

Sandra Elisabeth  
Robsom D. Calado

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LEAN

2ª Edition



Copyright © 2015 by

Sandra Elisabeth

Robisom D. Calado

Published in the United States by Globalsouth Press Inc™.  
All rights reserved. Published in the United States of America

No part of this book may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without written permission from the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews. For information, address GlobalSouth Press Inc., 199 E. Montgomery Suite 100, Rockville-MD. 20850. GlobalSouth Press books are available at special discounts for bulk purchases in the U.S. by corporations, institutions, and other organizations.

For more information, please contact [info@globalsouthpress.com](mailto:info@globalsouthpress.com) or go to <http://www.globalsouthpress.com/>

Book design by **Héctor Guzmán**  
Editing and revising by **Marisol Alvarenga**

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LEAN

Includes bibliographical references and index.

ISBN:

978-1-943350-07-0

1. Business—Entrepreneurship
2. Entrepreneurship—Entrepreneurship Business Strategy
3. Business—Lean Start Up
4. Brazil





## **Editorial Board:**

Chih-yu Shih, Ph.D., National Taiwan University

Chih-yu Shih, Ph.D., National Taiwan University (ROC), Taiwan

Helmunt Schlenter, Ph.D., Institute for Global Dialogue, South Africa

Irene Klumbies, Ph.D., Jacobs University Bremen, Germany

Monica Arruda Almeida, Ph. D., Georgetown University, United States of America

Nidi Bueno, Ph.D., Universidade Católica de Brasília, Brazil

Robisom Damasceno Calado, Ph.D., Campinas Campus Director Universidade São Francisco, Brazil

Rodrigo Pires de Campos, Ph.D., Universidade Católica de Brasília, Brazil

Rogério Lustosa Victor, Ph.D., Université Montpellier III, France

Sai Felicia Krishna-Hensel, Ph.D., Center Business and Econ. Develop. Auburn Univ. at Montgomery, United States of America

Yong J. Wang, Ph.D., Ohio University, United States of America

I thank my teachers who have contributed in any way with the completion of this study, and particularly my family for their support and love.

**SANDRA ELISABETH**

I dedicate this work to my dear wife Selma, my children Juliane and William for their support, patience and love. And my friends who always encourage me.

**ROBISOM CALADO**

## **Prefácio**

## Índice

### Sumário

Empreendedorismo .....	9
Cenário das Startups .....	18
Lean .....	32
Dicas para quem deseja empreender no Brasil .....	50
Estratégias .....	60
Lean Startup e o planejamento estratégico .....	85
Buscando investidores .....	140
Deixando de ser uma Startup .....	154
Definição do empreendimento .....	179
Definição das ações .....	187
Monitorando os resultados .....	196
Próximos passos .....	208
Resultados esperados do método! .....	221
BIBLIOGRAFIA .....	223

**PARTE I:**  
**EMPRENDEDORISMO**

## Capítulo 01

### Empreendedorismo

#### Empreendedor

em.pre.en.de.dor

*adj* (**empreender+dor**) 1-Que empreende. 2-Que se aventura à realização de coisas difíceis ou fora do comum; ativo, arrojado. **sm** 1- Aquele que empreende. 2- Aquele que toma a seu cargo uma empresa (Dicionário Michaelis).

Um fato interessante me ocorreu quando comecei a escrever este capítulo. Propus-me a inicia-lo com o significado da palavra “empreendedorismo” de acordo com o dicionário Michaelis da língua portuguesa. Para meu espanto, esta palavra não existia nesta fonte. Sei que eu poderia fazer uma varredura nos sites de busca e encontrar outra fonte que tivesse o que eu procurava, mas decidi não o fazer por uma frase que ouvi de uma professora ainda no ensino fundamental: “as palavras que não encontramos em um dicionário é porque não são tão comuns, aí precisamos buscar em mais alguns para encontrar”.

Veja; minha hipótese foi esta: a palavra empreendedorismo não é tão comum, é pouco utilizada na língua portuguesa. Não sei se esta hipótese é verdadeira ou não, e também não vou discursar sobre este assunto no livro. O que me intrigou foi que para mim e para as pessoas ao meu redor esta é uma palavra que usamos todos os dias, a todo o momento!

E aí me surgiu o seguinte pensamento: será que são apenas as pessoas ao meu redor que falam sobre empreendedorismo e que discutem este tema? Onde está o empreendedorismo e como ele “anda”? Porque as pessoas empreendem? Porque existem tantos materiais que tratam sobre este assunto? Diante de tantas dúvidas, tentarei trazer algumas respostas (ou novas indagações) sobre o tema.

## 1.1 Histórico do empreendedorismo no Mundo

Existem várias teorias e vários livros que discutem sobre as origens do empreendedorismo e os caminhos trilhados pelos empreendedores. Aqui me comprometo apenas em pincelar a história do empreendedorismo, já que este tema sozinho nos possibilitaria escrever outro livro.

Relendo o significado da palavra empreendedor “que se aventura à realização de coisas difíceis ou fora do comum” arrisco-me a dizer que o homem sempre empreendeu e que se não o tivesse feito (desde os primórdios) não estaríamos aqui hoje lendo (ou escrevendo) este livro.



Assim, o homem da caverna que criou o fogo, a roda, que aprendeu a plantar e a caçar era um empreendedor. Ele não necessariamente “vendeu” o serviço de fazer fogo para outros, mas com certeza ensinou seus filhos, netos e por conta deste conhecimento teve em troca a possibilidade de viver mais.

Este homem se desenvolveu, criou cidades, exércitos para proteger suas cidades, comércio de escambo para alimentar o povo; e neste processo chegamos ao mercantilismo e na sequência ao capitalismo. Só relembando a história, foi nesta

época que se iniciou a revolução industrial e a figura do empreendedor aparece com as características “empresariais” que conhecemos hoje!

Até aqui fica claro que o empreendedorismo e o empreendedor sempre existiram; é tudo uma questão de nomenclatura. O importante é compreender que o empreendedor é aquele que realiza coisas difíceis, é aquele que empreende e sai do comum!

Só para não gerar dúvidas, também é possível ser empreendedor dentro do seu trabalho, no contexto da empresa na qual você é funcionário. Infelizmente não teremos espaço para discutir isto neste livro, mas sim você pode ser um intra-empreendedor de muito sucesso!

## **1.2 Motivos para empreender**

Cada empreendedor tem o seu motivo para empreender, o sonho a realizar, a sua necessidade para atender.

Mas, infelizmente somos simplistas e nem sempre conseguimos externalizar de forma teórica e escrita todos estes motivos para empreender; assim dizemos que o empreendedor empreende por necessidade ou por oportunidade.

### **1.2.1 Empreendedorismo por necessidade**

O empreendedor por necessidade é aquele que não escolheu necessariamente empreender. A vida, as circunstâncias de ausência de trabalho o fizeram empreender de alguma forma. E devido esta urgência nem sempre este empreendedor consegue mensurar qual valor entregar ao seu cliente, quem é ao certo seu cliente, como ele vai ganhar dinheiro com este negócio.

O que não podemos generalizar é que o pedreiro, o pintor, a manicure que trabalha em casa, etc. se tornaram empreendedores por necessidade. Muitos destes profissionais efetivamente enxergaram uma oportunidade de ganhar dinheiro e seguiram nesta profissão (meu pai foi pedreiro a vida toda e como

todo empreendedor teve altos e baixos, mas ele escolheu esta profissão, pois na década de 60 – na cidade onde morávamos – não havia profissionais desta área).

Na década de 90 vi muitas tecelagens quebrarem com a abertura de mercado e vi também muitos ex-empregados destas indústrias, (com idade avançada para o mercado de trabalho, que só conheciam de tecidos, etc.) empreenderem por necessidade, montando pequenas confecções na mesma região. Hoje, muitos deles têm sucesso e conseguiram crescer. Outros acabaram fechando suas portas logo nos primeiros anos.

Ou seja, sempre que a necessidade de se ganhar dinheiro com o empreendimento fala mais alto que a compreensão do mercado e dos clientes; estamos falando de empreender por necessidade!

### **1.2.2 Empreendedorismo por oportunidade**

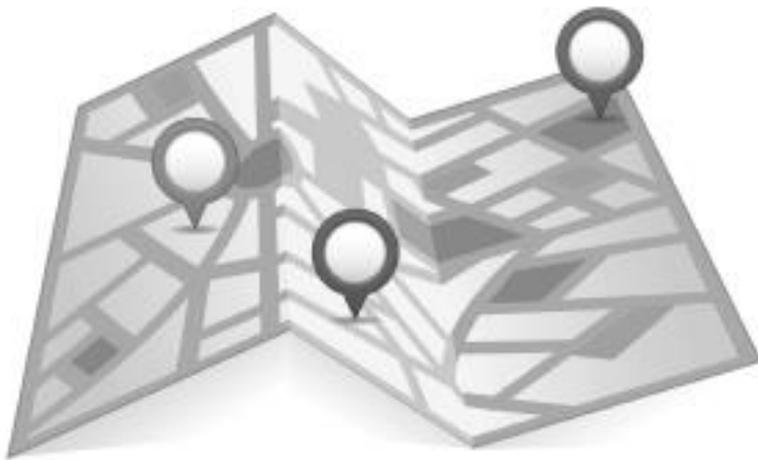
Já quem empreende por oportunidade percebe uma lacuna no mercado, um espaço aberto que ninguém ou nenhuma empresa preencheu. Pode ser um negócio completamente inovador ou não. Explicarei me utilizando de Philip Kotler e de Steve Blank:



Podemos encontrar uma oportunidade no mercado de diversas formas:

- Um produto novo para um mercado que ainda não existe, por exemplo, quando o rádio foi inventado. O produto rádio não existia e nem tão pouco se sabia que perfil de público efetivamente compraria este aparelho e passaria a ouvir notícias ao invés de lê-las.

- Um produto novo para um mercado já existente, por exemplo, quando foi criado o Google Maps. As pessoas (mercado) já utilizavam mapas impressos para se localizar, mas para isto precisavam comprá-los. Com a criação do Google Maps, as pessoas continuaram a olhar o mapa, mas agora on-line e sem precisar pagar nada por isso!



- Um produto que já existe para um novo mercado, por exemplo, quando se inicia um bairro novo há nele oportunidades de iniciarmos comércios já conhecidos, mas que ali, para aquele mercado ainda não existe, tais como padarias, açougues, papelarias, escolas, etc.



E como perceber as oportunidades de mercado? Observando os clientes (seu público alvo) e desenvolvendo algo que atenda as necessidades e desejos deles. Se você percebe que seu público gosta de pão fresquinho e quentinho e que não há nenhuma padaria por perto que ofereça este produto, você tem uma oportunidade! Se seu cliente tem pouco tempo para ir às lojas fazer compras, você tem a oportunidade de vender para ele on-line! Se seu público-alvo não tem tempo de ir às lojas fazer compras, mas não usa a Internet para nada você pode levar seus produtos até eles; outra oportunidade!

Sei que aqui apresentei alguns fatos lógicos, mas é para exemplificar de maneira rápida e simples. Cabe a cada empreendedor identificar quais outras oportunidades existe e que ninguém percebeu ainda. Que clientes não são atendidos adequadamente? Quem são as pessoas que ainda se adaptam as empresas porque as empresas ainda não se adaptaram a elas?

Os empreendedores que analisam estes fatores são os que empreendem por oportunidade. Veja que não mencionei modelo de negócios, análise de viabilidade, etc. isto porque ambos, tanto o empreendedor por necessidade quanto o por oportunidade, após definirem o que vão fazer acabam preparando

este material. A diferença está em quem viu a oportunidade real no mercado e quem está empreendendo porque o ambiente o impulsionou para isto!

### **1.3 Dificuldades encontradas por empreendedores**

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) só no Brasil cerca de 70% dos novos negócios fecham antes de completarem seu primeiro ano de vida. Os dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) não são diferentes e apontam que no mundo esta proporção é de aproximadamente 60%.

Agora, se falarmos de negócios de alta tecnologia, a porcentagem de empresas que fecham antes de completarem seu primeiro ano é de 90%, segundo uma pesquisa realizada no Vale do Silício com mais de 12 mil empresas em 2011 (Hermann, 2011).



São muitas as dificuldades encontradas por empreendedores, o que acaba causando a mortalidade precoce de seus negócios; a falta de linhas de crédito para quem está iniciando; a crise econômica e social do país onde se vive; a falta de apoio dos familiares e amigos... As dificuldades são inúmeras e daria um livro apenas com este assunto! Mas focaremos em algo que foi identificado como os principais motivos para as empresas fecharem suas portas tão jovens. Esta pesquisa foi realizada por três entidades diferentes - SEBRAE, 2013; GEM, 2010;

Hermann, 2011 (como podem ver, foi em anos diferentes e em países distintos, mas com o mesmo resultado).

*“Dentre os principais motivos para as empresas iniciantes descontinuarem seus negócios estão os problemas internos de gestão relacionados à compreensão das necessidades reais do mercado e da interpretação das oportunidades oferecidas por este.”*

Ou seja, os empreendedores (mesmo os que empreendem por oportunidade) não conseguem enxergar as oportunidades do mercado, não conseguem validar sua ideia e, portanto, fecham as portas antes do esperado. Esta tem sido a maior dificuldade das pessoas que resolvem empreender nos dias de hoje!

#### **1.4 Todo empreendedor é “dono” de um Startup?**

Agora vem a pergunta: será que todo empreendedor é “dono” de uma Startup? Para responder esta questão é preciso primeiro compreender o que é uma Startup. Vamos ver alguns conceitos:

Acs e Amorós (2008), afirmam que Startup é “o processo de criação de um negócio nascente”, ou seja, qualquer empresa em processo de iniciação do negócio seria considerada uma Startup.

Outros pesquisadores discordam de Acs e Amorós e definem Startup de acordo com a idade da empresa, considerando desde uma empresa recém-formada até uma com 08 ou 10 anos.

Já Elfring e Hulsink (2007) citado por Brigidi (2009) tratam Startups a partir de suas categorias: independentes, spin-offs e incubadas. Startups independentes são aquelas empresas que iniciam seus negócios por conta própria, “sozinhas”; Spin-offs é a união de duas ou mais Startups que atuando em atividades diferentes se unem para atenderem o mesmo mercado e as incubadas são as que iniciam seus negócios dentro de uma instituição sem fins lucrativos que tem como objetivo acompanhar e desenvolver a Startup. No Brasil existem Incubadoras

Governamentais que são mantidas por Universidades ou Instituições Empresariais, tais como o SEBRAE (SEBRAE, 2012).

