando são estimuladas a pensar em inovação, fazem uma associação direta com o uso da tecnologia. Acreditamos na economia criativa e essa associação faz parte de um dos objetivos desse livro, que é estimular o pensamento criativo e ajudar a perceber que é preciso inovar no seu sentido mais puro: induzir algo novo, inventar, criar. A inovação pode vir desde um carrinho de pipoca até um novo aparelho de eletrocardiograma. Ela pode ser simples, tecnológica, disruptiva e até reversa. É isso que vamos explorar neste capítulo.

Um bom exemplo de como podemos inovar nas coisas mais simples, mesmo que seja sem o uso da alta tecnologia, é o trabalho desenvolvido pelo do senhor Valdir. Se você estiver no anel central de Curitiba, na praça Tiradentes, poderá encontrar diversos carrinhos de pipoca por ali, mas há

um que se destaca dos outros pelo modo inovador com que seu dono oferece o produto. Quando nos aproximamos do carrinho de pipoca do Valdir já notamos a diferença. O jaleco branco e impecável que ele usa tem impresso no bolso lateral o dia da semana em que estamos. Isso é para que o cliente possa saber que ele troca o jaleco todos os dias e mantém tudo limpinho. A limpeza, inclusive, é uma de suas maiores preocupações, já que o carrinho é higienizado, rigorosamente, de vinte em vinte minutos.

Quando o cliente pede uma pipoca, e não precisa ser apenas a tradicional pipoca de milho, pode ser de canjica também, afinal inovar e se diferenciar é o lema, ela virá em um saquinho especial para não sujar as mãos do “freguês”, como ele gosta de chamar as pessoas que consomem os seus produtos. Ao receber a pipoca, o consumidor ganha um kit personalizado da Pipoca do Valdir, com guardanapo, fio dental e uma balinha para adoçar a vida! Além disso, o cliente não deve se esquecer de marcar o seu cartão fidelidade, pois a cada cinco pipocas compradas, a sexta é de graça.



Valdir Novaki, o pipoqueiro que virou uns dos mais

requisitados palestrantes do Brasil.

Fonte: foto cedida gentilmente por Ricardo Coelho

Não é incrível saber que um vendedor com seu carrinho de pipocas pode gerar cerca de 140 inovações sem utilizar alta tecnologia? A maioria delas são simples, feitas a partir de uma observação do processo atual, melhorando-o e colocando o cliente no centro de todas as questões. Tenho certeza que o senhor Valdir Novaki ³⁹, que hoje é um dos palestrantes mais requisitados do Brasil e ensina como empreender, inovar e superar desafios, não utilizou design thinking para pensar nisso tudo. Mas o fato é que, mesmo sem saber, aplicou vários conceitos dessa técnica.

No entanto, queremos aqui desafiar o leitor a pensar em inovação com o uso de tecnologia, pois esse é um caminho de grandes possibilidades que está revolucionando o nosso tempo. Se o senhor Valdir consegue gerar mais de cem inovações sem uso de tecnologia, por que você não pode transformar esse mundo num lugar melhor para vivermos? Com menos desigualdade, menos concentração de pessoas nas grandes cidades, com maiores cuidados ao meio ambiente e geração de qualidade de vida e saúde para todos.

INOVAÇÃO DISRUPTIVA

Vamos deixar de lado as pipocas, por enquanto, para que, sentados à mesa, possamos saborear o filé mignon da inovação. Esperamos que você não esteja com fome quando estiver lendo isso, pois, caso esteja, é melhor interromper a leitura para fazer um lanche, uma vez que o assunto é bem saboroso.

O termo inovação disruptiva (disruptive innovation) foi descrito pelo professor de Harvard Clayton Christensen em 1995, inspirado no conceito de “destruição criativa” utilizado pelo economista Joseph Schumpeter, tratado no Capítulo 1, quando falamos sobre as ondas de Schumpeter. O economista utiliza esse termo para demonstrar que o capitalismo funciona em ciclos, e a cada nova revolução o ciclo anterior é destruído pelo seu sucessor que, ao final toma o seu mercado.

Por outro lado, Clayton Christensen define inovação disruptiva como:

“Um processo pelo qual uma empresa menor, com menos recursos, é capaz de desafiar com êxito empresas de sucesso já estabelecidas no mercado. Especificamente com foco em melhorar seus produtos e serviços para seus clientes mais exigentes (e geralmente mais rentáveis) ou criar um novo mercado com sua inovação.”

Aprofundando na conceituação de inovação disruptiva, observamos que ela, geralmente, produz algo mais simples, mais barato e que pode começar com uma performance inferior a outros produtos que já existem em um mercado. Porém, à medida que as rodadas de testes vão acontecendo, as validações surgem e o produto ou serviço vai melhorando. A inovação disruptiva é capaz de atender a um público que antes não tinha acesso a esse mercado. Dessa forma, podemos observar que existem dois agentes atuando em pontas separadas no processo de disrupção: um deles é o disruptor, aquela

empresa que irá se lançar no mercado com um produto inovador, ocupando as lacunas deixadas por outras empresas. Essas lacunas podem ser um atendimento de baixa qualidade, falta do real entendimento das necessidades do cliente, preço alto ou qualquer outro aspecto que impacte o cliente final. Na outra ponta há o “disruptado” ⁴⁰, que é geralmente a grande empresa ou o segmento de mercado que deixou a desejar e talvez não tenha colocado o cliente no centro de suas decisões ou que, simplesmente, não tenha inovado.

Olhando para o caso clássico do Uber, notamos que eles disruptaram os táxis e fizeram isso de maneira simples, oferecendo um serviço de motorista particular em carros de luxo a um preço acessível. E, o mais incrível nessa história, fizeram isso sem possuir um só carro e nem ter motorista na sua lista de funcionários, o que geraria custo fixo ao negócio. Isso não é destruidor ou melhor disruptivo?

Os carros do Uber Black estão sempre limpos, o motorista é educado e o preço é justo. Caso essas regras não sejam cumpridas, você pode registrar seu descontentamento diretamente no aplicativo e o Uber irá tomar as providências necessárias advertindo o motorista para melhorar o serviço.

Uma história interessante, que ilustra bem esse fato, ocorreu quando voltávamos da Campus Party e estávamos a caminho do aeroporto de Congonhas, em São Paulo. Como o trânsito de São Paulo não costuma ajudar nos fins de tarde e estávamos em cima da hora para fazer nosso check-in e embarcarmos na ponte aérea para o Rio de Janeiro, acabamos descendo às pressas de um carro do Uber e esquecemos dentro dele um carregador de celular, que usávamos com o adaptador oferecido pelo motorista.

Logo que percebemos o esquecimento, ligamos para o motorista que nos confirmou que o carregador estava no carro, mas ele já havia se deslocado para outra direção e estava com outro passageiro. Parecia que não havia solução e o carregador estava perdido, mas esse mesmo motorista entendeu que não podíamos esperá-lo por conta do horário de nosso voo e solicitou o endereço para o envio do carregador pelo correio. Este chegou em poucos dias via Sedex. Isso é excelência em servir e colocar o cliente a frente dos problemas.

Agora, se analisarmos o disruptado, o táxi comum, vamos enxergar diversos problemas na maior parte dos serviços ofertados. Esse fato logicamente não é regra, pois existem problemas com o Uber também e existem táxis comuns que oferecem excelente serviço. Porém, a percepção dos usuários reflete, na maioria das vezes, as questões aqui descritas.

Outro caso clássico de disrupção é o Airbnb, que, como vimos no Capítulo 2, tornou-se a maior rede de hospedagem do mundo sem sequer possuir uma propriedade ou um quarto de hotel. O que eles fazem é, através da tecnologia, unir uma pessoa comum, que tenha um quarto vago em sua casa e queira monetizar esse espaço, a um visitante, que é a outra parte interessada nessa união. Com essa solução, aparentemente simples, o Airbnb atingiu o valor de US\$ 30 bilhões em dezembro de 2016. Não é inacreditável?

Esses dois casos, de startups da quinta geração, mostram empresas que foram criativas, em tempos de crise, e exploraram um mercado já existente,

tirando proveito da negligência dos concorrentes já bem estabelecidos. Por outro lado, como também já foi dito, existe inovação disruptiva onde disruptores criam um mercado que não existia anteriormente. Esse ponto, aliás, pode gerar uma pequena polêmica: o papel do marketing é o de criar a necessidade ou apenas satisfazer as necessidades já latentes, como afirma o “papa” da disciplina Philip Kotler? Acreditamos que seja melhor não entrarmos nessa querela e deixarmos a questão para os especialistas no assunto.

Como já foi visto no Capítulo 2, vale retornarmos ao caso da Netflix e verificar que a startup fundada em 1997 era bem diferente de como a conhecemos hoje. Em sua fundação, a companhia era uma locadora de filmes com um pequeno diferencial inovador, a entrega de filmes nas residências de seus clientes pelo correio, enquanto os concorrentes esperavam que estes entrassem em seus estabelecimentos para realizar tanto o empréstimo quanto a devolução.

Atualmente, a Netflix vale mais de US\$ 50 bilhões e possui mais de oitenta milhões de assinantes em todo o mundo. Essa valorização da empresa se deu pelo fato da Netflix ter realmente revolucionado e criado um mercado que não existia nos Estados Unidos em 2007, quando a transmissão de vídeos por streaming na internet começou a ganhar popularidade.

O serviço tradicional e o mercado existente era o de aluguel de filmes em DVDs. Agora, você tem um mercado de assinantes de pacotes de transmissão de filmes pela internet, no qual não há a preocupação com a quantidade alugada ou devolução em uma determinada data para evitar multas por atraso. No mundo todo, muitas pessoas estão assinando a Netflix e deixando de pagar pela TV a cabo, devido ao custo ser bem mais alto e a

seu modelo tradicional, que “empurra” diversos canais que não desejamos assistir. Isso é destruir um mercado e criar outro. Inovação disruptiva na veia!

Olhando para isso tudo, podemos perceber que estamos falando de empresas multinacionais que produzem a inovação no seu mercado local (seu país de origem), fazem testes, lançam seus produtos de forma pequena e vão expandindo para outros mercados até que essas inovações cheguem aos mercados emergentes. Que tal explorar uma inovação que muda esse fluxo e é capaz de deixar as pessoas ainda mais perplexas?

INOVAÇÃO REVERSA

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), doenças do coração são as que mais matam em todo o mundo, sendo responsáveis por 13% das mortes por doença, ou seja, mais de sete milhões de pessoas por ano. Esse número é maior que toda a população de Portugal. Para o tratamento de doenças cardiovasculares, é preciso procurar um médico que solicitará exames como o eletrocardiograma (ECG), que registra a atividade elétrica do coração em estado de repouso. Mas o aparelho para realizar esse exame é caro, pesado e está disponível apenas em hospitais e clínicas especializadas. Olhando para exemplos como esses, algumas multinacionais estão gerando inovação em países em desenvolvimento e levando essa inovação para os países desenvolvidos.

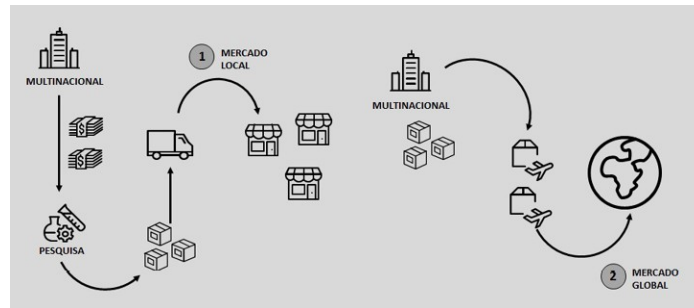
Para entendermos melhor, vamos continuar analisando a história do eletrocardiograma. Mesmo que esse exame tenha sido introduzido na prática médica há mais de cem anos por Willem Eithoven e seja um exame

simples, rápido e fácil de ser interpretado, ainda é de difícil acesso para a maioria das pessoas em países em desenvolvimento como Índia e Brasil. O aparelho tradicional pesa por volta de 130 quilos e custa, nos Estados Unidos, aproximadamente US\$ 10 mil. A população que vive fora dos grandes centros não tem fácil acesso a essa tecnologia, e é preciso se deslocar até um hospital ou clínica que tenham o aparelho e torcer para que este esteja funcionando, já que sua manutenção é cara e a maioria dos hospitais no Brasil não possuem os recursos necessários para fazê-la.

Uma solução para o problema de acesso seria levar o ECG para as comunidades distantes e isoladas, mas imagine carregar 130 quilos mata a dentro em cidades de difícil acesso como São Gabriel da Cachoeira no Amazonas, por exemplo. Mesmo que esses obstáculos sejam vencidos, é possível que se esbarre em outro problema, a falta de luz. O modelo tradicional de eletrocardiograma só funciona com energia elétrica.

Esses inconvenientes são recorrentes, pois a maioria dos produtos ou serviços são pensados primeiramente para serem comercializados em países desenvolvidos, onde há infraestrutura básica e a maior parte da população tem acesso e poder aquisitivo para pagar por eles.

O fluxo tradicional consiste em: empresas multinacionais investem milhões de dólares em pesquisa nos países desenvolvidos, e depois esses produtos são comercializados no mercado local e escoados para o restante do mundo. O grande problema nessa equação é que a população carente dos países em desenvolvimento não tem dinheiro para acessar essa tecnologia, mas mesmo assim continua tendo a necessidade.



Fluxo tradicional de pesquisa de um país desenvolvido

Olhando para esse tema, em 2008, a General Eletric (GE), que entre outras coisas é fabricante de aparelhos de eletrocardiograma, revolucionou ao inventar um aparelho que custa US\$ 500, tem o peso de uma lata de refrigerante, funciona com bateria e tem apenas dois botões (verde inicia o exame e vermelho interrompe ou finaliza). Seu uso é de uma facilidade revoltante.

O eletrocardiograma portátil da GE foi pensado para o mercado Indiano, que tem 90% da sua população em áreas rurais, mas também pode ser utilizado nos grandes centros de países desenvolvidos. Colocar um aparelho pesado e com alto custo em todas as ambulâncias de uma cidade se torna inviável, mas uma versão que apresenta as mesmas funcionalidades e custa uma fração do preço é possível e totalmente inovador.

Isso é o que Vijay Govindarajan chama de inovação reversa em seu livro *Reverse Innovation* ⁴¹. Nesse caso, a inovação surgiu em um país em desenvolvimento, a Índia, e revolucionou um país desenvolvido, como os Estados Unidos, onde as ambulâncias contam com o ECG portátil da GE. O fluxo de inovação que geralmente vinha de um país desenvolvido para um país em desenvolvimento foi invertido, por isso o nome de inovação reversa.

Vijay Govindarajan define a inovação reversa assim:

“Qualquer inovação que seja adotada em primeiro lugar nos países em desenvolvimento e que, de forma surpreendente, desafiam a gravidade e fluem para cima”.

É como se um rio corresse para cima e assim desafiasse a lei da gravidade. Mas essa magia só é possível quando a parte criativa se conecta a estratégia de negócio da empresa.

COMO TUDO ISSO SURTIU?

A inovação reversa surgiu com a necessidade das empresas multinacionais competirem fora de seus países oferecendo seus produtos, que tinham preços elevados em mercados emergentes. Quando uma multinacional está em seu mercado local, geralmente faz um produto top de linha para os

consumidores que têm mais dinheiro, e uma ou duas versões desse produto para os consumidores de outras classes sociais. A grande questão é que esses produtos continuam tendo a maioria das funcionalidades e a performance da versão top de linha. O problema é que, quando chegam aos mercados emergentes, esses produtos têm baixa aceitação, pois a maioria dos consumidores não tem poder aquisitivo para comprar algo tão caro. Isso causa o que conhecemos em marketing como a busca do consumidor por um produto substituto.

Para tentar combater esse efeito, as empresas começaram a adaptar o seu produto ao mercado emergente baixando o custo com a retirada de funcionalidades e diminuindo sua performance. Mas não era isso o que o consumidor desejava. Logo, essas empresas tinham um grande desafio: como produzir uma mercadoria com todas funcionalidades oferecidas em grandes mercados, mas que tivesse um custo muito inferior?

Para responder a essa pergunta foram utilizadas técnicas de design thinking , colocando o cliente como o centro das questões, entendendo o problema independente da solução que será adotada, criando protótipos e testando no mercado emergente. Todas essas questões foram pensadas de forma a quebrar o tabu de que produtos que surgem em países emergentes não podem ser utilizados em países desenvolvidos; afinal, o fluxo considerado “natural” é o do menos abastados – ou pobres – desejarem utilizar o que os mais abastados – ou ricos – utilizam.

Esse pensamento não levava em conta que, se um produto tem a mesma qualidade e as mesmas funcionalidades que os outros e seu custo é extremamente inferior, os mais abastados também iriam querer consumi-lo, como vimos no caso dos aparelhos de eletrocardiograma da GE.

A INOVAÇÃO REVERSA QUE AINDA NÃO ACONTECEU

O serviço de otimização de rotas é estudado há vários anos por muitas pessoas com mentes brilhantes ao redor do mundo. Sistemas como ClickSoftware, Oracle TOA e ServiceMax são famosos por receberem atividades, geolocalizá-las ⁴², escolher o melhor executor, traçar a rota mais otimizada possível, ou seja, que leve o menor tempo para ser executada, e entregar essa tarefa ao executor. Se algo sair errado após todas essas análises, o sistema ainda tem a capacidade de, durante o dia de trabalho, ir corrigindo as falhas humanas. Esses sistemas, que têm algoritmos altamente complexos, foram desenvolvidos por matemáticos que passaram anos estudando a melhor fórmula para que isso aconteça. Eles funcionam muito bem e conseguem melhorar em muito a produtividade das empresas.



Ponto de encontro dos dabbawalas. Foto: Searagen. Fonte: iStock by getly images

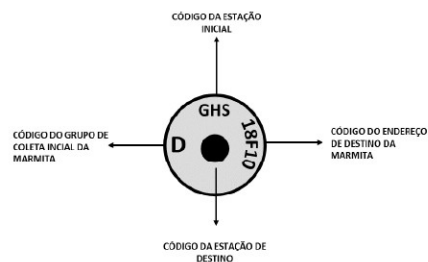
Sistemas como estes têm uma certa margem de erro que é aceitável para cada segmento em que são implementados. Mas agora imagine se existisse algo que fosse mais eficiente e que tivesse uma margem de erro de praticamente zero. A boa notícia é que isso já existe, são os dabbawalas da Índia. A má notícia é que esse sistema vem sendo estudado por diversas empresas, como a USPS ⁴³, mas ainda não conseguiram replicá-lo em forma de algoritmo e programa de computador.

Vamos entender como o sistema rudimentar e ultra eficiente dos dabbawalas funciona. A palavra vem da língua hindi e é dividida em dabba , que significa caixa , e wala que significa executor . Como negócio dos dabbawalas é entregar refeições, podemos, em uma tradução livre, chamá-los de entregadores de marmita, associando a dabba à marmita redonda de aproximadamente vinte centímetros de diâmetro e wala ao entregador.

Os dabbawalas entregam por volta de 150 mil marmitas por dia na cidade de Mumbai na Índia, que tem um trânsito caótico no qual carros, bicicletas, pessoas e animais dividem o mesmo espaço nas ruas. É enlouquecedor! Mas mesmo assim eles conseguem entregar as marmitas nos escritórios que ficam em uma área comercial no lado oposto da cidade, onde as marmitas são feitas.

O sistema de montagem de rota para as entregas das encomendas é baseado na malha ferroviária de Mumbai e funciona mais ou menos assim: por volta das 8h da manhã os dabbawalas chegam ao ponto de retirada das marmitas, e cada um deles leva aproximadamente trinta delas. Cada caixa de marmita

tem um sistema de código de identificação que mostra a estação ferroviária mais próxima em que ela foi retirada, a estação ferroviária mais próxima do escritório destino e o endereço destino.



Exemplo dos códigos nas marmitas para a execução do processo de entrega

Esse sistema de código é necessário, pois a marmita irá passar por até quatro dabbawalas até chegar ao seu destino.

Com a marmita em mãos, o dabbawala memoriza o caminho que deve seguir para que nenhuma entrega comprometa a entrega seguinte. Eles se encontram na estação de trem, em um grupo de aproximadamente quinze pessoas, que irão disparar a primeira etapa do processo. Essas marmitas passam para outros dabbawalas em outro ponto de encontro em outra estação de trem até chegar no seu destino final, o consumidor.



Sistema de entrega do Dabbawalas – as quentinhas chegam pontualmente no horário marcado

Esse sistema de entrega é rápido, altamente confiável e, segundo a revista *The Economist*, apenas um em cada dezesseis milhões de entregas tem um problema, ou seja, quase zero por cento de erro. E se achou isso incrível, saiba que eles têm apenas três níveis de hierarquia: os entregadores, os coordenadores e o pessoal da administração da cooperativa. Outra curiosidade é que todos recebem o mesmo salário e nunca existiu uma greve.

Como dissemos anteriormente, nenhuma grande companhia conseguiu reproduzir esse sistema utilizando tecnologia em grande escala. Quem sabe o leitor desse livro não se sinta desafiado e comece um projeto focado nessa área? Fica a dica...

POR QUE O BRASIL NÃO TEM INCENTIVO A INOVAÇÃO?

Em 2015, em meio à crise política e, sobretudo, econômica que se agravava, fomos convidados a ministrar palestras em algumas universidades

do país sobre o tema inovação, tecnologia e como o Brasil poderia mudar seus rumos. Durante a preparação do conteúdo, tivemos acesso a uma reportagem bastante interessante sobre a Índia, que tanto mencionamos neste capítulo. Nessa, eram destacados seis grandes indianos que chegaram ao topo de empresas mundialmente conhecidas como Microsoft, Google, Adobe, Mastercard, Nokia e Pepsi. Qual seria esse fenômeno? Como e por que estes seis indianos – Satya Nadella, Sundar Pichai, Shantanu Narayen, Ajaypal Singh Banga, Rajeev Suri e Indra Nooyi (única mulher entre eles) – alcançaram posições relevantes em empresas americanas?

Como um país como a Índia consegue gerar líderes, CEOs de companhias globais e apresentar diferenças sociais ainda maiores que as nossas aqui no Brasil – mais de 260 milhões de pessoas vivem abaixo da linha da pobreza ⁴⁴, o que representa expressivos 23% de sua população? Um país que possui uma sociedade dividida em castas, com diferenças religiosas importantes e que ainda por cima possui conflitos com países vizinhos como o Paquistão. Um país que aparece no ranking de IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) na posição de número 129 contra a 71^a posição do Brasil (que já está longe de ser boa).

Ao lermos a matéria da revista e ao fazermos uma pesquisa básica para identificar os pontos acima, chegamos a uma grande questão que seria tema central da nossa palestra: “Por que a Índia e não o Brasil? ”. Chegamos a algumas respostas, como veremos a seguir.

Antes de mais nada, os indianos, pela sorte ou não de terem sido colonizados pela Inglaterra e não por Portugal, possuem fluência na língua inglesa, que é uma de suas línguas nativas. Enquanto isso, no Brasil, temos

ainda uma grande massa da população que não fala um segundo idioma com proficiência.

Outro diferencial dos indianos refere-se ao alto nível de qualificação que aqueles de famílias de classe média e média-alta possuem. Além disso, 20% dos alunos das grandes universidades indianas fazem curso no exterior após suas graduações. A maioria, nos Estados Unidos ou na Inglaterra. Um dado a mais revela que 70% dos indianos que vivem nos Estados Unidos têm diploma de ensino superior contra apenas 28% dos americanos.

Indo adiante, o perfil desses indianos mostra que muitos deles vão para os Estados Unidos para cursarem uma pós-graduação, mestrado, MBA ou doutorado. Porém, para conseguirem essas vagas, passam por um nível muito alto de competição desde os primeiros anos de suas vidas acadêmicas, ainda na Índia. Onde, apenas os mais aptos prosseguem.

Quando já estão nos países desenvolvidos e concluem sua formação acadêmica, geralmente fazem carreiras longas na mesma empresa. Além disso, todos que já trabalharam com indianos alguma vez na vida sabem que o perfil desse povo é de humildade, diplomacia e, dificilmente, de atritos que gerem inimigos.

Dessa forma, aliando humildade, eficiência, profissionalismo e inteligência, os indianos conseguiram obter esse êxito em grandes empresas mundiais. Somado a isso, ou talvez como causa raiz de parte desse sucesso, há um programa de incentivo por parte do governo da Índia para que empresas de

tecnologia se instalem em seus grandes centros como Mumbai, Bangalore, Hyderabad e Déli, obtendo custos bem mais baixos de infraestrutura e mão de obra, com profissionais qualificados e aptos a desempenhar funções, antes realizadas por americanos, por exemplo, com níveis de qualidade menor e custos mais altos.

Não estamos aqui chamando a atenção para as maravilhas da Índia, pelo contrário, chamamos atenção para como um país com problemas severos, ainda assim, consegue gerar uma categoria de profissionais de alto desempenho que são admirados por muitos no mundo todo e, como vimos anteriormente, conseguem inovar.

A ideia aqui não é traçar comparações entre Índia e Brasil ponto a ponto. O IDH já revela que estamos 58 posições à frente deles, mesmo que isso não seja motivo nenhum de orgulho, já que estamos setenta posições atrás da Austrália – líder no ranking do IDH mundial – ou 65 posições atrás dos Estados Unidos – que aparecem na sexta posição. Mas podemos, sim, ter um horizonte de que tipo de ações como nação poderíamos executar para conseguirmos ser tão inovadores e competitivos quanto a Índia. Primeiro, é preciso ter um programa de incentivos por parte do governo federal. Um programa que fomente a instalação de empresas de alta tecnologia no país em detrimento apenas das empresas exploratórias de combustíveis fósseis ou das exportadoras do agronegócio.

Por outro lado, há muitas ações que só dependem de nós. Como nos capacitarmos na língua inglesa, buscarmos interação e intercâmbio intelectual com grandes centros acadêmicos e regiões no mundo, criando uma visão de futuro empreendedora.

Não cabe mais, em 2017, aguardar por mudanças na lei trabalhista brasileira ou na lei de aposentadoria para os que estão abaixo dos 50 anos de idade. Para os jovens que iniciam suas carreiras, essas questões de aposentadoria nem deveriam fazer parte de seus pensamentos. Por quê? Porque pode não haver aposentadoria oficial do INSS daqui a trinta ou quarenta anos, portanto, para que se preocupar com isso? É preciso deixar a visão paternalista do governo federal para trás e, cada cidadão que lê este livro, tomar para si a responsabilidade de tentar mudar esse cenário: criando, inovando e empreendendo. Mas, sobretudo, capacitando-se bem e tornando-se um profissional fora de série.

O Manifesto Vale Digital, que trazemos no Capítulo 13, mostra que há a necessidade de unirmos quatro pilares: poder público, setor privado, academia e sociedade, em prol da resolução de desafios que afetam toda a nossa comunidade. O Manifesto é uma chamada a cada um de nós para que possamos pensar diferente, acreditar que podemos mais e que somos uma nação capaz de mudar seus próprios rumos para melhor. Se não queremos ser primariamente agrícolas, vamos investir no fomento de ideias e propiciar meios para que estas se transformem em modelos de negócio. Negócios que precisam iniciar pequenos, mas com capacidade de crescer e ganhar escala. Precisamos fazer com que startups comecem, multipliquem-se e se perpetuem.

Para que tenhamos startups de qualidade é preciso ter pessoas de talento. Verdadeiros fora de série. E o que é preciso para ser um fora de série em alguma área de atuação? Segundo o autor Malcolm Gladwell no livro Fora de série é preciso ter pelo menos dez mil horas de prática para se obter um nível de excelência que dê destaque em alguma atividade. O autor cita casos como Bill Gates, os Beatles, Wolfgang Amadeus Mozart, entre outros

famosos que se tornaram fora de série, pois tiveram mais de dez mil horas de prática em suas respectivas atividades. No estudo, Gladwell sugere que, para obter esse nível de excelência, seriam necessárias cerca de três horas por dia ou vinte horas por semana, portanto, dez anos para se tornar um fora de série.

Por outro lado, como sabemos que hoje as novas gerações, quando querem muito algo, dedicam bem mais que três horas diárias para uma certa atividade, poderíamos ter uma geração de novos experts ou foras de série em apenas quatro anos, por exemplo, com uma dedicação de sete horas diárias. Mas esses casos são extremos e pontos fora da curva, pois para que se atinja um certo nível de excelência é preciso um pouco mais de tempo e amadurecimento.

Há uma metáfora muito usada em projetos de desenvolvimento de software por nós de TI, para negociarmos prazos com os clientes ou áreas de negócio, que diz o seguinte: “uma mulher grávida gera um bebê em nove meses, não adianta colocar nove mulheres grávidas que elas não farão um bebê em apenas um mês”. Isso mostra que, se a análise bem elaborada de Malcolm Gladwell diz que, em média, para se tornar um fora de série é preciso de cerca de dez anos, mesmo que se faça o dobro de horas por dia ou por semana, pode não se atingir um nível de excelência num período inferior.

Note que usamos a expressão “pode não se atingir”, o que abre margem para “por outro lado, é possível atingir também”. Sim, acreditamos que seja possível acelerar a proficiência em algo num período bem menor que dez anos, seja um segundo idioma que você queira aprender, seja no esporte, na música, na programação, em jogos eletrônicos ou em alguma metodologia.

Mas perceba que aqui não estamos falando de aprender algo, mas sim de aprender e se tornar bem acima da média se comparado a outros que também possuem proficiência na mesma técnica.

Vejamos um exemplo de um brasileiro fora de série. Seu nome é Oscar Daniel Bezerra Schmidt, ou simplesmente Oscar Schmidt, que é o maior pontuador (ou cestinha) da história dos jogos olímpicos, com 1.093 pontos, e, sobretudo, o maior pontuador entre jogadores de basquete de todos os tempos, com 49.737 pontos. Oscar, apelidado de “mão santa” devido seus tiros certos de três pontos e arremessos incríveis, nunca aceitou bem esse apelido, uma vez que sabia do esforço em treinamento extensivo diariamente que ele fazia para se tornar um excelente arremessador. Portanto, não se tratava de ajuda divina, mas sim de muito suor, dedicação e treino. Ainda no esporte, corroborando essa tese, Bernardinho – um dos técnicos de vôlei mais vitoriosos do mundo – autor do livro Transformando suor em ouro, afirma que: “Quanto mais você suar no treino menos sangra no campo de batalha”.

Não dá para queimar etapas, por outro lado, também só depende de você! Este é o ponto principal aqui. Quando se trata de empreender, muitos querem a glória num prazo de tempo muito curto. A boa notícia é que todos têm essa chance, cada vez mais, graças ao poder que a tecnologia nos dá. Porém é preciso gastar horas e horas sobre uma startup para transformar uma boa ideia em um negócio realmente bem-sucedido e escalável.

CAPÍTULO 4:

O QUE ESTÁ POR TRÁS DAS

ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS?

Eu quero dizer
agora o oposto do que eu disse antes.
Eu prefiro ser essa metamorfose ambulante
do que ter aquela velha opinião
formada sobre tudo

(Metamorfose Ambulante – Raul Seixas)

Nos últimos anos, o que mais escutamos no mundo da tecnologia foi “Ei, você sabia que o Uber é a maior empresa de transporte do mundo e não tem nenhum carro? ” ou “Viu que o Airbnb se tornou a maior rede hoteleira do mundo sem possuir um quarto sequer? ”. Já ouviram essas? Acreditamos que sim, pois já estão totalmente saturadas e prometemos não fazê-las neste livro.

Outra questão levantada nas grandes corporações foi “Como fazemos o elefante dançar? ”. Na verdade, não sabemos se dançar resolverá o problema, mas temos certeza que é preciso ser ágil, utilizar novos conceitos, descentralizar e ganhar em escala. E isso tudo não pode ser mais feito de maneira linear, tem que ser exponencial!

Existe uma história famosa, inclusive contada de forma brilhante no livro *Organizações exponenciais*, de Salim Ismail, Michael S. Malone e Yuri Van Geest, sobre o Projeto Genoma Humano (PGH), que serviu para mapear os genes do corpo humano e sequenciar o DNA que não são genes. O projeto começou em 1990 e tinha o prazo inicial de catorze anos para ser concluído. O orçamento era bilionário e contava com gênios de diversos países. Após sete anos de projeto, ou seja, metade do tempo previsto, os cientistas haviam mapeado apenas 1% do genoma. Quem está acostumado a gerenciar projetos sabe que quando isso acontece é desesperador, pois pode ser um sinal de atraso colossal no cronograma, o que levará ao estouro do orçamento e, por fim, ao fracasso do projeto.

Foi o que também pensou o cientista líder do projeto quando conversou com seus amigos mais próximos e chegou a cogitar interromper o programa. Mas Raymond Kurzweil, gênio inventor e futurista americano, um dos fundadores da Singularity University, afirmou que o projeto estava dentro do cronograma, pois se pensassem exponencialmente poderiam perceber que 1% dobrado sete vezes, ou seja, dobrando uma vez a cada ano, seria maior que 100% (2 – 4 – 8 – 16 – 32 – 64 – 128%). Logo, o projeto seria concluído antes do prazo. Os cientistas decidiram continuar e o projeto foi, realmente, finalizado em 2003, um ano antes do prazo e ainda dentro do custo.

Isso só foi possível, segundo Kurzweil, pois o padrão de duplicação identificado na lei de Moore ⁴⁵ se aplica a qualquer tecnologia da informação. Quando uma tecnologia passa a ser alimentada por um fluxo de informação, a sua relação preço-desempenho passa a dobrar a cada ano. Quando o processo de duplicação se inicia, não para mais e torna o ciclo exponencial. Esse ciclo tem seu início mais lento, pois começa com a

duplicação de números pequenos e geralmente decimais, mas acelera brutalmente quando estes se tornam maiores que 1. O número 1 dobrado 25 vezes é 33.554.432, ou seja, se alguém pedir R\$ 1,00 e disser que irá dobrá-lo 25 vezes para você, não pense duas vezes, aceite!

Outro fenômeno por trás do processo exponencial, e seguindo a lei de Moore, é a relação preço/desempenho, com o qual podemos notar que os preços vão caindo e ficando cada vez mais acessíveis à medida que o tempo passa e a tecnologia evolui. Por exemplo, o projeto genoma custou US\$ 2,7 bilhões, mas hoje é possível sequenciar o DNA de qualquer pessoa por US\$ 100.

Empresas como Google, Airbnb, Facebook e Netflix têm esse conceito na sua essência e crescem exponencialmente a uma velocidade espantosa. Se olharmos para as empresas tradicionais, elas demoram anos para atingir o valor de mercado de US\$ 1 bilhão, enquanto o Facebook levou apenas cinco anos e o Snapchat menos de dois. Isso é assustador, mas ao mesmo tempo fascinante, você concorda?

Vamos aprofundar esse tema utilizando a teoria de organizações exponenciais, que é definida por Salim Ismail como: “Uma Organização Exponencial (ExO) é aquela cujo impacto é desproporcionalmente grande, pelo menos 10 vezes, quando comparado ao de seus pares. ”

COMEÇAR PEQUENO, MAS PENSAR GRANDE

A lição número um para as empresas que apresentam crescimento exponencial é começar pequeno e pensar grande. A maioria das pessoas já escutaram essa expressão milhares de vezes e podem estar pensando “é uma expressão velha e batida”. Sim, tem razão! Mas gostaríamos de estimulá-lo a pensar no que é realmente grande.

Vamos pegar o caso do Citibank; é uma empresa gigantesca com negócios em várias partes do mundo. A visão do Citibank, ou seja, o que a instituição pensa para o futuro é: Oferecer qualquer serviço financeiro em qualquer país onde for possível fazê-lo de forma legal e rentável . Vocês acham isso grande? Para concluirmos se é grande ou não, precisamos ter um referencial de comparação. Vamos considerar o caso do Google, que tem como seu propósito organizar toda a informação do mundo . Percebe a diferença? O Citibank poderia ter como propósito: Prover o serviço financeiro mais simples, fácil e confiável do mundo , isso sim seria grande, e é disso que estamos falando.

Quando estivemos na Campus Party, encontramos a 3dFactory, uma startup que está no início de seu estágio de crescimento e que, na pegada das empresas exponenciais, já tem a grandeza no seu propósito: imprimindo o mundo . Eles não imprimirão o mundo, e nem todas as coisas do mundo, mas têm na sua mentalidade que são capazes de fazer algo grande e estão sempre lembrando disso quando olham para o seu propósito, para o seu DNA.

