

Luiz Otavio Nascimento

Kurt Lewin costumava dizer que a teoria informa a prática e a experiência prática dá forma à teoria. Esse parece ser o caso do Vale do Silício onde foram e continuam a ser desenvolvidas tantas start-ups que tal experiência conduziu à teoria do Desenvolvimento Enxuto e Ágil de Start-ups ou Lean Start-up, gerando propostas como as de Geoffrey Moore, Eric Ries e de Steven Blank, publicadas respectivamente em livros como "Crossing the Chasm", "The Lean Start-up" e "The Four Steps to The Epiphany".

Tais estudos são mais indicados para aplicação em mercados que possuem alto grau de incerteza, em mercados a se criar ou explorar. Podemos, sem sombra de dúvidas, aplicá-los às start-ups brasileiras, mas pretensiosamente julgamos que seria mais adequado termos uma versão pragmática, considerando as dificuldades e as características locais. Daí surgiu o presente artigo, escrito em parceria.

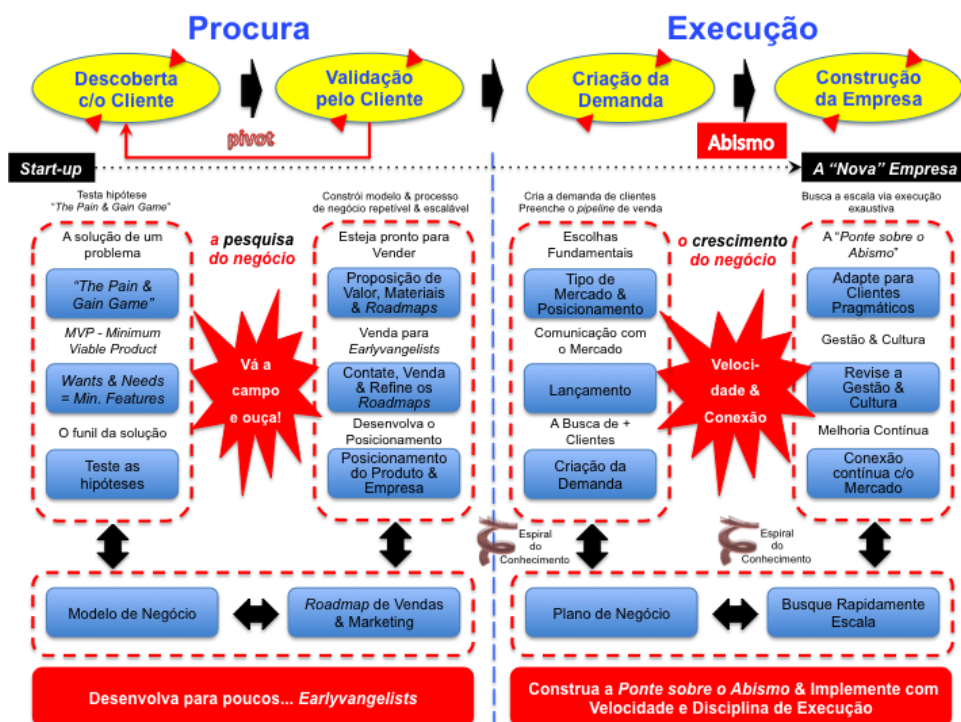
Tendo como ponto de partida o modelo de Blank, elaboramos a Figura - I a seguir, a qual passamos a explicar cada um dos seus componentes.

Tal como Blank, entendemos que o desenvolvimento de uma startup passa por 2 fases distintas: PROCURA e EXECUÇÃO.

A PROCURA é a fase onde devemos ir ao mercado, sair a campo e escutar os nossos potenciais clientes. É onde faremos pessoalmente a pesquisa do nosso negócio, e iremos aprender. Esta fase recebeu de Blank esta denominação por ele definir uma start-up como sendo “uma organização temporária à procura de um modelo de negócio escalável”.