Sintetizando o conceito de Startup, Ries (2012) o define como sendo uma “instituição projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza”, dentro ou fora de uma grande empresa.

Ries (2012) complementa sua definição dizendo que o maior objetivo de uma Startup é descobrir a coisa certa a se criar; ou seja, o que os clientes querem e pagarão para tê-lo; o mais rápido possível e sem desperdícios.

Partindo do conceito de Startup apresentado por Ries (2012), podemos dizer que nem sempre todo empreendedor é dono de uma Startup. Explico: se hoje eu decidir abrir uma franquia, por exemplo, meu grau de incerteza neste empreendimento é muito baixo, pois a franqueadora (quando séria) irá me apresentar todos os números deste mercado, irá me mostrar às oportunidades de onde estou instalando a franquia e quanto e quando terei retorno sobre o que estou investindo. Agora, se eu criar um produto ou serviço novo (pode ser dentro desta mesma franquia), que ainda não foi testado no mercado, aí sim estará criando uma Startup.

Sendo assim, alguns colaboradores de empresas podem ser empreendedores “donos” de Startup, sem necessariamente terem sociedade em uma empresa.

Este conceito muda tudo o que conhecíamos até então sobre gestão nas empresas, pois indica que mesmo um negócio já estabelecido no mercado, terá durante sua vida, inúmeros recomeços ou inúmeras Startups... E para se sobreviver hoje, elas realmente precisam sempre inovar (criar Startups).

## Capítulo 02: Cenário das Startups

Vocês já leram os conceitos principais de Startups, mas o que exatamente é um cenário? Vamos descobrir?

### cenário

ce.ná.rio

*sm (lat **scenariu**)* **1** Conjunto de bastidores e vistas apropriados aos fatos que se representam. **2** Sequência das cenas, no cinema ou teatro. **3** Panorama. **4** Lugar onde se passa algum fato (Dicionário Michaelis).

Nosso objetivo neste capítulo será então apresentar qual é o conjunto de bastidores em que atualmente os fatos referentes ao desenvolvimento de empreendimentos com alto grau de incerteza acontecem; ou seja, qual o cenário das Startups hoje!

### 2.1 Incubadoras x Aceleradoras

Sempre ouvimos falar que o empreendedor precisa buscar parceiros e pessoas que o auxiliem na difícil jornada que é empreender. E aí, como dica, dizem para procurar as incubadoras e aceleradoras. Mas afinal o que são incubadoras e aceleradoras. São a mesma coisa? Se não, quais as diferenças?

No Brasil, uma incubadora de empresas está quase sempre vinculada a uma instituição de ensino, um órgão público ou a uma entidade de classe (SEBRAE, FIESP, CIESP, entre outras). Ela tem como objetivo apoiar o desenvolvimento dos micro e pequenos negócios, durante um período de dois a quatro anos, dependendo da incubadora.

Este apoio pode acontecer por meio de treinamentos, cursos, consultorias, apoio tecnológico e principalmente de espaço de trabalho; isto porque as incubadoras

oferecem um lugar para as micros e pequenas empresas que estão iniciando se instalarem à um preço muito baixo, se comparado aos preços de alugueis de galpões no mercado.

O foco das incubadoras ainda é o de desenvolvimento de produto ou serviços para atender o mercado. Um empreendedor para conseguir ter seu projeto aceito em uma incubadora precisa, antes de qualquer coisa, apresentar seu Plano de Negócios e demonstrar que seu produto poderá gerar lucros. Não precisa ser algo do outro mundo ou extremamente inovador. Precisa apenas ser um bom produto ou serviço.

E a cada ano, sempre que uma empresa é desencubada, as incubadoras abrem editais convidando micro e pequenos empreendedores a participarem do processo de seleção de incubação.



**Foto 01: Incubadora de empresas**

Já as aceleradoras têm um conceito um pouco diferente: elas assim como as incubadoras auxiliam o empreendedor no desenvolvimento de seus negócios, mas diferente das incubadoras não estão preocupadas com o produto final, mas sim na identificação dos valores dos clientes. Desta forma, a principal atividade da aceleradora é de desenvolver clientes e não produtos, como no caso das incubadoras. Explico:

As incubadoras incubam micro e pequenas empresas, as aceleradoras aceleram startups. Já vimos no capítulo anterior que uma startup é uma micro empresa, mas nem todas as micro empresas são startups. (Esta é uma boa diferenciação entre aceleradora e incubadora, mas ainda não é minha explicação).

O objetivo principal da aceleradora é auxiliar o empreendedor na descoberta de “como ganhar dinheiro com a oportunidade descoberta”. Veja, não com o produto em si, mas com a oportunidade encontrada. Sendo assim, uma startup primeiro identifica quem são seus clientes e o que eles precisam ou gostariam de receber; depois defini que produto ou serviço fará para entregar o que seus clientes precisam.

Parece algo do outro mundo, mas é assim que as startups pensam (ou deveriam pensar), pois como Eric Ries e Steve Blank dizem: “não adianta criarmos o melhor produto do mundo, patenteá-lo para ninguém copiar e depois não ter para quem vender, pois ninguém quer comprar”.

Isto é tão verdade, que basta olhar a lista de produtos patenteados x a lista de produtos que efetivamente fizeram seus criadores ganharem dinheiro, não digo ficarem ricos, mas poderem viver do que criaram.

Esta é outra diferença interessante, as aceleradoras preferem produtos que não foram patenteados e serviços que não tem registro de ideia, isso porque quando a patente foi feita não há mais como realizar mudanças ou ajustes no produto rapidamente, tudo terá que ser enviado ao registro de patente para que a patente acompanhe o produto, e se o objetivo da aceleradora é acelerar, este processo não será nada rápido!

E por falar em tempo, uma aceleradora começa e termina seu processo em no máximo 1 ano, período suficiente para o empreendedor desenvolver cliente, criar um produto mínimo viável, testá-lo no mercado e fazer os pivôs necessários para medir se o seu negócio é viável ou não, se tem clientes ou não, se o mercado aceitou ou não. Isso não significa ficar rico em 1 ano, mas saber se vale a pena ou não continuar investindo no negócio!

O maior benefício de uma aceleradora são as mentorias que diferente das consultorias, não diz o que o empreendedor deve fazer, mas sim lhes mostra os cenários, as possibilidades e o faz pensar sobre que decisão tomar. Eu (autora) particularmente não gosto das consultorias tradicionais onde o consultor apresenta o que e como fazer, e pronto! Porque eu devo fazer do jeito que o consultor quer e não do meu jeito? Será que do meu jeito eu não chego mais rápido? Nas aceleradoras, os mentores têm o papel de conversarem com as startups, mostrarem os caminhos que já fizeram; o que erraram e o que acertaram e deixam para os empreendedores pensarem no “o que” e no “como” fazer. Desta forma, começamos a ter empresários que saberão tomar decisões e não mais os que sempre precisam se apoiar nos consultores para saber o que fazer!



**Foto 02: Aceleradora de empresas**

Enfim, o importante é identificar qual sua necessidade, que caminho deseja seguir. Conversar com as pessoas, conhecer as incubadoras e aceleradoras que podem te ajudar, e sim buscar estes parceiros que só farão lhe ajudar!

### **2.1.1 Programa Nacional de Aceleração de Empresas Startups no Brasil – Startup Brasil<sup>1</sup>**

O programa Start-UP Brasil surgiu em 2012 para acelerar empresas startups no País. Para isso, apoiam projetos na área de TI que sejam inovadores e colaborem para o desenvolvimento nacional.

Ele é uma iniciativa do governo federal brasileiro, criado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) em parceria com aceleradoras, para apoiar as empresas nascentes de base tecnológica, as startups, e tem o Softex como gestor operacional.

O Start-Up Brasil integra o TI Maior, Programa Estratégico de Software e Serviços de TI, que por sua vez é uma das ações da Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), que elege as TICs entre os programas prioritários para impulsionar a economia brasileira.

#### **Como funciona o programa Startup Brasil?**

O programa funciona por edições com duração de um ano. Em cada edição são lançadas duas chamadas públicas, uma para qualificar e habilitar aceleradoras, e outra para a seleção de startups com rodadas semestrais.

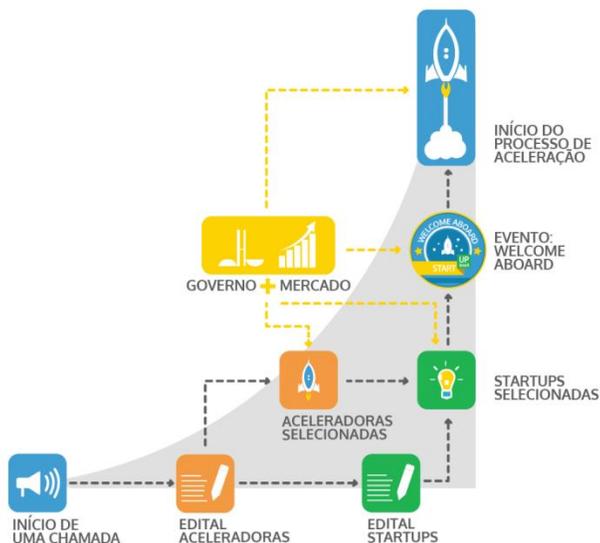
Após as escolhas de aceleradoras e startups que participaram do programa, inicia-se efetivamente o processo de aceleração. É neste momento que as startups têm acesso a até R\$ 200 mil em bolsas de pesquisa e desenvolvimento para os seus profissionais, além de participar de uma série de eventos e atividades promovidas pelo programa para capacitação e aproximação de clientes e investidores e do Hub Internacional no Vale do Silício/EUA. Adicionalmente, as startups recebem investimentos financeiros das aceleradoras e têm acesso a serviços como infraestrutura, mentorias e capacitações em troca de um percentual de

---

<sup>1</sup> Informações coletadas no site do programa: [www.startupbrasil.org.br/programa/](http://www.startupbrasil.org.br/programa/)

participação acionária. Além das aceleradoras, as empresas também são acompanhadas pelos gestores do programa.

A seguir um esquema de como funciona o Startup Brasil:



## Quem pode participar do Startup Brasil?

Todo ano o Startup Brasil abre um edital para a seleção de Startups. No ano de 2014 foram abertas 100 vagas para startups de tecnologia, sendo 75% das vagas destinadas a empreendedores brasileiros e 25% destinadas a empreendedores internacionais.

Podem se inscrever startups com menos de 4 (quatro) anos de constituição que desenvolvam soluções de software ou hardware. Elas devem indicar algumas aceleradoras de interesse entre as que estão participando do Startup Brasil.

Mas atenção: startups que já receberam investimento de uma das aceleradoras que estão participando do programa não podem participar do Startup Brasil.

Outro ponto interessante é que os brasileiros que moram no exterior a mais de 3 (três) anos podem se inscrever como startup internacional e concorrer apenas com as demais que se inscreveram nesta categoria.

Agora, é muito importante ler os editais e ficar atento às mudanças, pois desde quando o programa foi lançado ainda não tivemos um único ano que não houve alterações nos modos operantes do programa; o que é natural, pois o Startup Brasil também é uma ‘startup’ e como todo negócio novo precisa ser pivotado até chegar à ‘perfeição’!

## **2.2 Love Money e Investimento Anjo**

No Brasil o movimento de startups, aceleradoras e investidor anjo é muito novo. Na verdade esse movimento no Brasil ainda é uma Startup. Em 2011 surgiu no Brasil uma instituição sem fins lucrativos - Anjos do Brasil - que auxilia empreendedores e investidores a compreenderem melhor esse cenário.

A instituição Anjos do Brasil afirma que o Investimento-Anjo é o investimento efetuado por pessoas físicas com seu capital próprio em empresas nascentes com alto potencial de crescimento (as *startups*). Ou seja, são pessoas que têm dinheiro em caixa e que ao invés de investirem na poupança, na bolsa de valores, no CDB investem em startups.

Não é empréstimo, nem financiamento. É um investimento – a startup não tem que devolver o dinheiro que foi colocado no negócio; tão pouco é empréstimo ou financiamento a fundo perdido (aquele dinheiro que recebemos para fazer um projeto e depois apenas prestamos contas dele). Os investidores querem retorno financeiro do que investiram, querem aplicar 10 e mais tarde ganharem 20; assim como nós quando colocamos nosso dinheiro na poupança ou compramos ações.

É claro que todo investimento envolve risco, por isso não é empréstimo. O investidor anjo se torna sócio do negócio e assume o risco de não receber nem R\$1,00 de volta, assim como quando investem na bolsa de valores.

Devido ao risco de se perder dinheiro com o negócio, o Investidor Anjo no Brasil geralmente são executivos, profissionais liberais, empreendedores bem sucedidos, ex-executivos de grandes indústrias, pessoas que têm um capital ou reserva financeira para investir; se tornam sócios minoritários do negócio e não tem posição executiva na startup (não tomam as decisões finais), mas acompanham os empreendedores e oferecem mentoria à eles.



Na verdade, o melhor em se receber Investimento Anjo não é o dinheiro em si, puro e simples; mas sim a oportunidade de receber mentoria de pessoas mais experientes, que já tiveram seus negócios e desenvolver networking em prol do crescimento da startup.

E o que é o Love Money? Simples: a oportunidade que sua família lhe deu de ficar sem emprego fixo para desenvolver seu negócio. É isso mesmo, quando um empreendedor resolve que vai investir todo seu tempo no negócio e se ele não tem renda própria, alguém terá que pelo menos alimentá-lo por um período. Esse é o seu primeiro investidor!

Veja o que a Anjos do Brasil diz sobre o Love Money:

É o investimento feito por familiares e amigos, numa fase da empresa em que só um laço de amizade ou parentesco justifica um incentivo financeiro. Em geral, é

esse aporte que ajuda a tirar a empresa do papel e a mantém pelos primeiros meses de vida.

Geralmente os investidores anjo fazem aportes de R\$ 50mil a R\$ 500mil e o Love Money são os valores de até R\$ 50mil. O importante é entender que no caso das startups apenas dinheiro não significa nada, os riscos de se empreender são muitos e buscar parceiros que possam ajudar a minimizar este risco vale muito mais que R\$ 1 milhão. Como diria um investidor com quem conversei em uma DemoDay: “se hoje eu lhe der 1 milhão de reais como investimento em seu negócio, o que você fazer? Como fará esse dinheiro virar 2 ou 3 milhões?” Viu como a mentoria é mais importante que o dinheiro sozinho?