Vamos observar o pensamento de grandes empresas de tecnologia.

UBER “Transporte tão confortável com água corrente, em todo lugar e para todos”.

GO PRO “Ajudar as pessoas a capturar suas experiências mais significativas”.

FACEBOOK “Dar às pessoas o poder de compartilhar e tornar o mundo mais aberto e conectado”.

NETFLIX “Oferecer o melhor serviço global de distribuição de entretenimento”.

WAZE “Contribuir para o ‘bem comum’ nas rodovias do mundo, mostrando a todas as pessoas rotas que jamais saberiam”.

GIGWALK “Reinventar o trabalho em um mundo móvel. ”

INSTAGRAM “Capturar e compartilhar os momentos do mundo”.

Uma empresa com potencial de crescer exponencialmente pensa assim, e é dessa forma que precisamos aprender a pensar para conquistar outros patamares mais altos. Por isso, a seguir iremos descrever os principais pontos que estão por trás desse pensamento tão ambicioso.

NÃO COMPRAR, PEGAR EMPRESTADO

Imagine ter que iniciar um negócio com pouco capital e ter que investir milhões, por exemplo, em sensores em diversas rodovias de um país. Para a maioria das empresas, isso seria impossível, e não era diferente para o Waze. Colocar sensor nas estradas para captar informação do trânsito não era viável para uma pequena startup israelense em 2008.

Para resolver essa questão, o Waze decidiu que não compraria sensores, mas sim que os “pegaria emprestado”. Sim, emprestados dos diversos usuários de smartphone com o sistema de GPS embutido pelo fabricante do aparelho, e que para o Waze saiu de graça. O seu aplicativo instalado em cada celular, transforma o aparelho em um dispositivo de captação de dados que é possível ser escalado sem precisar investir nenhum centavo. E, quando esses aparelhos se tornam obsoletos, o custo de substituição para o Waze é nulo, pois o dono do smartphone irá fazer isso por conta própria e com o maior prazer.

Isso é o que Salim Ismail chamou de ativos alavancados , ou seja, quando você alavanca (toma emprestado) um ativo, que pode ser um celular, como no caso do Waze, um carro para o Uber ou um quarto vago na sua casa no caso do Airbnb. Aliás, para o Airbnb crescer, por exemplo, mais um milhão de quartos, ele não precisa comprar um terreno, aprovar o projeto na prefeitura, contratar uma empresa para construir um hotel, divulgar e esperar os clientes aparecerem, como fazem as redes tradicionais. O Airbnb precisa somente que pessoas comuns, como nós, tenham um quarto que queriam alugar por alguns dias. Depois disso é só cadastrar o quarto no Airbnb, descrever as regras de utilização e pronto. Locador e locatário podem se encontrar através da plataforma e o Airbnb agradece!

Esse pensamento disruptivo torna as empresas exponenciais altamente competitivas, levando seus concorrentes ao desespero. Afinal, sem o custo que os ativos geram, as empresas podem investir em mais treinamento de pessoal, na contratação de melhores profissionais, inclusive com melhores salários, e investir na melhoria da experiência do cliente. No caso do Airbnb, a experiência do cliente é transmitida com a mensagem de que a

nova experiência de viagem não é aquela antiga de turista, e sim de imersão na cultura de um novo país.

Por esses motivos é que, em cidades como Nova Iorque, as redes hoteleiras estão entrando na justiça para impedir que quartos no Airbnb sejam alugados por um período curto, pois os hotéis têm um alto custo fixo e não conseguem concorrer com esse modelo de negócios. Da mesma forma, existem diversas propostas no Brasil e no mundo contra a operação do Uber.

Mas esse tipo de ação não é o que vai salvar os hotéis ou as cooperativas de taxi, pois é impossível parar o avanço da tecnologia e da nova forma de se fazer negócio que o mundo está direcionado. Ações protecionistas são coisas arcaicas, algo muito empoeirado dos séculos passados.

Isso nos remete a Inglaterra do século XIX, mais precisamente em 1878, quando foi promulgada a Red Flag Law (Lei da Bandeira Vermelha), que dizia que à frente de cada carro deveria caminhar uma pessoa com uma bandeira vermelha para anunciar que este estava chegando. Outro item da lei era que o carro só poderia trafegar a uma velocidade máxima de 6,4 km/h, ou seja, charretes e carruagens puxadas à cavalos eram muito mais rápidas que os carros.



Lei da Bandeira Vermelha.

Fonte: Public Record Office Victoria –VPRS 12903/P1, item Box 673/20

Essa lei protecionista defendia os empresários do setor de transporte da época, que eram os veículos puxados a cavalo, e pouco se importava com o bem-estar da população. Mas a lei foi derrubada em 1896 e, como a história mostrou, hoje existem bilhões de carros pelo mundo todo e que fazem uso cada vez mais de componentes tecnológicos. Já podemos ver que, em um futuro próximo, teremos carros autônomos, que vieram para ficar. É inútil pensar que leis protecionistas irão barrar a evolução tecnológica. O melhor a fazer é entendê-las e adaptar-se a elas, o mais rápido possível.

CONFIAR NA MULTIDÃO

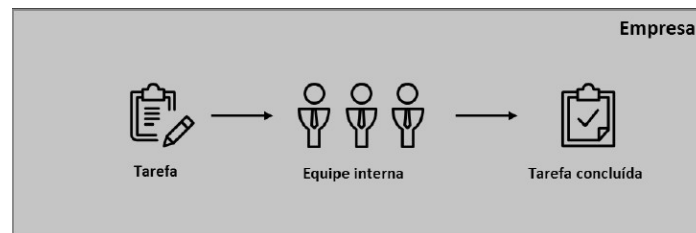
Descumprindo a promessa feita no início deste capítulo, de não usar frases saturadas, aí vai mais uma: “O Facebook é a maior empresa de mídia do mundo e não produz nenhum conteúdo”. Essa mesma frase com pequenas mudanças também serviria para YouTube, Waze ou Wikipedia. Mas quem alimenta essas plataformas com o conteúdo? Se você respondeu “todos nós”

está quase lá, porque a resposta mais correta seria a multidão e as comunidades. E é claro que nós pertencemos a essa multidão dentro de uma comunidade. Se você tem uma conta ativa no Facebook, pertence a essa comunidade, que contribui para a geração de conteúdo. Além disso, você faz isso voluntariamente.

Esse tipo de atividade foi descrita por Jeff Howe e Mark Robin, ambos editores da revista Wired , como crowdsourcing . O que Jeff e Mark perceberam foi que havia algumas empresas fazendo outsourcing (terceirização) das suas atividades para um grupo de pessoas na internet. A prática de outsourcing de alguma atividade ou mesmo de setores inteiros de empresas é uma prática conhecida e difundida que visa basicamente a diminuição de custo. Ela é feita graças à contratação da mão de obra direta ou por meio de uma empresa. O que os editores da Wired observaram é que isso estava sendo feito com o lançamento da atividade na internet para um grande número de pessoas desconhecidas. Dessa forma, juntaram as palavras crowd (multidão) mais outsourcing e cunharam o termo crowdsourcing .

A forma de crowdsourcing observada por Jeff e Mark surge devido à alta concorrência que as empresas sofrem, gerando a necessidade de inovação rápida e com qualidade. Para atender esse mercado, que demanda muita novidade, é preciso ter uma equipe de especialistas que estejam sempre atualizados dentro da sua empresa. Isso gera um custo muito alto. Outra questão a ser pontuada é que as mentes mais inteligentes do mundo podem não trabalhar para você, essas pessoas geralmente estão trabalhando para as gigantes de tecnologia, outras indústrias ou simplesmente são autônomos. Logo, por que não aproveitar todas essas pessoas para trabalharem para você e a um preço justo, sem ociosidade? Essa é a forma tradicional de crowdsourcing conhecida como crowdsourcing de serviço.

Dentro de um serviço tradicional, existe a tarefa que precisa ser executada, uma equipe interna de especialistas que irá executar aquela tarefa e, por fim, a tarefa concluída.



Serviço tradicional de execução de tarefas dentro de uma empresa

No crowdsourcing de serviço a coisa funciona um pouco diferente. Também existe uma tarefa que precisa ser executada, mas as semelhanças param por aí. Como já falamos, não existe uma equipe, e sim uma multidão. Mas onde estão essas pessoas? Estão cadastradas em uma plataforma de crowdsourcing que tem a função de conectar profissionais freelancers de diversas áreas a clientes que definiram uma tarefa e estão em busca de executores para ela. Após a tarefa ser definida, são cadastradas na plataforma juntamente com as regras de aceitação. Os profissionais que escolherem trabalhar nessa tarefa irão executar o serviço e enviar para um moderador, que pode ser o próprio cliente. Se a tarefa cumprir os requisitos, o executor recebe o prêmio pela tarefa finalizada.



Tarefa executada através de uma plataforma de crowdsourcing

Como mencionamos no Capítulo 2, em 2006, a Netflix queria aprimorar seu algoritmo de recomendação de filmes e, em vez de recorrer a sua força de trabalho interna, abriu um crowdsourcing com uma tarefa específica: melhorar em 10% a qualidade das indicações de locação de filmes de acordo com o gosto do cliente. Após mais de quarenta mil submissões, o vencedor recebeu US\$ 1 milhão como prêmio.

O Facebook utiliza, na maior parte do tempo, o crowdsourcing de conteúdo. Quando, por exemplo, precisou traduzir seu site, utilizou o crowdsourcing de serviço. Mas usou, em forma de um jogo, no qual as pessoas tinham que traduzir as palavras em inglês para o seu idioma local. Dessa forma, o Facebook conseguiu traduzir seu site inteiro, para diversos idiomas, em poucos dias e de graça. Não é demais?

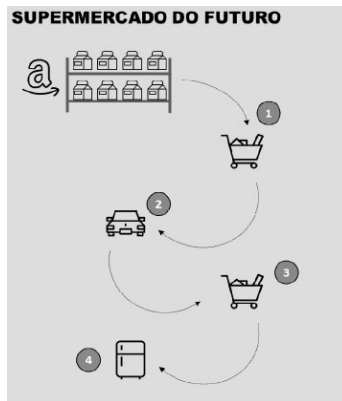
Outro crowdsourcing de serviço que está ganhando terreno é o crowdtesting, a realização de teste de software por testadores que estão cadastrados em plataformas famosas como a Applause e a CrowdTest, sendo remunerados por cada erro encontrado.

Existem outras formas de crowdsourcing, mas nos concentramos nessas para mostrar que empresas com crescimento exponencial utilizam recursos também exponenciais para economizar em custos, ganhar velocidade e aumentar a qualidade do que fornecem.

USAR ALGORITMOS PODEROSOS

Há algum tempo, estávamos observando o ineficiente processo de fazer compras no supermercado: o cliente tira o produto da prateleira, coloca no carrinho, tira do carrinho, coloca no balcão para pagar, tira do balcão, coloca no carrinho de novo e depois no porta-malas do carro. Vai para casa, tira do porta-malas e coloca no carrinho, depois tira do carrinho e coloca na dispensa. Ficou cansado de ler essa descrição? Isso se deve ao fato de que o processo é chato, cansativo e repetitivo.

Para resolver essa questão, pensamos em eliminar algumas partes do processo e utilizar um carrinho com sensor e uma máquina de cartão de crédito acoplada. Tínhamos diversos problemas que não conseguíamos resolver, mas a Amazon resolveu todos os problemas mostrando como realmente se pensa em inovação lançando o Amazon Go.



O supermercado pensado pela Amazon elimina as filas dos caixas

Esse supermercado do futuro irá eliminar toda a burocracia e ineficiência no processo de escolher um produto, pagar por ele e levá-lo para casa. Basta mostrar o aplicativo do Amazon Go no seu smartphone a um sensor, escolher o produto, colocá-lo na sacola e pronto. Simples, não?

Sim, é muito simples, porém, o que está por trás disso tudo é que não é tão simples assim. São utilizados diversos sensores, algoritmos de machine learning que fazem a função de “ensinar” à máquina como ela deverá proceder na próxima vez que alguém escolher aquele mesmo produto. Além disso, temos a extraordinária visão computacional, que é composta por câmeras que conseguem identificar ações a partir de imagens e, assim, quando você retira um refrigerante da prateleira e o coloca na sacola, o sensor identifica que o produto foi retirado. A visão computacional identifica o comprador e os algoritmos entendem que ele comprou o produto, assim debitam de sua conta. Mas o que acontece se você pegou um produto e não o quiser mais? A resposta é simples, basta colocá-lo de volta

na prateleira que todo o sistema irá reconhecer a devolução e liberar o item da sua conta.

Outro caso interessante de utilização de algoritmos vem de um grupo de pesquisadores do Xerox Research Center na Índia, que demonstraram como computadores utilizando machine learning conseguiram distinguir o que acontecia em um jogo de Cricket, e os eventos foram transformados em comentários de texto. Eles executaram essa façanha plugando computadores no canal Indian Premier League no YouTube e, após centenas de horas analisando os vídeos, conseguiram gerar os comentários em texto. O próximo passo é vocalizar os textos para que, num futuro não tão distante, possamos ter os computadores não só narrando jogos de Cricket, mas de futebol e demais esportes também.

Em 2016, aqui no Brasil, o ZAP Imóveis junto com o DataZAP ⁴⁶, disponibilizou um serviço chamado Quanto vale?. Com essa nova funcionalidade, o maior portal de classificados de imóveis do país, permite que seus clientes avaliem o preço de mercado de seus imóveis de forma automatizada. E, por trás dessa nova solução, está um algoritmo que faz uso intensivo de big data e machine learning, em que há uma massiva análise de dados e, a partir de informações como o lado da rua que é mais valorizado, se há uma escola ou um hospital próximo a seu imóvel, valor dos últimos negócios fechados e tendência de crescimento ou redução do metro quadrado em sua região, o algoritmo entrega uma estimativa precisa de avaliação do imóvel analisado.

Vamos voltar ao caso do Google. Ele começou como mais um site de busca na internet, e tinha pela frente dois grandes concorrentes, Yahoo e AltaVista, os mais utilizados até então. Para poder entrar nesse mercado, o

Google precisava ter uma carta na manga, e tinha: o algoritmo disruptivo PageRank. Você se lembra que comentamos no Capítulo 2 o fato de o PageRank medir a importância de uma página contabilizando a quantidade de links que apontam para ela? Essa foi a forma mais humanizada de contabilizar a relevância dos resultados de busca. Com isso, o Google “destruiu” os outros sites de busca, no melhor estilo estratégia do oceano azul ⁴⁷, transformando seus concorrentes em meros figurantes.

Os algoritmos são extremamente poderosos e fazem as empresas ganharem produtividade em escalas antes impensáveis. Ter um algoritmo poderoso é uma das armas secretas das empresas exponenciais.

DAR AUTONOMIA À EQUIPE

A maioria das grandes empresas hoje em dia tem um grande desafio quando desejam contratar jovens no mercado de trabalho. Eles não querem trabalhar em uma grande empresa, dentro de um padrão preestabelecido, com alto nível de controle e uma burocracia enlouquecedora. A nova geração já nasce empreendedora e, como a maioria das grandes empresas ainda vivem na era industrial, com um sistema centralizado em que existe uma liderança que deixa a camada operacional isolada das decisões, isso acaba repelindo jovens talentos, que querem participar das decisões e ter autonomia de seguir em frente.

Vamos pegar o caso do Nubank, uma fintech brasileira – startup de serviços financeiros - totalmente digital, sem agência, loja ou quiosque. A empresa foi fundada em 2013 e em menos de quatro anos já tem seu valor de mercado avaliado em US\$ 500 mil. Pois bem, o Nubank é um grande

recrutador de jovens talentos que saem das universidades de ponta no Brasil. Além de recrutar esses jovens, o turn over , troca de funcionários, da empresa é próximo a zero, pois as pessoas estão engajadas naquilo que fazem.

De onde vem esse engajamento? Muitos de seus funcionários dizem que é por conta da autonomia que eles têm e a transparência nas decisões que são tomadas. É um modelo horizontal com equipes auto-organizadas sem hierarquia. A empresa continua tendo fundadores, CEOs e acionistas, mas não há um gerenciamento top down (de cima para baixo). Com isso, os funcionários sentem que a empresa deseja que eles contribuam, que exponham suas ideias e, dessa forma, consigam influenciar nas decisões estratégicas. Se existe um problema para resolver, o colaborador tem autonomia para tomar a melhor decisão, e, se errar, é hora de aprender, sem ser repreendido por seu chefe ou seus pares. Os funcionários recebem uma missão, e não sabem como isso será executado, pois não é imposto pela liderança. A execução é definida junto com o time, que irá entregar a tarefa concluída. No Nubank, missão dada é missão cumprida.

Essa liberdade assusta as empresas tradicionais que tem no seu DNA a burocracia, principalmente gerada pelo controle exagerado. E depois eles ainda querem saber por que o elefante não dançou.

POR QUE O ELEFANTE NÃO DANÇA?

No início deste capítulo, mencionamos que, quando passamos pela maior crise econômica da história do Brasil, o que mais escutamos nas grandes corporações é “precisamos fazer o elefante dançar”. Mas por que o elefante não dança? Porque o elefante é um animal enorme, que pode pesar até seis toneladas e tem grande dificuldade de mudar de direção. Claro que, não estamos aqui falando de nenhuma savana e o elefante da questão é apenas uma metáfora sobre as grandes empresas que têm dificuldade de se movimentar com rapidez.

Queremos compartilhar uma história que um amigo nos relatou quando teve que levar o seu carro a uma oficina da Nissan, pois havia passado em um buraco e a luz do controle de tração ascendeu no painel. Ele desejava um relatório rápido para saber se poderia continuar andando com o carro ou se deveria deixá-lo na oficina imediatamente.

Quando chegou à oficina, logo foi atendido pelos consultores e o carro foi encaminhado a um mecânico. Em menos de vinte minutos, o mecânico retornou com o diagnóstico, mas só poderia passar para o consultor, que havia saído do local de atendimento. Após uns quinze minutos de espera, o consultor chegou e informou que precisava fazer um orçamento para dizer o que realmente havia acontecido com o carro. Mas infelizmente a pessoa responsável pelo orçamento não estava no local. Após esperar mais vinte minutos, a responsável pelo orçamento chegou, solicitou a placa do carro e constatou que o carro não estava cadastrado no sistema. Logo, o consultor teria que fazer o cadastro, mas só poderia fazer depois de terminar a tarefa

que estava executando. Após terminar o cadastro, a pessoa responsável pelo orçamento havia saído novamente, tinha ido ao banheiro. Alguns minutos mais tarde, ela retornou e, em menos de um minutinho, realizou o orçamento. O consultor informou que havia um problema de alinhamento, mas que não poderia fazer o atendimento naquele momento, pois estavam lotados, mas se quisesse, nosso amigo poderia andar com o carro e trazê-lo, outro dia, para o serviço sem nenhum problema.

Em resumo, duas horas depois de ter entrado na oficina, esse amigo conseguiu a informação que desejava, mas poderia tê-la obtido em vinte minutos. Isso aconteceu porque a Nissan necessita de uma estrutura de controle enorme. Além disso, a concessionária tinha funcionários desmotivados ou despreparados no que diz respeito a oferecerem uma ótima experiência ao cliente. Poderiam ter um setor de diagnóstico rápido, porém, para que isso fosse possível, seriam precisos tempo e alto investimento, uma vez que, por se tratar de uma empresa multinacional, mudanças devem ser implementadas nas filiais do mundo todo para manter o padrão corporativo.

Esse pequeno exemplo mostra como funciona uma estrutura grande e pesada, que tem dificuldade em realizar uma tarefa simples, quando isso deveria ser parte de seu cotidiano. Agora imagine implantar uma mudança mais radical, por exemplo, um setor de diagnóstico feito por robôs. Talvez isso pudesse levar a empresa ao colapso e, como você sabe, o exemplo não se aplica só a Nissan.

Uma empresa tradicional, já consolidada no mercado, é geralmente hierarquizada, onde a informação é top down (de cima para baixo), ou seja, é gerada na alta direção, passa pela camada gerencial e demora a chegar ao

nível operacional, onde o que foi pensado será implementado. Muitas das vezes, quando a informação chega para ser colocada em prática, já está obsoleta.

Se forem projetos de transformação, que levam tempo para ser aprovados pelos comitês administrativos, quando são aprovados, em sua maioria falham, afinal, não têm o apoio total da alta direção e não é possível promover a mudança nas pessoas, que geralmente são resistentes a isso. Também se torna difícil conter o conflito entre os diversos setores da empresa que têm interesses contrários a transformação.

Quando olhamos para uma mudança na empresa em relação a inovação, é possível observar muitas falhas, principalmente por parte da alta direção, que não tem conhecimento sobre as novas tecnologias e, na maioria das vezes, as rejeita. Quando a rejeição não acontece, buscam a inovação interna, pois, a princípio, seria mais barato, pois as pessoas estariam “disponíveis” e tentariam utilizar uma tecnologia já consolidada no mercado, já testada é de domínio dos membros da alta direção. Perceberam o problema?

Se, aos trancos e barrancos conseguirem transpor essas barreiras, a equipe de inovação é geralmente colocada abaixo de um setor existente. Por exemplo, se estamos inovando para o setor de atendimento, essa equipe irá responder ao líder de atendimento. Com o passar do tempo, e um pouquinho de bom senso, percebe-se que isso não funciona, pois o líder de atendimento conhece atendimento e não inovação tecnológica. Surge, então, a brilhante ideia de colocar a área de inovação tecnológica embaixo da estrutura de TI, pois é o mais óbvio, já que estamos falando de tecnologia.

Porém, se era tão óbvio por que não fizeram antes? Pois bem, também não dá certo. Mas por quê?

Vamos fazer uma analogia bem simples para entender esse caso. Quando existe um corpo estranho dentro de um organismo, o que acontece? Esse organismo irá criar defesas para combater esse corpo estranho, usando o que na biologia são chamados de anticorpos. Isso é o mesmo que acontece com uma área de inovação, quando é colocada embaixo de uma área já existente, não funciona. A estrutura existente irá criar mecanismos para eliminar a nova área, seja qual for o motivo – falta de experiência, pouco tempo de dedicação, área antiga ainda demanda muita atenção, não importa. Isso é fatal! Para que uma área de inovação possa ter mais chance de obter sucesso, é preciso que seja independente das áreas já existentes. Ter uma estrutura nova em todos os níveis e se possível que seja em outro local.

Não pode haver dependência de inovação interna. O ideal é a combinação de um time externo, que traga ideias novas e consiga oxigenar o ambiente, misturado com um time interno, que deve ser identificado dentro da empresa. Buscando por pessoas inteligentes, criativas e que por muitas das vezes estão encaixotadas em alguma área, por problemas estruturais ou políticos e, desse modo, não têm a liberdade de fazer a revolução que desejam. Se esses funcionários não conseguem expor suas ideias, acabam saindo. Vejam o caso recente da Apple: alguns funcionários deixaram a empresa por se sentirem “aprisionados” e montaram a Pearl Automation, uma startup de acessórios para veículos.

Seguindo nas modificações necessárias para se ter uma área de inovação tecnológica, é preciso haver mais diversidade no comitê executivo da empresa. É preciso que se tenha mais mulheres e jovens nesse, para que

possam trazer pontos de vista diferentes e possam promover o mentoring reverso, quando uma pessoa mais jovem passa a ensinar aos mais experientes sobre as novas tecnologias que estão surgindo a toda hora no mercado.

Outro ponto é, se queremos inovar, é preciso ser rápido, pois, como foi visto no Capítulo 1, os ciclos de inovação são cada vez mais velozes, e, se os projetos forem lentos, quando ficarem prontos já estarão obsoletos e poderão ir para o lixo. É preciso utilizar novas técnicas de desenvolvimento ágil que liberam o produto ao mercado o mais rápido possível. Como veremos no capítulo 10.

Por fim, é preciso dar autonomia a essa nova área. A informação precisa fluir nos dois sentidos (de baixo para cima e de cima para baixo) com muita rapidez e naturalidade. Como vimos na seção sobre autonomia, as pessoas querem ter voz e querem participar das principais decisões. Isso faz toda a diferença.

PARTE II

ESPÍRITO VISIONÁRIO E CRIATIVO

Quem sou eu e quem é você

Nessa história eu não sei dizer

Mas eu acredito que ninguém

Tenha vindo pro mundo a passeio

De onde se vem, pra onde se vai
Só importa saber pra quê (e pra quem)
Pois o destino transforma num dia
Um menino em herói de TV

..*.*.

Enquanto a gente pensa
Que sabe de tudo
O mundo muda de cena
Em menos de um segundo

(Rock Estrela , Leo Jaime)

CAPÍTULO 5:

MODELAGEM DE NEGÓCIO EM CANVAS

Sometimes I feel
Like I don't have a partner
Sometimes I feel
Like my only friend

Is the city I live in

(Under the Bridge - Red Hot Chili Peppers

Anthony Kiedis / Chad Smith / Flea / John Frusciante)

Visualize essa cena: uma jovem, sonhadora, com uma boa ideia na cabeça e um protótipo de seu app para mostrar em seu smartphone , ansiosa, apressa-se para não chegar atrasada na reunião que terá com um investidor-anjo na zona sul do Rio de Janeiro. Há pelo menos uma semana, ela treina seu pitch para não decepcionar na hora H. Naquela manhã de quarta-feira, seu compromisso (de trinta minutos) estava agendado para as 9h, no Edifício Argentina, em Botafogo. Às 8h30 ela já estava na recepção, mas lhe pediram para aguardar, pois a pessoa com quem ela iria se reunir ainda não havia chegado em seu escritório, localizado no vigésimo andar.

A jovem de 24 anos se senta e, hiperansiosa a essa altura, abre seu protótipo de app no celular para treinar a demo que faria durante sua reunião. Às 8h55 seu telefone toca e, do outro lado da linha, a secretária do investidor com quem ela iria se encontrar lhe avisa que, devido a um compromisso urgente, ela terá apenas dez minutos para que não perca sua viagem. Um tanto decepcionada, bastante angustiada, ela tenta formular uma estratégia improvisada para conseguir transmitir todas as informações que gostaria em tão pouco tempo. Por alguns instantes estava tão imersa em seus pensamentos que não percebeu quando um rapaz se aproximou e parou à sua frente, trajando terno e gravata.

– Alice?

Rapidamente, ela olha para cima e se levanta meio estabanada para responder:

– Sim, sou seu. É um prazer, senhor... Carlos!

– Imagina, o prazer é meu, mas não precisa do senhor. Creio que a minha secretária já lhe informou que teremos apenas alguns minutos, correto?

A jovem acena positivamente com a cabeça.

– Então, na verdade este tempo já começou a contar pois acabo de chegar e daqui a menos de dez minutos eu preciso abrir uma reunião com meus diretores. Portanto, venha comigo e vamos conversando no caminho e no elevador... você acha que consegue ou quer remarcar nossa conversa para outra data?

– Não, não, eu consigo sim... sem problemas – responde a jovem demonstrando serenidade e firmeza na frente do executivo.

Alice, rapidamente, guarda seu celular na bolsa e, enquanto caminhava para entrar no elevador, retira, de uma pastinha que carregava, apenas uma folha de papel contendo um quadro dividido em nove partes.

– Então Carlos, este aqui é meu modelo de negócios...

O fim desta cena se dá três minutos mais tarde, já no vigésimo andar, com um acordo entre Alice e Carlos para que ele investisse R\$ 50 mil em seu negócio, e o investidor ainda combinou com a jovem que conversaria com mais dois amigos para propor que cada um também investisse a mesma quantia, gerando um capital semente para sua startup da ordem de R\$ 150 mil.

O que estava na folha que Alice retirou de sua pasta? Seu business model canvas .

...

Iniciar um projeto com seriedade e dedicação é sempre algo desafiador, seja ele pessoal ou profissional. Pode ser o desenvolvimento de um novo negócio, a faculdade ou aprender um segundo idioma. Início remete àquele frio na barriga, a dúvidas e incertezas, a receios e precauções. Buscam-se, então, novas parcerias que facilitem o ramp up ⁴⁸.

Parceria é algo fundamental para uma startup realmente sair do papel. Há diversos tipos de parcerias: desde as iniciais entre amigos, para pensar juntos a viabilidade do negócio, até as parcerias mais estratégicas, com investidores-anjo, aceleradoras ou empresas de venture capital ⁴⁹.

Os diversos aspectos de parcerias devem estar presentes no modelo de negócio de uma startup . Claro que a parceria não é tudo. Antes de definir os tipos de parceiros que seu negócio irá precisar, é preciso ter o foco em sua solução e qual é o seu público-alvo. Como sua empresa irá se relacionar com eles? Que problemas ou desafios sua solução está resolvendo? O que você entregará de valor a seus clientes? Entre outras questões.

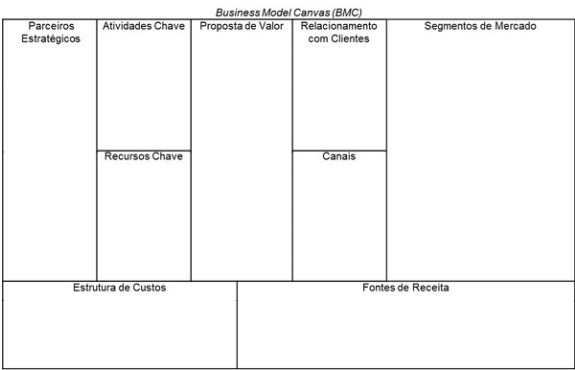
Neste capítulo, trataremos do espírito de startup relativo à concepção de um novo negócio a partir de uma boa ideia. Esses conceitos também podem ser aplicados no empreendedorismo interno, dentro de uma empresa já existente e consolidada. Neste caso, os empreendimentos chegam até você sob novas iniciativas, novos projetos ou desafios corporativos ou de uma área da empresa.

A primeira etapa para transformar uma boa ideia em um negócio é criar um modelo que faça sentido em termos de escalabilidade e repetição. Além disso, esse modelo deve ser simples o suficiente para que possa ser compartilhado e explicado para terceiros sem grandes problemas de entendimento. Dentre muitas metodologias e ferramentas para modelagem de negócios, vamos descrever uma das técnicas mais utilizadas atualmente: o business model canvas (ou BMC) .

BUSINESS MODEL CANVAS

Toda startup deve ter seu modelo de negócio apresentável de forma simples e direta. Para facilitar e padronizar essa análise, foi desenvolvido um modelo de negócios em uma página, mundialmente conhecido como business model canvas . O BMC foi proposto pelo suíço Alexander Osterwalder em seu trabalho de 2008 intitulado Business Model Ontology . Trata-se de um padrão adotado por milhões de pessoas, autônomas ou empregadas em empresas de todos os portes e tamanhos. Você pode usar o canvas para descrever seu negócio, projeto ou desafio, e rodar ou testar esse modelo considerando nove aspectos do negócio.

A seguir você pode ver o template básico de um BMC:



O BMC funciona em conjunto com outros processos e ferramentas do planejamento estratégico, descritos com mais detalhes no Capítulo 7. O diagrama proposto no BMC, como pode ser visto no template , traz

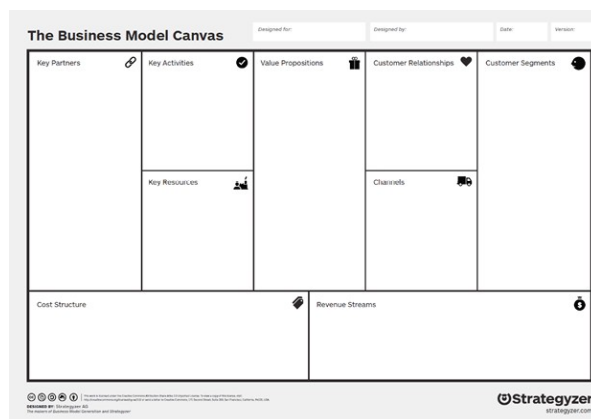
simplicidade para se analisar um negócio sob nove aspectos apresentados em uma única página, são eles:

1. Parceiros Estratégicos
2. Atividade-chave
3. Recursos-chave
4. Proposta de Valor
5. Relacionamento com Clientes
6. Canais
7. Segmentos de Mercado
8. Estrutura de Custos
9. Fontes de Receita

Em termos de referência de material e treinamentos disponíveis sobre business model canvas , uma grande fonte de recursos é o portal da Strategyzer ⁵⁰, no qual há templates , cursos disponíveis e uma plataforma gratuita sobre modelagem de negócios.

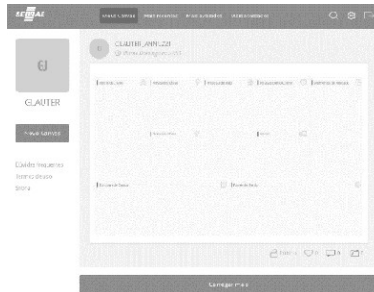
A Strategyzer é uma organização suíça que, em parceria com empresas como Microsoft, Intel, SAP, Fujitsu, GE, Mastecard e 3M, mantém em sua homepage uma mensagem informando que mais de cinco milhões de pessoas já usam BMC ao redor do mundo e que essa plataforma deve ser

usada para melhor entendimento das necessidades dos clientes, para a criação de produtos melhores e para o crescimento dos negócios. Os principais templates fornecidos em seu portal são os de business model canvas e o value proposition canvas.



The Business Model Canvas – template proposto pela Strategyzer. Fonte: strategyzer.com

Outra excelente fonte de recursos e totalmente em português, incluindo ainda uma plataforma on-line para criação de modelos de negócios em canvas é o portal do SEBRAE ⁵¹. Neste site , você também encontrará informações úteis, exemplos de BMCs gerados por outras pessoas e uma plataforma gratuita para utilizar e criar seus próprios modelos de negócio.



Portal do Sebrae oferece uma plataforma de business model canvas para ser utilizado. Fonte: www.sebraecanvas.com

Não há uma ordem preestabelecida para se criar o canvas . Neste capítulo, vamos elucidar os principais aspectos para a criação de um BMC com qualidade. Basicamente, há uma linha que defende o início do modelo de negócio em canvas pelo quadrante Proposta de Valor , já que se trata do produto ou solução que seu negócio irá gerar. Por outro lado, há outra linha que defende que o início seja pelo quadrante Segmentos de Mercado , por se tratar do público-alvo que seu negócio irá focar e, de fato, é este público que tem as dores, os problemas ou os desafios que o negócio busca resolver com a Proposta de Valor . Portanto, vamos adotar esta segunda abordagem.

SEGMENTOS DE MERCADO

A seguir, vamos estabelecer uma ordem racional para a definição do modelo de negócios em canvas . As primeiras perguntas que devem ser feitas, são:

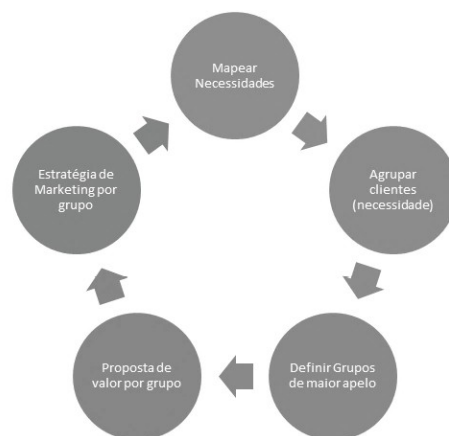
- Que tipo de problema ou situação seu negócio irá solucionar?
- Qual o público-alvo ou segmentos que poderiam ser impactados por sua solução?
- Como você se relacionará com seus clientes?
- Que canais de distribuição de produtos, serviços ou mensagens irá utilizar?
- Que fontes de feedback você usará para retroalimentar seus processos produtivos visando fazer o que realmente seus clientes irão comprar.

Começaremos a construção de nosso modelo pelo quadrante Segmentos de Mercado para definir QUEM será afetado pelo negócio proposto. Nesse quadrante, você deve identificar o público-alvo que será beneficiado pela solução proposta de valor agregado.

- Que problema comum a esse público você está resolvendo com sua solução?
- Quais os benefícios que estarão sendo fornecidos para aqueles que adquirirem sua solução?
- Quem são os principais clientes de seu negócio realmente?
- Há diferentes tipos de nichos dentro desse mercado-alvo?
- Quais são as segmentações importantes que podem ser notadas de imediato?

- Como você planeja a diversificação?