Ela é composta por seis etapas consecutivas, divididas em duas partes. A primeira parte é denominada de "a solução de um problema", pois é caracterizada pela elaboração da solução. Para isso, recomendamos que nos primeiros contatos estabelecidos no mercado se entenda qual é a dor ("pain") do cliente e qual é o potencial de ganho ("gain") que ele terá com o produto e/ou serviço que lhe será ofertado.

Figura - I - Desenvolvimento Ágil & Pragmático



Esse jogo ("the pain & gain game") é de suma importância, pois é através dele que será criado valor para o cliente. É necessário entender não somente a dor do cliente, mas saber o quanto ela é relevante e como ele mede os seus malefícios. Desenvolver algo para sanar uma pequena e irrelevante dor certamente levará a um caminho que gerará baixas e improdutivas vendas futuras. Mas o contrário é verdadeiro!

O passo seguinte junto aos potenciais clientes é descobrir qual é o MVP - Minimum Viable Product, ou seja, as features mínimas que atenderão aos desejos e necessidades dos clientes. Uma boa imagem para entender essa etapa é pensar de como foi desenvolvido o Excel. Imaginamos que levou anos e consumiu milhões de dólares de investimento, até que num belo dia de sol o aplicativo ficou pronto, contando com inúmeras features, inclusive com funções trigonométricas como arcoseno, arcotangente, e outras coisas similares.

Se tal modelo de desenvolvimento existisse naquela ocasião, o seu MVP seria apenas uma simples planilha com as quatro operações matemáticas básicas. Dessa forma, em apenas um ou dois meses o produto seria lançado e já poderia gerar faturamento, além de oportunizar o importantíssimo feedback dos seus usuários. Mais adiante, um ou dois meses após, uma nova versão estaria disponível, melhorando a anterior e agregando novos itens, por exemplo, impressão e algumas funções financeiras.

Assim, além de passar a contar com faturamento, os criadores do Excel iriam aprimorando passo a passo o produto, contando com os comentários dos clientes. Acreditamos que, se tivessem agido dessa forma, o Excel certamente não teria funções trigonométricas, visto que menos de 0,1% de seus usuários as necessitariam, e o custo para desenvolver tal coisa não compensaria o esforço a ser alocado.

As duas etapas anteriores, "the pain & gain game" e o MVP, irão gerar várias hipóteses e todas elas devem ser testadas no mercado, junto aos potenciais clientes. O "achismo" dos criadores deve ser substituído pela audição da expressa vontade e conhecimento dos clientes. Afinal, eles é que irão ou não comprar o produto e/ou serviço.

Antes de falarmos sobre a segunda parte da PROCURA, cabe ressaltar um ponto fortemente destacado em "The Four Steps to The Epiphany", desde o início da aplicação da metodologia de Desenvolvimento de Cliente. É a importância e necessidade de se identificar corretamente qual o Tipo de Mercado em que o novo empreendimento irá atuar. Segundo Blank, o Tipo de Mercado irá determinar como o empreendedor deverá orientar e implantar a estratégia de Criação de Clientes, além de suportar todas as atividades de posicionamento.

Para reforçar esse entendimento, Blank também apresenta a estratégia "New Lanchester" para lançamento de produtos, derivada de pesquisas sobre operações militares. Nesta, o custo necessário para uma start-up enfrentar um competidor dominante (monopólio, duopólio ou líder de mercado) pode ser de três vezes maior que o orçamento de vendas e marketing deste. Tal montante será muito provavelmente muito acima do que um novo empreendimento dispõe, além de ser uma estratégia de alto risco.

A estratégia mais apropriada é atacar o competidor dominante em um segmento do mercado ou um nicho onde a start-up possa fazer a diferença, onde seu produto será único. Ou até mesmo criar um mercado inteiramente novo, onde o competidor venha a demorar para atacar e a start-up possa vencer. O objetivo do novo empreendimento é ser o número um nesse novo nicho, segmento ou mercado.