### **2.3 O que aceleradoras e investidores procuram?**

É bem verdade que quando falamos de investimento anjo ou de aceleradoras sempre tem alguém que afirma: tem dinheiro o que falta são bons projetos! Até aqui, ótimo; mas o que é considerado um bom projeto? O que ele precisa ser ou ter para ser classificado como tal?

Vamos apresentar neste capítulo algumas dicas de aceleradoras e investidores diversos sobre como fazer isto:

#### **2.3.1 Dicas de Aceleradoras**

##### *Pré-requisitos mínimos*

**Equipe:** é importante ter uma equipe coesa e multidisciplinar, ou seja, de nada adianta todos saberem fazer a mesma coisa; uma empresa se faz de pessoas que se complementam, assim quando for buscar sócios não se esqueça: eles precisam, obrigatoriamente, complementar seu conhecimento.

Também não adianta sair contratando, as aceleradoras preferem os negócios onde a equipe principal é formada por sócios; pois quem garante que seu funcionário não vai aprender tudo com você e depois vai procurar outro

emprego? Isso é normal, sábio e deve ser feito! Logo, para você não ficar com raiva e ter que gastar tudo de novo é melhor dividir os ganhos e os prejuízos com um sócio!

**Inovação:** o produto que você está desenvolvendo precisa ser inovador. Startup = incerteza. (Lembra que mencionei isto anteriormente?! Pois é isso mesmo).

Sem inovação não há porque uma aceleradora investir tempo e mentoria no projeto. Explico: se você deseja abrir uma “cópia do McDonalds” tudo bem, você pode e poderá até ficar rico com isso, mas não há no que errar: é só copiar o que o McDonalds já faz, a receita já está pronta! Se você vai conseguir competir com ele é discussão para outro livro e daí nem toda mentoria do mundo te ajudaria, a não ser que você decida fazer um fast food com algum diferencial, com alguma inovação!

E o que é inovação? Temos vários conceitos diferentes para inovação, mas eu gosto de parafrasear Steve Blank e pensar que o que ele diz é base para inovação: “desenvolver cliente, descobrir o que o cliente precisa ou deseja e nem ele mesmo sabe, podendo ser desde um serviço diferenciado até um produto de ruptura (que não existia)...” isso para mim é inovação, é o algo novo que ninguém fez ainda!

**Escala:** bom se você tem a melhor equipe do mundo e o produto mais inovador, agora precisamos saber se o que você faz é escalável, ou seja, se eu posso aumentar as vendas e o custo fixo não vai aumentar em nada e o custo variável vai mexer muito pouco. O que isso quer dizer na prática: se eu criar um software, por exemplo, o exemplar 01 terá um custo fixo e custo variável alto, pois está todo o desenvolvimento, pesquisa, inovação, etc. Agora quando estiver vendo o software número 1.000 não tenho mais custos de desenvolvimento, pesquisa, inovação; eu estou apenas fazendo uma cópia num CD e vendendo. Terei apenas o custo do material!

Além dos custos envolvidos, também precisamos entender se o produto/serviço poderá ser replicado facilmente, sem precisar que você empreendedor esteja em vários lugares ao mesmo tempo para que isto aconteça.

Se seu produto tem estas características, parabéns ele é replicável! Se não, ótimo, você fará muito dinheiro com ele, mas não o verá se transformando no próximo Google!

**Área de atuação:** muitos empreendedores não percebem que cada aceleradora se especializa em uma área de atuação diferente, devido principalmente à sua origem e de seus mentores. Temos aceleradoras que só aceitam projetos de Tecnologia de Informação; outras de setores específicos como Economia Criativa. Assim, antes de enviar um pedido de aceleração leia as informações da aceleradora, não tem nada pior do que receber um NÃO por falta de leitura!

**IMPORTANTE:** mesmo que seu produto seja incrível, mas se a aceleradora não tem conhecimento sobre o assunto ela vai te dizer não! Fique atento!

*Custa alguma coisa?*

Primeiro, se você acha que custa pare seu negócio hoje mesmo e comece a escrever seu currículo. Isso é investimento. Investimento no seu negócio, no seu produto e em você.

Cada aceleradora trabalha de uma forma diferente, cabe ao empreendedor identificar qual aceleradora combina mais com seu produto e forma de pensar. Dito isto, apresento algumas formas possíveis:

Investimento fixo do empreendedor + porcentagem do faturamento de um curto período:

Nesta modalidade as aceleradoras pedem um Investimento Fixo mensal por parte do empreendedor na aceleradora durante o período em que está desenvolvendo o Produto Mínimo Viável. Depois de finalizado este período, iniciando-se as vendas uma porcentagem do faturado fica para a aceleradora, variando de 1 à 10%, dependendo do negócio!

### Participação na sociedade:

Aqui a aceleradora se torna sócia do negócio com participação de 5% a 20% durante um período geralmente de 5 anos. Isto significa que se um grande grupo de investidores anjos investirem em seu negócio, uma parte desse dinheiro vai para a aceleradora!

### Pitches:

Muitas aceleradoras também cobram os *pitches*, ou seja, a apresentação que vocês farão a elas sobre os seus projetos. Elas trazem investidores e outras aceleradoras para avaliarem seu negócio, ampliando sua visibilidade para que vocês apresentem os projetos. Caso passe no *pitch*, provavelmente ainda terá que fazer um dos dois primeiros modelos de investimento na aceleradora.

De qualquer modo, de todas as formas a aceleradora só ganha quando o empreendedor ganha, no primeiro modelo se ele não vender, a aceleradora não ganha nada a não ser a cobertura dos custos fixos e no segundo modelo a aceleradora não ganha nada e ainda pode perder muita coisa, por isso muitas delas passaram a cobrar o *pitch* quando usam desta modalidade.

## **2.3.2 Dicas de Investidores Anjo**

### *Pré-requisitos mínimos:*

**1-Equipe:** novamente falamos de equipe; os investidores anjo buscam as mesmas características de equipe que as aceleradoras.

**2-Modelo de Negócio:** como você vai ganhar dinheiro com o seu projeto? Basicamente esta é a pergunta, e nem tente responder com publicidade – seu projeto já estará fora (porque alguém anunciaria com você ao invés de com o Google ou Facebook? – palavras de vários investidores dos quais conversamos), pense mais sobre ele e depois se pergunte como você pode ganhar dinheiro com o projeto.

**3-Produto Mínimo Viável:** seu MVP já está pronto? Você já o testou no mercado? Algum cliente já comprou o seu produto? Se a resposta for sim, ótimo! Se for não: por quê? Você não consegue produzir para entregar, por que falta dinheiro? Você não conseguiu fazer a entrega porque faltou dinheiro? Se a resposta não for nenhuma destas, então faça seu MVP e vá vendê-lo e obter *feedback*. Você vai precisar mostrar isto aos investidores anjos.

**4-Previsão de Retorno:** Quanto você já faturou? Qual a previsão de retorno do seu negócio? Esta não é uma pergunta típica do investidor anjo americano, mas sim do brasileiro. Nós contraímos pouco risco, assim essa informação passa a ser importante! Veja, ninguém está falando de milhões, a conta é simples: gastei R\$ 500,00 para iniciar meu negócio no mês passado e neste mês faturei R\$ 575,00. Ótimo 15% de retorno sobre o investimento!

**5-Inovação:** de novo, inovação! O mesmo conceito, as mesmas buscas que as aceleradoras fazem, os investidores anjo também fazem!

**6-Escala:** Seu negócio precisa ter escala! Lembre-se: E S C A L A.

**7-E MAIS IMPORTANTE - SINERGIA:** tem que haver sinergia entre o empreendedor e o investidor anjo. O investimento anjo é como se fosse um casamento, não dá para se casar sem ter sinergia!

Marcos Barcelos em 2014 apresentou o resultado de sua pesquisa sobre este casamento entre Investidor e Empreendedor. A seguir apresentaremos um quadro resumo de seu trabalho.

Como as VCs e as Startups brasileiras  
escolhem se ‘casarem’

<b>Venture Capital</b>	<b>Startups</b>
Fazem análise profunda sobre: = Mercado; = Modelo de Negócios; = Riscos; = Perfil dos empreendedores por trás do negócio.	Os empreendedores se apoiam: = Na experiência do investidor; = Aporte intelectual; = Criação de contatos estratégicos; = Troca de experiência em negócios.
A dificuldade em se empreender no Brasil faz com que tanto investidor quanto empreendedor procurem “pessoas” como forma de minimizar os riscos.	

**Outras dicas:**

- Dominar o que estão fazendo:
  - ✓ Conhecer todas as variáveis do mercado profundamente;
  - ✓ Ter os números deste mercado;
  - ✓ Saber exatamente como irá ganhar dinheiro com isso.
- Mostrar a atratividade do seu projeto - que problema ele resolve na cadeia de valor?
- Quando não souber todas as respostas seja HUMILDE e diga: eu não sei responder isso!
- O empreendedor deve deixar claro como sua solução irá ajudar o Mundo, o Investidor e ele próprio. Quando fica claro que o empreendedor quer apenas o dinheiro do Investidor a relação fica ruim!
- Ter capacidade de ouvir as dicas dos Investidores para melhorar o projeto.

## Capítulo 03

### Lean

Nos capítulos anteriores apresentamos de forma muito resumida o que é o empreendedorismo e qual o cenário atual das Startups. Agora vamos contar um pouco mais sobre a Metodologia Lean que tem sido utilizada por grandes empresas no mundo todo visando a redução de desperdícios e a melhoria de retorno.

Antes de iniciarmos efetivamente o assunto, vamos entender o que é uma metodologia:

#### metodologia

me.to.do.lo.gi.a

*sf(método<sup>2</sup>+logo<sup>2</sup>+ia<sup>1</sup>)* **1.** Estudo científico dos métodos. **2.** Arte de guiar o espírito na investigação da verdade. **3. Filos** Parte da Lógica que se ocupa dos métodos do raciocínio, em oposição à Lógica Formal. **M. didática:** teoria dos procedimentos de ensino, geral ou particular para cada disciplina; didática teórica (Dicionário Michaellis).

Apesar da dificuldade aparente em se compreender o que é metodologia, vamos nos atentar no seguinte significado: “arte de guiar o espírito na investigação da verdade”; ou seja, uma forma lógica de nos fazer chegar a um resultado e que quando repetida (a forma lógica) gerará um resultado igual ao anterior. Exemplo simples de comparação: para viajar traçamos uma rota, um caminho que nos guia até o ponto de chegada! Se na próxima viagem formos pela mesma rota, chegaremos ao mesmo lugar! É para chegar ao mesmo lugar (sucesso, por exemplo) que utilizamos uma metodologia.

### 3.1 História do Lean

O Lean, como método de trabalho surgiu na década de 50 com Toyoda e Ohno, mas só entre as décadas de 70 e 80 se tornou conhecido. Inicialmente era

chamado de Modelo Japonês de Produção e mais tarde seria conhecido como Modelo Toyota de Produção. Logo que se iniciaram os estudos sobre o sucesso do Japão em sua nova forma de trabalhar, sem desperdícios, garantindo um estoque mínimo e com um ritmo diferente; acreditava-se que não seria possível replicar no Ocidente o que era feito no Oriente. Mas entre 1980 e 1990 a Toyota mostrou que os resultados não eram devido às questões geográficas e culturais, mas sim às questões de método. Neste período a General Motors e a Toyota se associaram na Nummi (New United Motor Manufacturing) e em pouco tempo esta fábrica (conhecida como a unidade menos produtiva da GM) passou a ser uma unidade exemplar de fabricação de automóveis nos EUA, provando assim que as teorias ligadas à cultura e geografia japonesa estavam erradas.

Os manuais da Toyota foram os primeiros a listar os principais desperdícios: tempo perdido com concerto ou refugo; produção acima do necessário ou prévio ao necessário ; operações desnecessárias no processo da manufatura; transporte; estoque; movimento humano e espera. Seus principais elementos eram: participação de todos, como base para a empresa, produtividade e qualidade.

Este método de trabalho foi se aperfeiçoando e hoje é presente desde a manufatura (onde surgiu) até a criação de Startups. Chamamos esta filosofia de trabalho de Lean (enxuto em inglês), pois é o que busca: produzir sem desperdícios, ampliando assim o retorno do investimento.

### **3.2 Diversificações do Lean: Lean Service; Lean Healthcare até Lean Startup**

Como visto anteriormente o método Lean nasceu dentro da empresa Toyota e era completamente voltado para a produção e para o chão de fábrica. Com o tempo essa metodologia passou a ser utilizada em todas as áreas das organizações.

Isto porque o Lean impulsiona a redução do *lead time* e a eliminação de desperdícios. Womack (1996), Ohno (1997), Liker (2009) afirmam que Lean é uma filosofia de gestão focada na agregação de valor, melhoria da qualidade de produtos e serviços através da redução dos oito tipos de desperdícios, que são:

super-produção; tempo de espera; transporte; excesso de processamento; inventário; movimento; defeitos; e não utilizar a criatividade das pessoas.

Estes oito desperdícios (básicos, já estão em estudos mais oito) acontecem em qualquer organização, pública ou privada, na elaboração de produtos, serviços ou comércio, na gestão ou no chão de fábrica.

Assim, um dos principais objetivos da filosofia *Lean*, é portanto, reduzir os custos de uma empresa ao máximo – extinguindo todo e qualquer tipo de desperdício – e aumentar a lucratividade – oferecendo maior valor aos produtos e serviços desenvolvidos.

Com base na manufatura enxuta, desenvolveu-se o Pensamento Enxuto - *Lean Thinking*, que segundo Murman E. (2002) é a dinâmica baseada no conhecimento e o processo focado no cliente, por meio do qual todas as pessoas, em uma determinada empresa, eliminam continuamente os desperdícios com o objetivo de criar valor.

Na medicina também temos o *Lean Healthcare*, com o propósito de valorizar os pacientes e colaboradores, aumentando a qualidade e minimizando os desperdícios (LIKER, J. K.; HOSEUS, M., 2009; MURMAN, E.; et al., 2002).