Importante mapear quais são os principais problemas ou dores atuais dos diferentes segmentos de mercado que você busca atingir. Quais ganhos sua solução proporcionaria? O que motivaria esses clientes a adquirir seu produto ou serviço?



Fluxo usado na definição do quadrante de Segmentos de Mercado

Um fluxo bastante racional para definir este quadrante é descrito nos passos a seguir:

1. Mapear as necessidades dos clientes.

2. Agrupar clientes de acordo com suas necessidades específicas.
3. Definir quais são os grupos ou segmentos aos quais sua solução agregaria mais valor.
4. Desenvolver uma proposta de valor específica para cada segmento.
5. Desenvolver estratégias de marketing específicas por segmento.

Como exemplos de grupos, segmentos ou nichos de mercado que seu negócio irá impactar, podemos gerar classificações por classe social, gênero, região geográfica, categoria profissional, entre outros.

Ainda na definição de QUEM é seu público-alvo, é importante analisar as questões referentes ao relacionamento com esses clientes e os canais de comunicação, para que se tenha um acesso em via dupla entre sua empresa e os clientes. Mas, antes disso, vamos definir a proposição de valor que você traz aos segmentos de mercado definidos.

PROPOSTA DE VALOR

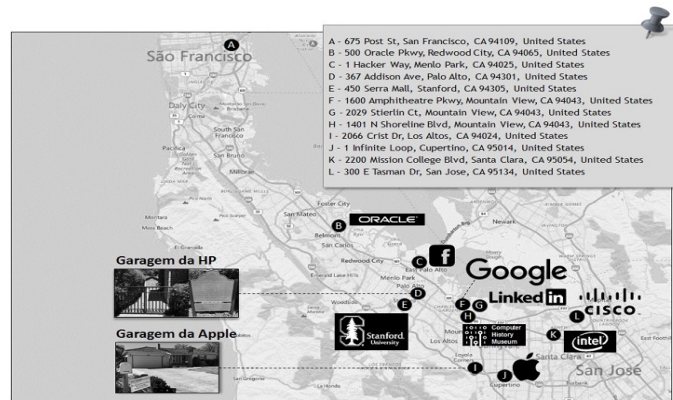
O quadrante Proposta de Valor trata de O QUE será produzido por sua empresa. As perguntas básicas a serem respondidas neste quadrante são:

- Que valor será entregue aos clientes?

- Qual problema destes clientes está sendo resolvido?
- Que conjunto de produtos e/ou serviços está sendo oferecido para cada segmento ou grupo de clientes?
- Que necessidades dos clientes estão sendo satisfeitas?

Além disso, em relação ao produto ou solução que serão gerados, é importante avaliar alguns fatores e características, tais como:

- Pioneirismo do produto ou solução.
- Personalização.
- Performance.
- Redução de custo ou eliminação de riscos proporcionada.
- Design do produto.
- Poder de sua marca.
- Acessibilidade a seu produto.
- Conveniência ou facilidade de uso.
- Impacto social proporcionado.



Template fornecido pela Strategyzer intitulado The Value Proposition Canvas para auxiliar na definição do quadrante Proposta de Valor do BMC. Fonte: strategyzer.com.

Utilizaremos aqui como padrão o modelo The Value Proposition Canvas fornecido pela Strategyzer para desenvolver as propostas de valor.

Note que não há como separar o quadrante Proposta de Valor , sem correlacioná-lo com o quadrante Segmentos de Mercado . Existe uma relação íntima entre os dois, uma vez que, se há geração de valor, este tem que ser percebido pelo cliente.

Usando o diagrama The Value Proposition Canvas , temos no quadrante Proposta de Valor os possíveis vetores de ganho (gain creators) e/ou os aliviadores de dor (pain relievers), ambos intimamente relacionados ao quadrante Segmentos de Mercado , em que destacamos os ganhos (gains) e as dores (pains) percebidos pelos clientes. A famosa sentença em inglês “ No pain, no gain ”, usada por muitos como motivação para trabalhar duro ou se esforçar mais, afirma que sem dor não há ganho. Quanto maior as

dores dos clientes, maior será a recompensa proporcionada por alguma solução que traga alívio ou até mesmo elimine essas dores (ou problemas).

Enquanto o quadrante Segmentos de Mercado tem o foco na OBSERVAÇÃO, o quadrante Proposta de Valor tem o foco no DESIGN de uma solução para que atinja em cheio o mercado.

CANAIS

O quadrante Canais retrata que meios serão utilizados para você se conectar com cada segmento de mercado mapeado. Note que não se trata de uma definição feita por você, dentro do escritório onde sua startup está baseada, mas de observar atentamente como ou através de que canal cada segmento de mercado quer ser acessado. No Capítulo 6, descreveremos a metodologia de design thinking que é focada nessa observação externa, em que o cliente está no centro de todas as questões. Lembra-se do que comentamos na introdução deste livro sobre a primeira regra do Customer Development Manifesto ?

“Não há fatos dentro de sua empresa, portanto saia e vá para as ruas.”

No Capítulo 9, analisaremos todas as regras deste manifesto e outros fundamentos do marketing moderno. Quanto a definição do quadrante

Canais , as seguintes perguntas devem ser analisadas:

- Como os segmentos de mercado serão acessados?
- Como os canais estão integrados?
- Que canais funcionam melhor e quais oferecem uma melhor equação de eficiência e custo?
- Como podemos integrar esses canais com as rotinas do cliente?

Quando analisamos Canais , estamos nos referindo a COMUNICAÇÃO em uma via de mão dupla. Há algumas fases importantes que devem ser destacadas neste sentido:

1. DIVULGAÇÃO: como geramos consciência (awareness) sobre os produtos e serviços de sua startup ?
2. AVALIAÇÃO: como é possível ajudar os clientes a avaliarem sua proposta de valor?
3. AQUISIÇÃO: de que forma clientes podem comprar seus produtos ou serviços?
4. ENTREGA (delivery): como a proposta de valor será entregue aos clientes?
5. PÓS-VENDA: como será fornecido o suporte pós-venda aos clientes?

Estas fases devem ser pensadas e planeadas com cuidado e atenção. Pois estão intimamente ligadas a QUEM adquire, avalia e recomenda nossos produtos ou serviços.

Como exemplos de canais, considerando as cinco fases descritas anteriormente, podemos ter:

- A publicação de marketing de conteúdo para gerar e atrair awareness em diferentes públicos.
- Permitir o download da solução para avaliação de forma gratuita.
- Permitir a compra da solução via marketplaces dos sistemas em dispositivos móveis (AppStore e GooglePlay).
- Para produtos físicos, poderíamos ter a entrega em domicílio através dos correios ou entrega própria, de acordo com a natureza e estratégia do negócio.

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O quadrante Relacionamento com Clientes descreve o tipo de relação que a startup busca estabelecer e manter com cada segmento de mercado

planejado. Além disso, também é importante mapear como essas relações estão integradas com os demais elementos do modelo de negócio. Todo relacionamento tem um custo para ser estabelecido e mantido, portanto, é importante, e necessário, observar qual o custo de se manter cada tipo de relação com o cliente.

Alguns exemplos deste quadrante são:

- Atendimento via chat .
- Serviços automatizados de atendimento com o uso de chatbots .
- Disponibilização de assistentes pessoais.
- Disponibilização de autosserviço (self-service).
- Utilizar as comunidades ou terceirizar o atendimento pós-venda.

FONTES DE RECEITA

O quadrante Fontes de Receita descreve o componente de competição e potencial de receita gerada. Algumas questões que devem ser analisadas nesse sentido são:

- Qual valor os clientes estariam dispostos a pagar pelo produto ou serviço que você produz?
- Por que tipos de produto, ou serviço, os clientes pagam atualmente?
- Como eles estão pagando?
- Como eles prefeririam pagar?
- Quanto cada fonte de receita contribui para a receita total?

Os tipos de fontes de receita mais comuns podem ser: venda de ativos, mensalidade, inscrição, aluguel, licenciamento, taxa de corretagem e taxa de publicidade. Neste quadrante, também são tratadas as formas de fixação e a dinâmica de preços.

ATIVIDADES-CHAVE

O quadrante Atividades-chave deve descrever quais são as principais atividades necessárias para que a startup entregue as propostas de valor de seu negócio. É preciso descrever todas as atividades que devem ser executadas referente não apenas a proposta de valor, mas, em sua essência, as atividades-chave dentro de um negócio devem contemplar como os diferentes segmentos de mercado serão acessados, como os relacionamentos com clientes serão mantidos e como serão criadas fontes de receita consistentes e de longo prazo.

As principais categorias de atividades-chave e atividades típicas de um negócio são:

- *Pesquisa e Desenvolvimento* : aquelas com foco em transformar ideias em produtos ou soluções.
- *Produção* : aquelas com foco nos processos produtivos. Planejando e Controle da Produção (PCP), gestão da qualidade, controle de inventário ou estoque e atividades de manutenção ou troca de equipamentos.
- *Marketing* : contemplando, basicamente, a definição das estratégias de divulgação, mapeamento do mercado, desenvolvimento do produto, comunicação, suporte a vendas e produção de eventos.
- *Vendas e serviços ao cliente* : atividades com foco na experiência do cliente. Esta categoria engloba as atividades de venda e pós-venda. Aqui o foco deve ser proporcionar experiências agradáveis aos clientes, para que cada um se torne um advogado, evangelista ou defensor de seu produto ou solução.
- *Plataforma e rede* : muitas startups da quinta geração (conforme vimos no Capítulo 2) estão baseando seus negócios numa plataforma de nuvem como seu principal recurso. Nesses casos, uma atividade-chave seria planejar a arquitetura de infraestrutura de rede de tal forma que os custos sejam efetivos. Além disso, do ponto de vista técnico, é preciso realizar testes de saúde do ambiente (health checks), de forma frequente, para evitar tempos de parada (downtime).
- *Resolução de problemas* : startups devem ter mecanismos para rapidamente identificar fontes de problemas e eliminá-los. Sempre que

possível, eliminar cada problema, identificando sua causa raiz, para que não voltem a ocorrer.

RECURSOS-CHAVE

O quadrante Recursos-chave retrata quais são as principais entradas (inputs) que a startup utiliza para criar sua proposta de valor, prover serviços a seus segmentos de mercado e entregar os produtos aos clientes.

Geralmente, os modelos de negócio englobam recursos tangíveis e intangíveis. Os recursos são os principais ativos que sua empresa necessita para criar os produtos finais. Os recursos-chave estão relacionados a questões operacionais de seu negócio e definem que tipo de materiais você precisa, que tipo de equipamentos são necessários e, ainda, quais perfis de profissional você precisa contratar para obter êxito em seus negócios.

Os recursos-chave têm papel de destaque para dar vida às propostas de valor de um negócio. Neste quadrante do BMC, devem ser descritos os recursos mínimos que são necessários para produzir seus produtos ou serviços, entregá-los para os diferentes tipos de segmento de mercado e gerenciar o relacionamento com seus clientes, desde os estágios de pré-venda até a pós-venda.

Os recursos-chave podem ser classificados em quatro tipos:

- *Físicos* : recursos tangíveis que uma empresa usa para criar sua proposta de valor. São os ativos físicos da companhia e podem incluir equipamentos, inventário, imóveis, plantas de manufatura, redes de distribuição, entre outros.
- *Intelectuais* : recursos intangíveis, não físicos, que envolvem, por exemplo, marcas e patentes, propriedade intelectual, direitos autorais e parcerias. Lista de clientes, conhecimento de indústrias e mesmo o capital humano das pessoas envolvidas na empresa são exemplos de recursos intelectuais. Esses recursos podem consumir um tempo considerável para que sejam adquiridos e desenvolvidos, porém, uma vez consolidados, representam seu diferencial competitivo perante os concorrentes.
- *Recursos humanos* : as pessoas, os envolvidos, os colaboradores são obviamente os recursos mais importantes de seu negócio. Algumas vezes, os recursos humanos são deixados em segundo plano, dentro de um modelo de negócio considerado “matador”. Porém, nada mais importante do que pessoal competente e capacitado em engenharia de software , marketing , vendas, gestão de qualidade e relacionamento com clientes, só para citar algumas áreas. Startups de sucesso nasceram com equipes pequenas, porém, compostas de pessoas muito talentosas, com autonomia para trabalhar.
- *Recursos financeiros* : alguns exemplos de recursos financeiros são dinheiro, linhas de crédito e a habilidade do negócio de se capitalizar através de participação efetiva de empregados como sócios, graças a stock options . Todas as startups dependem de recursos financeiros para iniciar e sobreviver. Alguns negócios terão fontes de financiamento ou recursos disponíveis em escalas bem maiores que outros, e isso é, obviamente, um fator impactante no destaque de um negócio perante outros. Por outro lado, a beleza por trás do conceito de startups é permitir que novos entrantes iniciem suas atividades – a partir de uma boa ideia, uma execução com baixo investimento, uso massivo de tecnologia de ponta e das redes sociais – e consigam obter uma boa fatia do mercado.

PARCEIROS ESTRATÉGICOS

O quadrante Parceiros Estratégicos trata de um dos componentes vitais para que um negócio tome vida e obtenha sucesso. Num mundo altamente competitivo e conectado, pessoas conhecem pessoas que conhecem pessoas... A cada dia que passa, negócios b2b e b2c estão se tornando h2h (human-to-human). Possuir parceiros estratégicos a seu lado é um dos fatores-chave de sucesso para qualquer negócio.

Algumas das questões a serem analisadas neste quadrante são:

- Que parcerias são críticas para o negócio?
- Quem são os fornecedores mais importantes?
- Que parceiros e fornecedores são fontes ligadas aos recursos-chave mapeados?
- Que tipo de parcerias supririam as necessidades da startup ?
- Qual é o melhor cluster ⁵²para se estar localizado dentro da cadeia de suprimentos?

Dentre as principais motivações para uma parceria, podemos destacar: a otimização de custos e economia, redução dos riscos e incertezas de um novo negócio, além da aquisição de recursos ou atividades específicas.

Parceiros e parcerias podem ser classificados em quatro tipos:

- *Alianças estratégicas* : aliança entre empresas não concorrentes entre si.
- *Cooperação* : parceria estratégica entre parceiros que visa minimizar o risco para as duas empresas. Também pode ajudar quando ambos os parceiros estão desenvolvendo algo totalmente novo. Trata-se de uma soma de forças em forma de cooperação entre duas empresas que, em algum momento, podem, inclusive, concorrer entre si.
- *Joint - ventures* : parceria na qual dois (ou mais) parceiros possuem interesse comum no desenvolvimento de um novo negócio. Este tipo de parceria ocorre, geralmente, quando se quer acessar um novo segmento de mercado emergente ou uma nova área geográfica.
- *Relação comprador - fornecedor* : trata-se do tipo mais comum de parceria, que assegura que uma empresa tenha um conjunto confiável de fornecedores e, para os fornecedores, há um cliente que lhes proporcione uma análise de forecast (ou previsibilidade) de compra confirmada de seus produtos.

ESTRUTURA DE CUSTOS

O quadrante Estrutura de Custos representa, ou descreve, os principais custos que um negócio possui ou possuirá de acordo com seu modelo definido. Se 90% dos novos negócios falham em seus primeiros três anos de vida, isto é devido, principalmente, a não conseguirem entender sua estrutura de custos ou o prazo que vai levar para criar os bens e serviços prometidos na proposição de valor.

A grande maioria dos novos negócios se inicia num modo em que há mais despesas do que receita. Em determinado momento, esses valores se igualam (conceito de break-even) e a partir de então, as receitas superam as despesas e o negócio torna-se lucrativo. É crucial conhecer esse cash flow ⁵³ na linha do tempo para que a empresa não fique totalmente descapitalizada em suas fases iniciais.

Algumas das perguntas-chave a serem analisadas em termos de estrutura de custos são:

1. Quais são os custos fundamentais derivados do modelo de negócio?
2. Que recurso-chave representa uma despesa significativa do negócio?
3. Que atividade-chave representa uma despesa significativa do negócio?
4. Como as atividades-chave geram custos?

5. As atividades-chave (do item 4) estão interligadas a proposta de valor do negócio?
6. Explorando modelos alternativos de negócio, os custos se mantêm fixos ou tornam-se variáveis?
7. A startup é mais dirigida a valor (values driven) ou a custo (cost driven)?

Os custos são sempre uma das maiores preocupações de todo empreendedor. Essa preocupação é universal. Desta forma, temos basicamente dois tipos de negócio por Estrutura de Custos:

COST -DRIVEN BUSINESSES

Empresas deste tipo tem grande foco em manter sua operação com redução de custos. O foco deste tipo de startup está na linha de produção enxuta ou na produção de seus produtos ou serviços com menor custo possível. Características comuns aqui são alto grau de automação e outsourcing (ou crowdsourcing) de funções com custos mais altos.

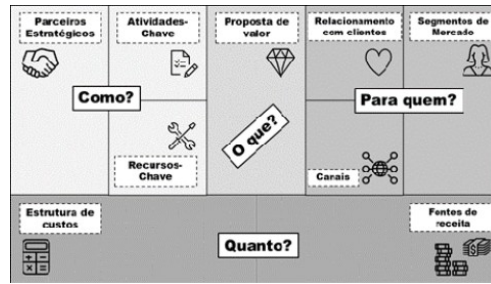
VALUES -DRIVEN BUSINESSES

Nem toda startup é baseada em custos. Algumas colocam foco total no valor que eles fornecem a seus clientes, sendo classificadas como empresas dirigidas por valor (value-driven). Esta estratégia é caracterizada pelo foco completo na criação e entrega de alto valor agregado em seus produtos ou serviços. Por exemplo, fornecendo alto poder de customização de acordo com preferências de cada segmento de mercado, artigos de luxo, diferenciais de valor agregado.

As estruturas de custos possuem múltiplas características, dentre as principais, destacam-se:

- *Custos fixos*: despesas que se mantêm constantes independentemente do volume produzido pelo negócio.
- *Custos variáveis*: despesas que são altamente dependentes do volume produzido pelo negócio. Estes custos só ocorrem quando se produz algo. Se o produto ou serviço não é criado, estes custos variáveis podem não ocorrer.
- *Economias de escala*: quanto maior o volume produzido, menor será o custo total por unidade produzida. Economia de escala é um benefício apreciado por grandes empresas com um alto volume de saída.
- *Economias de escopo*: redução de custos quando um negócio investe em múltiplos mercados ou um escopo de operações maior.

CONCLUSÃO

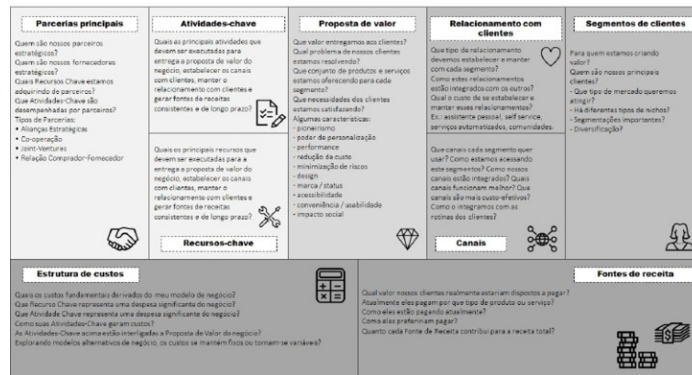


Business Model Canvas – Resumo.

A estrutura geral do BMC pode ser resumida e simplificada conforme o diagrama a seguir:

O quadrante Proposta de Valor refere-se a O QUE você produzirá. Os quadrantes de Parcerias , Atividades e Recursos estão relacionados ao COMO você desempenharia o negócio. Os quadrantes de Relacionamento, Canais e Segmentos referem-se a PARA QUEM você produzirá. Finalmente, os quadrantes Estrutura de Custos e Fontes de Receita referem-se a QUANTO você irá gastar e gerar em seu negócio.

No modelo a seguir, trazemos um resumo do que foi visto neste capítulo:



Business Model Canvas – guia rápido de referência

CAPÍTULO 6: DESIGN THINKING

It's something unpredictable

But in the end is right

I hope you had the time of your life

(Good Riddance (Time of Your Life) - Green Day

Billie Joe Armstrong)

Desde a Revolução Industrial no final do século XVIII, foi formada uma mentalidade de ter, possuir e acumular bens. Com as gerações Y e Z, essa mentalidade começou a mudar, e esses jovens começam a demonstrar uma grande conscientização de que os recursos são escassos e finitos. Essa nova geração entende que não é preciso mais comprar um bem para ter acesso a

ele. As empresas que percebem e antecipam essa mentalidade, colocando o cliente como o centro de todas as questões, conseguem se diferenciar no mercado e ter uma vantagem competitiva sobre as demais.

Vejamos o caso da empresa americana Eleven James, que oferece um serviço de aluguel de relógios de luxo para os clientes que pagam uma taxa mensal fixa. O cliente só precisa indicar o tipo de relógio que deseja usar, por quanto tempo quer ficar com cada um deles e concluir a assinatura do seu plano. Assim, é possível ter a experiência de se utilizar um relógio da marca Rolex por alguns meses, sem ter a necessidade de desembolsar mais de R\$ 100 mil nos modelos mais luxuosos. Além da Eleven James conseguir atender ao público que deseja utilizar relógios de luxo e que não pode pagar valores exorbitantes por eles, é possível também atingir aqueles que podem pagar, mas que gostariam de fazer um rodízio, ou test-drive , antes de levar um modelo específico definitivamente para casa.

O Uber também compreendeu bem esse conceito e se diferenciou de outras empresas, focando especialmente na experiência do usuário. É possível ter acesso a carros de luxo e a um motorista particular a qualquer horário e por um preço acessível. Basta instalar um aplicativo em seu smartphone , cadastrar os seus dados, seu cartão de crédito e pronto, é só aguardar seu motorista.

Muitos acreditam que o sucesso do Uber está em sua tecnologia de ponta, mas não é apenas isso. A tecnologia está aí disponível para todos e, de certa forma, é fácil de ser copiada. Tanto que já existem diversos serviços similares, inclusive de táxi, aqui mesmo no Brasil, como a EasyTaxi ou a 99Taxis. O que faz a grande diferença para o Uber é colocar o cliente como o centro de todas as questões. Proporcionar uma experiência diferenciada e

com excelência na qualidade é o que conecta de forma emocional o serviço ofertado aos seus consumidores.

Portanto, em vez de começar pensando na tecnologia, é muito mais importante entender qual a percepção que as pessoas têm de valor. As necessidades humanas são o ponto de partida que irá resultar no desenvolvimento de um produto ou no fornecimento de um novo serviço.



Imagem interna de um automóvel da Uber na cidade do Rio de Janeiro. Fonte: Ricardo Abreu

O design thinking é uma técnica que tenta enxergar os desafios ou a solução de problemas com o olhar de um designer, com grande foco em inovação. Mas o que é um designer? É o profissional que consegue expressar, em forma de desenho, produtos tangíveis e intangíveis, serviços e experiências. Portanto, o design thinking irá se apropriar dessa capacidade, mas com um pensamento bem estruturado em fases, como veremos a seguir.

Nesse processo, uma premissa inegociável é ter o indivíduo no centro das questões. O foco central não é em um produto ou um serviço. Não sejamos simplórios, no entanto, em achar que basta executarmos projetos ao lado das pessoas corretas para que se obtenham respostas rápidas e precisas. Não, não é isso. Trata-se de uma mudança de paradigma, em que os métodos tradicionais não se aplicam mais. É preciso humanizar o processo criativo e resolver problemas para as pessoas ao invés de resolver problemas para os “usuários”, como geralmente é chamado o cliente na área de tecnologia da informação. Para tanto, precisamos trabalhar com criatividade e ter um ambiente colaborativo e de estímulo à inclusão, no qual a diversidade no perfil de pessoas ajude a trazer pontos de vistas diferentes que enriquecerão o desenvolvimento. Dessa forma, ganha-se velocidade no aprendizado e nas respostas mais inovadoras para os problemas mais complexos que possam ser propostos.

Outro ponto importante do design thinking é o fato de ser uma técnica iterativa, ou seja, composto por várias iterações ou repetições. Da mesma maneira que Eric Ries propõe em seu livro *A startup enxuta* ⁵⁴, é importante que se encontre uma falha no design o mais rápido possível, uma vez que construir soluções criativas e inovadoras não é uma tarefa simples e rápida, como se pode imaginar. É preciso que as ideias sejam testadas e aprimoradas a cada nova rodada de feedbacks com os potenciais utilizadores do produto ou serviço.

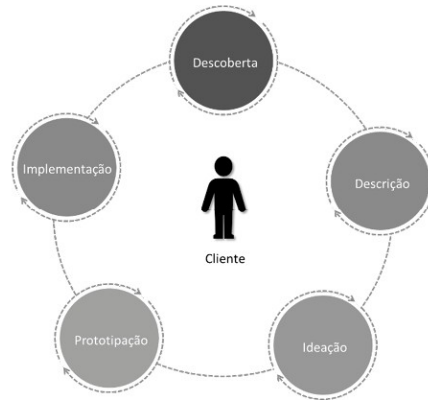
Um passo fundamental do processo criativo é materializar logo a ideia, transformando-a em um protótipo. Não se deve pensar em algo rebuscado ou que seja o mais próximo da realidade do produto final, aqui é importante deixar o pensamento tradicional de lado. Os protótipos iniciais devem ser os mais simples possível para que se possa avaliar, descartar e incorporar ideias. Em vez de pensar sobre o que construir, é preciso construir para poder pensar.

Para ajudar a organizar o processo, a técnica de design thinking pode ser dividida em cinco fases. Essas fases contemplam a Descoberta, a Descrição, a Ideação, a Prototipação e a Implementação. Alguns autores descrevem essas fases em três partes, outros em quatro, cinco ou até seis partes.

Vejamos alguns exemplos. Daniel Ling, autor do livro *Complete Design Thinking Guide for Successful Professionals*, define as fases ⁵⁵como Empatia, Definição, Ideação, Prototipação e Teste. Por outro lado, em seu livro *Design Thinking Methodology*, o autor Emrah Yayici, define seis diferentes fases ⁵⁶para o processo e as descreve como: Definição, Pesquisa, Interpretação, Ideação, Prototipagem e Evolução.

A ideia central é sempre a mesma, entender e coletar informações sobre o problema, buscar soluções criativas e disponibilizar o produto o quanto antes. Nesse processo, toda etapa é iterativa e, mesmo ao avançar para fases seguintes, é possível retroceder às fases anteriores e melhorar a experiência do cliente. Para efeito de nosso estudo neste livro, vamos considerar o modelo das cinco fases destacado anteriormente.

AS CINCO FASES DO DESIGN THINKING



1. FASE DA DESCOBERTA

A fase da Descoberta é concentrada na pesquisa e no entendimento do problema: em que setor ou indústria o desafio se encontra, qual a estratégia adotada, como o mercado se comporta, entre outras questões.



Fonte: Istockphoto by jacoblund

Sempre pensando como as partes interessadas ⁵⁷serão envolvidas em todas essas esferas. Aqui é necessário exercitar, e muito, a empatia. Colocar-se no lugar do outro e tentar sentir os problemas ou limitações como as outras pessoas envolvidas sentem ou percebem a questão. Na Descoberta são utilizadas técnicas de pesquisa nas quais o foco da equipe é saber como as pessoas se comportam, quais são suas necessidades, seus desafios e suas aspirações. Diferentes tipos de técnicas conhecidas são usados para coletar informações. Essas mesmas informações serão utilizadas em fases seguintes do processo criativo de design thinking .

A seguir, vamos analisar algumas técnicas da fase de Descoberta para entender melhor como tudo isso funciona na prática. As técnicas serão descritas na ordem de precedência em que sugerimos sua aplicação. Note, porém, que não é obrigatório que isso seja feito nessa mesma ordem e nem que todas as técnicas sejam utilizadas. Sempre lhe fornecemos trilhas, não trilhos.

ENTREVISTA

As entrevistas são realizadas com pessoas que foram selecionadas previamente, seguindo um critério para a seleção de perfis dos entrevistados. Uma boa entrevista deve fluir como uma conversa, isso irá permitir que sejam colhidas as informações mais completas e preciosas. As entrevistas, geralmente, começam com perguntas fáceis para que o entrevistado possa se sentir à vontade. Tudo o que é dito é anotado sem descartar ou analisar nenhuma informação coletada, pois não é hora para isso.

PESQUISA EXPLORATÓRIA

Diferentemente da entrevista, a pesquisa exploratória é realizada em campo, nas ruas, para que se possa interagir com as pessoas que estão envolvidas de alguma forma no contexto do projeto. Aqui as pessoas não são pré-selecionadas. Mas, através de um planejamento detalhado, envolvendo cada membro da equipe, é definido o que cada um irá fazer para que, no campo, tirem o máximo proveito de todas as interações com as pessoas que possivelmente irão utilizar o produto no futuro. Por isso elas são incentivadas a realmente compartilhar o que pensam. E tudo é sempre documentado, fotografado e gravado. Nada deve ser perdido.

OBSERVAÇÃO

Em determinadas situações, onde não é possível falar diretamente com as pessoas ou interrompê-las durante suas atividades, a técnica de observação ajuda a coletar informações de como as tarefas são executadas no dia a dia e como as pessoas interagem com produtos ou serviços. Dessa forma, é possível observar os indivíduos em um ambiente que não é controlado, podendo-se identificar dificuldades, falhas e restrições, fatos que poderiam ser mascarados em um ambiente controlado.

SHADOWING

O shadowing ⁵⁸é uma técnica de acompanhar pessoas em seu ambiente de trabalho como se fosse, literalmente, sua própria sombra. É diferente do processo de observação, pois aqui é permitido interagir com as pessoas e não apenas observar e anotar. A pessoa que está sendo acompanhada por um membro da equipe de projeto é orientada a realizar suas tarefas normalmente, como de costume. Em momentos oportunos, elas serão interrompidas com perguntas sobre as atividades que estão realizando. A equipe de projeto busca entender por que determinada tarefa está sendo realizada e o porquê de estar sendo executada daquela forma. É importante questionar se, na visão da pessoa acompanhada, existe alguma forma alternativa para executar a mesma atividade que possa ser melhor que a maneira original.

PESQUISA DESK ⁵⁹

Nesta atividade, é hora de voltar à base para um trabalho mais silencioso. A pesquisa desk será feita basicamente sentado em frente ao computador. Essa é a atividade mais individual dessa fase. Aqui, serão realizadas pesquisas de mercados, de tendências e de como outras pessoas em diversos locais do mundo resolveram o mesmo problema. Muitas das questões a serem pesquisadas surgiram das etapas de entrevista e pesquisa exploratória. O importante nesta atividade, é ter fontes confiáveis para que a pesquisa tenha bom embasamento.

2. FASE DA DESCRIÇÃO

Os cartões de insights são produzidos a partir da pesquisa desk e possuem pequenas frases e dados de identificação que ajudam a reconhecer e mapear padrões. Cada membro da equipe, durante sua fase de pesquisa, anota em cartões o que achou de mais relevante. Esses cartões serão agrupados na etapa seguinte utilizando um diagrama de afinidades.

DIAGRAMA DE AFINIDADES

Para se definir um diagrama de afinidades, inicialmente é montado um grande quadro com áreas que serão separadas por assuntos. Os cartões são agrupados com base nas informações comuns, que não necessariamente são óbvias. Esse agrupamento pode ser feito várias vezes e, a cada resultado, o agrupamento é catalogado para análise. O objetivo é encontrar um padrão e uma relação entre os dados, além de criar um mapa que facilite as discussões dos temas.

PERSONAS

Personas são pessoas fictícias que reúnem as características, os desejos, as necessidades, as expectativas e o gênero de pessoas reais, levantadas por meio da pesquisa de campo. O agrupamento desses dados dá forma a cada persona, que tem nome e até foto para que tudo seja o mais humano e real possível.

possível. Aqui, evitam-se estereótipos, pois isso pode fazer com que a equipe perca o foco no objetivo central. As características e os objetivos para cada persona mostram as informações com a visão do cliente e ajudam a encontrar a melhor solução.

JORNADA DO CLIENTE

A jornada do cliente é utilizada para mapear graficamente o ciclo de relacionamento do cliente com a empresa. É o olhar do cliente desde o primeiro contato com o serviço ou produto, passando pela compra e utilização. Dessa forma, é possível compreender melhor a expectativa do usuário, criando formas de surpreendê-lo. Essa atividade, pode ser combinada com o método das personas, no qual se testa como cada tipo de potencial cliente reage dentro do ciclo de vida do produto ou serviço.

BLUEPRINT

Blueprint é uma espécie de “planta baixa” na qual são representados todos os pontos de contato do cliente com o serviço. A blueprint permite que se entenda visualmente os blocos de serviços e, por consequência, permita que se enxergue os pontos de melhoria. O resultado final desta atividade é um diagrama com todos os serviços mapeados.

3. FASE DA IDEACÃO

A fase da Ideação ⁶⁰marca a hora da “bagunça organizada”.



Fonte: iStockphoto by Rawpixel

O foco dessa fase é explorar todas as soluções possíveis. Aqui, são geradas várias ideias inovadoras que serão documentadas de forma mais estruturada. Vale ressaltar que, nesta fase, é importante ter um grupo heterogêneo de pessoas para se obter um número maior de visões diferentes sobre o mesmo tema.

Uma boa prática nesta fase é convidar as pessoas que irão utilizar o produto ou serviço para ajudar a trabalhar na ideia, afinal eles são o foco de todo esse trabalho.

BRAINSTORMING

Na técnica de brainstorming um facilitador é escolhido, este estabelece as regras, apresenta o tema e compartilha algumas histórias da fase da Descoberta . As pessoas envolvidas começam a apresentar suas ideias e estas são colocadas em um quadro. Todas as ideias são bem-vindas neste momento, mesmo aquelas que, a princípio, pareçam um tanto estranhas ou sem sentido. Na sequência, serão selecionadas as melhores ideias a serem aprofundadas.

SELEÇÃO POR VOTO

Após todas as ideias serem ouvidas e documentadas, o facilitador, juntamente com o grupo, começa a selecionar as mais viáveis. Essa seleção pode ser através de voto, em que cada membro da equipe elege as melhores propostas a serem exploradas mais a fundo. Definidas as ideias mais viáveis, é hora de explorar cada uma delas.

ROUND ROBIN

Após a seleção das melhores propostas, são formados grupos de dois a quatro participantes que irão realizar o aprofundamento dos temas. Ao fim da primeira rodada de expansão da ideia, pode ser utilizada a técnica de Round Robin , em que cada grupo troca as soluções já desenhadas para que possam continuar a evolução do projeto. O resultado final, geralmente, é surpreendente, pois a ideia original sofre grandes transformações.

Ao final da fase de Ideação , já existe um problema bem definido e uma solução a ser perseguida pelo grupo. Essa solução irá tomar forma na fase seguinte do design thinking , a fase de Prototipação .

4. FASE DE PROTOTIPAÇÃO



Fonte: iStockphoto by CarmenMurillo

É senso comum que a maioria das pessoas tem muita dificuldade em abstrair e imaginar como será o resultado de uma determinada solução. Por isso, protótipos de diversos produtos são gerados. Além da dificuldade de abstração, os protótipos servem para que os detalhes que passariam

despercebidos sejam expostos e possam ser melhorados o mais rápido possível.

Como todo o processo de design thinking é iterativo e contínuo, o protótipo deve ser o mais simples possível e deve ser construído rapidamente para testar a ideia, abandonar as alternativas ruins e, em seguida, evoluir juntamente com a solução. Os protótipos podem ser de papel, em modelos 3D, através de encenação, contados por storyboards ⁶¹ou ser apresentados de diversas outras maneiras.

PROTÓTIPO EM PAPEL

Os modelos em papel são bem baratos e requerem somente um pouco de criatividade. O produto e suas funcionalidades são desenhadas no papel e será possível testar o fluxo de navegação mostrando a solução proposta. Este protótipo ajuda no detalhamento das funcionalidades e mostra o trabalho que deverá ser feito pelo designer . As figuras realistas são evitadas nesta técnica, pois podem influenciar no design .

MODELO DE VOLUME

É possível gerar modelos simples utilizando cartolina, papel, latas e outros materiais, dependendo do que irá ser feito. Com as impressoras 3D, por exemplo, é possível gerar protótipos bem realistas. Porém, esse recurso é utilizado em uma fase mais avançada do projeto, e somente se for extremamente necessário, pois a ideia, nesta fase, é que possam ser gerados protótipos mais simples para ganhar agilidade. Gerar protótipos mais reais é recomendado para quando o projeto estiver em um estágio mais avançado, assim os recursos não são desperdiçados e nem são gerados custos desnecessários.