No passo Criação de Clientes, onde são realizadas as atividades de lançamento do produto, criação de demanda e posicionamento, definir a estratégia correta da start-up conforme seu Tipo de Mercado é fundamental para o novo negócio ganhar momentum e decolar. Adotar uma estratégia que funciona para grandes corporações, que já realizou e poderá realizar inúmeros lançamentos de novos produtos, conforme Blank, é um dos principais motivos das altas taxas de insucesso de novos empreendimentos.

A segunda parte da PROCURA é chamada de "esteja pronto para vender", pois trata-se de iniciar algo tão importante quanto criar, mas para muitos criadores torna-se a tarefa mais árdua: conquistar clientes. Em outras palavras, vender.

Em geral, uma start-up é uma casa de construtores onde falta vendedores e marqueteiros. Seus criadores sabem como construir soluções, e o fazem bem, mas pecam no desempenho da necessária atividade de adquirir clientes.

O primeiro passo para isso é elaborar a sua proposta de valor. E ela poderá ser feita com as informações coletadas no "the pain & gain game". Saberemos, então, quanto custa a dor do cliente e poderemos mostrar a relação custo/benefício, contando com dados e exemplos práticos.

Feito isso, precisamos elaborar os materiais de apoio às vendas. Dentre outros, podemos citar: definição do público-alvo, apresentação e/ou folder do produto enfatizando os seus benefícios, apresentação e/ou folder da empresa, condições gerais de vendas, minuta de proposta, nível de serviços que serão prestados, tabela de preços, minuta de contrato de fornecimento, minuta de contrato de representação, condições de comercialização para representantes e e-mail marketing de abordagem dos clientes.

Logicamente, num primeiro instante talvez nem tudo isso seja necessário. Os materiais relativos aos representantes, por exemplo, poderiam ficar para depois. Isso tudo pode ser colocado e priorizado numa espécie de roadmap comercial.

Com este material (ou parte dele) em mãos, devemos ir ao mercado e tentar vender para aqueles potenciais clientes definidos por Moore com sendo os Earlyvangelists, ou seja, aqueles visionários que desejam resolver a dor para qual estão ativamente buscando uma solução, e que conseguem justificar o orçamento tendo em vista o ganho de negócio que o produto irá promover.

O processo de vendas é composto pelo que chamamos de Funil de Vendas, que precisa ser diuturnamente alimentado por novos leads (indicações), que devem passar pelo crivo de pertencer ou não ao público-alvo desejado, para - então - serem abordados ao telefone visando a marcação de uma visita, onde será apresentada a proposição de valor do produto e/ou serviço.

Das visitas realizadas é que surgirão as propostas, que podem promover negociações, que irão gerar pedidos. E o aprendizado desse processo é que permitirá refinar o material desenvolvido, bem como ajustar o roadmap comercial.

Com as lições aprendidas será possível definir o Composto Mercadológico do produto e/ou serviço, os famosos 4 P's, ou seja: Produto, Preço, Promoção/Comunicação, Place/Distribuição. Junto com eles, também deverá ser definido o posicionamento desejado tanto para o produto e/ou serviço, como para a empresa.

Em paralelo a essas seis etapas, devemos ir construindo o Modelo de Negócios, tal como preconizado por Alexander Osterwalder.

A PROCURA envolve a descoberta com o cliente e a validação de nossas conclusões com o cliente. Enquanto não tivermos certeza do que estamos fazendo, devemos permanecer nesse pivot, pois prosseguir implicará em assumir maiores riscos e inviabilizar a start-up. Um bom conselho para esta fase é desenvolver para poucos, em geral, os Earlyvangelists.

A EXECUÇÃO é a fase posterior e envolve a criação da demanda e a efetiva construção da empresa. Também é composta por seis etapas consecutivas que ajudarão a romper o abismo existente no mercado, não ficar restrito às vendas para os poucos Earlyvangelists, fazer com que o negócio efetivamente cresça.