Abaixo uma pequena linha do tempo para compreensão de como a metodologia Lean se espalhou e hoje é aplicada em todos os setores:

1950 – Sistema Japonês de Produção

1970 – Sistema Toyota de Produção

1988 – Produção Enxuta – Lean Manufacturing

1990 – Lean Construction

2003 – Lean Office

2003 – Lean Education

2013 – Lean Accounting

2005 – Lean Service

2006 – Lean Healthcare

2010 – Lean TI / Lean Agile

2010 – Lean Startup

### **3.3 Conhecendo um pouco mais sobre o Lean**

Antes de falarmos de Lean propriamente dito, é importante compreender que quando falamos deste assunto, é obrigatório falarmos também de vantagem competitiva; sistemas puxados e empurrados; gerenciamento de suprimentos; gerenciamento de projetos; desenvolvimento de produtos; trabalho em equipe; prevenção de defeitos; padronização; e melhoria contínua.

Assim, iniciaremos nossas discussões sobre Lean, falando um pouco mais sobre cada um dos itens acima mencionados:

#### **3.3.1 Vantagem competitiva**

Com sua visão de *marketing* e logística, Christopher (2007), acredita que o sucesso de mercado está relacionado à vantagem competitiva e aos três C's: companhia, concorrentes e clientes. Deve-se obter a vantagem para o cliente ao custo que ele deseja pagar, ou seja, uma vantagem de custo e de valor, nos quais a vantagem de valor é ser responsivo confiável e com serviços personalizados. A vantagem de custo é conseguir ter fornecimento sincronizado, giro dos ativos e gerenciar a capacidade, utilizando a capacidade de maneira adequada. Segundo ele as

atividades de apoio e primárias devem se organizar de forma matricial e seqüencial para atingir a margem de lucro desejada para a continuidade do negócio, assim como demonstra a figura abaixo:



Figura 01: A cadeia de valor (PORTER,1985 apud CHRISTOPHER, 2007)

A vantagem competitiva hoje está na gestão eficaz de tempo, segundo Daugherty e Pittman (1995) deve-se utilizar estratégias baseadas no tempo durante toda a distribuição, desde a produção ao ponto-de-venda, pois quando a entrega não atende às necessidades dos clientes, perdem-se oportunidades e, sem um processo de manufatura rápida, as vantagens diminuem ao ponto de deixarem um espaço que pode ser preenchido pelos velhos ou novos concorrentes. A empresa precisa atingir bons níveis de responsividade à montante e à jusante, em toda a cadeia de suprimentos com maior flexibilidade e agilidade (REICHHART; HOLWEG, 2007).

### 3.3.2 Sistemas puxados e empurrados

No sistema de produção empurrada (Figura 2), que se classifica como tradicional, os materiais são movidos para a etapa seguinte logo que são processados, geralmente em grandes lotes com longo *lead times*. Diante de tanto material em processamento, a administração não é nada fácil. O gerenciamento é induzido a atuar de maneira corretiva. Buscando a utilização da capacidade fabril e o maior

volume de produção, excedente produtivo é estocado quando suas metas são cumpridas.

Geralmente tem dificuldade em cumprir o mix, ou seja, atender ao cliente. Os problemas não são visíveis e não são fáceis de resolver. As interrupções do fluxo são constantes e a qualidade final, assim como os custos, não são tão competitivos em nível global.

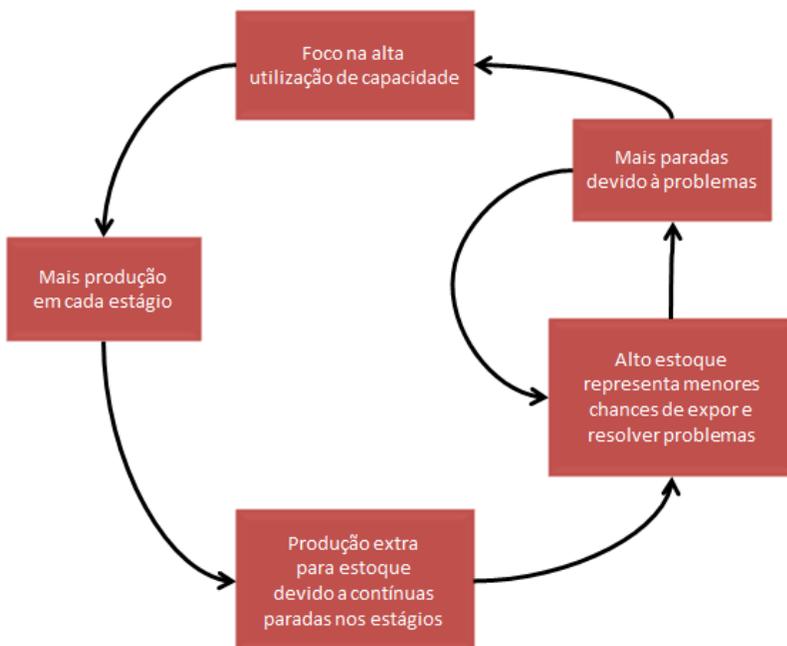


Figura 02: Analogia da produção empurrada (SLACK *et al.*, 2009)

No sistema de produção puxada, que classifica como enxuta, os materiais são movidos somente quando solicitados pela próxima etapa, geralmente em pequenos lotes com *lead times* menores do que no sistema tradicional, facilitando o gerenciamento do fluxo de valor da cadeia produtiva. O gerente do fluxo faz o mapeamento da cadeia e busca a perfeição, procurando atuar preventivamente. Sua maior preocupação está em produzir somente a necessidade do cliente, com

qualidade assegurada, evitando as interrupções do processo produtivo, como mostra a Figura 03 (SLACK *et al.*, 2009).

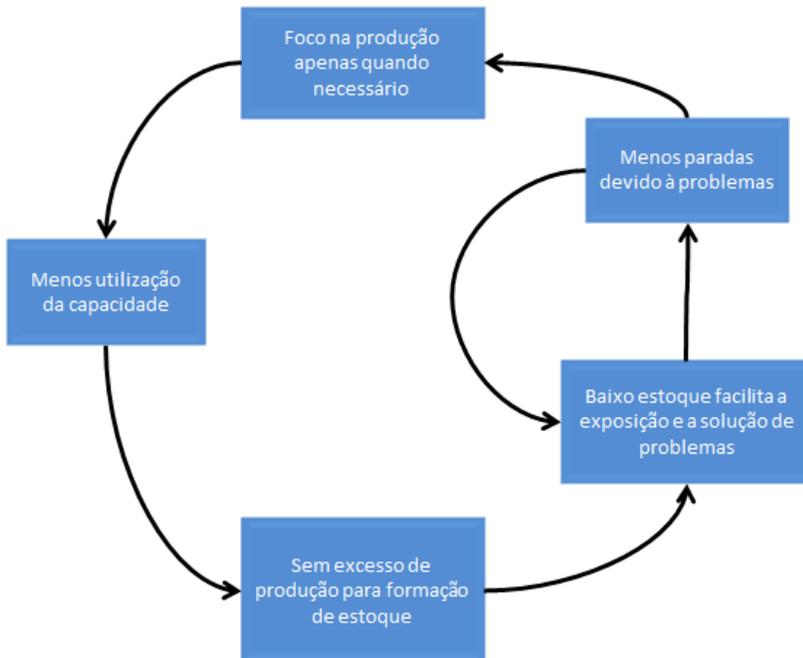
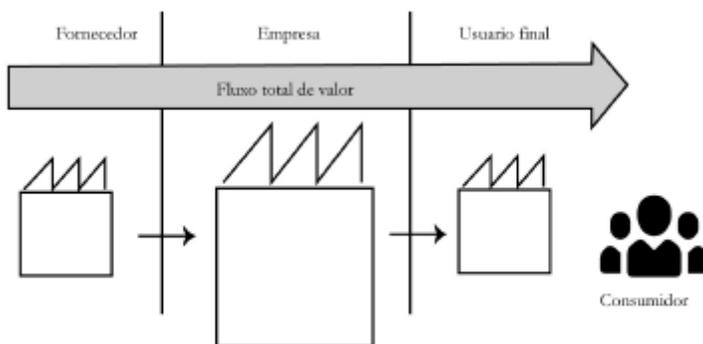


Figura 03: Analogia da produção puxada (SLACK *et al.*, 2009)

Entende-se que uma manufatura nasce de um projeto, com necessidades funcionais para atender aos clientes com base em parâmetros, e que sua estrutura não é rígida, mas evolui de maneira contínua.

### 3.3.3 Gerenciamento de suprimentos

O fluxo de valor é toda ação com ou sem agregação de valor que é necessária para a transformação de cada produto, onde é importante o fluxo de produção da matéria prima até o consumidor e o fluxo de projeto da concepção até seu lançamento. O fluxo total de valor atravessa toda a cadeia, na direção do consumidor e inicia na última camada de fornecedor e transpassando pela manufatura, Figura 04:



**Figura 04: Ilustração fluxo total de valor (adaptado de ROTHER; SHOOK, 1998).**

Já existe uma consciência das empresas de manufatura que o gerenciamento da cadeia de suprimentos tem forte implicação estratégica e, através dela, é possível aumentar a competitividade, mas tem surgido a preocupação com a valorização do fluxo de produtos e/ou serviços e fluxo de informações que nas últimas duas décadas as empresas passaram de maneira gradativa a aplicar a ferramenta de mapeamento da cadeia de valor.

A cadeia de valor ou cadeia de suprimentos é a rede de serviços, materiais e fluxos de informações que ligam os processos de relacionamentos com clientes, de atendimento de pedidos e de relacionamento com fornecedores da empresa e de seus fornecedores e clientes (KRAJEWSKI et al., 2009).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é a gestão das relações à montante (desde o início) e à jusante (até o fim) com fornecedores e clientes para entregar mais valor ao cliente, a um custo menor para a cadeia de suprimentos como um todo. Constitui ainda uma Rede de organizações conectadas e interdependentes (Figura 05), trabalhando conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informação dos fornecedores para os clientes finais (CHRISTOPHER, 2007).

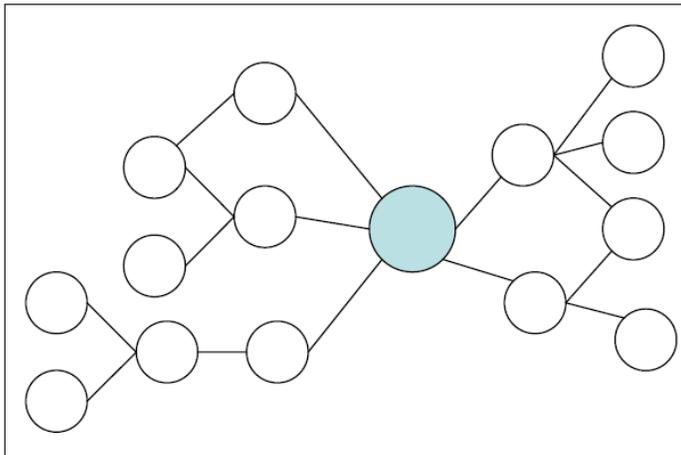


Figura 05: A rede de suprimentos (CHRISTOPHER, 2007).

No centro da rede de suprimentos encontra-se a empresa A (empresa focal), e as empresas B e C (nível focal) representam empresas coligadas ou até mesmo empresas concorrentes. À direita da ilustração o *output*, os clientes por camadas ou também chamadas de clientes por linha, à esquerda encontra-se o *input*, os fornecedores por camadas ou linhas. Quando se trata da perspectiva que a cadeia está sendo desenhada se tem a esquerda da empresa A, à montante, as camadas de fornecedores e à direita da empresa A, à jusante, estão as camadas de clientes. Há na ilustração o fluxo de produtos e /ou serviços na direção de esquerda para direita e o fluxo de informações na direção contrária, em linhas pontilhadas sempre da direita para esquerda são os estímulos para o suprimento. A direção indica o que se deseja conquistar ou para onde se deseja caminhar (CARVALHO; PALLADINI, 2005).

### 3.3.4 Gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projeto é entendido como sendo a totalidade de tarefas de lideranças e métodos organizatórios que são necessários para o desenvolvimento de um projeto com sucesso. Slack et al. (2009), Corrêa e Corrêa (2007) e Murman et al. (2002), destacam que o gerenciamento de projeto deve abranger atividades

para definição de objetivos, organização, planejamento, execução, controle e monitoração de todas as tarefas e recursos necessários para alcançar os objetivos definidos para um projeto.

Um projeto é um empreendimento, no qual durante um determinado período de tempo deve ser alcançado um objetivo definido e que se caracteriza por ser essencialmente um empreendimento único. As ferramentas do método gerenciamento de projetos são descritas e utilizadas nas diretrizes: Diretriz de planejamento, Planejamento de recursos e tempo e Gerenciamento de riscos e escalonamento. É aplicável com frequência nas áreas de desenvolvimento, fabricação e gerenciamento de qualidade (PRADO, 2004a; PRADO, 2004b, CARVALHO; RABECHINI JR, 2008; XAVIER, 2009).

O planejamento de recursos e tempo designa os recursos disponíveis para os necessários pacotes de trabalho, para alcançar de forma eficiente os objetivos e marcos definidos. Eventualmente objetivos, marcos, pacotes de trabalho ou recursos precisam ser ajustados para alcançar uma ótima situação geral, portanto, passa a ser relevante a manutenção dos objetivos e prazos de projeto, evita-se planejamento múltiplo de capacidades, controla-se a conexão lógica entre pacotes de trabalho, comunicam-se responsabilidades e acompanha-se o progresso de trabalhos durante o projeto para evitar desvios nos custos, tempo e qualidade.

O gerenciamento de riscos e escalonamento é uma ferramenta para controle de riscos e medidas para proteção dos objetivos de um projeto contra efeitos indesejados. Esse gerenciamento serve para identificar e avaliar riscos, bem como, executar medidas, ação em lugar de reação, o mais cedo possível. Essa ferramenta é utilizada em intervalos regulares pelo time do projeto, sob moderação do gerente do projeto.

Nem todos os problemas, dificuldades e despesas adicionais que surgem durante os processos de planejamento de um projeto podem ser previstos e prevenidos. O gerenciamento de riscos e escalonamento serve para auxiliar no cumprimento de requisitos de prazos e volumes, no cumprimento da manutenção de custos de planejamento do projeto, custos de investimentos e no cumprimento de

objetivos de qualidade definidos na proposta do projeto (CORRÊA, 2010; CORRÊA; CORRÊA, 2007; PRADO, 2004a; PRADO, 2004b; CARVALHO; RABECHINI JR, 2008; XAVIER, 2009).

Todas as atividades são desenvolvidas e controladas por um gerente de projeto que deve ser treinado em gerenciamento de riscos e escalonamento e deve aplicar os conhecimentos continuamente nos projetos correspondentes, juntamente com o time completo. Estão definidos níveis de escalonamento que conforme as classes de riscos resultam em um processo padronizado de escalonamento. Os riscos são classificados para cada projeto em uma lista de riscos e os procedimentos são observados conforme classe de riscos e as medidas são acompanhadas até sua implementação.