STORYBOARD

A ideia por trás da técnica de storyboard é a mesma usada no cinema para representar as cenas que serão filmadas. Essa técnica é utilizada para mostrar o encadeamento de ações ou os passos percorridos da solução que será implementada. Além disso, essa atividade da fase de Prototipação , mostra a interação das pessoas com o produto ou o serviço na solução pensada. Com ela, é mais fácil voltar ou seguir adiante em cada etapa do processo para rever os passos executados.

ENCENAÇÃO

A encenação é uma representação de uma situação real, como no teatro, em que as pessoas interagem entre si ou com máquinas e protótipos para simular a experiência do cliente. É feita de forma improvisada entre os

integrantes da equipe e o resultado é utilizado para melhoria do produto ou serviço.

5. FASE DA IMPLEMENTAÇÃO



Fonte: iStockphoto by DragonImages

Na fase de Implementação , é chegada a hora de botar a mão na massa. Essa fase começa com a geração de um produto mínimo viável, ou MVP ⁶², que pode ser o resultado final da prototipação ou início da implementação em si.

Agora, a solução está pronta para ser colocada para “degustação”. Note que ela não está terminada, pois o processo de desenvolvimento é contínuo e incremental. Dessa forma, a solução será melhorada continuamente através de ciclos de feedback dos clientes.

A vantagem do lançamento do MVP é a entrega ao cliente de uma funcionalidade ou grupo de funcionalidades que trarão benefícios a ele e, a partir daí, inicia-se o processo de feedback , que é crucial para a melhoria contínua do produto ou serviço.

Nesta fase, também é discutido com o grupo quais serão os indicadores de sucesso do produto. Além disso, toda mudança é observada para melhorar a experiência do cliente com o que é oferecido. Não importa quem dará o feedback , todos serão muito relevantes na melhoria contínua da solução.

Junto com a equipe, as histórias são compartilhadas e discutidas para verificar cada efeito sobre o que se está produzindo. As falhas são identificadas e aos poucos são corrigidas.

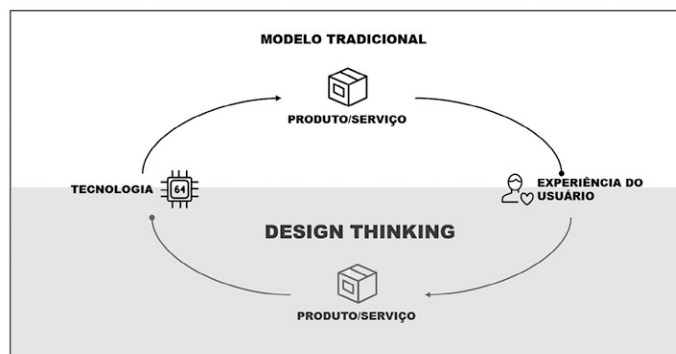
MUDANDO A DIREÇÃO

O design thinking gera uma revolução, por parte das empresas, na forma de pensar. É uma mudança de direção, que faz com que as empresas literalmente comecem a pensar do fim para o início. Tomando como exemplo a Apple, podemos ver claramente que, no começo da sua história, a empresa estava focada na tecnologia. A Apple era uma startup , funcionando em uma garagem comum, formada por jovens apaixonados por computadores. Quando Steve Jobs vendeu seu primeiro computador, o Apple I, para Paul Terrell na Byte Shop, ele não se preocupava como os clientes iriam utilizar aquela tecnologia, mas sim com o “estado da arte” de seu produto. Cerca de um ano depois, com o Apple II, a empresa, ainda

uma startup , preocupou-se um pouco mais com o impacto que o produto geraria nos clientes.

Dessa forma, o Apple II veio embalado em um invólucro de plástico branco e contava com um monitor integrado. No entanto, durante muitos anos, o produto vinha em primeiro lugar nas preocupações dos fundadores da empresa. Mesmo que Steve Jobs tivesse uma forte tendência ao design elegante e criativo, não foi isso que se impôs naquele momento. Por isso, o impacto e o destaque do design em produtos da Apple só foi realmente percebido quando Jobs volta à empresa em 1997.

A partir daí, a Apple abandona sua visão voltada ao produto e passa a vender uma “experiência para o cliente”; em vez de seguir um ciclo Tecnologia – Produto/Serviço – Experiência, passa a pensar na experiência do cliente como a necessidade principal e, só depois, olhar para um produto e, por fim, para qual tecnologia deveria ser utilizada para atender a essa necessidade.



O design thinking utiliza alguns aspectos conhecidos no mundo corporativo de uma forma inovadora, mas, como todo processo, precisa de disciplina e planejamento. Deve ser leve e divertido em sua essência e, com isso, poderá conduzir a resultados realmente surpreendentes e inovadores. Este livro sugere seu uso, mas não tem a intenção de ser um manual para sua utilização. Recomendamos que o assunto seja estudado a fundo em cursos ou em literatura complementares antes de iniciar a sua jornada.



DJ High-tech by Xandão. Fonte: arquivo pessoal dos autores

Para encerrar este capítulo, que trata da arte da criação e do design , não poderíamos deixar de incluir uma arte feita por um grande designer que conhecemos. Um artista nato, com um dom divino, capaz de realizar projetos e desenhos maravilhosos, que só com talento e muita inspiração poderiam ser desenvolvidos. Alexandre Vila Nova Pereira, nosso amigo Xandão, que nos deixou, muito cedo no início de 2016.

Essa é a nossa homenagem a esse artista que nos presenteou com a imagem do DJ High-tech , um personagem que usava computadores e era apaixonado por música. Essa arte estampou nosso uniforme no Curso Técnico de Informática em 1992.

CAPÍTULO 7:

GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

It's been a hard day's night

And I've been workin' like a dog

(A Hard Day's Night - The Beatles,

Lennon and McCartney)

Agora que já apresentamos o conceito de modelagem de negócios com canvas e a técnica de inovação com design thinking , vamos tratar, na sequência, de temas importantes para qualquer tipo de empreendimento desde que o mundo é mundo: planejamento estratégico e de marketing . Não pense que se trata de algo ultrapassado ou em desuso. Esse capítulo não trata de história, mas sim de fundamentos básicos para gestão de negócios para empreendedores. Aqui, descreveremos os passos para o desenvolvimento de um plano estratégico para empresas,

independentemente de seu porte ou nível de maturidade. Consideramos os principais fatores para a geração de um planejamento com qualidade.

Uma startup , para se tornar um grande negócio, precisa ser pensada e planejada com cuidado. Mais uma vez, reforçamos que não se deve confundir a ideia de fazer planejamento de negócio e planejamento estratégico com intermináveis reuniões que duram dias e dias, centenas de e-mails trocados, milhares de mensagens instantâneas, folhas e folhas de documentos impressos. Não se trata disso. Mas aprender técnicas e pensar em estratégias é superimportante para qualquer empreendedor. A metodologia, a organização, pensar em alguns aspectos de curto, médio e longo prazos do seu negócio é uma premissa para o sucesso.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico de negócios nem sempre foi uma disciplina ou área em que empreendedores investiam seu tempo ao longo da história do capitalismo. A evolução do pensamento estratégico foi mudando bastante com o passar dos anos e em ciclos cada vez menores.

No que se denomina a primeira fase do pensamento estratégico, por volta da década de 1950, o foco ainda não estava em estratégias, mas sim em um controle financeiro para mapear o que seria gasto, para que a produção estimada fosse alcançada e o retorno esperado obtido. O artefato-chave desse período chamava-se orçamento anual. No decorrer do tempo, houve uma evolução do pensamento e começa-se a pensar no longo prazo, tentando projetar o futuro com o uso de indicadores e métricas do passado e do presente.

O político francês Jacques Chirac disse uma vez que “As previsões são difíceis, sobretudo quando dizem respeito ao futuro” e, apesar de ser uma ironia, ele tem toda a razão. Certa vez, o economista Ricardo Amorim também afirmou que, para a sorte dos economistas, existem os analistas do tempo, que conseguem errar mais ainda em suas previsões. Apesar de concordarmos com Chirac e Amorim, preferimos, neste contexto, citar o “mestre da administração” Peter Drucker, que afirmou “A melhor forma de prever o futuro é cria-lo”.

Tentando criar o futuro, já na década de 1960, a consultoria Boston Consulting Group (BCG), fornecia análises com base em sua teoria da curva de experiência, indicando que no longo prazo havia uma tendência progressiva de redução dos custos de um determinado produto ao passo que sua produção aumentava. Nessa década, as previsões de crescimento da produção e penetração de mercado ainda eram fortemente baseadas em uma estabilidade no plano macroeconômico de atuação das empresas.

Um instrumento importante gerado pela Boston Consulting Group, foi a famosa matriz BCG, utilizada para distinguir as diferentes fases em que um determinado produto se encontra em relação ao crescimento e à fatia de mercado que tem em comparação com os seus concorrentes.



Matriz BCG

A leitura dessa matriz é iniciada pelo quadrante dos produtos Em questionamento . São produtos que requerem grandes investimentos e que apresentam alto risco de não vingarem. Mas, se a ideia for boa, bem executada e o mercado abraça-la, pode gerar resultados excepcionais. Isso está muito ligado ao conceito das startups que saem da fase de ideia e lançam seu produto ou serviço.

Conseguindo vencer a fase de questionamento, o produto vai para a fase Estrela . Neste quadrante, estão os produtos com maior participação de mercado e altas taxas de crescimento. Seguindo o nosso paralelo, aqui estariam as startups que deram certo, cresceram e que, através da injeção de novas rodadas de investimentos, escalam e abocanham uma grande fatia do mercado.

Após a fase de crescimento, que para algumas empresas muitas vezes é exponencial, como vimos no Capítulo 4, o produto entra em sua fase de Vaca Leiteira . Nesta fase, o crescimento é moderado, mas ainda com alta

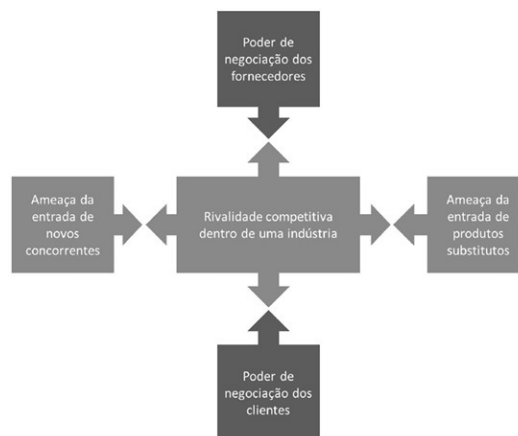
geração de receita, proporcionando lucro para as empresas. É comum que produtos tipo vaca leiteira gerem caixa para investimento em um novo produto, que iniciará seu ciclo na fase de questionamento. Olhando para o Facebook, podemos ver que a rede social é a vaca leiteira da empresa. Ela gera bilhões em receita com propaganda e parte disso é investido em outros projetos como a compra da empresa Oculus Rift para o mercado de realidade virtual. Outro bom exemplo é o da Microsoft, que tendo o Windows como sua vaca leiteira por anos, gerou caixa para diversificar seus produtos e intensificar seus investimentos na plataforma de nuvem Azure.

Por fim, o produto que tem seu início, ascensão e glória, também pode ter o seu declínio e, dessa forma, virar um Cão Velho . O produto tem baixa participação do mercado e já não cresce mais. É a hora de aposentá-lo! No caso da Apple, ela teve como seu principal produto o Apple II por anos. Foi sua vaca leiteira alimentando diversas tentativas de lançamento de outros produtos, que não deram certo. Chegou a um ponto em que o Apple II teve que sair de cena e ser aposentado.

A matriz BGC é um ótimo instrumento para entender e posicionar os produtos no mercado. Ela foi criada na década de 1970, quando realmente se inaugura uma fase em que estratégias eram desenvolvidas nas empresas. A terceira fase do pensamento estratégico foi pautada, principalmente, por um estudo produzido pela Universidade de Harvard que gerou uma técnica chamada de Análise SWOT (sigla para o acrônimo Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats , ou em português Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). O planejamento estratégico nasceu a partir desses estudos de Harvard sobre a análise SWOT, que exploraremos mais ainda nesse capítulo.

A evolução continua e, na década de 1980, grandes empresas começaram a se preocupar não apenas com a visão interna, mas como os concorrentes estavam atuando e que tipo de diferenciais poderiam propor. Essa é a quarta fase da evolução do pensamento estratégico.

Um grande influenciador dessa fase foi o professor de Harvard, Michael Porter, que publicou um artigo intitulado As cinco forças competitivas que definem a Estratégia ⁶³. As cinco forças de Porter foram difundidas e aceitas rapidamente por todo o mundo corporativo e todo o planejamento estratégico foi influenciado por sua pesquisa.



As cinco forças de Porter

A partir da década de 1990, na quinta fase do pensamento estratégico, as organizações passaram a mudar o foco da gestão centralizada para um

equilíbrio maior entre suas unidades de negócio e com estratégias compartilhadas para se atingir um resultado proposto.

A seguir, desenvolveremos uma sequência prática para a criação de um plano estratégico. Note que este pode ser aplicado tanto a uma startup, uma scaleup quanto a um departamento ou área de uma grande empresa já bem consolidada. Para efeito deste livro, focaremos no desenvolvimento de um plano estratégico para startups. O primeiro passo para tal é definirmos a missão da startup.

MISSÃO

A primeira seção importante do planejamento estratégico é a definição da missão da empresa. Ela define o propósito, a finalidade, por que a empresa existe ou o que se propõe a resolver. Vamos, a seguir, analisar alguns exemplos de missão de grandes empresas que destacamos.

Missão da Cisco: “Shape the future of the internet by creating unprecedented value and opportunity for our customers, employees, investors, and ecosystem partners”. Em tradução livre: “Dar forma ao futuro da internet através da criação de valor e oportunidade sem precedentes para nossos clientes, funcionários, investidores e ecossistema de parceiros”.

Missão da SAP: “Run simple to improve people’s lives”. Em tradução livre: “Execução simples para melhorar a vida das pessoas”.

Missão da Oracle: “Simplify: speed information delivery with integrated systems and a single database. Standardize: reduce cost and maintenance cycles with open, easily available components. Automate: improve operational efficiency with technology and best practices”. Em tradução livre: “Simplificar: acelerar a entrega de informações com sistemas integrados e um único banco de dados. Padronizar: reduzir custos e ciclos de manutenção com componentes abertos e de fácil disponibilidade. Automatizar: melhorar a eficiência operacional com tecnologia e melhores práticas”.

Missão da Microsoft: “Our mission is to empower every person and every organization on the planet to achieve more”. Em tradução livre: “Nossa missão é capacitar cada pessoa e cada organização do planeta a alcançar mais”.

Missão do Google: “Organize the world’s information and make it universally accessible and useful”. Em tradução livre: “Organizar toda a informação do mundo e torná-la universalmente acessível e útil”.

Missão da Amazon: “We seek to be Earth’s most customer-centric company for four primary customer sets: consumers, sellers, enterprises, and content creators”. Em tradução livre: “Buscamos ser a empresa mais centrada no

cliente na face da Terra, considerando quatro principais tipos de clientes: consumidores, vendedores, empresas e os criadores de conteúdo”.

Missão do Facebook: “Facebook’s mission is to give people the power to share and make the world more open and connected”. Em tradução livre: “A missão do Facebook é dar às pessoas o poder de compartilhar e tornar o mundo mais aberto e conectado”.

Missão da Nike: “Bring inspiration and innovation to every athlete in the world”. Em tradução livre: “Trazer inspiração e inovação para cada atleta no mundo”.

Missão da Ford: “We are a global family with a proud heritage passionately committed to providing personal mobility for people around the world”. Em tradução livre: “Somos uma família global com uma orgulhosa herança apaixonadamente comprometida a fornecer mobilidade pessoal para as pessoas ao redor do mundo”.

Missão da Starbucks: “Inspire and nurture the human spirit – one person, one cup, and one neighborhood at a time”. Em tradução livre: “Inspirar e alimentar o espírito humano – uma pessoa, uma xícara e uma vizinhança de cada vez”.

Missão da Disney: “The mission of The Walt Disney Company is to be one of the world’s leading producers and providers of entertainment and information”. Em tradução livre: “A missão da Disney é ser um dos produtores e fornecedores líderes mundiais de entretenimento e informação”.

Com essa pequena amostra de missões de grandes empresas globais, podemos notar que há significativa diferença de propósitos, simplicidade, ambição e modernidade em cada descrição. O propósito desta seção não é o de eleger os melhores ou piores, mas sim trazer exemplos reais de missões para inspirar e servir de referência.

Particularmente, preferimos declarações mais diretas e ambiciosas como as da Microsoft, do Google, do Facebook, da Nike e da Starbucks. É preciso demonstrar, de forma sucinta, a ambição da empresa, quando definimos sua missão. Recomendamos pensar grande na missão de uma startup e dar pequenos passos definidos pelo planejamento estratégico, tático e operacional para se atingir esse objetivo ambicioso.

Além da missão, muitas empresas também descrevem sua visão, seus princípios e valores como forma de mostrarem publicamente sua identidade e no que acreditam ser uma conduta ética e responsável.

VISÃO DE FUTURO

A visão de futuro é a segunda seção de um planejamento estratégico. Definida a missão, a ideia agora é criar, de forma declarativa, como uma startup quer ser reconhecida no futuro e que resultados e impactos visa prover.

Por exemplo, vamos imaginar que estivéssemos desenvolvendo um planejamento estratégico para um negócio no qual o objetivo fosse publicar conteúdo sobre inovação, tecnologia e empreendedorismo. Nesse plano, poderíamos ter a seguinte missão: “Inspirar jovens empreendedores em suas jornadas, provendo conteúdo de qualidade, possibilitando a geração de soluções inovadoras que tragam impacto positivo para um mundo melhor”. A partir dessa missão, nossa visão de futuro poderia ser: “Alimentar o mundo com a melhor e mais confiável fonte de informação sobre tecnologia, inovação e empreendedorismo entre todas as existentes”. Note que a missão revela o que a empresa, área ou projeto, busca gerar de impacto, no presente, enquanto a visão traz um cenário ou status que se espera obter no futuro.

A sequência natural do planejamento estratégico, após a definição da missão, valores e visão de futuro, sugere uma análise do ambiente interno e externo da startup. Para isso, serão utilizadas as análises das cinco forças de Porter, e a matriz SWOT será a ferramenta fundamental para um diagnóstico bem estruturado.

ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Após a definição da missão e da visão de futuro, é importante para o planejamento estratégico que seja feita uma análise do meio externo no qual o negócio está inserido. Para analisar o ambiente externo, usaremos a análise das cinco forças competitivas de Porter.

Importante notar que podemos dividir as cinco forças em duas categorias. Na primeira, temos a categoria horizontal, que engloba três forças:

- Rivalidade competitiva dentro de uma indústria.
- Ameaça da entrada de novos concorrentes.
- Ameaça da entrada de produtos substitutos.

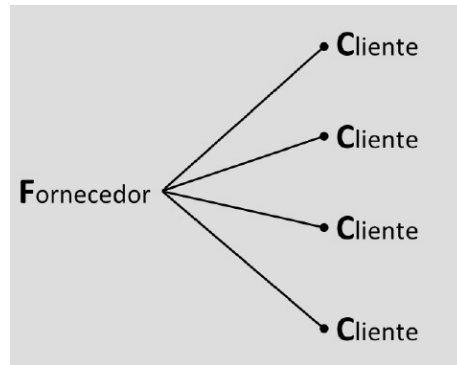
Nessa categoria, devemos analisar quais são os principais competidores que se tem dentro da indústria de atuação da startup , quais os diferenciais e as limitações de cada um. Além disso, é importante analisar o quão fácil é, na área com a qual se vai trabalhar, um novo concorrente surgir com uma proposta disruptiva e conquistar boa parte do mercado ⁶⁴. Deve-se, ainda, analisar a ameaça que um novo produto seja lançado e vire um substituto ao produto ou solução da startup . Por isso aqui, é melhor seguir os

ensinamentos de Bill Gates: “Trabalhamos com o propósito de tornar nossos produtos obsoletos, antes que nossos concorrentes o façam”.

Na segunda categoria, a vertical, temos as outras duas forças que completam a análise das cinco forças de Porter:

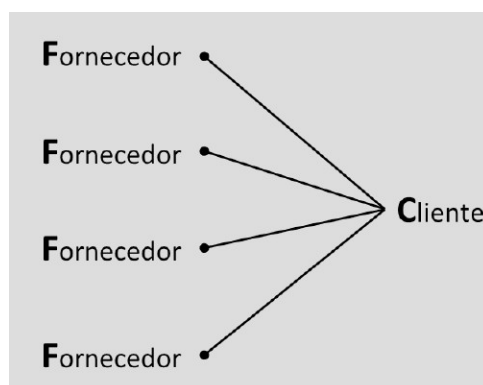
- Poder de negociação dos clientes.
- Poder de negociação dos fornecedores.

Aqui vale uma reflexão: até meados da década de 1970, havia poucas grandes empresas que dominavam o mercado e ditavam os rumos de consumo com seus produtos. Ou seja, um grande fornecedor era quem dominava o mercado, do qual abocanhava boa parte dos clientes, que não tinham muita força ou poder de barganha. Essa realidade mudou muito nas décadas que se seguiram, principalmente na virada da década de 1980 para 1990 e em diante. Nesse novo cenário, que persiste até os dias de hoje e é amplificado a cada instante com o poder das redes sociais e do novo marketing de relacionamento, temos os clientes sendo o centro das atenções e tendo grande poder de barganha, somado ao fato de existirem vários fornecedores disputando cada um deles, um a um.



Um grande fornecedor, muitos clientes sem poder de barganha

No período anterior, os fornecedores dominavam o mercado e havia o conceito de one-size-fits-all ⁶⁵, em linha com o pensamento fordista de que os clientes poderiam escolher a cor do carro Ford que quisessem, desde que fosse preto. No período atual, que é de grande foco no cliente, não há mais espaço para esse pensamento, e, cada vez mais, novos negócios surgem para preencher lacunas deixadas por outros, como falta de soluções personalizadas a determinados segmentos de mercado ou tipo de consumidor. Agora, o cliente tem poder de barganha e domina as tendências do mercado e o futuro de novos produtos.



Muitos fornecedores disputando cada cliente, que possui poder de barganha

Essas análises são importantes para pautar a definição dos fatores favoráveis e desfavoráveis na análise do ambiente externo. Recomenda-se fazer uma tabela contendo todos eles, separados por colunas. Vamos exercitar com um exemplo sobre o negócio de publicação de conteúdo empreendedor, como usamos anteriormente para definir missão e visão de futuro.

Considerando a análise do ambiente externo, poderíamos destacar como fatores favoráveis e desfavoráveis a esse negócio:

TABELA DE ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

	<i>FF – Fatores Favoráveis</i>	<i>FD – Fatores Desfavoráveis</i>
1	Demanda crescente por conteúdo de qualidade sobre startups , inovação e empreendedorismo.	Temática saturada no mercado literário.

- | | |
|---|---|
| <p>2 Produto diferenciado com conteúdo simples, direto e didático para público-alvo de 15 a 30 anos de idade.</p> | <p>Crise econômica ainda persiste em 2017 fazendo com que investimentos em livros ou publicações sejam menores.</p> |
| <p>3 Não há nenhum livro ou blog que reúna de forma consolidada as informações sobre história, eventos, fontes de recurso e técnicas para modelagem de negócio.</p> | <p>Bons conteúdos disponíveis na internet.</p> |
| <p>4 Relação custo-benefício é adequada para o produto que está sendo lançado.</p> | <p>Brasil, salvo exceções, ainda oferece muita burocracia para abertura de empresas.</p> |
| <p>5 Geração Y e Z anseiam por criarem seus próprios negócios e reinventarem relações de trabalho através das startups .</p> | |
| <p>6 Com um número muito alto de desempregados no país, há uma busca constante por capacitação empreendedora para a geração de renda.</p> | |

Note que, primeiro, não é necessário ter quantidades iguais de fatores favoráveis e desfavoráveis em sua análise de ambiente externo. Segundo, que não há relação entre um FF e um FD por estarem na mesma linha da tabela. É possível ter, em alguns casos, como no exemplo usado, mais fatores favoráveis, e em outros casos pode-se chegar a um número maior de fatores externos desfavoráveis ao negócio naquele momento. A análise do ambiente externo considera fatores do presente, não do passado ou futuro.

A ANÁLISE SWOT

Finalmente, usaremos a matriz SWOT como técnica de análise do ambiente interno e também do ambiente externo do nosso planejamento estratégico. A análise SWOT consiste em descrever o ambiente da startup ou de um departamento de uma empresa já consolidada. Para que isso seja possível, é construída uma matriz dois por dois, contendo quadrantes para:

1. Pontos fortes.
2. Pontos fracos (ou pontos a melhorar).
3. Oportunidades.
4. Ameaças.

TABELA DE ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO



Para preenchimento da matriz SWOT, iniciamos pelos quadrantes Pontos Fortes e Pontos Fracos , descrevendo os fatores do presente, relacionados ao que se passa dentro das fronteiras da startup ou do departamento da empresa. Tudo que está fora dessa fronteira deve ser inserido e analisado nas oportunidades e ameaças, que são a visão externa.

A partir da identificação dos pontos fortes de uma startup , podem ser derivadas algumas ameaças. Essa análise é denominada de SWOT cruzada. Por exemplo, imagine que um ponto forte de uma startup é a expertise heterogênea de seus sócios em determinadas indústrias ou áreas. Um sócio tem domínio de finanças e economia enquanto outro tem domínio da tecnologia. Esse é, sem dúvida, um ponto forte a ser destacado. Porém, um problema decorrente disso poderia ser descrito no quadrante relacionado a ameaças, como “alta dependência entre os sócios ou risco de interrupção dos trabalhos caso um dos dois saia da empresa”.

De forma análoga, após descrever os pontos fracos de uma startup , podem ser derivadas algumas oportunidades de melhoria para o cenário. Se, por exemplo, um ponto fraco de uma startup é a governança de seus conteúdos

e de sua propriedade intelectual gerada, uma oportunidade de melhoria seria contratar uma solução ou consultoria que lhes apoiassem nesse tema.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Após as análises do ambiente externo e interno, com as cinco forças de Porter e com a análise gerada a partir da matriz SWOT, a construção do planejamento estratégico segue com a definição das estratégias competitivas. Estas são ações que a startup executará para atingir suas metas e podem ser divididas em diferentes áreas como qualidade, marketing, vendas, RH e finanças.

Como exemplo, uma estratégia competitiva de marketing poderia ser:

- Participar de eventos de fomento a startups e inovação como patrocinador para expor nossa solução e atingir os segmentos de mercado que desejamos.

Uma estratégia competitiva de RH poderia ser:

- Remunerar nossos sócios e colaboradores de forma que se sintam donos do negócio e o turnover ⁶⁶seja baixo.

Estas são algumas estratégias competitivas para algumas das categorias listadas anteriormente. A partir daí, são definidos fatores-chave de sucesso e métricas para avaliar a execução do plano estratégico. Afinal, não se pode melhorar aquilo que não medimos, portanto, a definição de indicadores e métricas é fundamental para a avaliação do desempenho da startup .

CONCLUSÃO

É importante reforçar que, quando se trata de planejamento estratégico, estratégias competitivas, missão, visão de futuro, estamos falando de conceitos de longo prazo. O desdobramento das estratégias competitivas é feito através de objetivos táticos que descrevem ações ou processos mais concretos e de curto prazo. No plano tático, descrevemos que processos ou atividades a startup deve executar para atingir seus objetivos estratégicos.

A partir da definição do plano tático, conseguimos derivar, ainda, o plano operacional, que descreve com maior grau de detalhamento, num nível mais atômico de tarefas e procedimentos, o que deve ser executado no dia a dia para que as metas e objetivos-macro da empresa sejam atendidos.



Desdobramento estratégico-tático-operacional

No próximo capítulo, descreveremos alguns dos principais fundamentos de marketing , já atualizados, aplicados ao mundo digital e, conseqüentemente, ao universo das startups .

CAPÍTULO 8:

GESTÃO DE MARKETING

Uma vez eu tive uma ilusão
e não soube o que fazer
Não soube o que fazer com ela,
não soube o que fazer e ela se foi
Por que eu a deixei? Por que eu a deixei?
Não sei. Eu só sei que ela se foi

(Ilusão, Marisa Monte,

A disciplina de Marketing tradicional trata da criação de mecanismos que conectem as empresas a seus clientes, atuais e potenciais. Como resultado da gestão de marketing , espera-se que sejam desenvolvidas campanhas por meio de ações que resultem em aumento nas vendas de uma empresa. Além de fomentar o consumo, as campanhas modernas de marketing visam, cada vez mais, garantir a fidelização dos clientes.

Uma startup de sucesso tem clientes fiéis. Mas o que é necessário para fidelizar um cliente? Ao longo deste livro, especialmente quando tratamos de design thinking e abordamos o caso do Uber, ressaltamos que as empresas têm voltado seus modelos de negócio para seus clientes. Para se fidelizar um cliente, é preciso que ele esteja supersatisfeito. Caso o cliente esteja mais ou menos satisfeito, temos um problema. Uma startup precisa ser uma empresa com sua cultura centrada nos clientes ⁶⁷—para que desenvolva, fidelize e expanda sua base de clientes.

A maioria esmagadora das startups se aproveitam das redes sociais, onde a interação humana é uma moeda corrente, seja para realizar negócios, ações de marketing , potencializar novos clientes, criar novas conexões aumentando o número de seguidores, seja para divulgar depoimentos favoráveis sobre a experiência que clientes tiveram com seu produto, solução ou serviço. Tudo isso vale tanto quanto dinheiro vivo.

Conforme mencionamos anteriormente, desde a segunda metade da década de 1980 até os dias de hoje, empresas, de modo geral, têm intensificado o foco no cliente. O cliente deve sempre ser o centro das atenções quando se planeja o lançamento de um novo produto, especialmente se a solução desenvolvida for inovadora e disruptiva. É preciso testar a solução com clientes antes de lançá-la em larga escala.

Neste capítulo, abordaremos os conceitos fundamentais do marketing , considerando a precursora teoria das necessidades humanas proposta por Maslow. Também mostraremos a análise do marketing mix composta pelos 4 Ps (produto, preço, praça e promoção) e acrescentando os 3Ps (processos, pessoas e provas físicas) do marketing moderno. Concluiremos este capítulo, descrevendo o poder do marketing de relacionamento, do marketing de conteúdo e do branding . No próximo capítulo, abordamos a técnica de customer development proposta por Steve Blank e o que está por trás da estratégia do oceano azul.

TEORIA DE MASLOW

A área de marketing não se refere a propaganda como muitos confundem. Marketing se refere a mercadologia ou estudo de mercado. É importante notar que existem várias linhas e teorias distintas sobre estímulo ao consumo, comportamento humano e hábitos que fazem com que pessoas adquiram certos produtos ou serviços.

Na teoria proposta por Sigmund Freud, chamada de teoria psicanalítica, é defendida a tese de que o ser humano consome um produto ou serviço não apenas de maneira consciente, mas devido a fatores inconscientes que o

levariam a comprar algo, não apenas pela necessidade, mas devido a apresentação, forma, cor, nome etc. Essa teoria – como quase todas as propostas por Freud em diversas áreas – é importante e respeitada dentro do marketing .

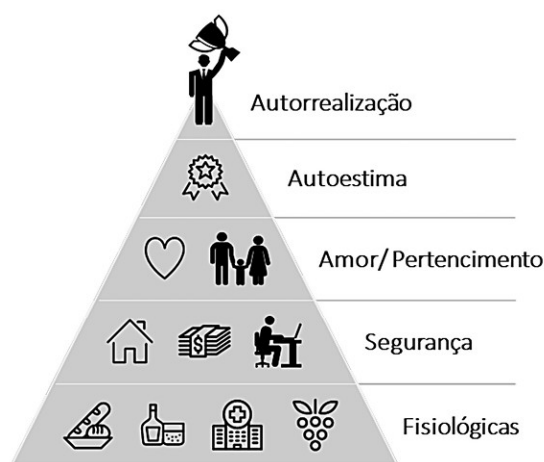
Por outro lado, há uma teoria humanista que defende que todo ser humano possui uma hierarquia de necessidades internas e externas, impactando-o de forma psicológica e fisiológica. Um dos principais nomes dessa corrente humanista foi o psicólogo americano Abraham Maslow. Maslow a desenvolveu e publicou em 1943, num artigo intitulado Teoria da motivação humana ⁶⁸. Neste, o psicólogo propõe uma hierarquia das necessidades humanas, das mais básicas até às mais refinadas.

Maslow defendia a existência de uma precedência das necessidades humanas que fariam com que pudéssemos organizá-las em ordem de importância. Por exemplo, de um ser humano que não possui suas necessidades básicas (fisiológicas) preenchidas, não se pode esperar que irá se preocupar com outras camadas mais elevadas da pirâmide. Vamos a um exemplo: necessidades fisiológicas são, entre outras, água, comida, higiene e abrigo. Para alguém que tem fome, ter água e alimento é muito mais importante do que ter uma casa para morar ou um carro de determinado tipo ou modelo, ou ainda ser sócio de algum clube ou congregação. A partir do momento que um ser humano tem as necessidades fisiológicas resolvidas, passa a ter outras necessidades mais acima na pirâmide.

O segundo nível na hierarquia das necessidades trata das necessidades de segurança e proteção. No terceiro nível, encontramos as necessidades sociais, mais refinadas que a dos primeiros dois níveis. As necessidades sociais, de pertencimento ou de amor, referem-se ao desejo que todo ser

humano tem de ser aceito nas comunidades que frequenta, seja na escola, desde a infância, na rua ou no condomínio onde moram, na igreja que frequentam ou no ambiente de trabalho.

No quarto nível da hierarquia, encontram-se as necessidades de autoestima, como reconhecimento e status . Finalmente, no nível mais alto da hierarquia das necessidades humanas proposto por Maslow, temos as necessidades de autorrealização, ou aquelas ligadas ao desenvolvimento e conquistas pessoais.

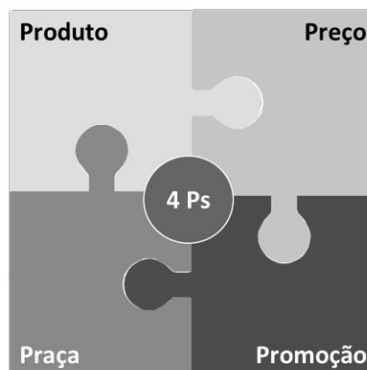


Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas propostas por Maslow

Em todo planejamento de marketing que se faça, é importante considerar os segmentos de mercado que são alvo do negócio e entender o nível de necessidade que possuem, considerando a hierarquia da pirâmide de Maslow.

MARKETING MIX (4 PS)

Uma das técnicas centrais da gestão de marketing é a análise do marketing mix , ou composto de marketing . Dentre as várias teorias que já foram desenvolvidas na área, a que mais se destacou foi a teoria proposta pelo professor de Marketing Edmund Jerome McCarthy, que, em 1960, publicou um livro intitulado Marketing: uma abordagem gerencial . Nesse livro, McCarthy resume os elementos do composto de marketing em 4 Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção, e fornece um framework para tomadas de decisão de marketing .



Marketing Mix (4 Ps)

PRODUTO

Por produto, McCarthy sugere um item que satisfaça as necessidades ou desejos do consumidor. Os produtos podem ser tangíveis (bens duráveis ou de consumo) ou não tangíveis (serviços, ideias, conhecimento ou experiências).

No que se refere ao produto de uma startup , por exemplo, alguns dos conceitos que devem ser analisados são:

- Características e funcionalidades.
- Design , qualidade e forma de apresentação.
- Identidade visual (ou branding).
- Serviços agregados.
- Suporte e garantia.
- Políticas de retorno.
- Ciclo de vida.

No que diz respeito a softwares como produto, como um app para dispositivos móveis, é superimportante pensar não apenas no design , mas no ciclo de vida, na política de atualizações e no suporte ao cliente usuário.