Tendo em mente que a parte mais difícil será a conquista de clientes, mas considerando tudo que foi realizado na fase anterior, devemos escolher o tipo de mercado onde iremos atuar, dando preferência para aquele formado por clientes para os quais a dor que iremos sanar seja a mais relevante possível.

Escolhido o mercado, é hora de darmos mais uma refinada no posicionamento de nosso produto e/ou serviço e de nossa empresa para, então, desenvolvermos a comunicação com o mercado e fazermos o lançamento.

Algo que ajuda muito nesta etapa é podermos contar ao mercado os cases bem sucedidos que tivemos com alguns Earlyvangelists, pois eles servirão de referência para os demais e mostrarão na prática os benefícios que o nosso produto e/ou serviço proporcionará.

Esta também é a hora para nomear representantes e sair à busca de mais clientes. Nesse trabalho será necessário ter uma grande aproximação à equipe comercial, em especial aos representantes, para entender o que está dando certo e as objeções que estão surgindo, principalmente aquelas oriundas de potenciais clientes pragmáticos. Elas nos orientarão nas necessárias adaptações que teremos de fazer em nosso produto e/ou serviço, no seu roadmap comercial, nas condições gerais de vendas, etc.

Ao empreender as adaptações, não se esqueçam de também revisar a gestão e a cultura da empresa, para que elas reflitam o posicionamento e as estratégias adotadas. E este trabalho de adaptação e revisão nos levará ao processo de melhoria contínua, sempre com o cuidado de mantermos uma sólida e permanente conexão realista com o mercado.

Em conjunto com essas seis etapas, e só então, é quando devemos elaborar o Plano de Negócio da empresa. Fazê-lo antes será apenas um exercício de pura ficção científica ou de expressão de desejos ("wishful thinking"), uma perda de tempo. Nesta fase é que teremos uma visão mais pragmática do mercado e poderemos expressar com maior grau de certeza para onde iremos conduzir a empresa.

Esta fase é também um pivot contínuo, e recomendamos aqui construir a ponte sobre o abismo existente no mercado constituído pelos Earlyvangelists (poucos) e os clientes pragmáticos (maioria). Implementem tudo com velocidade e disciplina de execução. Lembrem-se que neste Século XXI não são mais as empresas fortes que batem nas empresas fracas, mas sim as velozes que literal e velozmente comem o mercado das lentas.

Ao final, vemos que com doze etapas, distribuídas em 2 fases, apoiadas por algumas ferramentas simples, é possível realizar um desenvolvimento ágil e pragmático, envolvendo a velha espiral de conhecimento e, dessa forma, transformar os sonhos de uma startup numa empresa nova e fortemente orientada aos clientes.

Resta agora praticar e, posteriormente, nos ajudar a dar nova forma à teoria.

Empreendam!

“LON” – Luiz Otávio da Silva Nascimento

Sócio Fundador & Diretor Geral da Merita Consultoria Empresarial. Mestre em Administração de Empresas (UFRGS), com cursos nos Estados Unidos (Darden Business School da University of Virginia e Babson College – Boston, MA) e na França (L'École des Hautes Etudes Commerciales – HEC – Paris). Tem mais de 25 anos de experiência na geração de resultados e na gestão de empresas varejistas e industriais.

Mário R. Bastos

Sócio-diretor da DBServer, empresa especializada em desenvolvimento de software sob medida. Mestre em Ciência da Computação na área de bancos de dados (UFRGS) e Certified ScrumMaster (Scrum Alliance). Possui MBA em Marketing (FGV-RJ). Entre seus interesses situa-se o estudo e aplicação dos conceitos de Lean Software Development e Lean Start-Up. Atuou como Mentor no Start-Up Weekend POA 2013.

Tatiana N. Ximenes

Bacharel em Publicidade e Propaganda, e Especialista em Inteligência Competitiva (PUC-RS). É Coordenadora de Marketing da DBServer. Tem estudado e aplicado os princípios Lean & Customer Development nas soluções da empresa.