### **3.3.5 Processo de desenvolvimento de produtos**

O processo de desenvolvimento de produtos é a diretriz para projetos de desenvolvimento de produtos e fornece as ferramentas para o processamento do projeto e assegura preventivamente a qualidade do produto. Com este processo se definem as atividades, métodos, objetivos das fases e analisam-se as decisões com foco nos prazos, custos e qualidade. Essa é uma forma de orientar o projeto para as melhores práticas, transferir conhecimento de maneira uniforme para os colaboradores da empresa (SLACK *et al.*, 2009; LIKER; MEIER, 2007; MURMAN *et al.*, 2002; MORGAN; LIKER, 2008).

### **3.3.6 Trabalho em equipe**

O trabalho em equipe é uma forma de organização em que pessoas trabalham juntas, para executarem de forma ótima tarefas complexas, com a finalidade de juntas alcançarem os objetivos da empresa. Na empresa, o trabalho em equipe auxilia para a concentração de cada participante em objetivos comuns e reforça assim o sentimento de responsabilidade de todos. Ajuda também no desenvolvimento adicional de todos os colaboradores e aumenta a responsabilidade comum, trabalho em time auxilia o sucesso da empresa para assegurar o aumento da identificação dos colaboradores com a mesma e aumento

da satisfação dos colaboradores, envolvendo a todos no processo de otimização (LIKER; MEIER, 2007; MURMAN *et al.*, 2002; LIKER; MEIER, 2008; LIKER; HOSEUS, 2009).

Constitui-se maior eficiência do trabalho através de colaboradores engajados e cooperantes entre si. As tarefas complexas são mais bem dominadas e coordenadas quando se utiliza os conhecimentos especializados de membros individuais da equipe. Para tanto se deve informar e comunicar de forma padronizada, os grupos devem discutir os problemas e soluções sempre que possível (CHAVES, 2005; CHAVES, 2006).

A pesquisa de clima é um instrumento para a avaliação do comportamento de liderança de um gerente e para a elaboração de soluções compartilhadas para o melhoramento do clima de trabalho e melhorar a colaboração dentro de uma unidade da organização. O diálogo entre a gerência e seus colaboradores subordinados é moderado por uma pessoa treinada, com ajuda de um processo sistemático e padronizado. A pesquisa de clima deve prover auxílio para a auto-ajuda. Antes ou durante cada turno os colaboradores conversam e esse diálogo com a equipe é um breve intercâmbio de informações. Faz-se necessário no chão de fábrica o intercâmbio de informações para o trabalho diário, distribuição de postos de trabalho, cumprimento de objetivos, erros graves, atual situação da qualidade, novas variantes, refugo, retrabalho, número de trabalhadores (trabalhadores em férias, doentes). Como sugestão pode-se ter um dialogo com a equipe uma vez por dia durante cinco minutos (LIKER; MEIER, 2007; LIKER; MEIER, 2008; LIKER; HOSEUS, 2009; CHAVES, 2005; CHAVES, 2006).

Na matriz de responsabilidades, as tarefas e atividades recorrentes são claramente documentadas, distribuídas aos grupos de pessoas responsáveis, o tipo de responsabilidade é definido e, caso seja requerida, a frequência de execução de tarefas é registrada e documentada. Quem faz o quê, como e quando. Visualizam-se as responsabilidades, controla-se a execução de tarefas. A matriz de responsabilidades é criada para todas as atividades e tarefas recorrentes. A documentação é disponível para cada grupo e é apresentada publicamente. Cada

colaborador conhece suas tarefas e obedece à sua designação pela matriz de responsabilidades (SANTOS *et al.*, 2009; ANTUNES *et al.*, 2008; CORRÊA; CORRÊA, 2007; SHINGO, 1996; LIKER; MEIER, 2007).

### **3.3.7 Prevenção de defeitos**

Prevenção de defeitos significa identificação de fontes de defeitos no desenvolvimento de produtos e processos, antes da produção em série e evitar sua ocorrência através da implementação de medidas adequadas.

A prevenção de defeitos também pode ser ativada pela constante análise de defeitos detectados, lições aprendidas. Quanto mais tarde for detectado e corrigido um defeito, mais dispendioso ele fica, pois todo defeito custa tempo e dinheiro. Na prevenção de defeitos no processo de desenvolvimento de produtos e processos pode envolver os fornecedores, principalmente na fase de desenvolvimento, os colaboradores conhecem defeitos do passado, é viável que os defeitos fiquem documentados sistematicamente e sejam tratados de forma preventiva.

Existem várias ferramentas que podem ser utilizadas para prevenção de defeitos. Não falaremos delas neste livro, pois nosso objetivo aqui é apenas apresentar um pouco mais sobre Lean e seus benefícios na empresa como um todo!

### **3.3.8 Padronização**

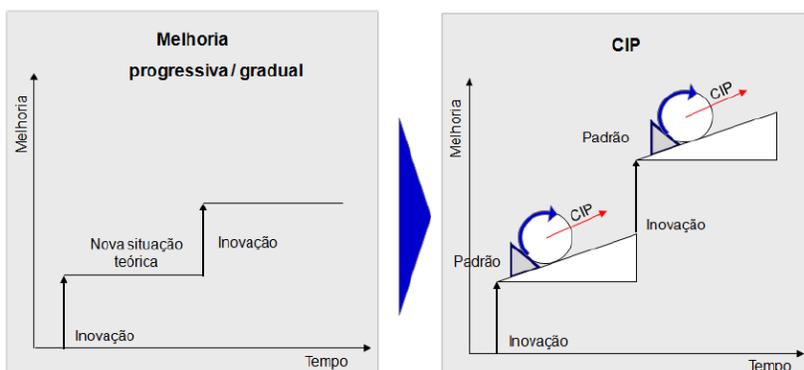
O trabalho padronizado define, explicitamente, como um processo de trabalho deve ser executado. O trabalho deve ser executado sempre da mesma forma, independentemente de pessoa, local ou tempo e cada padrão individual representa um determinado tempo, o melhor e mais seguro caminho para a execução de uma tarefa, lembrando que o trabalho padronizado se torna transparente através da gestão visual.

A vantagem do trabalho padronizado está em manter a conformidade dos padrões para assegurar eficiência e transparência sustentadas de processos de

trabalho, tornando visíveis os desvios existentes. Melhorar continuamente aumenta segurança e estabilidade de processos e promove a qualificação de colaboradores. Esse método precisa do envolvimento dos colaboradores e iniciativas às melhorias (DAILEY, 2003; LIKER; MEIER, 2007; MURMAN *et al.*, 2002; CALADO, 2006).

### **3.3.9 Melhoria contínua**

O processo de melhoria contínua (do inglês *continuous improvement process*: CIP) serve para o contínuo e consequente melhoramento executado em pequenos passos em toda empresa, com envolvimento de todos os colaboradores, como visto na Figura 06. As melhorias alcançadas são registradas como padrão, para assegurar sua incorporação no processo e eventualmente sua transferência a outras áreas de aplicação. Assim como no *kaizen* o que se deseja é aumento da produtividade e qualidade, redução de desperdícios, rápida implementação de medidas de melhorias, melhoria de fluxos de trabalho e re-projetar os postos de trabalho, para atingir *lead times* menores com a motivação dos colaboradores através da implementação de suas ideias e sua integração na empresa (DAILEY, 2003; MIYAKE, 2008; SLACK *et al.*, 2009; KRAJEWSKI *et al.*, 2009; MARTINS, 2005; JACOBS, 2009; STEVENSON, 2001; MOREIRA, 2008; GAITHER; FRAIZER, 2007; CORRÊA; CORRÊA, 2007; SHINGO, 1996; LIKER; MEIER, 2007; MURMAN *et al.*, 2002; MORGAN; LIKER, 2008; CAMPOS, 2004, CALADO; LIMA, 2003). O processo de melhoria contínua (CIP) possibilita uma melhoria adicional entre os saltos representados por inovações:



**Figura 06: Processo de melhoria contínua (adaptado de CAMPOS, 2004).**

Técnicas de solução de problemas são procedimentos sistemáticos padrão, utilizados para identificar as causas básicas de problemas, a fim de eliminá-los completamente. Dessa maneira, analisam-se as causas e as soluções de problemas, redução do tempo entre a identificação e a eliminação ou correção de problemas. A solução de problemas é efetuada em todos os níveis, com ferramentas adequadas para cada situação (ANTUNES *et al.*, 2008; STEVENSON, 2001; LIKER; MEIER, 2007; MURMAN *et al.*, 2002).

Aplicar as ferramentas para melhoria contínua de processos e fluxos de trabalho, no âmbito de moderação de *workshops* com envolvimento de colaboradores é uma alternativa para o melhor envolvimento dos colaboradores no processo de melhoria contínua, gera-se um aumento da vontade de implementar melhorias e incentiva os colaboradores participantes. *Workshops* são executados conforme plano e de acordo com a necessidade de melhoria contínua, tem-se a oportunidade dos participantes apresentarem os resultados para os gestores e facilita a implementação com visualização no local e monitoramento dos resultados.

### 3.4 Princípios e abordagens Lean

Em engenharia e gestão entende-se que uma manufatura nasce de um projeto com necessidades funcionais para atender aos clientes com base em parâmetros de projeto e que sua estrutura não é rígida, portanto podem-se identificar os cinco princípios do pensamento enxuto das organizações e do Sistema Toyota de Produção. Segundo Womack e Jones (1998), os cinco princípios considerados como base para a produção enxuta no Sistema Toyota de Produção são:

**VALOR:** capacidade oferecida a um cliente no momento certo a um preço adequado, conforme definido pelo cliente.

**CADEIA DE VALOR:** atividades específicas necessárias para projetar, pedir e oferecer um produto específico, da concepção ao lançamento do pedido à entrega, e da matéria-prima às mãos do cliente.

**FLUXO:** realização progressiva de tarefas ao longo da cadeia de valor para que um produto passe da concepção ao lançamento, do pedido à entrega e da matéria-prima às mãos do cliente sem interrupções, refugos ou retro fluxos.

**PRODUÇÃO PUXADA:** sistema de produção com instruções de entrega das atividades a jusante para as atividades a montante no qual nada é produzido pelo fornecedor a montante sem que o cliente a jusante sinalize uma necessidade.

**PERFEIÇÃO:** eliminação total de qualquer atividade que consome recursos, mas não cria valor. Assim todas as atividades de uma cadeia de valor passam a criar valor ao longo do tempo

Nas últimas décadas, os altos executivos das empresas têm adotado programas de melhorias no esforço de transformar as companhias para competirem com sucesso no futuro, como exemplo das iniciativas de melhoria tem-se: Gestão da qualidade total; Produção e sistemas de distribuição (*just-in-time*); Competição baseada no tempo; produção enxuta / empresa enxuta; Criação de organizações

focalizadas no cliente; Gestão de custos baseada em atividades; *Empowerment* dos funcionários e Reengenharia.

As melhorias exigem grandes mudanças e as metas desses programas não são as melhorias incrementais ou da sobrevivência, mas um desempenho que permita o sucesso na era da informação e do conhecimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para se atingir uma excelência em manufatura, os princípios para a produção enxuta podem ser implementados e significam os objetivos ou o que se quer alcançar. Os métodos e ferramentas, segundo a abordagem da produção enxuta, são derivados dos princípios, para se alcançar os objetivos. Tais métodos descrevem os processos a serem implementados é o meio como se deseja alcançar os objetivos e são representados pelas ferramentas.

As capacidades ao longo de processos de fabricação são amplamente sincronizadas e alinhadas com os métodos e ferramentas. Na figura 07, baseada na abordagem de Slack *et al.* (2008) descrevem-se o objetivo (sincronismo enxuto), a abordagem para vencer as barreiras a fim de implementar a sincronização enxuta, os métodos para eliminar as perdas e as várias técnicas que podem ser usadas para ajudar a eliminar as perdas.

Segundo Feld (2000) e Satolo *et al.* (2000) os métodos e técnicas que em geral são utilizados na implementação da produção enxuta, objetivando o combate às fontes de desperdício e melhorias no processo, podem ser agrupadas em cinco grandes grupos que são:

Fluxo de produção – abrangem métodos e técnicas relacionadas com trocas físicas, procedimentos de desenvolvimento de produtos e definição de padrões necessários.

Organização e cultura – refere-se a questões relacionadas ao indivíduo, aprendizado, comunicação e valores partilhados na organização.

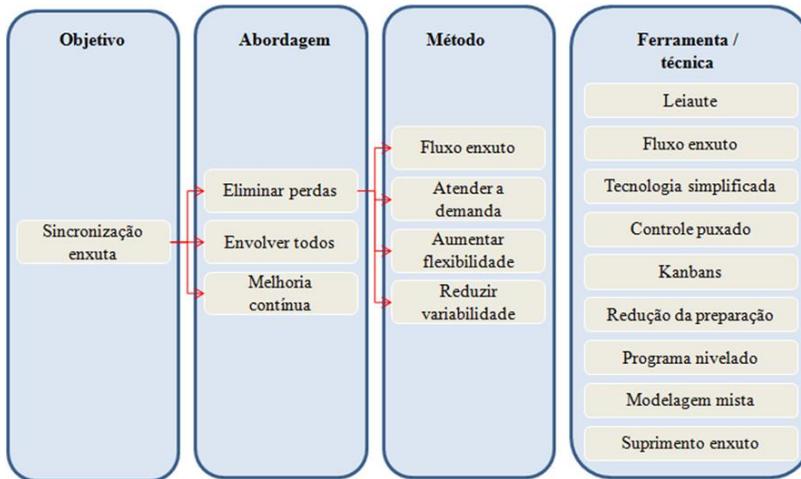


Figura 07: Sincronização enxuta (adaptado de SLACK *et al.*, 2008)

Controle de Processos – abordam métodos e técnicas relacionadas ao monitoramento, controle, estabilização e melhoria do processo de produção.

Métricas – englobam métodos e técnicas que medem o desempenho, metas de melhorias e recompensa na atuação de times de trabalho e colaboradores da organização.

Logística – relaciona regras de funcionamento, técnicas e métodos de planificação e controle de fluxos de materiais internos e externos à organização.

Enfim, o grande objetivo do método Lean é reduzir desperdícios para que aumente os resultados da empresa.