PREÇO

A definição de preço se refere ao montante financeiro que o consumidor ou cliente em potencial estaria disposto a pagar pelo produto ou serviço. Cada vez mais, torna-se importante pensar no valor percebido. Por exemplo, uma pessoa que adquire um iPhone da Apple pode não achar que o valor cobrado nas lojas seja o mais justo, mas, caso tenha uma experiência bem-sucedida com o produto e sintam-se incluída num patamar de status ou sensação de autoestima que outras marcas não lhe dão, certamente poderá retornar e comprar novos modelos no futuro.

Por outro lado, um cliente que pague pouco, em sua concepção de valor, por uma outra marca qualquer de smartphone, e o produto não lhe proporcione uma boa experiência, mesmo tendo pago um valor baixo, ele poderá não voltar a adquirir outra mercadoria da mesma marca. Isso vale para qualquer tipo de experiência, tanto com bens de consumo como bens de serviço, bom atendimento em um restaurante ou hotel por exemplo.

São fatores importantes para se considerar em termos de preço:

- Estratégias e táticas de preços.
- Fixação de preço.

- Política de descontos.
- Métodos de pagamento.

PRAÇA

A praça, dentro do marketing mix , refere-se ao meio pelo qual é oferecido o produto ou serviço. Considerando novamente o caso de uma startup que tenha produzido um aplicativo para smartphones , a praça para a comercialização seriam as lojas ⁶⁹das plataformas oferecidas em cada fabricante de sistemas operacionais móveis. Por exemplo, na AppStore, no Google Play ou na Microsoft Store, em caso de celulares iOS, Android ou Windows Phone, respectivamente.

PROMOÇÃO

A promoção no marketing mix refere-se à comunicação, ou divulgação de marketing , do produto ou serviço. Engloba não apenas a propaganda em si, mas também relações públicas, marketing direto, promoções de venda e, atualmente, mais do que nunca, marketing de conteúdo usando as redes sociais. Dentre as decisões que devem ser tomadas no que se refere a promoção, podemos destacar:

- Mix promocional – como serão balanceados a propaganda tradicional, mídias sociais, marketing direto, promoções de venda.
- Mensagem – o que será comunicado? Que tipo de mensagem queremos passar?
- Estratégia de mídia e canal – como atingir o segmento de mercado-alvo de nosso produto?
- Frequência – com que frequência serão feitos comunicados públicos e marketing um a um?

OS 3 PS ADICIONAIS DO MARKETING MODERNO

No começo da década de 1980, Bernard H. Booms e Mary J. Bitner adicionaram ao tradicional marketing mix de McCarthy mais 3 Ps, o que fez com que chegássemos ao denominado modelo de 7 Ps, contemplando adicionalmente Pessoas, Processos e as Provas físicas.

PESSOAS

As pessoas são os recursos humanos que passam ao público a visão e a missão da empresa. Ter as pessoas certas é essencial para o negócio, pois são elas que irão ofertar os produtos e serviços. As empresas também devem ver os consumidores como pessoas e colocar suas prioridades como centro das questões.

PROCESSOS

Processo é uma sequência de atividades executadas pelas pessoas envolvidas na entrega do produto ou serviço ao cliente. Todo processo tem uma entrada que é transformada e uma saída que é o resultado dessa transformação.

PROVAS FÍSICAS

As provas físicas são as percepções da empresa pelo cliente. Isso vai desde a forma que os funcionários se vestem, falam e abordam o cliente até a entrega do produto ou serviço final. Essas percepções servirão de base para comparações com os concorrentes e definirão a preferência do cliente por uma ou outra empresa.



Marketing Mix (7Ps)

MARKETING DE RELACIONAMENTO E MARKETING DE CONTEÚDO

As estratégias de marketing , na era da quarta revolução industrial, precisam considerar a transformação digital pela qual estão passando muitas empresas ao redor do mundo. As redes sociais são alvo de investidas, cada vez mais assertivas por parte dos anunciantes, para que consigam estreitar a distância com seu público.

Não há como lançar um novo produto ou solução nos dias de hoje sem pensar numa estratégia de marketing digital que não leve em conta o poder do Facebook, do Twitter, do LinkedIn, do Instagram, do YouTube, só para citar algumas plataformas de rede social. É aí que entra o conceito de

marketing de relacionamento. Mas do que se trata este tipo de marketing ? O marketing de relacionamento cuida de todas as ações, planos e campanhas que a empresa desenvolve para manter relacionamentos positivos com seus clientes.

Na era do h2h , é preciso que o conceito de cliente seja expandido para “fã”. Clientes que se tornam fãs dos produtos ou serviços prestados por determinada empresa serão fiéis e comprarão sempre. Um caso clássico de clientes fãs são os da Apple, que, na véspera do lançamento de um novo modelo de smartphone , por exemplo, fazem filas gigantescas nas portas de lojas apenas para ser um dos primeiros a comprar o novo produto – da mesma forma, que fãs fazem acampamentos para comprar ingressos ou mesmo para serem os primeiros a entrar num local de show de sua banda preferida.

Com a velocidade em que as mudanças ocorrem na era em que estamos, o marketing digital tem sido alvo de várias estratégias e inovações para se chegar até o cliente. Uma modalidade do marketing digital que tem sido muito difundida e utilizada pelas empresas é o marketing de conteúdo. No mundo todo, mais de 70% das empresas já investem pesado nisso, e o número é ainda maior entre as startups , pois é graças ao marketing de conteúdo que elas desenvolvem estratégias específicas para seus segmentos de mercado.

O LinkedIn, por exemplo, através de seu canal Pulse, permite a seus usuários a publicação de artigos e o compartilhamento deste com toda a comunidade. Trata-se de uma ferramenta superinteressante em termos de marketing de via dupla, pois dá a chance a pessoas físicas publicarem artigos que reflitam ou destaquem seus conhecimentos profissionais em

determinada área de atuação, ao mesmo tempo que permite às empresas divulgarem conteúdo sobre sua indústria ou área de atuação, que pode lhe proporcionar mais credibilidade e excelência na visão de seus clientes. O LinkedIn Pulse é hoje uma das mais importantes ferramentas de marketing de conteúdo (ou inbound marketing) disponível na internet.

BRANDING

Branding é um termo em inglês que significa identidade visual, mas, como veremos aqui, vai muito além disso. Como o leitor pode imaginar, a palavra deriva de brand , ou marca. A marca de uma empresa é superimportante para gerar identificação, passar um conceito, ou identificar valores ou o status de uma empresa. Vamos a um exemplo prático.

Certa vez, durante um treinamento sobre branding numa turma que continha alunos de mais de trinta países distintos, nosso instrutor desenhou no quadro o logo da Mercedes-Benz e perguntou a todos qual a primeira coisa que nos vinha à cabeça, solicitou que levantássemos as mãos para responder usando apenas uma palavra. Várias mãos se levantaram rapidamente, inclusive as nossas: os primeiros diziam “luxo”, “ status ”, “riqueza”, até que lá pela quarta ou quinta posição chegou a vez de um colega alemão, que exclamou “táxi”. O professor, ironicamente sorriu e interrompeu as demais participações. Pois era isso mesmo que ele queria demonstrar. A logomarca fica associada a valores e percepções diferentes de acordo com segmentos de mercado, localidade ou posição social. Enquanto, para muitos alunos ali presentes, o logo da Mercedes-Benz representava luxo e riqueza, para um alemão, acostumado a pegar táxis em seu país, onde a imensa maioria é composta por automóveis da Mercedes, não pensou duas vezes para falar.

Quando se planeja uma marca, é importante pensar na imagem que esta passará para seus clientes e que tipo de conexão ela poderá proporcionar a estes. Não apenas a logomarca, mas slogans curtos são características que podem atrair ou afastar seus clientes em potencial. O conceito de marca pode ser aplicado não apenas para uma empresa, mas para seus produtos também.

O conceito de branding refere-se à estratégia de marketing e ocorre quando uma ideia ou imagem é comercializada para que seja reconhecível por mais e mais pessoas e identificada com um determinado serviço ou produto, principalmente em indústrias onde há muitas outras companhias que oferecem serviços ou produtos afins.

Os profissionais da área de publicidade trabalham sobre branding não apenas para construir reconhecimento de marca, mas também para construir boas reputações e um conjunto de normas que a empresa deve se esforçar para manter ou que ajudem-na a superar seus concorrentes. Especialmente quando o assunto é comércio eletrônico, o branding tem ainda mais importância, visto que apenas as empresas com boa reputação conseguem atrair, manter e crescer sua base de clientes.

Quando se pensa em lançar uma nova solução no mercado, especialmente, nos mercados emergentes, é necessário dedicar tempo com qualidade para a construção de sua marca. Isso inclui não apenas a criação do logo e do slogan, mas pensar estratégias para otimizar resultados de sites de busca mais relevantes e, até mesmo, patrocinar algumas buscas que lhe sejam estratégicas. Por outro lado, há pontos básicos que devem ser verificados antes de se desenvolver estratégias mais elaboradas. Registro de nomes de domínio, bem como do nome fantasia, é importante para atrair e manter os

visitantes na homepage da empresa. É preciso se colocar no lugar dos clientes ou potenciais clientes e criar ferramentas que facilitem a descoberta da marca, especialmente se ela for nova.

Portanto, concluimos afirmando que branding vai muito além da identidade visual de uma empresa. Afinal, com a aplicação de técnicas bem planejadas, é possível gerar um ativo importante para a empresa: a reputação digital. Mesmo que uma companhia não tenha uma excelente reputação, técnicas de branding podem ajudar a mudar essa percepção. Elas permitem a construção de uma expectativa positiva sobre uma marca, seus produtos ou serviços, e, dessa forma, encorajar a própria empresa a manter essa expectativa, ou mesmo elevá-la graças a mercadorias melhores em seus respectivos segmentos.

CONCLUSÃO

Concluimos este capítulo reforçando que os conceitos de marketing tradicionais descritos por meio do marketing mix e sua análise dos 7 Ps, aliados aos novos conceitos de marketing de relacionamento, marketing de conteúdo e branding , são ferramentas poderosas que devem ser aplicadas ao planejamento de marketing de qualquer tipo de empresa, incluindo startups .

CAPÍTULO 9:

CUSTOMER DEVELOPMENT

There are times when all the world's asleep

The questions run too deep for such a simple man

Won't you, please, please, tell me what we've learned?

I know it sounds absurd

But, please, tell me who I am

(Logical Song - Supertramp,

Rick Davies / Roger Hodgson)

O sucesso de uma startup está ligado a vários fatores, como temos visto ao longo deste livro. Um bom modelo de negócio pode ser a certidão de nascimento da startup . Mas apenas usar o business model canvas não basta. Pensar em soluções criativas fazendo uso de técnicas que estimulem a inovação, como o design thinking , também não é o suficiente para garantir o sucesso. O planejamento estratégico e de marketing são peças, da mesma forma, fundamentais para qualquer negócio. Mas, para que servem todas essas técnicas, se não para atrair clientes? Para impactar e influenciar pessoas a adquirirem produtos ou contratarem serviços?

Portanto, a última peça desse “quebra-cabeça”, em linha com o conceito de last but not least (por último, mas não menos importante), é o componente central de todo negócio: o cliente. Vamos analisar, a seguir, o manifesto proposto por Steve Blank sobre customer development , ou desenvolvimento de clientes, com suas quatorze regras.

REGRA 1: NÃO HÁ FATOS DENTRO DE SUA EMPRESA, PORTANTO SAIA E VÁ

PARA AS RUAS

Uma startup define um território no qual há fertilidade de ideias, geração de várias hipóteses e cenários possíveis para o sucesso. Mas, na verdade, de que vale uma boa ideia, hipóteses coerentes e cenários bem elaborados se estes não são testados e validados? Resposta: não vale de nada.

A solução para isso é fornecida por uma ferramenta bastante difundida pela metodologia Lean Six Sigma , o teste de hipóteses. Uma hipótese existe para ser testada. O teste de hipóteses é um método de inferência estatística que resultará, de forma simplificada, em basicamente duas possibilidades: a hipótese é aceita ou a hipótese é rejeitada. Uma hipótese aceita é definida como um fato .

Recordemos, neste ponto, a definição de Eric Ries: “uma startup é uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza”. Fica claro que, num ambiente de startup , há muita hipótese e muita esperança, mas torna-se fator-chave de sucesso que seus fundadores saiam de seus escritórios e vão para as ruas, onde estão seus potenciais clientes. E lá, que eles vivem, trabalham e enfrentam desafios e problemas.

Os possíveis segmentos de mercado planejados no modelo de negócio inicial não estão dentro das startups . Saindo de seus escritórios ou espaços de coworking , os fundadores podem interagir com o mundo externo e,

portanto, terão a chance de testar suas hipóteses para transformá-las em fatos, ou rejeitá-las.

Interagindo desde as fases iniciais com pessoas do mundo real, conseguirão formular novas hipóteses e colher novos fatos. Feedbacks são uma bênção! Principalmente aqueles que vão contra o que você estava pensando. E, receber feedbacks nos estágios iniciais de uma startup dará a chance de ajustar o curso e obter retornos melhores nos estágios finais, quando a empresa estará pronta para escalar.

REGRA 2: É PRECISO SINCRONIZAR O DESENVOLVIMENTO DE CLIENTES COM O DESENVOLVIMENTO ÁGIL

De nada adianta o desenvolvimento de clientes sem que esteja combinado com o desenvolvimento ágil da solução proposta. Há centenas de casos por aí, no Brasil e no mundo, em que empreendedores depositam um grande esforço no desenvolvimento de clientes, mas não conseguem obter uma resposta ágil e em sintonia com o time de desenvolvimento de software que possuem.

Não cabe a uma startup um modelo de desenvolvimento de software retrógrado, como o em cascata (ou waterfall). A necessidade de se gerar um produto mínimo viável (MVP), de testá-lo e alterá-lo, repetidamente, é uma constante. É preciso que o desenvolvimento de clientes tenha resposta por parte do desenvolvimento de software de maneira ágil e harmoniosa. Como numa orquestra, um instrumento não pode atrasar, pois

comprometeria todo o compasso da composição. Portanto, é mandatório a ideia de desenvolvimento ágil para uma startup . No Capítulo 10, abordaremos em maior profundidade o desenvolvimento e metodologias ágeis.

REGRA 3: A FALHA É PARTE INTEGRAL DA BUSCA

Um erro bastante comum cometido por jovens empreendedores é tentar operar uma startup como uma versão pequena de uma grande empresa. Uma startup precisa falhar, e falhar novamente, para seguir adiante em seu processo evolutivo até desenvolver um MVP candidato a ir para o mercado em larga escala. Portanto, a falha é bem-vinda nesse tipo de empresa, e quanto antes, melhor. De forma completamente antagônica, em grandes empresas, a falha é punida.

Uma empresa estabelecida possui processos que são amadurecidos de forma a criar um modelo estável e previsível para seus donos e acionistas. Para elas, tão importante quanto maximizar as margens de lucro, é terem previsibilidade nos negócios. Toda a empresa é planejada em processos baseados em caminhos bem-sucedidos. Esses processos são seguidos e repetidos dentro de guias e procedimentos para que tragam previsibilidade. Qualquer falha que ocorra é tratada como exceção. Não pode ser regra.

Steve Blank resume em sua terceira regra: “se você tem medo de falhar em uma startup , você está destinado a fazê-lo”.

REGRA 4: PROMOVA ITERAÇÕES E AJUSTES DE RUMO CONTINUAMENTE

Segundo a teoria proposta por Blank, um ajuste de rumo, ou pivot , é uma mudança significativa de um dos nove quadrantes do seu BMC. Uma mudança significativa pode ser, por exemplo, a alteração do segmento de mercado, uma modificação na política de preços ou nos canais de distribuição. Uma startup deve operar em um ciclo contínuo de aprendizado e melhoria. Note que um business model canvas inicial deve ser aprimorado a cada iteração, resultado de interações com clientes e demais stakeholders do negócio.

Dessa maneira, espera-se que uma startup tenha, ao longo de sua concepção, uma série de versões de seu BMC. É esperado que uma empresa, no momento que deixe de ser startup , tenha um número tão grande de BMCs que, caso fossem impressos, poderiam gerar um livro grosso que se sustentaria em pé sobre uma mesa.

REGRA 5: NENHUM PLANO DE NEGÓCIO SOBREVIVE AO PRIMEIRO CONTATO COM CLIENTES, PORTANTO USE UM BUSINESS MODEL CANVAS

Conforme destacado na regra anterior, não se pode pensar em uma startup ou descrevê-la em um plano de negócio único e estático, mas sim através de

um modelo dinâmico e evolutivo. Startups que começam com um plano de negócio muito bem definido e que não se altera ao longo dos primeiros passos estão fadadas ao fracasso.

Como descrevemos no Capítulo 5, startups devem ser modeladas com business model canvas , destacando o fluxo entre os nove componentes-chave do negócio. O BMC oferece uma visão geral desses nove componentes de maneira prática e sucinta, em uma única página.

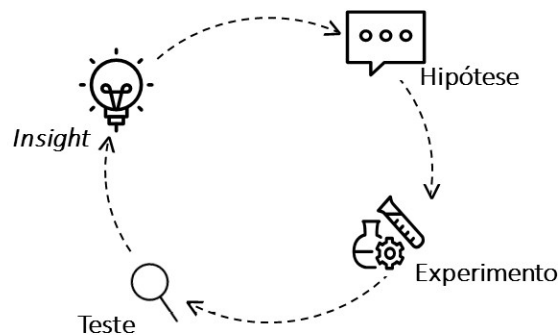
REGRA 6: PROJETE EXPERIMENTOS E TESTE PARA VALIDAR SUAS HIPÓTESES

Conforme destacamos na primeira regra, uma startup não se sustenta com hipóteses, mas com fatos. Quando alguém afirma em tom solene e formal “eu tenho uma hipótese”, no fundo, não está dizendo nada diferente de “eu acho que, mas não tenho certeza”. Portanto, para transformar as hipóteses em fatos, é preciso que os fundadores da startup saiam do escritório e executem seus testes diante dos clientes.

É importante notar que, para testar e validar as hipóteses nas interações com clientes, é preciso projetar experimentos. A ideia de projetar experimentos (design of experiments ou DoE) é uma ferramenta de Lean Six Sigma que vem nos apoiar no customer development . O DoE é um método sistemático utilizado para determinar a relação entre os fatores que afetam um processo e a saída (ou resultado) desse processo. Em outras palavras, o DoE é usado

para encontrar relações de causa-efeito. No Capítulo 10, vamos abordar a metodologia Lean Six Sigma e suas principais ferramentas.

Em termos de customer development , os experimentos são testes rápidos e diretos, e os resultados esperados devem ser bem claros: aprovado/reprovado.



Design of Experiments (DoE)

O ciclo proposto aqui serve para pensar que tipo de insights são necessários para seguir adiante em termos da construção da solução. A partir daí, imagine qual é o teste mais simples para que se obtenham esses insights . Finalmente, pense em como projetar experimentos para executar o teste.

REGRA 7: DEFINA SEU TIPO DE MERCADO, POIS ISSO MUDA TUDO

Não há uma startup igual a outra. Cada uma produz algo novo para um mercado diferente. Em cada BMC há um ou mais segmentos de mercado destacados como alvo. Desta forma, é importante definir os tipos de mercado em que se projeta a atuação. O relacionamento entre o produto de uma startup e o mercado de atuação pode ser, basicamente:

1. Introduzir um novo produto num mercado existente.
2. Introduzir um novo produto num mercado novo.
3. Introduzir um novo produto num mercado existente com o objetivo de:
 - i. Ressegmentar o mercado como um entrante de baixo-custo.
 - ii. Ressegmentar o mercado como um entrante de nicho.
 - iii. Clonar um modelo de negócio que é sucesso em outro país ou localidade.

Importante notar que, diferentemente de empresas estabelecidas, startups operam num modo de lançamento de algo novo num mercado desconhecido. Em geral, não conhecem previamente quem são seus clientes. Na verdade, o que existe é uma busca incessante por um modelo de negócio que possa ser repetido e escalado. A definição do tipo de mercado vai definir tudo que deve ser feito e planejado no contexto da startup . As estratégias e táticas que funcionam para um tipo de mercado raramente funcionarão para os outros.

Nesse contexto de definição de tipos de mercados a serem perseguidos, um importante estudo foi publicado por W. Chan Kim e Renée Mauborgne em seu livro *A estratégia do oceano azul* . Basicamente, o livro descreve a análise de mercados saturados, nos quais empresas sofrem forte competição e travam verdadeiras batalhas sangrentas para manter os clientes, tal qual tubarões que se enfrentam e tornam o oceano vermelho. No oceano vermelho, empresas sofrem constantes achatamentos das margens de lucro para se manterem vivas. Descreveremos um pouco mais sobre essa estratégia e suas ferramentas ao final deste capítulo.

REGRA 8: AS MÉTRICAS DE UMA STARTUP NÃO SÃO AS MESMAS DE UMA EMPRESA CONSOLIDADA

A ideia por trás desta oitava regra é que não devem ser aplicadas em startups as métricas comuns usadas para avaliar a performance em empresas existentes, por exemplo, análise de P&L (profit & loss), balanços mensais ou trimestrais, análises de forecast , entre outras. Essas métricas simplesmente não servem para se avaliar uma startup .

Por outro lado, é importante que as métricas para startups reflitam como esta consegue transformar hipóteses em fatos. Bons indicadores nesse sentido deveriam incluir questões do tipo:

- Os problemas ou desafios dos clientes estão sendo resolvidos?
- As funções ou características da solução foram testadas e fazem sentido para os clientes?
- Qual o ticket médio esperado por cada segmento de mercado que a startup se propõe a atender?
- Como está a taxa de utilização do capital semente até o momento?
- Quantos meses de sobrevida a startup tem enquanto não atinge seu break-even ?
- Quais os planos de curto prazo para contratação de pessoas?

Estas e outras questões podem ser transformadas em indicadores racionais para se avaliar a performance de uma startup .

REGRA 9: AS TOMADAS DE DECISÃO DEVEM SER ÁGEIS E BASEADAS EM FATOS, NÃO NA FÉ

As tomadas de decisão no contexto de uma startup não podem levar semanas ou meses, uma vez que, caso isso ocorra, a empresa poderia não sobreviver. Por incrível que pareça, o maior obstáculo para se conseguir que as decisões sejam tomadas rapidamente é psicológico, ou seja, admitir o erro, sem vaidades, e corrigir o rumo o mais rapidamente possível.

As startups consideradas ágeis utilizam de forma eficaz esses conceitos de tomadas de decisão em ciclos rápidos, de maneira que implementem as correções de rumo necessárias para a perenidade e o crescimento dos negócios.

REGRA 10: PAIXÃO É TUDO

Uma startup que não seja comandada por pessoas altamente apaixonadas, que tenham um perfil de conviver bem com incertezas, caos e mudanças, está fadada a fechar suas portas bem cedo. As pessoas que atuam em startups são diferentes. Como já foi mencionado aqui neste livro, em seus capítulos iniciais, empreendedores, especialmente os jovens das gerações Y e Z, não depositam foco em carreiras como empregados em grandes empresas, mas sim possuem um senso de propósito muito grande e querem criar empresas para que deixem sua marca no mundo onde vivem. Sendo assim, vivem para trabalhar, executam com paixão suas atividades profissionais, pois não há separação entre estas e seus afazeres particulares e, por fim, desempenham bem seu papel profissional, com o mesmo prazer com que curtem a família ou praticam seus hobbies .

REGRA 11: OS TÍTULOS E POSIÇÕES DE TRABALHO DE UMA STARTUP SÃO BEM DISTINTOS DOS DE EMPRESAS JÁ ESTABELECIDAS

Enquanto nas empresas já estabelecidas os títulos e posições refletem as necessidades de tarefas que precisam ser executadas para que os objetivos de negócio sejam atingidos – e para isso existem funções bem definidas nas

áreas de marketing , vendas, desenvolvimento, teste e suporte, por exemplo –, numa startup, os perfis dos profissionais devem ser radicalmente diferentes.

As principais características que os executivos de uma startup devem buscar quando contratam pessoas são:

- Curiosidade e vontade de aprendizado rápido.
- “Sangue nos olhos” e “faca nos dentes” para buscar um modelo que possa ser replicado e escalável.
- Agilidade para lidar com mudanças e mudar o curso da execução de tarefas.
- Habilidade de “usar diferentes chapéus” ao longo de um único dia e participar tanto de conversas técnicas quanto de discussões de negócio com clientes ou investidores.
- Que se sintam confortáveis em analisar as próprias falhas, desde que isso gere uma lição aprendida na análise post-mortem .

- Que consigam ouvir o que o cliente está dizendo e transformem esses feedbacks em correções importantes na solução final.

- Habilidade de empatia, ou de se colocar no lugar dos clientes, para que entendam o problema do ponto de vista do consumidor e não do time interno da startup .

Em resumo, Blank sugere, inclusive, que numa startup os times de marketing e vendas sejam unidos em uma única equipe de customer development .

REGRA 12: PRESERVAR O CAPITAL ATÉ QUE SEJA REALMENTE NECESSÁRIO GASTÁ-LO

Aqui, não é feita apologia à redução de custos ou contenção de despesas, mas à preservação do capital até que seja encontrado um modelo de negócio testado, realmente replicável e escalável. Uma vez que o modelo seja encontrado, os recursos devem ser investidos “como se não houvesse amanhã”. É preciso, sim, preservar os recursos financeiros enquanto a startup está na fase de validação de suas hipóteses, tentando aprender de forma iterativa e interativa com uso de poucos investimentos.

Já na fase de busca, após um início que pode parecer promissor, com os primeiros negócios fechados, é preciso avaliar se estes já demonstram algum padrão de repetição ou foram fruto de ações heroicas dos fundadores da empresa, que, graças a suas habilidades e seu networking , conseguiram impactar e influenciar pessoas, gerando seus primeiros negócios. Se houver um padrão, há grande chance da startup já ter encontrado um modelo repetível.

Além disso, é importante perceber que uma startup não irá procurar um ou dois clientes, mas muitos! É preciso que o modelo de negócios seja escalável também. A meta de uma startup deve ser atingir um retorno mínimo de dez vezes ou mais sobre o capital investido.

REGRA 13: COMUNICAR E COMPARTILHAR O APRENDIZADO

Na filosofia de uma startup focada na cultura de customer development , na qual o aprendizado e a descoberta estão no DNA de seus fundadores, é imprescindível compartilhar tudo que é aprendido fora do escritório. As informações e os aprendizados devem ser compartilhados com funcionários, cofundadores e mesmo com os investidores.

Para que seja possível o aprendizado e o compartilhamento de informações de clientes entre todas as pessoas interessadas nos negócios de um startup , um tipo de solução bem interessante a ser implementada é o customer relationship management (gerenciamento de relacionamento com o cliente) ou apenas CRM. Existem várias ferramentas de CRM no mercado, desde as mais simples até as mais elaboradas e, conseqüentemente, com custos mais

altos. Mas o fundamental nesse quesito é ter um sistema único e integrado, no qual todas as informações de clientes atuais e potenciais possam ser encontradas e complementadas com o registro dos aprendizados obtidos nas interações com o mundo externo.

REGRA 14: PARA OBTER SUCESSO COM CUSTOMER DEVELOPMENT, TODOS PRECISAM COMPRAR A IDEIA

Como o customer development traz conceitos novos de planejamento e gestão de negócios, dentro da filosofia de descoberta e aprendizado, não é possível que se conquiste sucesso se todos os interessados no negócio não compartilharem do mesmo modelo lógico.

Não cabe, por exemplo, o pensamento enquadrado no modelo tradicional de empresas estabelecidas, em que há o desenvolvimento de um plano estático e a consequente execução deste para se atingir as metas projetadas. Se um dos investidores tem a cabeça voltada para um modelo de desenvolvimento em cascata, por exemplo, e não concorda com a abordagem ágil do time de desenvolvimento, com sprints mais curtos, a startup está fadada ao fracasso. É fundamental que todos concordem com a nova cultura e filosofia, para que seja possível construir um modelo replicável e escalável.

O QUE ESTÁ POR TRÁS DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

Como mencionamos na sétima regra do customer development , a tese central do estudo sobre a estratégia do oceano azul é a de que o tipo de mercado a ser perseguido é o novo mercado – o oceano azul. Empresas não devem entrar em mercados para bater de frente com outras, mas focar em mercados que ainda não foram tocados e que, por esse motivo, são propícios para o crescimento.

A estratégia do oceano azul – do livro homônimo de Kim e Mauborgne – é baseada na busca simultânea por diferenciação e baixo custo. Não se trata de desenvolver um produto diferenciado ou de baixo custo, mas de ambos. Para se navegar num oceano azul, é preciso desenvolver um produto ou solução que sejam diferenciados e de baixo custo.

Outro conceito fundamental dessa estratégia é que não se trata de tentar superar os competidores em termos de performance , mas sim tornar a competição irrelevante graças a reconstrução das fronteiras da indústria em que se está inserido. A estratégia do oceano azul analisa o estado atual de uma indústria, explorando caminhos para encontrar novos mercados, por meio do entendimento de como converter “não-clientes” em clientes. Com um método integrado e, inclusive, com uma estratégia que engloba três aspectos importantes do negócio - proposta de valor, lucro e pessoas - é esperado que todas as partes ganhem, sejam os clientes, a empresa ou os empregados.

As ferramentas e metodologias presentes no desenvolvimento da estratégia do oceano azul fornecem meios para que as organizações consigam criar novos espaços de mercado de forma consistente. Como foi mencionado anteriormente, o primeiro passo para se atingir esse objetivo é parar de

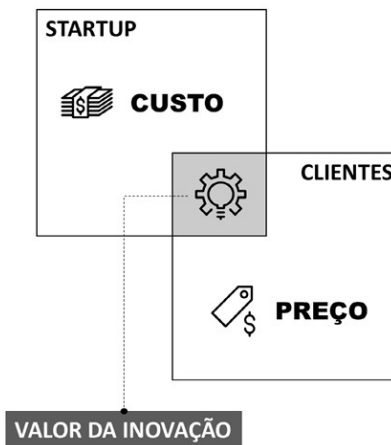
tentar superar a concorrência. Dentre as principais ferramentas que a estratégia do oceano azul propõe, destacamos:

- A análise de valor da inovação.
- O framework das quatro ações.
- O mapa PMS.
- O fluxograma da estratégia do oceano azul.

A seguir, fornecemos uma visão dessas principais ferramentas que podem e devem ser estudadas a fundo, pois sua aplicabilidade no desenvolvimento de novos mercados é, no mínimo, interessante.

A ANÁLISE DE VALOR DA INOVAÇÃO

A percepção de valor tem duas perspectivas bem particulares. Na visão do comprador, o valor é obtido pela subtração da utilidade que o produto ou solução lhe proporciona pelo preço que foi pago por este. Por outro lado, na visão da empresa que vende, o valor é obtido pela subtração do preço cobrado pelos custos de produção. Dessa forma, o valor da inovação só é percebido quando as variáveis de utilidade, preço e custos estão alinhadas e todos os interessados que participam dessa cadeia possuem essa percepção.



O FRAMEWORK DAS QUATRO AÇÕES.

O framework das quatro ações, desenvolvido por Chan Kim e Mauborge, é importante pois coloca a visão do comprador como ponto central de uma análise para a construção de uma nova curva de valor. Nessa análise, são abordadas quatro questões, visando desafiar a lógica estratégica da indústria atual, são elas:

1. Elevar: diz respeito a valores que devem ser elevados bem acima dos padrões atuais da indústria.

2. Criar: diz respeito a valores que devem ser criados, pois a indústria nunca os ofereceu.

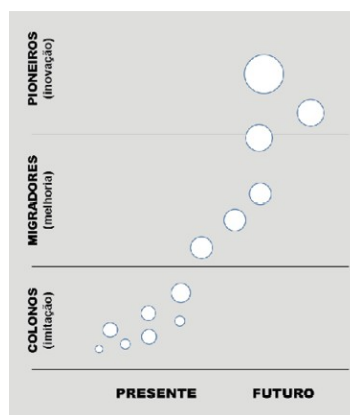
3. Reduzir: diz respeito a valores que devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões atuais da indústria.

4. Eliminar: diz respeito a valores que devem ser eliminados devido a longa competição que existe na indústria.

Essas quatro ações devem ser analisadas para que se possa gerar uma nova curva de valor.

O MAPA PMS

Nesta técnica, o portfólio da empresa é analisado em termos das seguintes categorias: pioneers , migrators ou settlers (pioneiros, migradores e colonos). Além disso, avalia-se o efeito temporal, ou seja, qual a distribuição atual e as ações que podem movê-las para outros quadrantes no futuro.



Em resumo, a análise propõe uma reflexão para traçar estratégias que elevem o portfólio para o quadrante de Pioneiros no futuro. O que deve ser evitado é permanecer com seu portfólio atual e as ofertas planejadas para o futuro concentrados no nível de Colonos , uma vez que este representa os me-too business , ou os negócios iguais a vários outros já presentes na indústria.

O FLUXOGRAMA DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

Finalmente, vamos analisar o fluxograma da estratégia do oceano azul. Trata-se de um processo descrito em quatro passos:

1. Analisar a utilidade do negócio.
2. Analisar a estratégia de preço do negócio.
3. Analisar a estratégia de custos do negócio.
4. Analisar a estratégia de adoção do negócio



Fluxograma da estratégia do oceano azul

É importante notar que em cada um dos três primeiros passos – Utilidade, Preço e Custo –, caso a análise lhe retorne uma resposta negativa, você deve repensar o negócio, pois não está seguindo a estratégia do oceano azul, mas sim entrando no oceano vermelho. Por outro lado, se conseguir passar por estes três primeiros passos com respostas positivas, está apto a analisar a adoção do negócio e o terá validado segundo a estratégia do oceano azul.

CONCLUSÃO

Há um valor imenso, principalmente para startups, no customer development proposto por Steve Blank, como mostramos neste capítulo. Por isso, recomendamos fortemente a leitura de sua obra *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company* para maior profundidade de detalhes.

Finalmente, trouxemos uma pequena amostra do que está por trás da estratégia do oceano azul, proposta por Chan Kim e Renée Mauborgne no livro *Blue Ocean Strategy, How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* – obra cuja leitura completa achamos imprescindível, para que você possa conhecer muitas outras técnicas e ferramentas propostas e obtenha novos insights para a criação de novos mercados para sua startup atingir.

CAPÍTULO 10:

DESENVOLVIMENTO E METODOLOGIAS ÁGEIS

Eu vejo o futuro repetir o passado

Eu vejo um museu de grandes novidades

O tempo não para

Não para, não, não para

(O Tempo Não Para - Cazuza,

Arnaldo Brandão, Cazuza)

Até bem pouco tempo atrás, pessoas que trabalhavam com tecnologia eram da área de Informática, o poder computacional era bastante limitado (não para a época) quando se compara a tudo que um computador ou mesmo um smartphone pode fazer hoje. Com a evolução da tecnologia e, sobretudo, o

advento da internet, computadores foram ganhando em capacidade de processamento, de armazenamento e de comunicação.

No momento em que os computadores conseguiram fazer com que os antigos aparelhos de fax se tornassem obsoletos e desnecessários, pois, através do computador, pessoas podiam se comunicar, a área de informática perde essa denominação e se torna a área da tecnologia da informação, ou simplesmente TI.

Como a única constante é a mudança, e, quando se trata de tecnologia, mudança se traduz em evolução, rapidamente a área de TI absorveu a área de telecomunicações nas empresas e se tornou TIC, Tecnologia da Informação e Comunicação.

A cada ano que passa, a relevância e o impacto causado pela área de TI (ou TIC) nos negócios é crescente. Enquanto há trinta anos a informática era reativa e implementava alguns sistemas para controlar ou processar atividades do negócio, atualmente, a área é responsável pela transformação digital das empresas. As organizações denominadas exponenciais perceberam que todas as empresas são empresas de software e, também, que todas as empresas são empresas de dados.

Essa breve contextualização é necessária para que o leitor entenda que, em 2017, não há mais duas ou três funções na área de tecnologia, como as de programador, analista de sistemas e de suporte. Há, sim, dezenas de diferentes cargos e funções que refletem a evolução da TIC. Hoje, temos

arquitetos de soluções em nuvem, cientistas de dados, arquitetos digitais, engenheiros de sistemas e estrategistas corporativos, só para citar alguns. A pergunta que surge é: mas quem desenvolve as aplicações?

Para responder, precisamos de uma análise histórica e evolutiva da área de desenvolvimento de softwares . Mas, antes disso, é importante deixar claro que, nas décadas de 1980 e 1990 a programação era completamente procedural, onde os programadores “românticos” daquela época tinham que desenvolver todo o código do zero, do início ao fim, linha por linha. Atualmente, com toda a maturidade evolutiva da última década, principalmente, cada vez mais as soluções corporativas fazem uso de serviços e componentes baseados em serviços, especialmente nos serviços em nuvem.

Como exemplo, imagine que há vinte anos uma empresa, para fornecer serviços de mensageria a seus funcionários (e-mail), deveria se preocupar em comprar equipamentos de hardware – como servidores e dispositivos de rede – e, a partir daí, contratar um provedor de internet, o suporte a esses equipamentos e, sobretudo, contratar pessoas da área de infraestrutura para manter esses hardwares ativos e operando sem problemas.

Hoje, simplesmente, podem contratar um único serviço, como o Office365 da Microsoft, por exemplo. É o que chamamos de software como serviço, ou SaaS (Software as a Service). Da mesma forma, empresas que necessitavam desenvolver e implantar um sistema de CRM para gerenciar o relacionamento com seus clientes, hoje podem contratar esse tipo de aplicação via SaaS – como exemplo podemos citar uma empresa que já nasceu como provedora de soluções em nuvem, a Salesforce, com seu Salesforce CRM.

Um leitor mais imediatista poderia deduzir que esse movimento diminuiria a relevância da área de tecnologia, ou mesmo poderia gerar a demissão de pessoas da área. O que faria então, aquele tipo de profissional que antes cuidava dos servidores de e-mail de uma empresa? Não se engane, a evolução é um fato e, apesar de algumas empresas mais míopes trocarem pessoas por soluções como serviço, as empresas de alto desempenho estão transformando os papéis de seus funcionários.

Seguindo nossa análise, a questão que surge agora é: o que fazer com um tipo de solução que é necessária para os negócios de uma empresa e não esteja disponível no mercado para contratação na modalidade SaaS ? A resposta é avaliar a possibilidade de contratação de uma plataforma que acelere o ciclo de desenvolvimento de softwares . Essa modalidade é chamada de PaaS (Platform as a Service). Sua contratação permite que uma empresa ganhe agilidade e coloque o foco no desenvolvimento, da melhor maneira possível, da solução de negócio, e não se preocupe com outras camadas mais básicas, como sistema operacional e máquinas virtuais. Todas as energias e esforços são voltados ao desenvolvimento da melhor solução.

Em última instância, existe, ainda, a possibilidade de contratar apenas a infraestrutura como serviço, ou IaaS (Infrastructure as a Service), com a qual a empresa eliminaria a preocupação e a necessidade de comprar servidores e dispositivos de rede.

A análise do que será desenvolvido em termos de soluções em software dentro de empresas modernas passa pelo seguinte fluxo para a tomada de decisão.

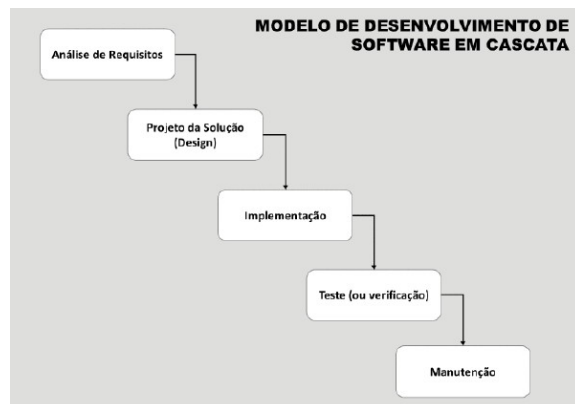


Nas páginas seguintes, vamos analisar a área de desenvolvimento de software e algumas metodologias aplicadas por grandes empresas visando aumento de produtividade, não apenas no contexto do desenvolvimento de sistemas, como no aumento da satisfação dos clientes, na redução do desperdício e do retrabalho.

A EVOLUÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

Até o início deste século XXI, ainda havia uma grande tendência da utilização do modelo em cascata em projetos de desenvolvimento de software . Esse modelo prescreve uma sequência de atividades ordenadas

para que uma aplicação seja desenvolvida de acordo com os requisitos de negócio estabelecidos nas fases iniciais.



O grande problema desse modelo em cascata (ou waterfall) é que, muitas das vezes, há uma grande distância entre a solução final entregue – o software – e o que a área de negócio (ou o cliente) esperava receber. Não é raro que áreas de negócios de uma empresa tenham que se adaptar à solução desenvolvida em vez da solução lhes proporcionar automação e ganho de produtividade na execução de processos. E por que isso acontece?

Simplesmente, porque os projetos de software dentro de uma empresa duram muitos meses, ou até anos em casos de empresas de grande porte com muitas regras de negócio a serem implementadas. Além disso, no modelo em cascata, há uma fase de grande interação com o usuário final, o cliente ou a área de negócio, que é a fase inicial: a análise de requisitos.

Nessa fase, analistas de negócios e analistas de sistemas interagem com o usuário final da aplicação para documentarem e traduzirem necessidades de negócio em requisitos de sistema. A partir da conclusão dessa fase, o modelo sugere que a fase de projeto da solução seja iniciada e, daí em diante, até a entrega da solução, após a fase de teste ou verificação, praticamente não há interação com o usuário final. Esse era o caminho considerado natural em termos de evolução dos projetos de desenvolvimento de software . Era preciso um modelo que fosse mais interativo com o usuário final ou o cliente.

Em paralelo a esse movimento evolutivo em termos de metodologias, as linguagens de programação também evoluíam. Na década de 1980 e 1990, as linguagens procedurais de programação dominavam os projetos de desenvolvimento de software . Os geeks daquela época, muita das vezes autodidatas, aprendiam a desenvolver softwares em Cobol, Pascal, Fortran e, os superpopulares Clipper e C, que até hoje estão presentes em algumas empresas que rodam seus sistemas desenvolvidos nessas linguagens.



Livros de linguagens programação do final da década de 1980 e início de 1990 usado pelos autores.

Fonte: Glauter Jannuzzi

No início de 2017, ao visitarmos a casa de nossos pais, encontramos alguns dos livros que usamos muito no início da década de 1990 e, em forma de brincadeira, resolvemos tirar uma foto com os principais e postar no LinkedIn. Para nossa grande surpresa, tivemos mais de cem mil visualizações em pouco mais de um mês de publicação. Profissionais de TI de todo o Brasil registravam seus comentários saudosos e “davam likes ” como forma de relembrares aquela época “romântica” da programação. Como visto na figura acima, eram livros de dBaseIII Plus, Clipper, C, C++ até chegarmos na era do desenvolvimento orientado a objetos com Delphi.

Vale lembrar aos leitores mais jovens – da era do Java e do .Net – que foi no início dos anos 1990 que as linguagens evoluíram do paradigma procedural para o modelo orientado a objetos. Nessa época, houve uma grande migração de programadores em Clipper – que pertenciam a uma tribo mais jovem que os fiéis programadores de Cobol – para as novas linguagens orientadas a objeto que surgiam ou eram adotadas em larga escala pelo mundo: C, C++ e as novas plataformas visuais integradas como Visual Basic e Delphi.

Temos claro em nossa memória uma visita feita a Fenasoft em 1992, quando tivemos contato pela primeira vez com um ambiente de desenvolvimento orientado a objetos no estande da Microsoft. O apresentador demonstrava uma nova solução que trazia novos conceitos para agilizar a programação, deixando de lado o mundo do MS-DOS e entrando de vez no mundo das interfaces gráficas do Windows. Era o FoxPro. Porém, ao retornarmos para nosso hotel próximo à estação São Bento do metrô, no bairro da Santa Efigênia em São Paulo, discutíamos que não houve “amor à primeira vista” com o FoxPro. Poucos anos depois, conhecíamos o Delphi, o Visual Basic e, aí sim, rolou paixão, especialmente com o Borland Delphi daquela época.

Com a evolução das linguagens de programação orientada a objetos, foi natural que analistas e desenvolvedores abandonassem de vez o modelo em cascata para adotarem novas metodologias de desenvolvimento de software .

Perto do final do século passado, por volta de 1997, uma empresa chamada Rational Software desenvolveu um framework mais moderno para o desenvolvimento de softwares e o batizou de Rational Unified Process (ou simplesmente RUP). Esse framework propunha que o desenvolvimento de software fosse dividido em quatro fases:

1. Inception (Concepção).
2. Elaboration (Elaboração).
3. Construction (Construção).
4. Transition (Transição).

Além dessas quatro fases, o RUP era organizado em nove disciplinas:

1. Business Modeling .
2. Requirements .
3. Analysis & Design .
4. Implementation .
5. Test .

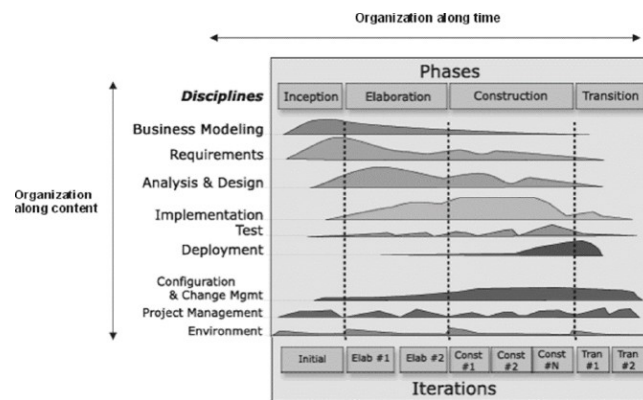
6. Deployment .

7. Configuration & Change Management .

8. Project Management .

9. Environment .

Esse processo deveria ser bastante iterativo, ou seja, em cada uma de suas quatro fases, deveríamos passar pelas nove disciplinas, algumas com maior ou menor ênfase, dependendo da fase em que estávamos, de forma que executássemos miniprocessos em cascata em cada iteração, o que tornaria o procedimento mais interativo também, pois em várias fases do desenvolvimento de software passaríamos, por exemplo, pela disciplina de modelagem de negócio assim como pela disciplina de análise de requisitos.



A figura mostra o “diagrama das baleias” como ficou conhecida a representação visual do RUP.

Fonte: Rational

O RUP representou uma grande evolução e foi largamente adotado pelo mundo, as empresas treinavam seus times e desenvolviam customizações desse framework , batizando-o com as iniciais da empresa agregando o “UP” (de Unified Process) ao final. Na Unisys, por exemplo, onde trabalhávamos, foi desenvolvido o UnisysUP.

A Rational foi vendida em 2003 para a IBM, que apostava muito no crescimento e replicação desse framework nas grandes corporações. A partir daí a evolução foi constante, tanto no aspecto metodológico quanto no conceito das linguagens de programação.

Quando o Java surgiu e começou a se popularizar, o mundo todo o adotou como a nova linguagem de programação da era da internet. A expectativa gerada sobre o Java era enorme. Um exemplo clássico que era usado nessa época era que, com a programação em Java, seria possível fazer uma geladeira se comunicar diretamente com supermercados para disparar um pedido de compra de algum item que estivesse abaixo do nível mínimo desejado. Anos mais tarde, sabemos que muitos desses exemplos são possíveis com a internet das coisas (IoT), usando o poder na nuvem.

No mundo dos apps , podemos citar além de C#, C++, .net e Java, mais duas linguagens que fazem sucesso no desenvolvimento para mobile : Python e Swift. Python é uma linguagem que, mesmo sendo robusta, tem uma sintaxe mais simples e é recomendada para iniciantes na programação mobile . Já a Swift é a nova linguagem desenvolvida pela Apple para substituir a Objective-C e não há opção melhor para desenvolver aplicativos

nativos em iOS. A transformação da Swift em código aberto busca o aumento do número de programadores e a popularização da linguagem para desenvolvimento de software .

O MANIFESTO PARA DESENVOLVIMENTO ÁGIL DE SOFTWARE

No ano de 2001, dezessete pessoas se reuniram numa estação de esqui nas montanhas de Wasatch, em Utah, nos Estados Unidos, e se hospedaram no The Lodge at Snowbird Ski Resort para, entre outras coisas, esquiar, relaxarem e discutirem o futuro do desenvolvimento de software . O resultado desse encontro foi a publicação do Agile Software Development Manifesto (Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software). O texto propunha uma nova forma de desenvolver softwares , fomentando bastante o conceito de contribuição e compartilhamento em comunidades. Os principais valores destacados no manifesto eram:

- Indivíduos e interações, mais que processos e ferramentas.
- Software em funcionamento, mais que documentação abrangente.
- Colaboração com o cliente, mais que negociação de contratos.

- Responder a mudanças, mais que seguir um plano.

Seus idealizadores reforçavam a importância dos valores nos itens à direita – processos e ferramentas, documentação abrangente, negociação de contratos e um bom plano a seguir –, mas deixavam bem claro que os itens à esquerda – indivíduos e interações, software funcionando, colaboração com o cliente e respostas a mudanças – seriam ainda mais valorizados.

Os doze princípios que estão por trás do manifesto, em seu texto original para que não exista perda na tradução, são:

1. Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.
2. Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.
3. Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.

4. Business people and developers must work together daily throughout the project.

5. Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.

6. The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.

7. Working software is the primary measure of progress.

8. Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

9. Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.

10. Simplicity – the art of maximizing the amount of work not done – is essential.

11. The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.

12. At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

Em síntese, sem pretensão de traduzir, o modelo ágil prescreve o seguinte:

1. Entrega de software para o cliente final em períodos mais curtos de tempo, para que exista um ciclo contínuo de feedbacks e melhorias.

2. Aceitar as mudanças durante todas as fases do processo, isso tornará a aplicação final mais apta a desempenhar as funções que necessita suportando o negócio.

3. Gerar módulos ou partes da aplicação que funcionem em ciclos semanais ou mensais.

4. Integração entre os times de desenvolvimento de software e os especialistas do negócio.

5. Motivação, confiança e liberdade aos desenvolvedores para que atuem em seus projetos.

6. Conversas pessoalmente, cara a cara, para o levantamento de requisitos ou coleta de feedbacks .

7. A principal métrica do progresso é software funcionando.

8. Os desenvolvedores, usuários e patrocinadores da solução devem estar no mesmo ritmo dentro do ciclo contínuo de desenvolvimento e melhoria.

9. Investir na excelência técnica e na qualidade do projeto para ganhar mais agilidade, evitando retrabalho.

10. Simplicidade é essencial.

11. As melhores soluções arquiteturais emergem de times auto-organizados.

12. Em intervalos regulares, o time deve se reunir para verificar como pode ser mais efetivo e, a partir daí, faz os ajustes necessários, caso existam.

A partir da publicação desse manifesto, começaram a surgir uma série de métodos chamados ágeis. Talvez os dois movimentos que conseguiram maior adeptos ao redor do mundo tenham sido o Extreme Programming (XP) e o SCRUM.

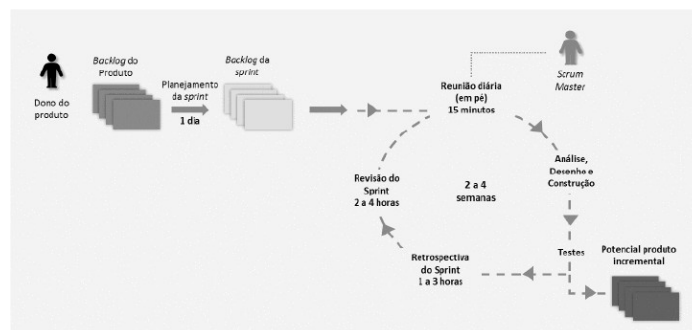


Diagrama de desenvolvimento ágil baseado em SCRUM

A filosofia por trás desses movimentos os torna muito alinhados aos princípios do desenvolvimento ágil comentados anteriormente. Não é objetivo deste livro entrar no detalhe de cada uma das técnicas, mas basta comentar que, por exemplo, enquanto o SCRUM prescreve atividades iterativas no que chama de sprints que devem durar de duas semanas a um mês, o XP prescreve iterações de uma a duas semanas. O importante aqui não é definir qual o melhor método ágil, mas adotar aquele que mais se enquadre nos princípios e na cultura do time que será montado.

Como vimos até aqui, a evolução do desenvolvimento de software , tanto na perspectiva das linguagens de programação quanto das metodologias para seus projetos, proporciona mudança de paradigmas de tempos em tempos. Isso causa impacto direto na forma de trabalho de pessoas da área de TIC, como também do papel que desempenham.

OceanofPDF.com

DEVOPS

Há alguns anos, outro conceito emergiu dessa evolução, e a tendência de unir as áreas de desenvolvimento e infraestrutura (ou de operações) num conceito integrado e único do ciclo de vida de uma solução de software , que deu origem ao DevOps .

O DevOps ⁷⁰ é uma prática que enfatiza a colaboração e a comunicação entre os profissionais da área de desenvolvimento e de operações graças a implementação de um processo automatizado de entrega de softwares e mudanças na infraestrutura.

O conceito de DevOps veio para complementar os princípios do manifesto ágil e tornou-se um importante aliado no que diz respeito ao foco na melhoria da qualidade de aplicações que são entregues ao cliente final. De forma a evitar ou minimizar antigos problemas entre as áreas de desenvolvimento e infraestrutura, que precisam estar atuando bem integradas e, em parceria, para que as soluções sejam implantadas de forma efetiva para os clientes finais.

O QUE ESTÁ POR TRÁS DAS LEAN STARTUPS?

Como já mencionamos anteriormente, um dos nomes de maior respeito na comunidade empreendedora é o de Eric Ries, autor do best-seller *The Lean Startup*. Em sua obra, Ries analisa o que leva muitas startups a falharem e traz argumentos próprios contra a crença de que apenas uma boa ideia e um bom plano de negócios justifiquem o sucesso de uma empresa. Ries não concorda com o modelo *just do it*, ou faça isso e pronto, mas concorda, sim, que paixão, visão e energia não devam ser desperdiçados. Portanto, propõe um modelo de gestão e condução de startups para que estas façam sucesso e consigam mudar o mundo.

Acreditamos muito nessa metodologia e abaixo descrevemos nossa interpretação dos cinco princípios em que ela é baseada:

1. Empreendedores estão por todas as partes. Isto inclui todos que trabalham no contexto de uma startup (conforme definimos no Capítulo 1), que pode ser em uma garagem, em um espaço de coworking ou mesmo dentro de uma grande empresa.

2. Empreender é administrar. Startups devem ser vistas como uma instituição e não como um produto. Portanto, requerem, sim, um novo tipo de gestão que seja adequada aos novos tempos. Mas não se pode pensar que o caos é a resposta, e também não é possível seguir com uma gestão engessada de uma empresa tradicional.

3. Validação do aprendizado. O foco central das startups deve ser um ciclo contínuo de experimentos e validações. Elas existem para entrar

num ciclo virtuoso e sustentável de criação-validação-aprendizado.

4. Construir-medir-aprender. Startups devem entrar num ciclo contínuo de feedbacks e, a partir de seu propósito inicial, que é transformar boas ideias em soluções de impacto, devem ser construídas, avaliadas (medidas) com o público-alvo e aprimoradas através do aprendizado.

5. Contabilidade para a inovação. Eric Ries propõe uma nova forma de contabilidade para startups , uma vez que é necessário definir critérios para medição do progresso e para a priorização dos trabalhos.

O núcleo da metodologia das startups enxutas é baseado no ciclo CONSTRUIR-MEDIR-APRENDER, no qual ideias se transformam em códigos que evoluem para soluções ou dados e geram novas ideias.

Em vez de entrarmos no detalhe de como Eric Ries propõe suas atividades de construção, medição e aprendizado, vamos analisar duas metodologias amplamente consolidadas nas quais Ries baseou e melhorou sua metodologia: o Lean e o Six Sigma .

LEAN

É importante notar que em termos de processos e metodologias, de tempos em tempos, surgem novos procedimentos, ou novas roupagens, que incluem estudos baseados em outros bem mais antigos, como é o caso do Lean e Six Sigma .

O conceito por trás da metodologia Lean foi fortemente baseado no aprendizado gerado pelos engenheiros japoneses Taiichi Ohno e Eiji Toyoda, que entre 1946 e 1975 desenvolveram o sistema de produção enxuta para ser aplicado na linha de produção da Toyota. Esse sistema foi denominado Toyota Production System.

Basicamente, o conceito trazido pela prática da Toyota incluía:

- Ciclo de melhoria contínua.
- Respeito pelas pessoas.
- Filosofia de longo prazo.
- Foco nos processos corretos para produzir os resultados corretos.
- Agregar valor para a organização graças ao desenvolvimento de suas pessoas e parceiros.
- A ideia de que o foco contínuo na resolução das causas raízes de problemas gera aprendizado.

Alguma semelhança com o que vimos até aqui neste capítulo em termos do manifesto ágil ou das startups enxutas? Muitas, correto? Estamos falando de uma metodologia desenvolvida há mais de quarenta anos e aplicada, inicialmente, pelas empresas japonesas, posteriormente pelas americanas e, na sequência, disseminada por todo o planeta.

Durante nosso ciclo profissional trabalhando na Unisys, tivemos a oportunidade de nos certificarmos como black belts em Lean Six Sigma e, dentre as ferramentas de Lean que mais usamos na prática, destacamos:

- 5S.
- Kaizen (Continuous Improvement).
- Kanban (Pull System).
- KPIs (Key Performance Indicators).
- Just-in-Time (JIT).
- PDCA (Plan, Do, Check, Act).
- Poka-Yoke (Mistake Proofing).
- Análise de causa e efeito / Diagrama de Ishikawa
- SMART Goals .
- Value Stream Mapping .

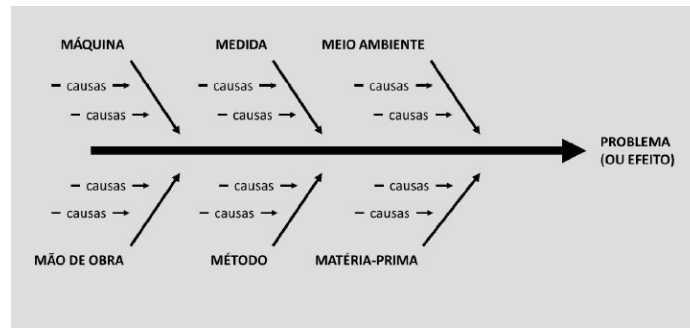


Diagrama de Ishikawa ou “Espinha de Peixe”, usado para a análise de causa e efeito

Ferramentas como o Diagrama de Ishikawa são importantes demais e recomendamos seu estudo aprofundado por meio de literatura complementar, pois são amplamente aplicáveis tanto no contexto das startups como em empresas já consolidadas. As grandes empresas citadas ao longo deste livro fazem uso de pelo menos cinco ferramentas de Lean , mesmo que talvez não saibam disso.

O CICLO PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT)

Vale aqui dar um passo atrás e conhecer o ciclo PDCA (plan–do–check–act), um método iterativo de gerenciamento em quatro etapas usado na gestão de negócios para controlar e melhorar continuamente processos e produtos. Esse método é também chamado de Ciclo de Deming.

O americano W. Edwards Deming foi engenheiro, estatístico e professor, e é considerado por muitos como o pai do controle de qualidade moderno. O conceito proposto no ciclo PDCA foi baseado em um método científico proposto por Francis Bacon em seu trabalho *Novum Organum*, de 1620, e pode ser descrito como “hipótese-experimento-avaliação” ou “plan-do-check”, conforme proposto por Deming.

O ciclo PDCA foi descrito por volta dos anos 1950, e Deming, bem mais tarde em sua carreira, o ajustou para PDSA, alterando o C de check para S de study, por acreditar que estudo era mais apropriado do que checagem.

Podemos afirmar que, praticamente, tudo que mencionamos anteriormente neste capítulo sobre métodos ágeis, e em outras metodologias, como os conceitos de gerenciamento de projetos propostos pelo PMI (Project Management Institute) ou as práticas propostas no ITIL (Information Technology Infrastructure Library), derivam ou apresentam um denominador comum no ciclo PDCA.

SIX SIGMA(SEIS SIGMA OU 6σ)

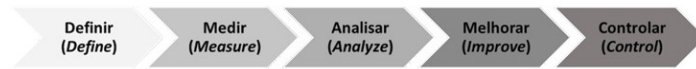
No ano de 1986, Bill Smith, um engenheiro americano, desenvolveu uma metodologia que foi batizada de Six Sigma, enquanto ainda trabalhava na Motorola. Bill é o pai do Six Sigma, apesar de muitos acharem que esse papel fosse de Jack Welch da GE. O que Welch representou, de fato, foi o papel de maior patrocinador e garoto-propaganda da metodologia, devido sua aplicação dentro da linha de produção de General Electric.

Enquanto o Lean traz um enfoque na melhoria da eficiência, na redução da variabilidade no tempo, no aumento da velocidade da execução dos processos, na eliminação do desperdício e na implementação de soluções rápidas (quick fix), o Six Sigma aborda, principalmente, a melhoria da efetividade, a redução na variabilidade do processo produtivo, a diminuição da variância e o aumento do retorno.

Os projetos de Six Sigma seguem dois tipos de processos de cinco passos cada um. Ambos derivados do ciclo PDCA. A seguir, vamos analisar estes dois tipos de processos.

- DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve and Control).
- DMADV (Define, Measure, Analyze, Design and Verify) ou DFSS (Design For Six Sigma).

O primeiro é utilizado para melhorar algo que já existe. Se você já possui um processo de desenvolvimento de uma solução, por exemplo, pode seguir um ciclo DMAIC para avaliá-lo e melhorá-lo. A seguir vamos descrever os objetivos-macro de cada fase desse processo:

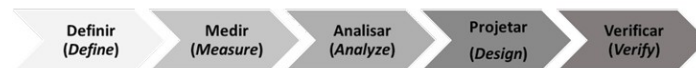


- **DEFINE** : definir o problema, a voz do cliente e seus requisitos além das metas do projeto.
- **MEASURE** : medir os aspectos chave e coletar dados relevantes para calcular a maturidade dos processos atuais (“As-Is”).
- **ANALYZE**: analisar os dados coletados na fase anterior para investigar os relacionamentos de causa e efeito que podem apresentar. Determinar os tipos de relacionamentos entre os dados analisados e buscar a causa raiz para os problemas (ou defeitos) investigados.
- **IMPROVE**: melhorar o processo atual a partir da análise baseada em fatos realizada na fase anterior. Nesta fase, são utilizadas técnicas como DoE (design of experiments) – já mencionada anteriormente no Capítulo 9 - e poka yoke ⁷¹, com a finalidade de criar um novo processo, melhor que o atual.

- **CONTROL:** controlar o estado futuro do processo para assegurar que possíveis desvios sejam corrigidos antes que se tornem defeitos.

O segundo processo é utilizado para projetos de algo novo e não para melhorar algo existente como mencionamos no DMAIC.

A seguir, vamos descrever o processo do DFSS (ou DMADV):



- **DEFINE:** definir as metas do projeto que devem ser consistentes com as demandas do cliente e a estratégia da empresa.

- **MEASURE:** medir e identificar as características que são críticas para a qualidade da solução (CTQs – Critical To Quality). Medir as capacidades da solução, dos processos e dos riscos.

- ANALYZE: Analisar , desenvolver e projetar alternativas para o projeto.
- DESIGN: projetar uma alternativa otimizada, baseada nas análises realizadas nos passos anteriores.
- VERIFY: verificar o projeto, executar um piloto ou prova de conceito, implementar o processo em produção e transferir sua condução para seu dono.

Poderíamos, facilmente, adaptar e aplicar os conceitos do DMADV ou DFSS para startups iniciantes e, tal qual Eric Ries em suas startups enxutas, poderíamos desenvolver um estudo e, conseqüentemente, publicá-lo em forma de livro, que poderia ser chamando de DFSS Startups ou, simplesmente, Six Sigma Startups .

Na verdade, as técnicas de Lean e Six Sigma são usadas e aplicadas nas empresas de forma conjunta, por meio de metodologias chamadas Lean Six Sigma ou Six Sigma Lean , a ordem aqui não faz a menor diferença.

CONCLUSÃO

Em síntese, a evolução do desenvolvimento de software passou pelo modelo cascata, evoluiu para modelos mais iterativos (ou em fases) e interativos, como o RUP, até chegar ao desenvolvimento ágil e o conceito de sprints curtos, que proporcionam a geração de entregáveis menores, em intervalos de tempos menores, mas que produzam valor para os clientes finais.

Vimos neste capítulo que os processos e as metodologias, tal qual as linguagens de programação, também evoluem e reinventam certos temas que não são novos e, chegam até nós, apresentando uma nova roupagem, como o conceito de startups enxutas, que utiliza antigas ferramentas de Lean e Six Sigma e as aplica ao mundo das startups .

Atualmente, os modelos ágeis continuam em plena utilização e, aliados aos conceitos de UX, um acrônimo para User eXperience , e do human-centered design , tornam o desenvolvimento de software ainda mais humanizado e centrado na experiência dos clientes usuários.

Em dezembro de 2016, a empresa americana de venture capital NEA revelou, através da pesquisa The Future of Design in Start-Ups Survey: 2016 Results ⁷², que startups que investem em um design de qualidade geram mais negócios, maior retenção e engajamento de clientes, além de ciclos mais rápidos de produtos.

Basicamente, o que o UX design propõe é que sejam consideradas algumas questões que coloquem o lado humano nos projetos de solução, como:

- Pessoas têm limitações, por isso faça algo prático e que vá direto ao ponto.

- Pessoas cometem erros, por isso faça algo simples.

- A memória humana é complicada, por isso não gere procedimentos complexos. Em geral, as pessoas só conseguem se lembrar de três ou quatro itens por vez.

- Pessoas são sociais e prestam atenção em tudo que é diferente, portanto pense nisso em seu design . Fontes diferentes, cores, sons, tudo pode chamar a atenção, para o bem ou não.

- O processamento inconsciente existe, portanto, tarefas mais curtas geram mais comprometimento.

- Finalmente, pessoas usam sistemas visuais, por isso, itens próximos demais são vistos como algo agrupado.

Sem a menor pretensão aqui de esgotar o assunto, até porque essa fonte, em nossa visão, é inesgotável, vale destacar que já existem combinações inclusive do modelo ágil com UX, gerando o conceito de Agile UX . Qual será o final dessa história? Como diria Buzz Lightyear: “ To infinity and Beyond ” ou “para o infinito e além”.

PARTE III

ESPÍRITO EMPREENDEDOR

Por que esperar

Se podemos começar

Tudo de novo?

Agora mesmo

A humanidade é desumana

Mas ainda temos chance

O sol nasce pra todos

Só não sabe quem não quer

...

Até bem pouco tempo atrás

Poderíamos mudar o mundo

Quem roubou nossa coragem?

(Quando o Sol Bater Na Janela do Teu Quarto , Legião Urbana,

Dado Villa-Lobos / Renato Russo)

CAPÍTULO 11:

VALUATION: QUANTO VALE A SUA EMPRESA?

When they get what they want, and they never want it again

And they get what they want, and they never want it again

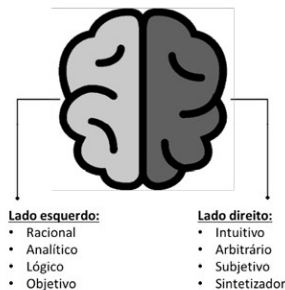
Go on, take everything, take everything

(Violet – Hole Courtney Love)

Uma dúvida constante presente na cabeça de empreendedores que possuem uma startup é sobre o potencial que a empresa tem e qual seria seu valor de mercado. Neste capítulo, vamos tentar desmistificar um pouco esse tema e esclarecer do que se trata um startup valuation , que é uma das técnicas que existem para avaliar o “preço justo” de uma empresa.

Para entrar de cabeça nesse tema um tanto complexo, você vai precisar usar bastante o lado esquerdo do cérebro. Sim, o lado esquerdo de nosso cérebro é o racional, o analítico, o lógico e objetivo. O lado que se preocupa com a ordem, com a sequência, o lado que olha cada parte de um problema.

FUNÇÕES DOS HEMISFÉRIOS DO CÉREBRO HUMANO



Porém, como veremos a seguir, usar apenas o lado esquerdo do cérebro não será suficiente para avaliar quanto vale uma startup . Você também vai precisar fazer uso do lado direito do seu cérebro. Afinal, ele é o intuitivo, arbitrário e subjetivo. O lado holístico, sintetizador, que olha para o todo e não para as partes.

Você pode questionar se não há uma certa incoerência nos parágrafos anteriores. A resposta imediata e direta é: não, não há. Vamos começar com um exemplo, infelizmente, bem conhecido por todos aqui em nosso país.

Em outubro de 2013, centenas de reportagens foram feitas em jornais e revistas de grande circulação no Brasil e no mundo sobre o declínio avassalador do Grupo X, liderado por Eike Batista. A capa da revista Bloomberg Businessweek da semana de 3 de outubro de 2013 estampava a

seguinte manchete sobre a foto de Eike: “How to lose a \$34.5 billion fortune in one year”, ou “Como perder uma fortuna de US\$ 34,5 bilhões em um ano”.

Na quarta-feira, 30 de outubro de 2013, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) registrava o fechamento do seu pregão com as ações da OGX valendo R\$ 0,17. Este valor era 99,26% menor que o topo histórico atingido pelo papel em 2010, quando chegou a valer R\$ 23,28.

Não queremos, neste livro, entrar a fundo no mérito da questão sobre a ascensão e a queda do Grupo X ou de seu dono, mas, tomando o exemplo da petrolífera OGX como referência de avaliação de valor, podemos refletir sobre o que houve de errado.

Ora, ficou claro que houve uma supervalorização da OGX por parte do mercado enquanto ela ainda era apenas uma empresa no papel, ou seja, não estava produzindo, neste caso, petróleo e nem gerando lucro ainda. O que havia eram projeções otimistas demais de produção de barris de petróleo que seriam gerados diariamente em poços e campos pertencentes a OGX. Os planos muito ambiciosos falavam da expectativa de produzir algo em torno de 1,05 bilhão de barris de petróleo por ano, ou 2,89 milhões de barris por dia, sem incluir nessa conta a produção de gás natural. O fato é que a ambição da companhia sugeria que, em onze anos, ela superaria a PETROBRAS com sua história de mais de cinquenta anos.

De abril de 2008, quando abriu seu capital na Bolsa, até 2013, as ações da OGX sofreram uma grande valorização e não era incomum ouvir na hora do almoço colegas comentando sobre a compra de ações da petrolífera e das projeções de que estas poderiam atingir valores ainda mais altos quando começasse efetivamente a produção. Nos tempos áureos, aditivada pelos depoimentos de seu líder, falava-se que a OGX poderia chegar a valer US\$ 1 trilhão. Porém, contrariando todas as projeções, em outubro de 2013, o Grupo X entraria com pedido de recuperação judicial.

Apresentamos esse exemplo apenas para evidenciar o quão subjetivo é a avaliação de valor de uma empresa, seja ela startup ou não. Importante notar que, antes de mais nada, uma empresa vale quanto o mercado acha que ela vale, não quanto seus donos acham. Mas como o mercado faz essa avaliação de valor? Considerando uma startup que não possui histórico de receita ou projeções financeiras ⁷³precisas, essa avaliação torna-se ainda mais subjetiva. Mas o mercado vai procurar avaliar uma empresa por seu potencial, pelo carisma de seu CEO ou por qualquer outro motivo. Portanto, é possível que os fundadores de uma startup também influenciem o mercado, declarando quanto acreditam que sua empresa vale a partir de considerações que levam em conta projeções de receita e o período para atingir seu ponto de equilíbrio (break-even).

De fato, uma startup não tem valor até que entre em modo operacional e comece a dar lucro. Com esse grande desafio de avaliar uma empresa que ainda não gera receita, talvez a única solução seja olhar para o futuro, considerando o potencial da proposta de valor, do mercado em que vai atuar, do posicionamento dos competidores e do apetite por parte dos clientes em potencial.