## Capítulo 04

### Dicas para quem deseja empreender no Brasil

#### Brasil

Bra.sil

É o maior país da América do Sul e da região da América Latina, sendo o quinto maior do mundo em área territorial e população.

Há vários caminhos para o empreendedor iniciar um empreendimento no Brasil. Iremos apresentar aqui as formas mais “lean startup” para que isto aconteça, ou seja, a menos custosa possível!

#### 4.1 Entidades de apoio ao empreendedor

O Brasil possui algumas entidades que apoiam o desenvolvimento de novos negócios. As principais, que gostaríamos de citar são:

- SEBRAE
- APEX
- Confederação Nacional das Indústrias (CNI)
- Associações Comerciais

Vamos entender melhor o que cada uma delas faz e como pode lhe ajudar:

##### 4.1.1 SEBRAE<sup>2</sup>

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos. É um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país.

---

<sup>2</sup> Informações coletadas no site da entidade: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

O Sebrae é agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, mas não é uma instituição financeira, por isso não empresta dinheiro. Articula (junto aos bancos, cooperativas de crédito e instituições de microcrédito) a criação de produtos financeiros adequados às necessidades do segmento. Também orienta os empreendedores para que o acesso ao crédito seja, de fato, um instrumento de melhoria do negócio.

O Sebrae atende quem pensa em abrir seu próprio negócio; quem já tem um negócio próprio e deseja ampliar seus resultados e quem busca a formalização do seu negócio.

O Sebrae atua em: educação empreendedora; capacitação dos empreendedores e empresários; articulação de políticas públicas que criem um ambiente legal mais favorável; acesso a novos mercados; acesso a tecnologia e inovação e orientação para o acesso aos serviços financeiros.

#### **4.1.2 APEX-Brasil<sup>3</sup>**

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira.

A Agência realiza ações diversificadas de promoção comercial que visam promover as exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior, como missões prospectivas e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais, visitas de compradores estrangeiros e formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira entre outras plataformas de negócios que também têm por objetivo fortalecer a marca Brasil.

---

<sup>3</sup> Informações coletadas no site da entidade: [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)

A Apex-Brasil coordena os esforços de atração de investimentos estrangeiros diretos (IED) para o Brasil com foco em setores estratégicos para o desenvolvimento da competitividade das empresas brasileiras e do país.

Ela atua de diversas formas para promover a competitividade das empresas brasileiras em seus processos de internacionalização. Entre os serviços oferecidos por esta agência estão: inteligência de mercado; qualificação empresarial; estratégias para internacionalização; promoção de negócios e imagem e atração de investimento.

#### **4.1.3 Confederação Nacional da Indústria (CNI)<sup>4</sup>**

A CNI é a voz da indústria brasileira. A entidade atua ativamente na defesa dos interesses do setor produtivo e tem como missão defender e representar a indústria.

Para tanto a CNI atua nas seguintes áreas: competitividade; desenvolvimento associativo; economia; infraestrutura; inovação; internacionalização; leis e normas; meio ambiente e sustentabilidade; pequenas empresas; política industrial e propriedade intelectual.

A CNI engloba as federações industriais, que são à base do sistema de representação da indústria no Brasil e conta com 27 federações que reúnem mais de 1.250 sindicatos e 350 mil empresas. Juntas essas instituições defendem os interesses do setor produtivo na busca de um ambiente de negócios favorável ao desenvolvimento sustentável do País.

#### **4.1.4 Confederação Nacional do Comércio (CNC)<sup>5</sup>**

A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo é uma entidade sindical que representa os direitos e interesses dos quase cinco milhões

---

<sup>4</sup> Informações coletadas no site da entidade: [www.portaldaindustria.com.br/cni](http://www.portaldaindustria.com.br/cni)

<sup>5</sup> Informações coletadas no site da entidade: [www.cnc.org.br](http://www.cnc.org.br)

de empreendedores do comércio brasileiro. Juntas, essas categorias respondem por cerca de 1/4 do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e geram aproximadamente 16 milhões de empregos diretos e formais.

A CNC assegura os interesses e avanços do setor em órgãos de jurisdição e consultivos, no Brasil e no mundo. Nesses organismos, ela contribui com as decisões e com a formulação de diretrizes de políticas econômica, administrativa, social e ambiental.

No entanto, a atuação da CNC vai além de defender os interesses desses segmentos. A Confederação administra, também, um dos maiores sistemas de desenvolvimento social do mundo – o Serviço Social do Comércio (Sesc), com atuação nas áreas de educação, saúde, cultura e lazer, e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), principal agente da educação profissional voltada para o setor do comércio de bens, serviços e turismo.

## **4.2 Começando sua empresa de forma “Lean startup”**

Após sua ideia/ projeto ser validada é hora de transformar “isto tudo” em negócio real! Para isto, você precisará de um CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) que é o cadastro administrado pela Receita Federal do Brasil que registra as informações cadastrais das pessoas jurídicas e de algumas entidades não caracterizadas como tais.

Além de ele ser um documento de identificação perante a Receita Federal, o CNPJ é usado em aberturas de contas jurídicas, financiamentos, na elaboração de contratos e para diversos outros fins.

De acordo com a Receita Federal brasileira, para se solicitar um CNPJ é necessário apresentar os seguintes documentos:

a) FCPJ – Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica, que é preenchida diretamente no sítio da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB)

<http://www.receita.fazenda.gov.br>, por meio do Aplicativo de Coleta Web. A FCPJ deverá ser acompanhada do QSA (no caso de sociedades);

b) Quadro de Sócios e Administradores (QSA);

c) Ficha Específica, de interesse do órgão conveniente: e

d) Documento Básico de Entrada do CNPJ (DBE) ou Protocolo de Transmissão, conforme modelos constantes dos Anexos I e II da IN RFB nº 1.183, de 19 de agosto de 2011.

E se você não for brasileiro, precisará ainda apresentar o visto do consulado brasileiro, juntamente com os demais documentos.

Difícil de entender? Sim, por isso nosso conselho é: procure um escritório contábil e solicite que o contador realize todos os trâmites necessários!

O mais importante é compreender o fluxo do processo de abertura de empresas no Brasil, que atualmente segue o seguinte modelo, de acordo com o Portal da Cidadania e Justiça do Governo Federal:

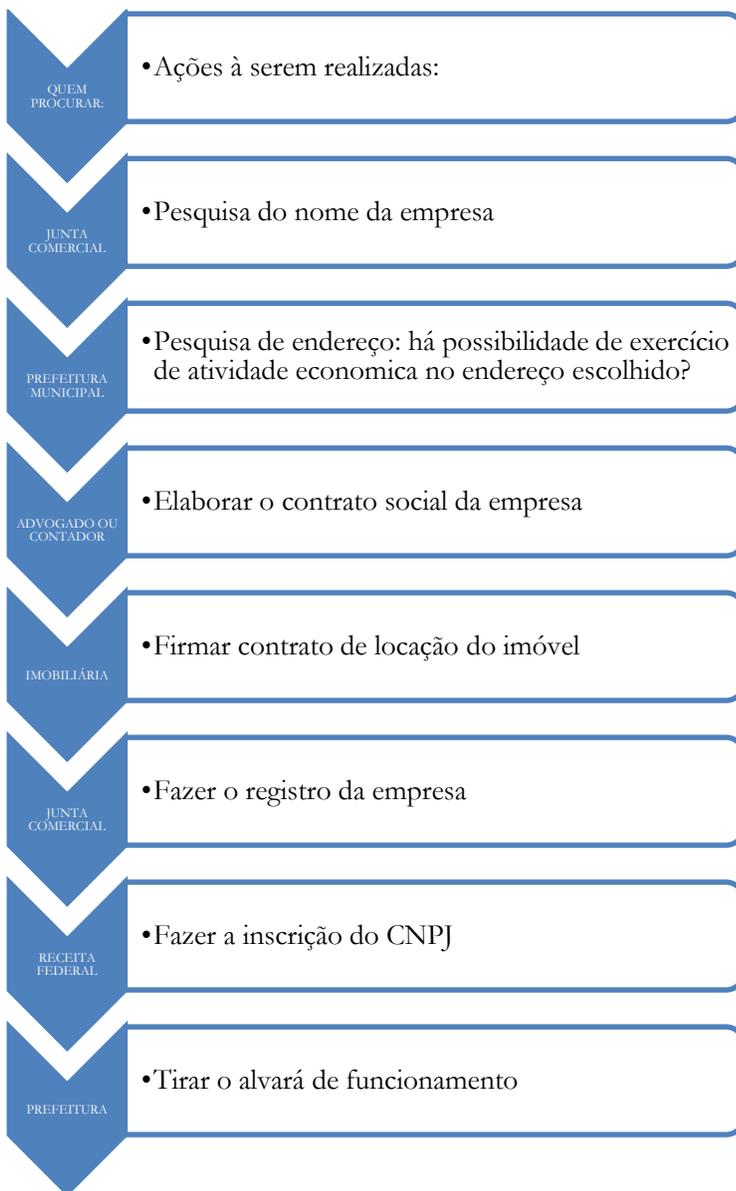
O processo de abertura começa com a pesquisa de nome empresarial na junta comercial e, simultaneamente, com a pesquisa de endereço e de possibilidade de exercício da atividade desejada nesse local, efetuada na prefeitura municipal.

Após aprovação dos quesitos iniciais, o próximo passo é elaborar o ato de inscrição ou de constituição da empresa, bem como firmar contrato de locação, quando for o caso. Essas providências evitam que sejam efetuadas exigências pelos órgãos de registro e legalização, que atrasam o processo de abertura da empresa, assim como sejam realizados investimentos em locais em que ela não poderá funcionar.

Em seguida, deve-se realizar o registro da empresa na Junta Comercial ou cartório, a inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) e vai até

o alvará de funcionamento. Uma vez que todos esses procedimentos são realizados, a empresa já pode operar legalmente.

**Esquematizando de forma visual, temos:**



Outra forma mais rápida e barata de se iniciar um novo negócio formalmente é se tornando MEI (Micro Empreendedor Individual). Neste caso a formalização é feita de forma gratuita pela internet no endereço [www.portaldoempreendedor.gov.br](http://www.portaldoempreendedor.gov.br).

Após o cadastramento, a inscrição na Junta Comercial, o CNPJ, INSS e Alvará Provisório de Funcionamento são obtidos imediatamente gerando um documento único que é o Certificado da Condição de Microempreendedor Individual – CCMEI.

O Microempreendedor não tem taxas para o registro da empresa. Ele deve pagar apenas 5% do salário mínimo de INSS; R\$ 5 de ISS (Prestadores de Serviço) e R\$ 1 de ICMS (Comércio e Indústria). Os valores são recolhidos em conjunto por meio de carnê emitido exclusivamente no Portal do Empreendedor e o vencimento dos impostos é até o dia 20 de cada mês.

#### **Mas atenção:**

- O MEI só pode faturar R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) por mês ou R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais) por ano.
- Para se caracterizar como MEI, o empreendedor não pode emitir Nota Fiscal apenas para um cliente, pois isto caracterizará vínculo empregatício entre o MEI e o cliente; tendo o cliente neste caso que responder um processo na justiça do trabalho e correr o risco de pagar multas e indenizações ao empreendedor, devido ao “trabalho irregular”.

### **4.3 Qual o melhor caminho?**

A burocracia no Brasil é tamanha que algumas empresas multinacionais acabam contratando escritórios contábeis terceirizados para ajudarem neste processo. E se esses “gigantes”, que estão há muito tempo no mercado precisam desta ajuda, para quem está começando é mais confuso e complicado ainda!

A dica é procurar, sempre, um bom contador para lhe ajudar neste caminho de se iniciar um negócio formalmente, ou como é conhecido no Brasil: abrir uma empresa.

O papel do escritório contábil vai além de apurar os impostos e manter a contabilidade em dia. Ele contribui para todas as áreas da empresa, muitas vezes realizando atividades de assessoria e consultoria. Algumas empresas, ainda oferecem serviços de auditoria e investimentos estrangeiros no Brasil.

E geralmente, a consultoria inicial, para fornecer informações de documentos necessários, melhor modelo de empresa (MEI, LTDA, Individual, etc.) é gratuita!

É importante falar com esses profissionais, pois eles conhecem os “caminhos das pedras”; sabem quando você irá precisar de CETESB (Companhia Ambiental do Estado de São Paulo - agência do Governo do Estado responsável pelo controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento de atividades geradoras de poluição, com a preocupação fundamental de preservar e recuperar a qualidade das águas, do ar e do solo); sabe se no endereço que você escolheu para iniciar seu empreendimento é permitido ter empresas instaladas; enfim eles conhecem todos os pormenores das leis federais, estaduais e municipais referentes à abertura de um CNPJ.

E não se enganem, além das leis existentes, dependendo do CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) do seu empreendimento existirão ainda muitas outras normas que você precisará seguir, como INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial), Vigilância Sanitária, entre outras.

Então, para não errar o melhor é falar com alguém especializado. Neste caso, recomendamos sempre um bom contador!

**PARTE II:  
PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
LEAN**

## Capítulo 05

### Estratégias

#### estratégia

es.tra.té.gi.a

**sf 1** Arte de planejar e coordenar as operações das forças militares, políticas, econômicas e morais envolvidas na condução de uma guerra ou na preparação da defesa de um Estado ou comunidade de nações. **2** Arte militar que se ocupa do equacionamento tático das operações e movimentações de um exército tendo em vista conquistar uma vitória ou lograr condições vantajosas para vencer um inimigo. **3** Arte de utilizar planejadamente os recursos de que se dispõe ou de explorar de maneira vantajosa a situação ou as condições favoráveis de que porventura se desfrute, de modo a atingir determinados objetivos. **4** Manobra ou artifício engenhoso; artil, subterfúgio, estratagem. (Dicionário Michaellis).

Não é nenhuma novidade que as questões relacionadas ao planejamento empresarial “copiem” estratégias utilizadas em guerra. Como podemos verificar já no significado da palavra as questões militares aparecem com força! O que não significa que estratégia é ruim, mas sim que é a responsável por ganharmos ou perdermos – cliente, mercado, vendas, etc.

Neste contexto exploraremos como planejar as estratégias de maneira Lean, ou seja, sem desperdiçar, principalmente, tempo e obtendo os mesmos resultados se o fizéssemos da maneira tradicional.

#### 5.1 Pensamento estratégico

Vou começar afirmando que “toda empresa tem uma estratégia.” E sim é uma afirmativa verdadeira. Talvez o que falte em algumas empresas seja o **planejamento estratégico**.