ROI E BREAK-EVEN

Antes de iniciar a conceituação de startup valuation , vamos relembrar dois conceitos importantes quando se pensa em investimentos: ROI (Return On Investments) e break-even-point . A análise de ROI, ou retorno sobre os investimentos, é uma medida de desempenho usada para avaliar a eficiência de um investimento. Seu cálculo é definido pelo ganho obtido em um investimento dividido por seu custo.

$$ROI = \frac{\text{investimento recuperado} - \text{custo do investimento}}{\text{custo do investimento}}$$

Vamos imaginar que um investidor-anjo tenha realizado um investimento de R\$ 100 mil em uma startup e, após dois anos, tenha recuperado R\$ 250 mil, através da venda de sua parte na empresa. Desta forma, o cálculo do ROI aqui seria de acordo com a fórmula a seguir:

$$ROI = \frac{250 \text{ mil} - 100 \text{ mil}}{100 \text{ mil}} = 1,5 \text{ ou } 150\%$$

100 mil

Nesse caso, o ROI obtido pelo investidor-anjo com a startup teria sido de 150% ou 1,5x. Geralmente, investidores buscam oportunidades de investimento que apresentam ROI de 1.000%, ou seja, um retorno dez vezes maior que o valor investido.

O segundo conceito importante que gostaríamos de destacar é bem simples. O break-even-point descreve o momento onde o total das receitas é igual ao total dos gastos de uma empresa. Por isso esta análise também é chamada de ponto de equilíbrio .

Na sequência, vamos entender um pouco mais como a valoração de uma startup funciona. Explorando este tema que é tão racional quanto arbitrário. Para isso, vamos descrever uma forma de medição do potencial de uma companhia dividindo o processo em três estágios: a fase inicial, a fase de escalação e a fase de saída de uma startup .

AVALIAÇÃO DE UMA STARTUP EM FASE INICIAL

Em seus estágios iniciais, o valuation de uma startup não mostra o quanto ela vale, mas quanto os investidores podem obter de volta a partir de seus investimentos. Um fator que certamente influencia essa fase é o histórico dos fundadores. Se eles tiveram histórias positivas de sucesso no passado influenciarão para que suas startups sejam melhores avaliadas do que outras que foram fundadas por pessoas sem histórico de sucesso.

Nessa fase inicial, o valuation depende, também, de quanto dinheiro a startup realmente precisa para sobreviver nos meses iniciais. Em geral, necessitam de capital para executarem três experimentos e terem, pelo menos, seis meses de sobrevida. Na mesma linha, investidores querem

observar o crescimento das startups em que investem em até dezoito meses. Caso uma startup , em um ano e meio, não consiga crescer, dificilmente encontrará recursos adicionais ou terá grande dificuldade de reter seus investidores.

Outro ponto importante para o valuation é referente a de quem ou de que fontes foram obtidos os recursos financeiros. Aqui, são analisadas as fontes de financiamento da startup para avaliar, por exemplo, se o capital obtido é não reembolsável, ou seja, se é um capital de risco depositado na empresa para que ela dê certo, mas, em caso de fracasso, os seus fundadores e sócios não terão que devolver as quantias investidas. É preciso verificar, também, se a startup captou investimento através de empréstimos ou financiamentos com taxas de juros que podem lhe gerar problemas antes mesmo de escalar. Enfim, existem diferentes fatores que são analisados em termos da saúde e perspectiva financeira de uma startup .

Uma startup padrão – se é que existe um padrão para elas, como chamamos atenção ao longo de todo o livro – pode apresentar entre suas fontes de recursos um mix que inclua:

- 50% em aportes financeiros com recursos próprios de seus fundadores;
- 20% de recursos provenientes de uma empresa de venture capital ;

- 15% de recursos provenientes de um super investidor-anjo;
- 10% de recursos provenientes de clube de investidores-anjo;
- 5% de recursos provenientes de uma incubadora ou aceleradora.

O fato é que, se um investidor-anjo com certa experiência acredita em uma visão de negócios apresentada por uma startup e investe, por exemplo, R\$ 50 mil nessa empresa iniciante, o retorno esperado por ele, após a empresa começar a crescer e a gerar lucro, é de pelo menos dez a quinze vezes o capital investido.

AVALIAÇÃO DE UMA STARTUP EM FASE DE ESCALAÇÃO

Na fase em que uma startup começa a ganhar escala e crescer é que, realmente, o valuation torna-se mais objetivo e estruturado. O processo acontece da seguinte maneira: investidores procuram por empresas similares a startup, mas que já possuem suas taxas de receitas e valor de mercado consolidados; logo o investidor pega o valor de mercado estimado da empresa similar e divide pela receita que ela gera, assim, chegando a um fator multiplicador.

fator multiplicador = valor estimado da empresa

receita gerada

Sabendo qual é o fator multiplicador, é hora de descobrir quanto vale a startup . Com isso, multiplica-se o valor de receita gerada pelo fator multiplicador. Pronto, agora sabemos qual é o valor estimado da startup .

valuation da startup = fator multiplicador x receita gerada pela startup

Vamos ver um exemplo para ilustrar esse processo. Imagine que uma startup comece a gerar uma receita consistente de R\$ 10 mil por mês e que, numa análise de mercado, exista uma concorrente dela que já esteja há algum tempo estabelecida e que tenha uma receita mensal estimada em R\$ 50 mil por mês. Imaginando que essa empresa tenha um valor de mercado avaliado em R\$ 3 milhões, caso a empresa comparada possua ações na bolsa, é possível calcular seu valor de mercado de forma precisa, basta multiplicar o número de ações que disponibiliza pela cotação de cada ação. Vamos, então, aplicar a técnica descrita anteriormente:

fator multiplicador = valor estimado da empresa: R\$ 3 milhões

receita gerada: R\$ 50 mil

Aplicando o fator multiplicador acima à receita a startup que estamos querendo avaliar, teríamos:

$$\text{valuation da startup} = 60.000 \times \text{receita gerada R\$ 10 mil} = \text{R\$ 600.000}$$

Ou seja, neste exemplo, a startup seria avaliada em R\$ 600 mil.

Para uma visão mais elaborada do valuation , precisamos de um fluxo estruturado que possa descrever o procedimento:

1. Encontrar empresas similares.
2. Definir quantas vezes o valuation dessa empresa é maior que sua receita gerada.
3. Calcular o fator multiplicador.

4. Multiplicar a receita da startup que se está avaliando pelo fator encontrado no passo 3.

5. Projetar a receita atual do mês, do ano e dos próximos anos.

6. Calcular os cenários: pessimista, otimista e o mais provável.

7. Tabular os três casos.

8. Projetar quanto a startup entrará na fase de saída.

9. Considerar o fluxo de caixa no tempo e descontar os ganhos.

O resultado gerado por esse processo que contém nove atividades é a avaliação financeira da startup , ou startup valuation .

AVALIAÇÃO DE UMA STARTUP EM FASE DE SAÍDA

Em seu último estágio, conhecido como fase de saída, uma startup está pronta para ofertar suas ações na bolsa (processo de IPO já citado em capítulos anteriores). Uma possibilidade real, neste estágio final, é de que a empresa possa ter um produto que não decolou e, portanto, terá menor potencial de geração de receita. Por outro lado, existem também os casos em que a startup tem um produto consistente, com demanda de mercado, porém, pelo fato de não possuir uma receita em escala que a qualifique para um processo de IPO, é oferecida para que uma empresa maior a compre.

Uma startup que se qualifica para lançar suas ações em bolsa através de um processo de IPO terá seu valor calculado por investidores e banqueiros profissionais, que levarão em conta, principalmente, o valor das receitas atuais e também as promessas de crescimento.

Pode ter certeza, caro leitor ou leitora, que, caso tenha uma startup e ela chegar a esse estágio de lançamento de ações através de um IPO, você terá profissionais altamente interessados a seu lado para estimar corretamente o valor de sua empresa. Parabéns desde já! Espero que nós, os autores, possamos ser convidados para a festa de lançamento das ações de sua empresa na bolsa quando esse dia chegar.

CAPÍTULO 12:

PRINCIPAIS EVENTOS E FONTES DE RECURSO

Vocês esperam uma intervenção divina,
mas não sabem que o tempo agora está contra vocês.

Vocês se perdem no meio de tanto medo
de não conseguir dinheiro pra comprar sem se vender

(Fátima – Capital Inicial

Renato Russo / Flávio Lemos)

Sempre que falamos em empreendedorismo, ideias, planos, startups de sucesso que começaram em garagens e viraram megapotências, há um sentimento bom de otimismo e renovação interior. Esse tom muda um pouco quando começamos a fazer três ou quatro perguntas, de forma mais pragmática, sobre modelo de negócio, formas de monetização e plano para captar investimentos que viabilizariam o negócio.

Neste capítulo, vamos tratar desse tema, do modo de atrair investimentos para seu negócio. Empreendedorismo é um tema que sempre despertará sonhos em muitas pessoas e visões de oportunidades de investimento para outras. Ultimamente, com o retorno do fomento a startups em todo o mundo, aliado à vontade de fazer algo novo trazida pelas gerações Y e Z e as possibilidades oferecidas pela computação em nuvem – permitindo que mais empresas apareçam, mesmo que com investimentos iniciais modestos - temos uma explosão de eventos por todos os lados, incluindo hackathons, demodays, onde grupos se reúnem para apresentar suas ideias, startups e pitch perfects .

Existem vários eventos globais abertos ao público. muitos são coordenados por instituições de ensino, outros por instituições governamentais e, ainda, eventos organizados por grandes empresas privadas da área de tecnologia. Há ainda eventos coordenados por grupos que se unem para promover o espírito empreendedor, mesmo que sem a liderança de uma grande instituição por trás, gerando reuniões e meetups mais descontraídos no espírito de um happy hour . Todos estes eventos, acabam por atrair dois grandes grupos de interessados: empreendedores de um lado e investidores do outro.

ACELERADORAS E INVESTIDORES-ANJO NO BRASIL

Já é possível encontrar dezenas de empresas aceleradoras pelo Brasil e/ou incubadoras com o foco em selecionar boas ideias de startups para apadrinharem. Segundo o Panorama das Aceleradoras de Startups no Brasil da Fundação Getúlio Vargas ⁷⁴, atualmente, cerca de 1100 startups foram aceleradas até janeiro de 2016. O artigo releva, ainda, que a média da duração do processo de aceleração é de seis meses e os investimentos nas startups variam de R\$ 45 mil a R\$ 225 mil. Além disso, há uma enorme concentração de startups na região Sudestes (71%), seguida pela região Nordeste (16%), Sul (10%) e Norte (3%). A cidade de São Paulo, sozinha, abriga 52% das aceleradoras do país.

Além das aceleradoras, os investidores-anjo participam de vários eventos sozinhos, tal qual olheiros de futebol que, nas periferias das grandes cidades, buscam analisar garotos com idades ao redor de 12 anos na

tentativa de encontrar talentos com o potencial de Romário, Ronaldinho ou Neymar no futuro. Há, ainda, grupos de pessoas que se organizam em clubes de investimento para atuarem como investidores-anjo e, assim, investirem quantias menores, mas que juntas conseguem gerar o capital-semente necessário para alavancar as startups que mais lhe agradam. Além do dinheiro, investem também tempo nos projetos que acreditam, através de coaching e apoio no planejamento e na modelagem de negócios do evento.

A seguir vamos descrever o propósito e as características de alguns dos eventos, programas de aceleração e competições mais famosos do mundo das startups , da inovação e da tecnologia.

CAMPUS PARTY



Acampamento na Campus Brasil, Brasil 2017

A Campus Party (CP) é um evento realmente sensacional. A missão da CP, segundo seus idealizadores e organizadores, é “Inspirar e preparar os participantes (ou melhor ‘campuseiros’) e cidades para o desafio de ser

parte nevrálgica das mudanças que a humanidade vai viver nos anos que se seguem”. Fundada em 1997 como um festival com grande foco em games e demos de soluções, sua primeira ocorrência foi em Málaga, na Espanha, e desde então cresceu bastante por outras localidades, com destaque para Brasil, Colômbia, México, Estados Unidos e Alemanha. É um evento anual, que acontece durante uma semana corrida, num formato de 24 horas por dia. Trata-se de um grande festival de tecnologia e LAN Party . Milhares de hackers , developers, gamers e geeks (pessoas com conhecimentos e paixão por tecnologia acima da média), equipados com seus notebooks ou desktops estilizados, ficam acampados em barracas no local do evento (on-site) para as conferências e hackathons .

A Campus Party é importante por realmente conectar e agitar as comunidades on-line , gamers , programadores, blogueiros , YouTubers , governos, universidades, estudantes, empreendedores, grupos de startups e, ainda, investidores e grandes empresas que focam no evento como uma oportunidade de garimpar talentos e ideias inovadoras.

O evento não possui um foco ou temática básica, pelo contrário, há uma diversidade grande de áreas de interesse, cobrindo tanto soluções de entretenimento, quanto sistemas de software livre. Além de desenvolvimento/programação, mídias sociais, jogos, robótica, cyber-security , modelagem de soluções, astronomia e tecnologia verde (green IT). Os idealizadores da CP almejam juntar os maiores talentos, das mais diversas áreas, independentemente da tecnologia, para compartilhar experiências, inovar e criar um futuro melhor (“a better tomorrow”).

Em 2017, tivemos a décima edição da Campus Party aqui no Brasil. Nós estivemos lá e pudemos comprovar como é diferente e fascinante esse tipo

de evento, comparado a outras feiras de tecnologia que participávamos há 25 anos.



Décima edição da Campus Party Brasil em 2017 (#CPBR10)

A primeira impressão, livre de julgamento, foi: “Caramba, isso aqui é uma bagunça. A Fenasoft sim era profissional!”. Ou ainda, “O que você disse? Você está tra-ba-lhan-do na Campus Party? De chinelo e bermuda? Jogando em seu computador de vez em quando e tudo isso regado a energético e refrigerantes? ”. Enfim, pensamentos típicos de um “tiozão de 40 ou mais” ali no meio da garotada. Mas não nos permitimos ficar com essa impressão subconsciente, preconceituosa e míope.

Primeiro, não podemos afirmar que a Fenasoft, a Comdex ou qualquer outra feira de tecnologia da década de 1990 era mais profissional que a Campus Party de hoje. O que se pode afirmar é: o tipo de profissionalismo mudou. Enquanto nos tempos de Fenasoft ainda se focava muito na divulgação de produtos, no marketing tradicional (através de brindes e folders sobre os produtos), em estandes padronizados, na Campus Party, a primeira impressão que se tem é de um amontoado de mesas com CPUs estilizadas,

em vários formatos e cores, fios para todo lado, notebooks dividindo o espaço, algumas tentativas de demarcar seu território com bandeiras, banners ou simplesmente balões de festa. Quase não é possível diferenciar um grupo (ou empresa) do outro.

Ali, o foco não é divulgar um produto, mas sim ideias, conceitos e soluções. E a forma de organização da feira é bem diferente, pois não há estandes com pessoas e scripts prontos para lhe convencer de que possuem um produto maravilhoso e melhor do que o de seus concorrentes. Os poucos estandes do evento na edição brasileira eram de empresas mundialmente conhecidas e o do SEBRAE, que faz questão de estar presente em um evento como este, onde o empreendedorismo e o clima de inovação estão presentes em cada metro quadrado.

O espírito da CP é: “estou aqui sentado trabalhando em meu projeto, caso queira saber mais sente-se ou faça uma pergunta e terei muito orgulho em lhe apresentar”. Se você não para e pergunta, não se engaja e conversa, a feira, ou melhor, a festa, parece que não tem nada de novo. Mas quando você vê alguns jovens de vinte e poucos anos, ou até alguns menores de idade, e pergunta sobre o projeto/solução em que estão envolvidos, dá para sentir a empolgação e a grandeza das coisas. O frescor, a inovação e a renovação de talentos realmente estão no ar.

As apresentações que rolam durante a Campus Party também não são fechadas ou possuem divisórias entre si. São vários palcos espalhados pelos quatro cantos do pavilhão, não apenas nos cantos, alguns espaços ficam no meio mesmo. Há perfis de todo o tipo no palco contando sobre suas experiências pessoais ou profissionais de inovação e empreendedorismo.

Matriz SWOT	
Pontos Fortes	Pontos Fracos (ou Pontos a Melhorar)
Oportunidades	Ameaças

Área da Campus Party, chamada de Startup Makers - para startups se apresentarem.

Para aqueles que já possuem startups , há um espaço diferenciado com estandes informais (do tipo, mesa de bar e dois banquinhos altos) para apresentarem seu negócio, produto ou solução. Alguns ainda bem embrionários, enquanto outros já como empresas ainda iniciantes, mas bem estabelecidas.

Vimos, ouvimos, conversamos e nos engajamos com várias pessoas que demonstravam seus projetos com empolgação e grandeza. Mas só quando solicitado. Não há ninguém tentando lhe atrair para uma conversa. Há muitas ideias e projetos grandiosos “escondidos” ali na CP. De robôs humanoides campeões mundiais em torneios de futebol ou de dança, a sondas espaciais que orbitariam a Lua para coletar informações, passando por projetos de design usando impressoras 3D e aplicações das mais variadas que fazem uso de drones.

Em resumo, a Campus Party é profissional demais! Oferece oportunidades aos montes para todos que ali estão, de interação e compartilhamento a formação de parcerias e empreendedorismo.

STARTUP WEEKEND

O Startup Weekend (SW) foi fundado em 2007 no estado do Colorado, nos Estados Unidos. No primeiro evento, a ideia foi juntar cerca de setenta empreendedores para que, em um final de semana, ou cerca de 54 horas, tentassem criar uma startup em modo operacional. O slogan oficial do SW é “learn, network, startup”, algo como “aprenda, trabalhe em equipe e crie uma startup”, em tradução livre.

O modelo logo se espalhou para várias cidades dos Estados Unidos e do mundo. Em 2010, os organizadores do evento mudaram seu formato para uma organização sem fins lucrativos e se mudaram para Seattle. O modelo continuou se expandindo e, em 2016, já se contabilizava mais de mil cidades ao redor do mundo que organizaram um Startup Weekend.

A proposta oficial do SW é: “Em apenas 54 horas, você vai experimentar altos e baixos, diversão e pressão que fazem parte da vida de uma startup. Enquanto você aprende a criar uma empresa real, você vai conhecer os melhores mentores, investidores, cofundadores e patrocinadores que estão prontos para lhe ajudar a começar. Sua comunidade está aqui para ajudá-lo!”.

Os participantes do Startup Weekend são conhecidos como guerreiros do final de semana (em inglês “weekend warriors”). O evento atrai palestrantes, coaches, painelistas (de renome na indústria de tecnologia ou

da comunidade local de startups) e vários patrocinadores e empresas. Espírito de compartilhamento, trabalho em equipe e pensamento criativo fazem com que a missão de planejar e criar uma startup que esteja operacional seja possível. Além da missão original, um grande ganho para todos os guerreiros do final de semana é a experiência do bootcamp e o enorme networking gerado.

SEEDSTARS WORLD

A Seedstars World é a maior competição de startups em mercados emergentes do mundo. A ideia do Seedstars World nasceu na Suíça e sua missão, segundo seus idealizadores, é impactar a vida das pessoas nos mercados emergentes graças à promoção de investimentos em empreendedorismo e tecnologia.

Atualmente, a competição ocorre em mais de 65 mercados emergentes e em desenvolvimento. Ela seleciona as melhores startups em cada país, que têm a chance de participar de um dos quatro encontros regionais e, na grande final, disputar o prêmio de US\$ 1 milhão e se conectar a mentores, coaches e investidores de todas as partes do mundo no summit da Suíça.

Como pré-requisito para participação na Seedstars World, a startup precisa ter menos de dois anos de criação, faturamento inferior a US\$ 500 mil e possuir um produto mínimo viável (MVP). Caso o MVP tenha tração comprovada, ganhará pontos frente aos demais. Os avaliadores da competição também priorizam aquelas startups que possuam escalabilidade nos níveis regional e global. O foco é na busca por startups que nasceram para resolver problemas locais, mas que, devido seu alto potencial de

impacto positivo, podem ser levadas a resolver também problemas globais com o mínimo de adaptações.

Os participantes têm a chance de apresentar seu pitch , e as startups selecionadas participarão do Seedstars Summit que ocorre na Suíça todos os anos. Em 2016, tivemos, no Rio de Janeiro e em São Paulo, a quarta edição da Seedstars World por aqui. As vinte melhores startups foram selecionadas para se apresentar e a vencedora participou do Seedstars Summit na Suíça.

O propósito da competição, em última instância, é conectar os vários players do mundo dos negócios, unindo investidores, parceiros públicos e privados. O grupo Seedstars (grupo de empresas com sede na Suíça), oferece algumas linhas distintas, entre elas:

1. O evento Seedstars World.
2. O programa virtual Seedstars Growth, com duração de quatro meses que visa acelerar as startups da rede Seedstars.
3. A rede de coworking Seedspace, presente em cerca de dezessete países.

4. O programa para treinamento de empreendedores Seedstars Academy.

TECHCRUNCH DISRUPT

O TechCrunch Disrupt é um congresso que acontece anualmente em grandes cidades como San Francisco, Nova Iorque, Londres e Pequim. O primeiro ocorreu em 2011 e, desde então, todo ano, startups sobem ao palco para apresentar suas soluções, assistidas de perto por potenciais investidores e empresas de venture capital , mídia e publicidade. Há prêmios em dinheiro e publicidade para os vencedores.

STARTUP GRIND

A Startup Grind é uma organização com a missão de educar e prover mentoria a empreendedores através de uma série de palestras e eventos de negócio que ocorrem numa cadência mensal. A empresa se localiza no Vale do Silício e foi fundada em 2010. O primeiro evento, nesse mesmo ano, foi realizado no Museu da História da Computação em Mountain View , na Califórnia, mesma região onde se localizam as sedes do Google e LinkedIn. No ano seguinte, os eventos se expandiram para Los Angeles e Nova Iorque.

De 2013 em diante, a organização começou a se expandir internacionalmente e, atualmente, já tem presença em cinquenta cidades diferentes em mais de vinte países. O evento é composto por painéis de discussão em que um apresentador recebe e entrevista seus convidados, que

ficam de frente para a plateia. Cada mês, o evento ocorre em uma cidade. O Google é um dos maiores patrocinadores do evento.

Há ainda uma gama de outros eventos sobre startups , inovação, conectividade e empreendedorismo, entre eles, destacam-se o Launch Festival, a Internet.org (patrocinada pelo Facebook), além das famosas feiras de tecnologia e entretenimento CES (Consumer Electronics Show) e TED Global (Technology, Entertainment, Design) que ocorrem anualmente em Las Vegas, sempre agitam o mundo high-tech e despertam o interesse de geeks pelo mundo afora.

Particularmente no Brasil, temos uma série de eventos que têm sido organizados em algumas cidades como Rio, São Paulo, Brasília e Belo Horizonte, entre outras. Não apenas eventos inéditos, como também algumas ocorrências de eventos de renome como o Startup Weekend e a TEDx.

IMAGINE CUP

A Imagine Cup é uma competição anual promovida e patrocinada pela Microsoft que visa selecionar startups com ideias mais inovadoras e que façam uso de tecnologia de ponta, principalmente da plataforma de nuvem inteligente da empresa, o Microsoft Azure.

Em 2017, a Imagine Cup chega a sua edição de 15 anos. Há uma etapa nacional, na qual dois projetos são selecionados e premiados. Estes

representarão seu país na final que ocorre em julho na sede da Microsoft em Redmond, nos Estados Unidos.

Dentre as regras básicas para se inscrever na Imagine Cup, conforme o site oficial do evento de 2017 ⁷⁵, temos:

- Todos os projetos de tecnologia são bem-vindos.
- Máximo de três membros por time, mais um mentor.
- É necessário ser estudante (formatura a partir de julho de 2016, para a edição de 2017) e ter mais de 16 anos.
- É necessário utilizar o Azure em todos os projetos.

A equipe vencedora da Imagine Cup leva um prêmio de US\$ 100 mil dólares como capital semente, além de receber coaching e mentoria exclusiva de Satya Nadella, CEO da Microsoft.

No ano de 2015, uma equipe do Brasil, composta por estudantes da USP venceu não apenas a etapa nacional, mas a final mundial que ocorreu em Seattle. Chamada de eFitFashion, os vencedores receberam a premiação de US\$ 50 mil dólares, tiveram a mentoria com Satya e fizeram uma viagem internacional a um destino escolhido por eles. Pouco mais de um ano após a conquista, o time está lançando o app Clothes For Me, no marketplace online. O Clothes For Me é um aplicativo que une costureiras em uma ponta e consumidores na outra para pedidos de confecção de roupas sob medida.

MICROSOFT BIZSPARK

Outra fonte de recursos que pode ajudar startups a alavancarem seu negócio é o programa Microsoft BizSpark ⁷⁶. O BizSpark é a forma que a Microsoft criou para fomentar e incentivar startups pelo mundo afora, para que façam uso de sua tecnologia. Os benefícios para aquelas que se ligarem ao programa vão muito além de softwares, ferramentas e créditos em nuvem. A ideia da gigante de software de Redmond é criar e manter um relacionamento mais próximo com startups inovadoras e ajudar a potencializar seus negócios.

Uma vez que a startup foi selecionada pelo BizSpark, terá acesso a biblioteca de software da Microsoft. Além disso, terão créditos para usar em serviços de nuvem dentro do Azure. Há dois tipos de modalidade dentro do programa BizSpark: No padrão, as startups podem consumir até US\$ 750 por mês em serviços do Microsoft Azure; Na BizSpark Plus, não há limite mensal, e o montante que pode ser consumido pelas startups selecionadas para esta modalidade é de até US\$ 120 mil dólares por dois anos. Um outro grande benefício é ter acesso ao time de evangelistas, técnicos e parceiros da Microsoft para mentoria técnica de projetos e arquitetura da solução.

GOOGLE LAUNCHPAD ACCELERATOR

O Google também possui um programa para incentivo e aceleração de startups chamado Google Launchpad Accelerator. O programa seleciona startups pelo mundo, e as classificadas são convidadas a uma aceleração de seis meses. Onde startup makers têm a chance de trabalhar de perto com profissionais do Google do Brasil e do Vale do Silício.

No portal do programa [77](#), onde podem ser encontradas mais informações sobre o processo, há destaque para os benefícios fornecidos às startups selecionadas:

- Trabalhar de perto com o Google por seis meses, incluindo duas semanas de treinamento na sede da empresa no coração do Vale do Silício, com todas as despesas pagas.
- Capital não reembolsável.
- Acesso aos engenheiros, mentores e recursos do Google

- Créditos para utilizar com os produtos do Google.
- Oportunidades de marketing e destaque de sua solução.

Esse programa atua especialmente na Ásia e na América Latina. Em 2016, seis startups brasileiras foram selecionadas: AppProva, BankFacil, Edools, Emprego Ligado, GetNinjas e Love Mondays.

O capital não reembolsável, ou seja, financiamento sem contrapartida, que as startups podem receber nesse programa é de US\$ 50 mil. Além disso, recebem créditos de até US\$ 100 mil em produtos de nuvem do Google, conexão com fundos de investimentos e venture capital , além de outros parceiros do Google.

CISCO ENTREPRENEURS IN RESIDENCE

A Cisco possui um programa de incentivo ao empreendedorismo e à aceleração de startups chamado Cisco Entrepreneurs in Residence (Cisco EIR). O Cisco EIR é um programa corporativo de financiamento para startups e scaleups . Segundo a própria Cisco, trata-se de uma plataforma que visa a hipereficiência na construção de relacionamento estratégicos de longo prazo e resultados de negócios em parceria com as unidades de negócio da Cisco.

O programa se destina, principalmente, a startups e empresas em estágios iniciais que fazem uso de tecnologia disruptiva nas áreas de internet das coisas, inteligência, deep learning , big data , cloud , mobilidade (Enterprise Mobility), segurança e blockchain .

O programa fornece oportunidade às startups/scaleups de construir relacionamentos com executivos de diferentes áreas de negócios da Cisco, bem como espaço para coworking , soluções de software , suporte financeiro e investimentos estratégicos.

AMAZON LAUNCHPAD

Em julho de 2015, a Amazon lançou seu programa para aceleração e incentivo a startups para exporem seus produtos em seu portal de comércio eletrônico. Esse programa se chama Amazon Launchpad e promete ajudar as pequenas empresas em questões de marketing e entrada no mercado. Com o apoio de uma empresa única como a Amazon, que possui uma gigantesca base de clientes e uma enorme rede de distribuição de produtos, essas startups podem ser alavancadas.

A principal missão da Amazon com esse programa de fomento é reduzir o custo e facilitar que um novo produto esteja disponível a seus potenciais clientes de forma ágil. O segredo para isso é basicamente usar seus canais de vendas e sua infraestrutura.

Um outro diferencial do programa proporcionado pela Amazon é a chance que startups têm de ter páginas personalizadas para seus produtos e um canal direto, não apenas para informação, mas de perguntas e respostas, com potenciais clientes, diretamente, sem intermediários.

Executivos da Amazon afirmam que o programa apoia pequenos empreendimentos a expandir não apenas nos Estados Unidos, mas em outros dez mercados em que a gigante do comércio eletrônico tem penetração ao redor do mundo. Dessa maneira, a expansão global de um produto torna-se muito menos penosa e onerosa.

Por outro lado, para os compradores, clientes fiéis da Amazon, o Amazon Launchpad torna-se um hub para o que há de mais novo e promissor em termos de produtos inovadores no mercado.

ORACLE STARTUP CLOUD ACCELERATOR

A Oracle também possui seu programa para desenvolvimento de startups , trata-se do Oracle Startup Cloud Accelerator. A própria empresa se orgulha em dizer que foi uma startup e, portanto, conhece do assunto. Em seu portal ⁷⁸, eles afirmam: “Nós entendemos. Já fomos uma startup . De 1977 – quando ainda éramos uma startup –até hoje, a Oracle tem feito parcerias com startups e compreendido a jornada que transforma uma ideia em uma

empresa. Estamos lançando uma iniciativa global, Oracle Startup Cloud Accelerator, para desenvolver um ecossistema que antecipe inovações e suporte outras jornadas empreendedoras”.

Uma declaração forte e direta como esta da Oracle demonstra o interesse em apoiar startups pelo mundo afora. Assim como Google, Microsoft, Cisco e outras, o interesse da Oracle é que as novas startups que nascem, utilizem sua plataforma de nuvem e seus produtos estratégicos.

Todos esses programas das grandes companhias de tecnologia demonstram um interesse no fomento da inovação e, a contrapartida, é que essas soluções inovadoras surjam na plataforma de quem estiver investindo. Ou seja, se a Microsoft patrocina no BizSpark, as soluções inovadoras deverão surgir rodando em sua plataforma de nuvem, o Azure. Se for o Google, na Google Cloud, se for a Oracle, na Oracle Cloud.

O programa Oracle Startup Cloud Accelerator ressalta que cada startup é única e, dessa maneira, seu programa é customizado para apoiar, da melhor forma, cada selecionada, para que a execução dos trabalhos seja feita com agilidade.

Os principais elementos do programa são:

- Mentoria Estruturada.
- Tecnologia de ponta.
- Espaço para coworking .
- Acesso a clientes e parceiros da Oracle.
- Acesso a investidores. • Créditos grátis na Oracle Cloud.

IBM GLOBAL ENTREPRENEUR

A IBM possui um programa de fomento as startups chamado IBM Global Entrepreneur (IGB), cuja principal missão é suportar empreendedores na construção e escala de seus negócios. A contrapartida é a utilização da tecnologia de nuvem da IBM. O programa oferece um conjunto de benefícios e promete ainda conectar as startups com o ecossistema de clientes, parceiros, líderes de negócios e tecnologia corporativa da Big Blue ⁷⁹.

As empresas selecionadas para o IGB, receberão créditos que variam de US\$ 1.000 a US\$ 10 mil por mês em créditos da nuvem IBM, além de:

- Descontos em serviços jurídicos.
- Suporte de marketing e viagens.
- Acesso as comunidades da IBM digital com foco em negócios e desenvolvimento.
- Suporte ao marketing e mídia social da IBM.
- Utilização do ecossistema e redes de relacionamentos.
- Competições de pitch .
- Suporte 1:1 (um a um) – um mentor e um mentorado.

SHARK TANK

O Shark Tank é um reality-show americano que estreou em 2009 na rede ABC dos Estados Unidos. Na febre de reality - shows de todos os tipos e formatos que existem (música, culinária, convivência etc.), o Shark Tank foca empreendedores que se apresentam frente a uma banca de investidores “tubarões” (em inglês, sharks) que podem ou não investir no negócio da startup apresentada em troca de participação acionária nas empresas.

A ideia de um reality desse tipo não é inédita. O Shark Tank se baseou no formato de uma série japonesa de 2001 chamada Dragons’ Den, que também apresentou uma variação do Shark Tank chamada Tigers of Money (tigres do dinheiro).

A versão brasileira do programa, o Shark Tank BR, estreou em outubro de 2016, no Canal de TV a cabo Sony. Da mesma forma que o original americano, os participantes vendem suas ideias para os jurados (tubarões), que, em caso de interesse, investem no negócio apresentado.

STARTUP RIO

No Rio de Janeiro, através de uma parceria público-privada (PPP) do governo do estado, em 2015 foi fundada a StartupRIO, que visa fomentar a cultura de empreendedorismo, para transformar o estado em um polo de referência internacional em tecnologia digital. A partir daí, foi

disponibilizado um espaço de mil metros quadrados, com auditório multimídia, salas de reunião, salas de conferência e toda a infraestrutura para que startups consigam trabalhar num espaço de coworking e aceleração.

Anualmente, a StartupRIO, em parceria com as secretarias de estado de Segurança, Educação, Transporte, Saúde e Fazenda do Rio de Janeiro, lança desafios, e startups podem participar dessa espécie de hackathon e concorrerem a uma premiação em dinheiro como capital semente.

Além disso, a StartupRIO promove a Caravana StartupRIO, que percorre cidades do estado promovendo a cultura de inovação e empreendedora de startups . Há ainda alguns DemoDays que ocorrem e abrem espaço para startups se apresentarem e interagirem com grandes empresas e investidores.

ANJOS DO BRASIL

Uma das principais organizações de investidores-anjo do país é a Anjos do Brasil. Trata-se de uma organização sem fins lucrativos que foi fundada em 2011 por um empreendedor brasileiro – Cassio Spina –, que depois de concluir o que chamou de ciclo empreendedor (startup , crescimento, aquisições e fusões, aporte de investimentos e venda), passou a apoiar empreendedores e startups em fase de crescimento.

A missão, segundo descrita no portal da Anjos do Brasil, é o fomento ao empreendedorismo de inovação brasileiro através de investimento-anjo. Segundo o slogan encontrado logo na homepage da Anjos do Brasil:

“Existe um investidor que oferece mais do que dinheiro. O nome dele é investidor-anjo e faz toda a diferença para os novos empreendedores do Brasil.”

Em seu portal ⁸⁰, podem ser encontrados conteúdos específicos para empreendedores e investidores. Para os primeiros, há informações sobre o que deve ser apresentado ao investidor-anjo em potencial, como fazer um pitch , alguns cuidados e recomendações importantes, como a organização pode ajudar o empreendedor, links para aceleradoras e entidades de promoção e apoio, além de como submeter um projeto. Para os investidores, há descritivos sobre o perfil de anjo, os requisitos para ser um investidor-anjo e dicas de gerenciamento de projetos.

GÁVEA ANGELS

O Gávea Angels, segundo definição de seu portal ⁸¹, é um dos mais tradicionais e importantes grupos de investimento-anjo do Brasil e também se constitui como uma associação privada, sem fins lucrativos. A missão do Gávea Angels é promover o desenvolvimento de startups .

O grupo se autodefine como uma boutique de investidores com perfis heterogêneos. A ideia básica é realmente prover mais do que apoio

financeiro, mas também conhecimento do negócio, estratégia e marketing . O grupo foi fundado em 2002, já realizou dezesseis investimentos e organizou mais de 36 fóruns para investidores e stakeholders nacionais e internacionais. Para empreendedores, o portal traz informações sobre o processo para receber investimento e requisitos para que uma startup seja selecionada.

ENDEAVOR BRASIL

A Endeavor Brasil, segundo definição de seu portal ⁸², “existe para promover e multiplicar o número de empreendedores de alto crescimento e criar um ambiente de negócios melhor para o Brasil”. O objetivo da Endeavor é compartilhar casos de sucesso e conteúdo de alguns dos melhores empreendedores do Brasil, que começaram como startups . Há uma grande fonte de conteúdo compartilhado por meio de histórias e aprendizados. A Endeavor Brasil ainda promove estudos e pesquisas para melhor entendimento e direcionamento do ecossistema empreendedor do país.

HACKATHONS

Uma excelente oportunidade para startups em termos de ganho de visibilidade, aumento do aprendizado, do networking e conquista de prêmios é participar de hackathons . A palavra hackathon é a combinação do verbo to hack (que significa quebrar, no sentido de ter acesso) e da palavra marathon (maratona), portanto, hackathon é como uma maratona de programação, com duração de algumas horas, dias ou semanas, envolvendo desenvolvedores, hackers ou qualquer outro perfil de pessoas criativas e dinâmicas, para a resolução de desafios.

Na verdade, empresas como Microsoft, Amazon, Google, Oracle e Accenture, só para citar algumas, realizam, frequentemente, hackathons internamente em suas sedes, subsidiárias e, externamente, em seus clientes.

Outras empresas realizam hackathons abertos ao público, permitindo que grupos sejam inscritos para participar da maratona tecnológica. Um bom exemplo disso é a TV Globo, que, anualmente, realiza seu Hackathon Globo ⁸³, sempre no mês de abril, ao fim da temporada do Big Brother Brasil. O evento é realizado nas dependências dos Estúdios Globo, dentro da casa onde anualmente é realizado o BBB, que é devidamente adaptada para o evento. Em 2017, o evento chegou a sua terceira edição e teve duração de 33 horas ininterruptas, entre as 9h da manhã do dia 15 de abril às 6h da tarde do dia 16. A premiação do evento, para o primeiro colocado, contava com uma visita de três dias ao Vale do Silício, incluindo passagem aérea de ida e volta e hospedagem.

Recomendamos que startups participem não apenas do Hackathon Globo, mas de todos que estiverem ao alcance. Vale a pena. A participação em hackathons é uma excelente oportunidade para startups se mostrarem para o mundo e começarem a fechar as primeiras parcerias estratégicas.

CAPÍTULO 13:

O MANIFESTO VALE DIGITAL

You may say, I'm a dreamer

But I'm not the only one
I hope someday you'll join us
And the world will be as one

(Imagine – John Lennon)

A definição de manifesto segundo o dicionário Aurélio é “exposição (geralmente por escrito) em que se manifesta o que é preciso ou o que se deseja que se saiba”. Gostamos muito de uma definição sucinta que diz que: “manifesto é uma declaração pública de princípios, crenças e intenções”.

Após o famoso Manifesto Comunista publicado por Karl Marx em 1848, a palavra “manifesto” ficou um tanto quanto desgastada, porém, atualmente, especialmente na indústria de tecnologia, já foram publicados outros manifestos de peso e importância, como o Manifesto Ágil ⁸⁴, de 2001, e o Manifesto GNU ⁸⁵, de 1985.

Publicamos, portanto, o Manifesto Vale Digital . O grande desafio deste manifesto é desenvolver atividades e fomentar o empreendedorismo tecnológico e inovador através de startups que unam o setor público, o setor privado, universidades e sociedade. O Vale Digital foi idealizado há algum tempo, mas só foi lançado oficialmente no dia 24 de janeiro de 2017, inicialmente em parceria com a Prefeitura de Volta Redonda.

No Brasil, há uma superconcentração de empresas de serviços, especialmente de software, em poucas capitais, como São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Curitiba e Salvador, apenas para citar algumas. Volta Redonda foi particularmente escolhida por seu diferencial geográfico e sua posição privilegiada no mapa brasileiro. Situada a 112 km do Rio de Janeiro, a 318 km de São Paulo, a 395 de Campinas e a 438 km de Belo Horizonte. A 188 km de Juiz de Fora e a 227 km de São José dos Campos.

O Vale Digital nasce como um framework que pode e deve ser replicado em outras cidades ou regiões, basta que seus princípios sejam seguidos.

PRINCÍPIOS DO VALE DIGITAL

Partimos do princípio de que há pessoas de muito talento e criatividade nas pequenas cidades tanto quanto nas grandes capitais. O inchaço de habitantes das grandes capitais se deve ao fato de que muitas pessoas são “expulsas” de sua cidade natal pois sua região não oferece oportunidades de trabalho ou condições de empreendedorismo adequadas.

Não há como fomentar o pensamento inovador sem conectar a academia, o setor privado e o setor público com a sociedade.

O Vale Digital não está limitado a um município. É imprescindível ter parceria firmada com instituições de ensino, setor público e privado de toda a região ao redor da cidade onde a iniciativa será aplicada e, em alguns

casos, com regiões que possuem polos computacionais, mesmo que sem fronteira geográfica.

Todos os talentos que deixaram o interior devem retribuir, compartilhando expertise e experiências com a sociedade. Se tivermos um programa com uma série de eventos, esses talentos virão contribuir.

O papel do setor público é o de facilitador, visando promover e unir o setor privado, a academia e a sociedade. Promover hackathons com desafios públicos, através de suas secretarias. Fomentar espaços públicos para coworking , incubação e aceleração de startups . Desonerar a carga tributária das empresas mais inovadoras que geram impactos positivos na sociedade.

O papel da academia, por meio das instituições de ensino superior, escolas técnicas, de ensino médio e de ensino fundamental, é o de incentivar os alunos a participarem ativamente das atividades e promoverem eventos que fomentem inovação, tecnologia e compartilhamento de informação e pesquisa.

O papel do setor privado é participar ativamente, engajando e patrocinando iniciativas. Trazendo desafios para a realização de hackathons e, eventualmente, investindo em projetos através de parcerias público-privadas ou de parcerias com a academia.

O papel da sociedade é de se aproximar ao setor público, participando ativamente das iniciativas que este promove. Colaborar com ideias, propostas de solução, principalmente as que gerem impacto social, inclusão digital, promovam mais saúde, segurança, bem-estar e protejam o meio ambiente.

A academia deve estar aberta a mais parcerias com setor privado. Especialmente as empresas de tecnologia que possuam programas de incentivo. Também deve pensar em parcerias entre si, pois o foco do Vale Digital é gerar fomento para que mais jovens se interessem pelos cursos de tecnologia, fazendo com que todas as instituições ganhem com a maior atração de alunos, ano após ano.

As instituições de ensino que tiverem programas próprios de incentivo a inovação e ao empreendedorismo, através de incubadoras ou aceleradoras de startups , terão destaque na atração de novos alunos.

As empresas do setor privado que não investirem em inovação deverão perder espaço para as entrantes que façam uso da tecnologia para conectar de forma mais efetiva e eficiente seus clientes com toda a cadeia de produção.

A sociedade que não se reinventa é mais impactada por crises econômicas, portanto, devemos ter um programa constante, com eventos conectando os vários setores, ano após ano, não uma única vez.

O setor público deve ter a visão clara de que a tecnologia é, em 2017, a maior esperança como fator de atração de jovens de todas as classes sociais e idades, além de idosos e outros grupos importantes da sociedade. O que outrora foi creditado ao futebol ou a outras atividades culturais e esportivas, hoje tem que estar ligado a tecnologia para atrair e incluir jovens dos 8 a 108 anos.

É importante focar em atividades interdisciplinares, em questões de inclusão social, democratização da informática, transformação digital e educação. A união de tecnologia e esporte, tecnologia e saúde, tecnologia e meio ambiente trará desafios e projetos mais relevantes proporcionando impactos positivos para a sociedade.

Finalmente, acreditamos na igualdade de gênero, onde homens e mulheres devem ter as mesmas oportunidades e condições de sucesso no ambiente de trabalho.

CONCLUSÃO: APRENDA E EMPREENDA

I won't give up, no, I won't give in

'Til I reach the end, then I'll start again

No, I won't leave, I wanna try everything

I wanna try even though I could fail

(Try Everything - Shakira,

Sia Furler / Stargate)

O intuito deste livro é informar e educar para inspirar. Se você chegou até aqui, agora já sabe definir precisamente o que é uma startup , conhece um pouco mais da história do ambiente onde essas empresas de tecnologia nasceram e começaram a se proliferar, com distintos propósitos, mas sempre com a ambição de causar impacto em todo o planeta. Não há dúvida que os exemplos das marcas mais valiosas, que começaram como startups , trazem muita inspiração.

Você também teve a chance de aprender que inovação se faz com ou sem o uso de tecnologia. Que é possível gerar mais de cem tipos de inovação em um negócio relativamente simples como um carrinho de pipocas. Exemplos de pessoas comuns, com espírito de startup , servem para mostrar que todos podem inovar e se reinventar.

Se você acreditava que não havia mais nada a ser inventado, que para tudo já existia uma solução ou um app , deve ter notado que é nesse contexto que surgem as ideias disruptivas, aquelas que destroem o status quo e redefinem modos de vida. O cenário em que vivíamos até a metade da década de 1990 foi totalmente deixado para trás e tudo mudou com o advento da internet.

Na era da quarta revolução industrial, não há mais tanta dificuldade para novas empresas entrantes em, praticamente, nenhum tipo de indústria. A computação em nuvem democratizou a competição entre startups e grandes empresas. As gigantes continuam a se reinventar para que não percam a relevância e desapareçam do mapa. Precisam aprender antigos conceitos de garagem para voltarem a crescer de forma exponencial.

E, sobretudo, esta obra não teria valor se não lhe inspirasse a montar sua própria startup e a se aventurar nesse mundo de experimentos, falhas e aprendizados. Mas queremos que você transforme uma boa ideia em um bom plano de negócio, criado e pensado sob aspectos estratégicos, de marketing e centrado no cliente. Para tanto, descrevemos a metodologia mais utilizada na modelagem de negócios (business model canvas), as técnicas do design thinking para realizar projetos criativos, os fundamentos do planejamento estratégico de negócios, os aspectos do marketing tradicional, de conteúdo e de relacionamento.

Reforçamos, entretanto, que toda essa metodologia deve ser centrada no cliente. Seu público-alvo deve estar no epicentro de todas as atividades desde o primeiro minuto de vida de sua startup . Por isso, descrevemos o customer development ao longo deste livro.

Mas você também percebeu que não basta ter uma boa ideia, testada e validada com os clientes, é preciso ter um modelo ágil de desenvolvimento aliado a técnicas de produção enxuta e com foco na qualidade.

A execução é tão ou mais importante que a boa ideia. Lembre-se que a execução come o planejamento no café da manhã . É preciso se inspirar um pouco aqui no slogan da Nike “ just do it” , ou apenas faça! Mas faça bem e direito! Com qualidade e planejamento.

Fazemos apologia ao empreendedorismo sim, mas com ética, responsabilidade e usando boas fontes de recursos, afinal, elas existem. O enfoque financeiro é extremamente importante em todo negócio. Empresas existem para dar lucro, mas sobretudo para continuarem a existir, serem perenes. Portanto, a avaliação financeira do potencial de uma startup e quais os principais eventos e meios para obter recursos, também foram tratados neste livro. Você tomou conhecimento não apenas dos eventos e fontes amplamente divulgados, mas também de programas específicos, patrocinados pelas gigantes da tecnologia e que estão “escondidos” por aí.

Portanto, nossas últimas duas dicas são: aprenda e empreenda .

Todos os profissionais ou aspirantes a profissionais da área de tecnologia sabem que precisam ser autodidatas. Mas isso não vale para todas as áreas de conhecimento hoje em dia? Com tanto conteúdo de qualidade disponível na web , como não correr atrás do autodesenvolvimento?

Quando a única constante é a mudança, torna-se fundamental desenvolver uma cultura de aprendizado ágil e contínuo. É importante “aprender a aprender”. Portanto, desenvolva a sua cultura.

Mas, só isso não basta! Um dos segredos que possibilitou a centenas de startups do Vale do Silício tornarem-se organizações exponenciais, foi que seus fundadores tiveram boas ideias e as executaram! É preciso fazer!

Pense grande e dê os primeiros passos, mesmo que seja engatinhando. Afinal, bebês conseguem, em menos de um ano, sair da dependência total, até para se virar no berço, numa jornada que passa pelas primeiras tentativas de engatinhar, repleta de falhas e insucessos, depois pelo início da escalada para ficar em pé, caindo várias vezes, e, em pouco tempo, já caminham com desenvoltura e independência.

Alguns tomam tanto gosto por esta arte de andar que começam a correr. Em 21 de agosto de 1986, nascia um bebê na Jamaica com o nome de Usain St. Leo Bolt. Em 1987, o menino Bolt já dava seus primeiros passos, hoje, trinta anos depois, conseguiu transformar esses passos em passadas largas com algo a mais que o tornam um mito. Bolt inovou, aprimorou a técnica, aprendeu e empreendeu.

Além disso, bebês e crianças possuem outra característica que os permite crescer de forma diferente: não obedecem e não fazem tudo que os adultos pedem. Pausa aqui para os pais, que assim como nós, sabem do que estamos falando (#tamojunto).

No filme Como treinar seu dragão 2 (2014), a certa altura, todos os dragões obedecem cegamente o poderoso dragão Alfa, isso se torna um perigo para o futuro daquela humanidade, pois todos ficavam sob os poderes de um só.

Até que – perdoem aqui o spoiler , mas já se passaram três anos desde que o filme foi lançado – a solução para combater o dragão Alfa encontrava-se nos dragões bebês. Estes eram os únicos que não obedeciam ninguém cegamente e, portanto, conseguiram salvar aquele mundo! As startups que mudaram o nosso mundo não foram dragões bebês da mesma forma?

É preciso fazer! Mas você não deve esperar que a força divina o ajude a ser um fora de série para superar seus concorrentes. Lembre-se do exemplo do Oscar, não o “mão santa”, mas aquele que se dedicava mais de dez horas diárias, treinando arremessos desde sua infância, até se tornar o maior cestinha de todos os tempos no Basquete Olímpico! Para ser um fora de série, é preciso muita preparação. Enfatizamos aqui, novamente, a frase de Bernardinho: “quanto mais você sua no treino menos sangra no campo de batalha” .

Prepare-se, e bem! Faça! Empreenda!

Sabe qual é a melhor parte dessa história toda?

É que tudo isso... só depende de nós!

APÊNDICE

UM TOUR PELO VALE DO SILÍCIO

I used to rule the world

Seas would rise when

I gave the word

Now in the morning

I sleep alone

Sweep the streets

I used to own

(Viva La Vida - Cold Play,

Chris Martin / Guy Berryman / Jonny Buckland / Will Champion)

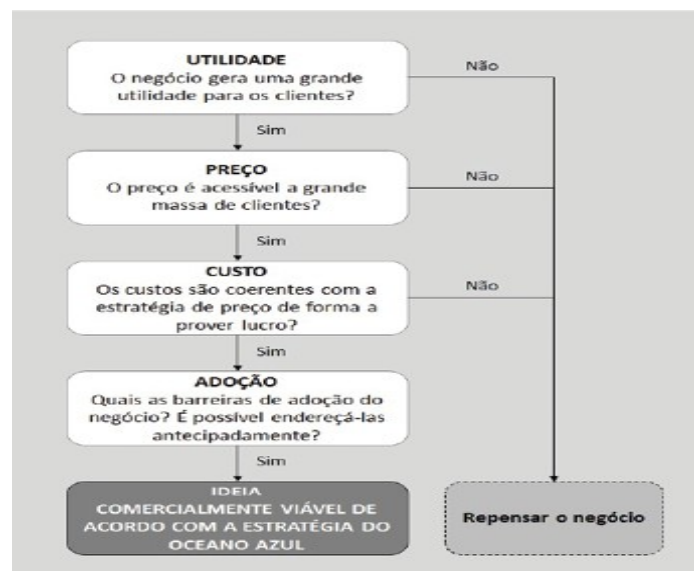
Em 2016, após quase vinte anos de carreira, tivemos a chance de, finalmente, fazer um tour pelo Vale do Silício. Foi uma experiência excepcional e por isso, deixamos aqui o registro de nossa rota. Essa é apenas uma sugestão, pois como você pode imaginar, existem cerca de 40 megacorporações de tecnologia que possuem sua sede naquela região, localizada ao Sul da Baía de San Francisco.

Nosso ponto de partida foi no centro de San Francisco, mais precisamente na loja da Avis, locadora de veículos [A]. Fizemos um percurso de um dia, onde visitamos a sede da Oracle, em Redwood [B], andamos de bicicleta (azul) na sede do Facebook, em Menlo Park [C] e estivemos na garagem da HP, em Palo Alto [D], onde também se encontra a placa que registra o berço

do Silicon Valley . Pouco antes do almoço, chegamos a Universidade de Stanford [E], onde percorremos seu campus e almoçamos em uma de suas cafeterias.

Logo após o almoço, partimos para a sede do Google [F], onde andamos de bicicleta (desta vez colorida), depois visitamos a sede do LinkedIn [G] e o Computer History Museum [H], onde degustamos um café e a sobremesa. Tudo bem pertinho, ali mesmo em Mountain View.

Após o café, fomos até a garagem onde a Apple foi fundada, em Los Altos [I] e, logo após, visitamos sua sede em Cupertino [J]. Dali, partimos para a sede da Intel, em Santa Clara [K] e, concluímos nosso tour , na sede da Cisco, em San Jose [L].

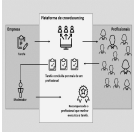


Não há como descrever a sensação de estar no vale mais famoso do mundo. Principalmente para nós geeks , apaixonados por tecnologia desde a infância. Fica aqui a nossa recomendação para que você visite o Vale do Silício um dia e faça sua própria rota, compartilhando com todos os nossos leitores através do nosso perfil no Facebook. Você pode incluir outras companhias, que não estavam em nossa rota original, como o Twitter, Yahoo! , Ebay, Adobe, Logitech, Microsoft, Netflix, Pixar, Sony, Nokia, WhatsApp e YouTube.

Além de todas as gigantes de tecnologia, o Vale do Silício abriga milhares de startups com gente descolada, empreendedora e talentosa do mundo todo. Uma excelente dica para incluir em seu roteiro é acessar o site da Event Brite ⁸⁶, ou algum outro site ou blog do Silicon Valley ⁸⁷, onde você pode encontrar um evento ou um meetup relacionado para ir. Desta forma, é possível fazer muito networking e trocar ideias sobre IoT, machine learning , chatbots e uma infinidade de outros temas.

Quem sabe um dia, não conseguimos tornar o Vale Digital, um local próspero com startups de sucesso, que pessoas venham visitar para conhecer Volta Redonda, Barra Mansa, Resende, Piraí, Barra do Piraí, Valença, Guaratinguetá, Taubaté, São José dos Campos, Juiz de Fora e Viçosa?

Para acessar nossa rota:



bing maps

<https://bined.it/2mWrMkD>

PLAYLIST DO ESPÍRITO DE STARTUP

1. Smells Like Teen Spirit, Nirvana
2. Até Quando?, Gabriel O Pensador
3. Start Me Up, The Rolling Stones
4. Beautiful Day, U2
5. Paradise Is Here, Tina Turner
6. Metamorfose Ambulante, Raul Seixas
7. Rock Estrela, Leo Jaime
8. Under the Bridge, Red Hot Chili Peppers
9. Good Riddance (Time of Your Life), Green Day
10. A Hard Day's Night, The Beatles
11. Ilusão, Marisa Monte
12. The Logical Song, Supertramp
13. O Tempo Não Para, Cazuza

14. Quando o Sol Bater Na Janela do Teu Quarto, Legião Urbana
15. Violet, Hole
16. Fátima, Capital Inicial
17. Imagine, John Lennon
18. Try Everything, Shakira
19. Viva La Vida, Cold Play

Playlist Espírito de STARTUP:



REFERENCIAS

“The Startup Owner’s Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company”. Steve Blank, Bob Dorf, Ed. K & S Ranch, 2012.

“The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses”. Eric Ries, Ed. Crown Business,

2011.

“ Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)”. Salim Ismail, Michael S. Malone, Yuri van Geest, Peter H. Diamandis, Ed. Diversion Books , 2014.

“Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant”. W. Chan Kim , Renée Mauborgne , Harvard Business Review Press, 2015.

“ De Zero a Um – o que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício”. Blake Masters, Peter Thiel, Ed. Objetiva, 2014.

“The New Normal – explore the limits of the digital world”. Peter Hinssen , Ed. MachMedia NV, 2010 .

“ Will It Fly?: How to Test Your Next Business Idea So You Don’t Waste Your Time and Money”. Pat Flynn, Ed. SPI Publications , 2016.

“How to Start a Startup: The Silicon Valley Playbook for Entrepreneurs”. Tarun Es. AgarwalPlatoWorks Inc , 2016.

“Startup Brasil”. Pedro Mello, Marina Vidigal, Ed. Agir , 2013.

“ The Accidental Creative: How to Be Brilliant at a Moment’s Notice”. Todd Henry, Ed. Portfolio , 2011.

“ The \$100 Startup: Fire Your Boss, Do What You Love and Work Better To Live More”. Chris Guillebeau, Ed. Macmillan, 2012.

“ Business Model Generation: Inovação Em Modelos De Negócios”. Alexander Osterwalder, Ed. Alta Books, 2011.

“ Design Thinking. Uma Metodologia Poderosa Para Decretar o Fim das Velhas Ideias”. Tim Brown, Ed. Elsevier, 2010.

“Design thinking : inovação em negócios”. Maurício José Vianna e Silva, Ysmar Vianna e Silva Filho, Isabel Krumholz Adler, Brenda de Figueiredo Lucena, Beatriz Russo - Rio de Janeiro : MJV Press, 2012

“Design Thinking Methodology Book”. Emrah Yayici, Ed. ArtBiz Tech, 2016.

“Estratégia de empresas (FGV Management)”. David Menezes Lobato, Jamil Moysés Filho, Maria Candida Sotelino Torres, Murilo Ramos Alambert Rodrigues, Ed. FGV, 2003.

“Fundamentos de marketing (FGV Management)”. Darci Basta dos Santos Silva, Fernando Roberto de Andrade Marchesini, José Antonio Ferreira de Oliveira, Luis Carlos Seixas de Sá, Ed. FGV, 2003.

“Complete Design Thinking Guide for Successful Professionals”. Daniel Ling, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2015.

“Reverse Innovation”, Vijay Govindarajan. Harvard Business Review Press, 2010.

“The Cult of The Dabbawala”, <http://mumbaidabbawala.in>, The Economist magazine. jul. 2008 e “Os Marmiteiros de Harvard”. Revista EXAME. ago. 2008.

“Engineering Reverse Innovations”, Amos Winter e Vijay Govindaranjanm, Harvard Business Review, Agosto de 2015

“The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Management of Innovation and Change)”, Clayton M. Christensen, 1997

“Jovens Falcões – o espírito transformador da juventude brasileira”, Eduardo Lyra , Novo Século Editora, 2012.

“Saí da Microsoft para mudar o mundo”, John Wood , Ed. Sextante, 2006.

“Silicon Valley’s culture of failure ... and ‘the walking dead’ it leaves behind ”, Rory Carroll The Guardian, 2014.

“The Rise of Crowdsourcing”, Jeff Howe, Wired Magazine, 2006

“Amazon Go Is About Payments, Not Grocery”, Andrew Melville, Forbes Magazine, 2017

“How Stella Saved the Farm: A Tale About Making Innovation Happen”, Vijay Govindarajan and Chris Trimble, St. Martin’s Press, 2013

1 Site de buscas na internet, muito utilizado naquela época aqui no Brasil, www.achei.com.br.

2 PERL é uma linguagem dinâmica de programação, de alto nível. Apesar de não ser oficialmente um acrônimo, acredita-se que PERL seja sigla de “Practical Extraction and Reporting Language”.

3 Edifício localizado na avenida Rio Branco, número 1, no Centro do Rio de Janeiro.

4 Existem dois tipos de modalidades de comércio eletrônico: o *b2c* – *business-to-consumer* , em que empresas vendem seus produtos ou serviços diretamente para o cliente final; e o *b2b* – *business-to-business* , no qual empresas fazem negócios com outras empresas.

5 MVP - *Minimum viable product* .

6 *Cloud computing* refere-se à abstração das camadas de *hardware* , na qual empresas não necessitam mais comprar servidores e outros equipamentos, pois podem contratar serviços de nuvem que incluem capacidades computacionais, de armazenamento ou rede.

7 Iterativo refere-se a fazer algo em etapas, ou iterações.

8 *The Customer Development Manifesto* foi publicado por Steve Blank como parte do livro *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*.

9 A Geração Y, também chamada geração do milênio ou geração da internet, refere-se aos nascidos após 1980 até meados da década de 1990, sendo sucedida pela Geração Z. A Geração Z (ou Gen Z) refere-se às pessoas nascidas na década de 1990 até o ano de 2010.

10 A pirâmide de Maslow, como veremos no Capítulo 8, trata da hierarquia das necessidades humanas. Em seu nível mais alto, está a necessidade de realização pessoal.

11 SWOT é acrônimo de *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

12 Avaliação do valor de mercado de uma empresa.

13 *Complaining mode*.

14 *Growth mindset*.

15 Evento para os apaixonados por velocidade e, especialmente, Fórmula-1.

16 Fonte: Deloitte.

17 *Machine learning* refere-se a serviços computacionais baseado na capacidade que a máquina possui de analisar grandes massas de dados e gerar conhecimento a partir dessa análise. A computação em nuvem ampliou exponencialmente essa tecnologia.

18 Internet das coisas, ou IoT (*Internet of Things*), refere-se a serviços computacionais baseados em nuvem que permitem a

dispositivos diversos enviarem dados a soluções em nuvem para que sejam monitorados e aprimorados.

19 A comunidade aberta que mantém ou gera os conteúdos da Wikipédia.

20 *Growth hacking methods* são processos de experimentações ágeis através de canais de *marketing* e desenvolvimento de produtos para identificar as maneiras mais eficazes e eficientes de crescer um negócio.

21 <https://www.roomtoread.org/>

22 Initial Public Offering – processo de abrir as ações da companhia na bolsa de valores.

23 <https://www.accenture.com/us-en/service-fintech-innovation-lab>

24 <http://www.valor.com.br/financas/4872598/em-ebulicao-fintechs-chegam-244-no-pais>

25 _____ Disponível em:
<https://www.theguardian.com/technology/2014/jun/28/silicon-valley-startup-failure-culture-success-myth> . 6 mar. 2017.

26 PC é sigla de *personal computer* , ou computador pessoal.

27 MITS - Micro Instrumentation and Telemetry Systems

28 CP/M é sigla para *Control Program for Microcomputers* ou Programa de Controle para Microcomputadores, um sistema operacional em disco projetado para os processadores padrão Intel 8080, Intel 8085 e Zilog Z80.

29 QDOS: *Quick and Dirty Operating System* ou sistema operacional rápido e sujo.

30 MS-DOS: MicroSoft Disk Operating System.

31 A World Wide Web (abreviada como WWW ou apenas Web) é baseada na troca de documentos eletrônicos com hipertexto sobre o protocolo TCP/IP da internet.

32 BrandZ – Ranking de 2016: <http://wppbaz.com/charting/19>

33 Massachusetts Institute of Technology.

34 OTT (*Over the Top*) – conceito pelo qual empresas ou soluções conseguem atingir diretamente o cliente final sem precisar de intermediadores.

35 Uber significa “super” em Alemão.

36 Cama e café da manhã – termo popularmente conhecido em inglês por *Bed and Breakfast* .

37 Industrial Design Conference, organizada pela Industrial Designers Society of America.

38 *Browser* são os navegadores de internet como o Netscape, o Internet Explorer, o Chrome, o FireFox e o Safari.

39 Para conhecer mais dessa história acesse o site www.pipocadovaldir.com.br

40 Sabemos que o termo é ruim, mas esse é um dos problemas de importamos palavras de outros idiomas e tentarmos traduzi-las.

41 Publicado em 2010 pela Harvard Business Review Press.

42 Localização por satélite através de coordenadas geográfica – latitude e longitude.

43 Serviço federal de correios dos Estados Unidos.

44 Dados de 2015.

45 A lei de Moore, de 1965, estabelecida por Gordon Earl Moore, cofundador da Intel Corporation, diz que o poder de processamento dos computadores dobra a cada dezoito meses.

46 <http://www.datazap.com.br/>

47 Referência ao livro de W. Chan Kim e Rennée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy* (2015), que ensina a investir em mercados inexplorados.

48 *Ramp up* – termo em inglês para designar o início em alguma atividade.

49 Empresas de *venture capital* são empresas que investem capital de risco em empreendimentos visando retorno, em média de dez a doze vezes o capital investido ou a participação com um percentual da empresa foco de investimento.

50 www.strategyzer.com – site com conteúdo e vídeos explicativos sobre o BMC, em inglês, de forma simples e fácil.

51 SEBRAE Canvas: www.sebraecanvas.com

52 *Cluster* refere-se a aglomerado, grupo ou agrupamento.

53 Fluxo de caixa da empresa. Basicamente: Receita menos despesas.

54 Eric Ries, *The Lean Startup* , Nova Iorque, Crown Business, 2011.

55 Fases definidas em inglês por Daniel Ling: *Empathize, Define, Ideate, Prototype, Test* .

56 Fases definidas em inglês por Emrah Yayici: *Definition, Research, Interpretation, Ideation, Prototyping, Evolution*

57 Partes interessadas é a tradução da palavra *stakeholders* da língua inglesa. Significa todos que têm interesse ou são afetados de alguma forma por um projeto.

58 Palavra da língua inglesa que significa sombreamento.

59 Pesquisa *desk* vem do fato de ser feita em um computador de mesa, que costumamos chamar de *desktop* .

60 Ideação vem do termo em inglês *ideation* ou *ideate* .

61 *Storyboards* são cenas desenhadas quadro a quadro que facilitam a visualização das interações do cliente com o produto.

62 MVP do inglês *Minimum Viable Product* . Trata-se de um modelo de teste que tenha as funcionalidades mínimas para ser utilizado pelo cliente final.

63 Original em inglês: *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*

64 Para se descrever a participação de mercado de uma empresa geralmente é utilizado o termo em inglês *market-share* .

65 O conceito de *one-size-fits-all* é ter um produto com tamanho único que sirva para todos, não sendo personalizado.

66 *Turnover* é rotatividade de pessoal e pode ser medido com a soma do número de entrada de pessoas mais o número de saída, tudo isso dividido por dois e depois dividido pelo número de funcionários. $((\text{Entrada} + \text{Saída}) / 2) / \text{número de funcionário}$.

67 Essa é uma abordagem voltada para o cliente que vem do termo em inglês *customer-centric culture company*

68 Original em inglês *A Theory of Human Motivation* .

69 Em inglês *makertplace* .

70 DevOps é uma combinação de *development* e *operations* .

71 Poka yoke é uma ferramenta de gestão, que faz parte do sistema Toyota de produção, que é utilizada para evitar falhas humanas no processo de produção.

72 Disponível em: <http://www.nea.com/blog/the-future-of-design-in-start-ups-survey-2016-results> . 10 mar. 2017.

73 Do inglês *finantial forecast* .

74
http://www.imcgrupo.com/impres/gt/upload/O_Panaroma_das_Aceleradora_de_Startups_no_Brasil.pdf

75 <http://aka.ms/imaginecupbr2017>

76 <http://bizspark.microsoft.com>

77 <https://developers.google.com/startups/accelerator/>

78 <http://www.oracle.com/in/startup/index.html>

79 Como é apelidada a IBM.

80 www.anjosdobrasil.net

81 www.gaveaangels.org.br

82 <https://endeavor.org.br>

83 Para saber mais, visite <http://hackathonglobo.com>

84 www.agilemanifesto.org/

85 www.gnu.org/gnu/manifesto.html

86 ____ Event Brite: <https://www.eventbrite.com/d/silicon-valley/events/?mode=search>

87 Silicon Valley sites - <https://www.siliconvalleycf.org/>,
<http://www.siliconvalley.com/> <https://www.tieeco.org/news>

Table of Contents

[Prefácio](#)

[Introdução: o espírito de startup](#)

[A tecnologia pode mudar uma nação](#)

[Como este livro está organizado](#)

[PARTE I](#)

[ESPÍRITO INOVADOR E DISRUPTIVO](#)

Capítulo 1: o que é startup ?

Startup

Scaleup

Tipos de startup

Social startups

Buyable startups

Scalable startups

FinTechs

Abrindo uma startup no Brasil

Por que a maioria das startups falham?

Ciclos mais curtos de mudanças

Capítulo 2: o Vale do Silício e as cinco gerações

A primeira geração de startups: semicondutores e chips

A garagem da HP

A segunda geração de startups: microcomputadores pessoais

A terceira geração das startups: empresas ponto-com

A quarta geração das startups: PageRank e FaceMash

A quinta geração das startups: computação em nuvem e a proliferação dos apps

As cinco gerações de startups

Capítulo 3: inovação disruptiva e inovação reversa

Inovação disruptiva

Inovação reversa

Por que o Brasil não tem incentivo a inovação?

Capítulo 4: o que está por trás das organizações exponenciais?

Começar pequeno, mas pensar grande

Não comprar, pegar emprestado

Confiar na multidão

Usar algoritmos poderosos

Dar autonomia à equipe

Por que o elefante não dança?

PARTE II

ESPÍRITO VISIONÁRIO E CRIATIVO

Capítulo 5: modelagem de negócio em canvas

Business model canvas

Conclusão

Capítulo 6: design thinking

AS CINCO FASES DO DESIGN THINKING

1. FASE DA DESCOBERTA

2. FASE DA DESCRIÇÃO

3. FASE DA IDEACÃO

4. FASE DE PROTOTIPAÇÃO

5. FASE DA IMPLEMENTAÇÃO

Capítulo 7: gestão estratégica de negócios

Planejamento estratégico

Conclusão

Capítulo 8: gestão de marketing

Teoria de Maslow

Produto

Os 3 Ps adicionais do marketing moderno

Marketing de relacionamento e marketing de conteúdo

Branding

Conclusão

Capítulo 9: customer development

Regra 1: não há fatos dentro de sua empresa, portanto saia e vá para as ruas

Regra 2: é preciso sincronizar o desenvolvimento de clientes com o desenvolvimento ágil

Regra 3: a falha é parte integral da busca

Regra 4: promova iterações e ajustes de rumo continuamente

Regra 5: nenhum plano de negócio sobrevive ao primeiro contato com clientes, portanto use um business model canvas

Regra 6: projete experimentos e teste para validar suas hipóteses

Regra 7: defina seu tipo de mercado, pois isso muda tudo

Regra 8: as métricas de uma startup não são as mesmas de uma empresa consolidada

Regra 9: as tomadas de decisão devem ser ágeis e baseadas em fatos, não na fé

Regra 10: paixão é tudo

Regra 11: os títulos e posições de trabalho de uma startup são bem distintos dos de empresas já estabelecidas

Regra 12: preservar o capital até que seja realmente necessário gastá-lo

Regra 13: comunicar e compartilhar o aprendizado

Regra 14: para obter sucesso com customer development, todos precisam comprar a ideia

O que está por trás da estratégia do oceano azul

Conclusão

Capítulo 10: desenvolvimento e metodologias ágeis

A evolução no desenvolvimento de software

O manifesto para desenvolvimento ágil de software

DevOps

O que está por trás das lean startups?

Lean

[O ciclo PDCA \(Plan-Do-Check-Act\)](#)

[Six Sigma \(Seis Sigma ou 6σ\)](#)

[Conclusão](#)

[PARTE III](#)

[ESPÍRITO EMPREENDEDOR](#)

[Capítulo 11: valuation: quanto vale a sua empresa?](#)

[ROI e break-even](#)

[Avaliação de uma startup em fase inicial](#)

[Avaliação de uma startup em fase de escalação](#)

[Avaliação de uma startup em fase de saída](#)

[Capítulo 12: principais eventos e fontes de recurso](#)

[Aceleradoras e investidores-anjo no Brasil](#)

[Campus Party](#)

[Startup Weekend](#)

[Seedstars World](#)

[TechCrunch Disrupt](#)

[Startup Grind](#)

[Imagine Cup](#)

[Microsoft BizSpark](#)

[Google Launchpad Accelerator](#)

[Cisco Entrepreneurs in Residence](#)

[Amazon Launchpad](#)

[Oracle Startup Cloud Accelerator](#)

[IBM Global Entrepreneur](#)

[Shark Tank](#)

[StartupRIO](#)

[Anjos do Brasil](#)

[Gávea Angels](#)

[Endeavor Brasil](#)

[Hackathons](#)

[Capítulo 13: o Manifesto Vale Digital](#)

[Princípios do VALE DIGITAL](#)

[Conclusão: aprenda e empreenda](#)

[ApêndiceUm tour pelo Vale do Silício](#)

[Playlist do Espírito de STARTUP](#)

[Playlist Espírito de STARTUP:](#)

[Referências](#)

[1 Site de buscas na internet, muito utilizado naquela época aqui no Brasil, www.achei.com.br.](#)

[OceanofPDF.com](#)