Afirmo que toda empresa tem uma estratégia, pois desde o botequim da esquina até a maior empresa de tecnologia tem em mente como vender seus produtos ou serviços, atender seus clientes, ganhar do seu concorrente.

O botequim pode nunca ter escrito em um papel o que e como deverá fazer, porém ele sabe que precisa escrever os produtos que vende e o preço em uma lousa e colocar na porta do seu estabelecimento para que as pessoas que passem na frente saibam o que ele vende e quanto custa e que talvez seja mais barato que o da esquina da frente!

A grande empresa fez várias reuniões com seus diretores, consultores, funcionários e escreveu em um papel o que fazer para vender mais, onde colocar anúncios para que seus clientes pudessem vê-lo, etc.

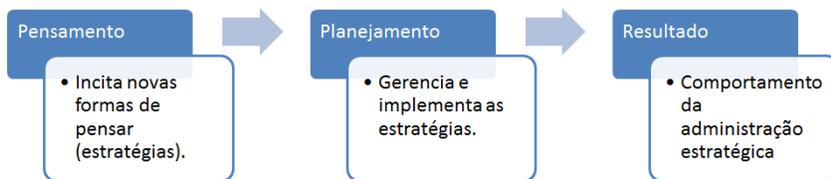
A diferença então é que algumas empresas expressam fisicamente sua estratégia e outras não, ou administrativamente falando, algumas empresas planejam suas estratégias e outras não, apenas fazem.

Se existe o certo ou errado? Na verdade existe o mais adequado e que gera melhores resultados.

O mais adequado é fazer o planejamento estratégico, transformando o que o empreendedor pensou como estratégia em um documento formal, escrito. Isso ajuda o empreendedor saber o que fazer em momentos de dificuldade e também mostra para a equipe como se portar e o que fazer em seu dia a dia.

Isto também é válido para você como indivíduo. Se ainda não tem o seu planejamento estratégico faça-o. Não deixe apenas em sua mente, porque as situações do dia a dia podem fazer com que se desvie de suas metas pessoais.

Entendo que a diferença entre apenas ter a estratégia e se ter um planejamento estratégico pode ser um pouco complicada. Para deixar mais fácil de compreender, vamos analisar a figura abaixo:



**Figura 08:** Esquema da transição do pensamento para o planejamento

O primeiro quadro apresenta o pensamento estratégico. Por exemplo: os gestores começam a discutir sobre como aumentar as vendas sem gerar altos custos. Alguém tem uma grande ideia – usar redes sociais (p.e). Isto é um pensamento estratégico.

O segundo quadro apresenta o planejamento estratégico em si. Dando sequencia ao exemplo anterior, é quando os gestores começam a colocar no papel o como farão essa ideia virar realidade.

E por último os resultados; o que aconteceu após o plano ser colocado em prática, funcionou como o esperado? Precisaremos de ajustes?

Compreendendo esta ‘diferença’ entre o pensar e o planejar estrategicamente vamos começar a planejar efetivamente as estratégias da Startup.

## 5.2 Planejamento estratégico

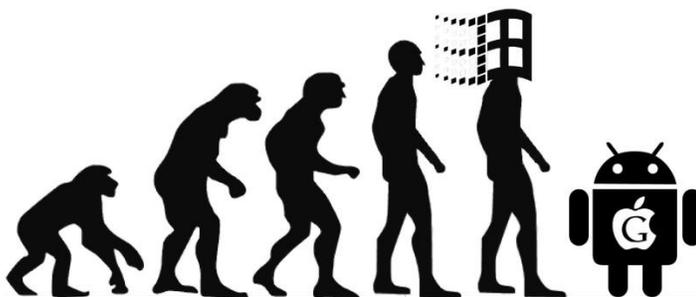
Para Drucker (1984) o planejamento estratégico é o processo contínuo, sistemático e com maior conhecimento possível do futuro contido. É utilizado para tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de feedback, mede o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Não é desde hoje que as empresas fazem seus planejamentos estratégicos, na verdade desde os primórdios o homem planeja suas estratégias!

O que é necessário compreender é que a forma, o método, de se fazer o planejamento tem mudado ao longo dos anos e acompanhado a evolução da sociedade como um todo.

### **5.2.1 Evolução dos métodos de elaboração dos planos estratégicos e de negócios**

Há pouco mais de 15 anos, quando um professor pedia um trabalho escolar os alunos precisariam ir até a biblioteca da cidade para pesquisarem em livros e artigos, tirar várias cópias, ler muitas páginas e depois reescrever os textos; em alguns casos de forma manuscrita, já que computador era item de luxo!



Hoje, esse mesmo professor chega na sala de aula e pede para os alunos lhe entregarem em pouco mais de 1 hora um trabalho. Os alunos abrem seus laptops ou smartphones, fazem as buscas, copiam e colam em um arquivo de texto e enviam o resultado para o e-mail do professor.

Estas mudanças também impactaram a relação entre as pessoas, um exemplo disto é o crescimento das redes sociais.

Dentre todas estas mudanças a que nos interessa é a relação entre clientes e empresas. No passado não distante, o cliente precisava confiar na indicação de amigos e nas propagandas de TV antes de comprar alguma coisa. Hoje, em menos de 10 minutos conseguimos saber quantas reclamações os clientes fizeram

para a empresa, se estas reclamações foram respondidas e se os problemas foram resolvidos!

Além disso, o cliente não compra mais o que ele não quer e nem precisa! Ele sabe exatamente o que quer e se não encontrar em seu bairro, cidade, estado ou país, importa de outro lugar! É simples, fácil, não precisa conhecer alguém que vai viajar e pedir para trazer o produto! Ou seja, a concorrência se tornou mundial.

Bom, com tanta mudança no comportamento do consumidor entende-se que também se tornou obrigatório uma mudança no planejamento das empresas para que se atentem a essas mudanças.

O método mais moderno, que engloba e “respeita” integralmente esta velocidade de mudança é o Modelo de Negócios Canvas. Isto porque ele é um jeito rápido de enxergar os principais valores que o cliente busca e o quanto ele deseja pagar por isso! A partir daí, a empresa pode elaborar ações estratégicas que lhe auxiliem na resposta que seu público alvo espera sobre seu produto ou serviço.

É claro que existem inúmeras outras formas de se fazer um planejamento e o empreendedor deve escolher a que mais lhe convém. Mas nunca se esquecer de fazer tudo pensando a partir do ponto de vista do cliente!

Primeiro deve-se saber quem é o seu cliente e o que ele realmente precisa. Depois destrinchar as ações que sua empresa precisa fazer para atender a este cliente.

Não se esqueça de olhar as oportunidades que você tem em seu mercado e as barreiras de entrada que seu produto gera.

Com isso em mente, você pode fazer o seu modelo de negócios, sem precisar seguir um padrão pré-estabelecido, ou ainda juntando vários modelos diferentes para criar o seu.

No Capítulo 6 apresentaremos uma sugestão de passo a passo para este planejamento estratégico ser o mais completo e assertivo possível.

### 5.2.2 Planejamento estratégico e seus desafios

Planejar nem sempre é fácil; tanto que, é comum encontrar empreendedores e empresários dizendo que “papel aceita tudo”, quando lhes são apresentados algum planejamento.

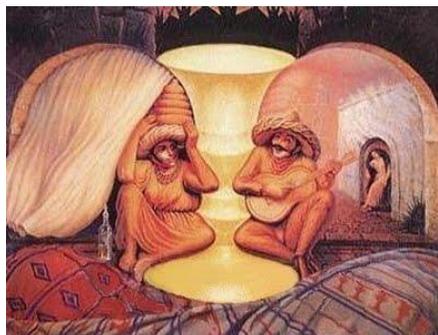
Essa incredulidade no “papel” é compreensível, principalmente quando se trata de uma Startup, pois, como saber a coisa certa a se criar? Como saber onde o cliente estará? Como convencer o cliente a comprar seu produto? Como descobrir quanto o cliente deseja pagar?

A resposta a todas estas perguntas é uma só: observando o mercado e planejando as estratégias com base no que foi observado.

Lembrando apenas que o planejamento não vale só para quem vai começar um empreendimento, mas também para quem já tem um negócio em andamento!

Independente de em qual momento você esteja com seu negócio, atente-se para os principais desafios que encontrará ao fazer o seu planejamento:

#### 1-Percepção



Observe a figura anterior. O que você vê? Um casal de idosos abraçados ou um homem tocando violão junto com uma mulher que segura algo em sua cabeça?

Se existe uma “figura certa”? Claro que não, tudo depende da sua percepção. E é também assim com o planejamento e a análise do ambiente em que você está inserido. O que pode lhe parecer uma ameaça, pode ser interpretada como uma oportunidade para outro, depende da percepção de cada um!

E como nesse caso a palavra chave é “depende”, fique atento para não ser tão negativo a ponto de deixar uma oportunidade passar ou muito positivo acreditando que não haverá problemas no caminho.

## **2-Mudanças Estratégicas**



Todo mundo sabe que as coisas têm mudado muito, muito rápido. E acompanhar estas mudanças também é um desafio. Um exemplo muito simples é o recente caso dos extintores de incêndio nos carros que rodam em estradas brasileiras: até final de 2015 era obrigatório ter extintores de incêndio no carro (não importando o modelo), a partir de janeiro de 2016 passaria ser obrigatório um modelo específico de extintor de incêndio no carro e antes do mês de maio de 2016 já não era mais obrigatório nenhum tipo de extintor de incêndio no carro!

E aí, alguém conseguiria acompanhar tantas mudanças? Imaginem as fabricantes de extintores de incêndio veiculares que estavam se preparando para uma grande demanda... E agora? Bom, agora é amargar o possível prejuízo!

E caros leitores, isso acontece com muito mais frequência do que vocês imaginam. Esse caso foi a público porque envolviam a nós, pessoas comuns, porém existem regras que se alteram todos os dias e as empresas precisam se preparar para as mudanças de regras no meio do jogo!

### **3-Obstáculos Culturais**



Além de tudo o que já mencionamos; a cultura organizacional também pode ser um desafio a ser enfrentado por quem está fazendo o planejamento estratégico. Isto porque, para acompanhar as mudanças de mercado (item anterior) é necessário que se mude a forma de fazer as coisas e infelizmente as pessoas não gostam de mudanças.

Assim, muitas vezes as empresas acabam fazendo sempre a mesma coisa, do mesmo jeito, pois tem a sensação de que “em time que se está ganhando não se mexe”. A pergunta é: está ganhando ou vivendo das vitórias do passado?

No momento de elaborar seu planejamento não “copie” o que fez anteriormente, repense as ações, as metas, as estratégias para que não corra o risco de fazer sempre o mesmo.

### **4-Obstáculos Organizacionais**



Após passar por tantos desafios, que nem sempre estão diretamente relacionados com a administração das empresas, muitas delas acabam criando novos obstáculos, como por exemplo, a burocracia interna.

Quantas vezes você teve uma ótima ideia para melhorar algo e preferiu “deixar quieto” por causa da dificuldade que seria ‘contar sua ideia’ para um superior? E quantas vezes nos perguntamos: “porque tem que ser tão complicado fazer isso?”. Pois bem, porque algumas empresas parecem “gostar” da burocracia.

Sei que vivemos em um país bem burocrático, porém não precisamos copiar os procedimentos dos órgãos públicos em nossas empresas, afinal nossas empresas são privadas e de nossa responsabilidade, porque complicar quando dá para simplificar?

Se você está começando uma Startup atente-se para como fará as operações internas da empresa para não criar burocracia sem necessidade. Nem sempre tudo precisa passar por você ou por sua aprovação. Isso é válido também para o investidor-anjo!

## **5-Obstáculos Gerenciais**

Quando o mais difícil não é o mercado e nem a própria organização, é o gerente, diretor, sócio, investidor!

Quantas vezes ouvimos um ‘não’, simplesmente por medo do alto escalão em algo dar errado, e aí não fazemos nada diferente nunca. Ou pior, ouvimos um ‘sim’ para cada coisa nova que aparece no mercado e aí não conseguimos fazer nada acontecer, porque são tantas demandas diferentes que tudo parece apenas ‘patinar’ e nada ‘anda’ de verdade?

São dois extremos do que seria um “gerente ideal”, mas a prática diz que apesar do ideal ser um equilíbrio entre o muito arriscado e o cuidadoso, vivemos em um mundo dos extremos.

Quando não se arrisca há possibilidade de perder grandes oportunidades, quando se tenta aproveitar cada oportunidade falta foco e não conseguimos fazer nada.

No seu planejamento estratégico, atente-se para estes extremos, veja se você não está seguindo um caminho assim... E se tiver, mude! Refaça tudo.

Como vimos, apensar de ser difícil planejar, é necessário. Precisamos apenas tomar cuidado e vencer os principais obstáculos que nos impedem de fazer um bom planejamento estratégico. Vencido isso, estamos mais próximos do sucesso!

### **5.3 Motivos para ter um plano**

Já falamos bastante sobre o planejamento estratégico e como ele auxilia as empresas. Mas se ainda ficou alguma dúvida, sobre os motivos de se ter um plano estratégico escrito, lembre-se que se você não planejar seu concorrente o fará e não será a seu favor, com certeza!

Porém, planejar não é apenas colocar no papel suas ideias e suas metas. É preciso olhar à seu redor para que esse planejamento aconteça realmente.

É comum algumas empresas olharem o passado e o presente para planejarem o futuro, porém não lhe soa estranho olhar para trás para se enxerga à frente? É como se um instrutor de autoescola lhe dissesse para dirigir olhando apenas pelos retrovisores e vidros laterais.

O planejamento precisa ser pensado a partir do futuro! Assim como quando você está dirigindo seu automóvel. Se você percebe que o carro que está mais a sua frente diminuiu a velocidade, você, geralmente, também diminui precavendo um possível acidente entre você e o outro condutor.

Na empresa é a mesma coisa. Precisamos olhar para frente, para o futuro e criar ações hoje que nos faça chegar neste futuro como o planejado.

Um exemplo simples: o Google está testando seu carro autônomo. Se ele realmente funcionar, como pode impactar seu negócio? Será um impacto positivo (oportunidade) ou negativo (ameaça)? O que você irá fazer hoje para se ‘precar’ disto? Seja aproveitando a oportunidade ou evitando a ameaça.

O planejamento ‘serve’ para isso. Para saber o que fazer hoje objetivando a meta futura. Porém, se você estiver olhando apenas pelos retrovisores, não conseguirá impedir um acidente!

E do mesmo modo que usamos os freios do carro para impedir um possível acidente usamos o planejamento para evitar erros e potencializar os acertos.

## **5.4 Formulando estratégias**

Até aqui falamos da importância de se planejar as estratégias. Agora precisamos partir para a “mão na massa”.

No momento de formular suas estratégias você pode seguir um caminho ‘próprio’ pensando em o que e o como fazer para vender mais, pode fazer um benchmarking que é um processo de avaliação da empresa em relação à concorrência, por meio do qual incorpora os melhores desempenhos de outras

empresas ou aperfeiçoa os seus próprios métodos ou seguir um dos caminhos já propostos em outras teorias.

Vou apresentar algumas possíveis estratégias que uma empresa ou startup pode utilizar:

### 5.4.1 Estratégia de diversificação

Geralmente quem opta por uma estratégia de diversificação é uma empresa já formada e com algum tempo de atuação, pois parte-se do princípio que só podemos diversificar algo que já fazemos.

Para nos auxiliar nesta estratégia podemos utilizar a Matriz de Diversificação de Ansoff que é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização (ANSOFF, 1981).

**Matriz de diversificação de Ansoff**

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	<b>Penetração de Mercado</b>	<b>Desenvolvimento de Produtos</b>
	Novos	<b>Desenvolvimento de Mercado</b>	<b>Diversificação</b>

**Figura 09:** Matriz de diversificação de Ansoff

Com esse modelo podemos elaborar 3 estratégias diferentes:

#### 5.4.1.1 Produtos ou serviços atuais para clientes novos;

Como o próprio nome diz, a empresa oferece seus produtos ou serviços para um novo público alvo. Uma forma de se fazer isso é identificar quais as competências principais que a empresa possui, os seus pontos fortes e se perguntar: “qual mercado se interessaria por estas competências?”; “com que público posso usar meus pontos fortes como impulsionador de estratégias?”.

Mesmo assim ninguém consegue garantir que este novo mercado irá se comportar da mesma forma que o antigo. Neste caso pode-se utilizar das ferramentas de validação do lean startup para diminuir esses riscos. Discutiremos estas ferramentas no capítulo 6.2.7.

#### **5.4.1.2 Novos produtos ou serviços para os mesmos clientes;**

A empresa oferece produtos ou serviços novos para o público alvo que já está acostumada a atender.

O risco neste caso é o público alvo não ‘gostar’ do novo produto ou serviço. Aqui a empresa pode usar o método de desenvolvimento de produto proposto na metodologia lean start (produto mínimo viável) para reduzir estes riscos. Também discutiremos mais sobre isso no capítulo 6.2.4.

#### **5.4.1.3 Novos produtos ou serviços para clientes novos.**

Podemos dizer que neste caso a empresa (já estruturada) está começando uma startup. Isto significa também que alguém que está começando seu empreendimento se enquadra nesta categoria.

Se nas duas anteriores onde a empresa sabe que seu produto ou serviço agrada e/ ou conhece seu público alvo, neste caso ambas informações são ‘desconhecidas’. Por isso, a melhor forma de se diminuir os riscos é aplicar a metodologia lean startup, que será explicada detalhadamente no capítulo 6.

### **5.4.2 Estratégias competitivas genéricas de Porter**

Porter (1980) descreveu a estratégia competitiva como ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável no mercado, ações que são uma resposta à competitividade que cerca uma empresa.



Figura 10: Gráfico das estratégias competitivas genéricas de Porter

De acordo com ele são 3 possibilidades de estratégias:

#### 5.4.2.1 Diferenciação

Neste caso a empresa ou startup escolhe atuar com produtos diferenciados, fazendo com que invista mais recursos em publicidade, novas tecnologias, pesquisa e desenvolvimento tudo para que seu público alvo a identifique como única no mercado. Um bom exemplo de empresa que atua com estratégia de diferenciação é a Brastemp.

#### 5.4.2.2 Liderança em custo

Aqui a empresa ou startup centra esforços na eficiência e eficácia para diminuir os custos operacionais, geralmente trabalha com produção em massa e produtos ou serviços mais simples, com pouca ou nenhuma diferenciação. Um bom exemplo de empresa que têm produto nesta categoria é a Bic (canetas).

#### 5.4.2.3 Foco

Também conhecido como produto de nicho, a empresa ou startup escolhe um público alvo muito específico e às vezes pequeno para oferecer seus produtos ou serviços. Quando a escolha é pela estratégia genérica foco é necessário ainda que o empreendedor decida se irá trabalhar com foco em diferenciação ou em custo.

### **5.4.3 Outras possibilidades de estratégias**

Além das duas ferramentas para formulação das estratégias que foram apresentadas anteriormente, você como empreendedor pode:

- Desenvolver estratégias para melhorar o tratamento com o cliente;
- Inserir estratégias focadas na qualidade dos produtos ou serviços;
- Ter estratégias de parceria para ampliação de mercados ou clientes;
- Desenvolver estratégias com base na liquidez da empresa, focando a melhora financeira da empresa;
- Elaborar uma estratégia de internacionalização.

Em qualquer uma delas é importante desenvolver alianças estratégicas para garantir que a operação será mais flexível, aproveitar a sinergia entre as empresas, complementar as competências uma da outra e ainda poder aumentar o valor de mercado de ambas.

De qualquer forma, o mais importante é colocar as ideias e projetos no papel. Saber o que deseja fazer e onde pretende chegar e a partir daí agir em prol do objetivo.

## **5.5 Implementando as estratégias**

Depois de decidir o que fazer é necessário definir o como fazer para implementar as estratégias definidas anteriormente.

Aqui cada empresa ou startup deverá seguir o modelo ou roteiro que mais lhe convenha. Como nosso objetivo é desenvolver um planejamento lean proponho

aqui a utilização do modelo de negócios Canvas (que será amplamente discutido no capítulo 6.2.3) juntamente com algumas outras ferramentas de plano de ação.

### 5.5.1 Metas e objetivos

Toda estratégia precisa ter uma meta, um objetivo. Isto é importante para que se conheça claramente onde pretende-se chegar com o plano que será implantado na empresa.

COSTA (2003) afirma que existe uma diferença entre metas e objetivos. Para o autor metas são os valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos e objetivos são os que devem ser mantidos. Assim, uma startup possuirá apenas metas já que partiremos do pressuposto que ainda não há o que se manter.

Independente desta classificação é importante frisar que tanto as metas quanto os objetivos precisam ser:

- a. **Mensuráveis:** mesmo os qualitativos precisam ser mensurados de alguma forma, ter um método de acompanhamento para que se possa saber se estamos ou não atingindo este objetivo ou meta.
- b. **Temporais:** é necessário saber em quanto tempo se pretende atingir esta meta ou por quanto tempo se manter o objetivo. Sem esta informação poderemos levar ‘a vida toda’ tentando e não saberemos que estamos longe de conseguir.
- c. **Atingíveis:** a meta precisa ser possível de ser realizada no tempo previsto, pois caso contrario poderá causar desmotivação da equipe e dos envolvidos e esta desmotivação prejudicará ainda mais a possibilidade de se alcançar a meta. Da mesma forma uma meta não desafiadora pode fazer com que a empresa perca produtividade já que os membros não foram desafiados corretamente. Ser atingível significa no final das contas ter equilíbrio entre o muito desafiadora e o nada desafiadora.
- d. **Relacionados com a estratégia:** parece óbvio, mas precisa ser dito – as metas e objetivos precisam estar ligadas diretamente com a estratégia

da empresa ou startup. Não dá simplesmente para sair inventando números para que sejam seguidos!

### **5.5.2 Implantando o plano para cada área funcional da empresa**

Geralmente a empresa faz um planejamento estratégico amplo e único que inclui toda a empresa. Porém para se realizar a implementação deste plano é necessário que ele seja dividido entre as áreas funcionais da empresa para que cada um saiba exatamente o que deverá fazer.

De acordo com Laudon e Laudon (2004) todas as empresas, independente do tamanho, tem no mínimo 4 áreas funcionais: produção; marketing e vendas; financeiro e recursos humanos. Isso significa que seu planejamento precisará ser dividido em pelo menos 4 áreas para que seja implantado corretamente.

Cada área funcional deverá ter um plano de ação específico ligado ao planejamento principal da empresa. As grandes empresas, que geralmente possuem uma complexidade muito maior que apenas 4 áreas funcionais, costumam ainda realizar um planejamento estratégico para cada uma das áreas antes da determinação dos planos de ação.

Neste caso é importante compreender que estes planejamentos também precisam seguir a orientação do plano geral da empresa.

Como o foco deste livro são as Startups, tratarei aqui diretamente do plano de ação.

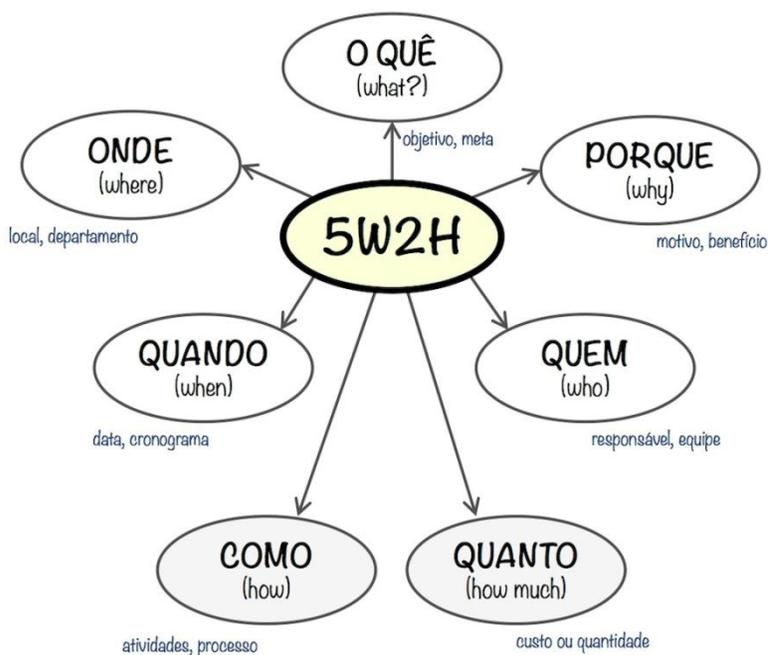
#### **5.5.2.1 Plano de ação**

Para se elaborar um bom plano de ação o empreendedor poderá seguir uma das dicas (ou ambas), de acordo com o que mais lhe agrada:

Para COSTA (2003), uma forma de se preparar o plano de ação é respondendo as seguintes questões:

Perguntas	Comentários
O quê?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessárias, quais dependem de quais, e quais podem ser realizados simultaneamente?
Depende de quê?	Essa atividade depende de qual?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa da etapa.
Como?	Como a etapa deverá ser executada?
Até quando?	Até quando aquela atividade deve estar completada?
Quanto custa?	Quanto vai custar a etapa, quanto será gasto para realizá-la?
Recursos necessários	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

Uma outra forma de se elaborar o plano de ação é usar o método 5W2H, que é um *checklist* de atividades à serem desenvolvidas pelos envolvidos em uma atividade ou planejamento. Novamente se trata de algumas questões a serem respondidas:



**Figura 11:** Esquema 5W2H

Efetivamente as diferenças entre as duas propostas são bem pequenas, podendo o empreendedor complementar o que falta em outro.

De qualquer forma para transformar as ideias em realizações, além de escreve-las na forma de planejamento estratégico e “responder as perguntas” do plano de ação (lembrando que deverá haver um plano de ação para cada área funcional da empresa ou startup) é importante ter um cronograma de implantação e conhecer todos os investimentos que serão necessários.

#### 5.5.2.1.1 Cronograma de implantação

O cronograma de implantação irá estabelecer as datas de quando as atividades deverão se iniciar e terminar. Isto ajudará na fase seguinte – a de

acompanhamento, pois só assim saberemos se tudo está sendo cumprido no tempo certo. Existem algumas ferramentas específicas para elaboração de cronogramas, como é o caso do MS Project, mas se você não tem habilidade para usá-lo uma planilha funciona muito bem!

**Exemplo de cronograma:**

Cronograma de implantação da área de marketing e vendas								
Fase 1			Ano1		Ano2		Ano3	
Tipo	Resp.		1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.	1º sem.	2º sem.
Projeto 1	Sandra	Planejado						
		Realizado						
Projeto 2	Renata	Planejado						
		Realizado						
Projeto 3	Ana	Planejado						
		Realizado						

Observe que assim é possível visualizar o que está acontecendo, em que momento e se o planejado está ou não sendo cumprido.

**5.5.2.1.2 Investimentos necessários**

É importante que o empreendedor compreenda que sempre precisará analisar os investimentos necessários para implementação da estratégia desenhada.

Existem várias fontes de capital. Cada empreendedor deverá avaliar seu porte, seu patrimônio, as entradas e saídas previstas no negócio para escolher a melhor opção. Entre as mais comuns estão:

- Investimento anjo,
- Love Money,

- Investimentos a Fundo Perdido (PIPE-FAPESP),
- Lucros retidos,
- Emissão de ações ordinárias,
- Emissão de ações preferenciais,
- Desconto bancário (para contas a receber),
- Empréstimos a longo prazo,
- Empréstimos a curto prazo,
- Fundo de depreciação.

Devido nosso foco, trataremos sempre do investimento anjo e love money (capítulos 02 e 07 principalmente).

### **5.5.3 Dificuldades para implementar a estratégia.**

De acordo com Costa (2003) existem diversas forças que podem atrapalhar a implementação da estratégia em uma empresa. São elas:

---

Diagnóstico inexistente ou inadequado

---

Foco no “aqui e agora”

---

O “fogo de palha” e a novidade do mês

---

Falta de comprometimento da alta e média gerência

---

Mudanças inesperadas durante o andamento do processo

---

Falta de metodologia adequada e consensual

---

Muita análise, pouca síntese e nenhuma ação

---

Falta de flexibilidade no processo

---

Falta de vinculação dos investimentos com o orçamento operacional

---

Falta de comando para implementação

---

## **5.6 Acompanhamento dos resultados**

Após você ter formulado e iniciado a implantação das estratégias é necessário acompanhar o que está acontecendo, para se certificar que tudo aquilo que foi proposto está colocado em prática no prazo combinado.

Quando não se faz o acompanhamento adequado existe uma grande probabilidade de tudo o que foi discutido por semanas e elaborado no plano estratégico ir por água a abaixo.

Além de acompanhar as tarefas e os prazos é importante também verificar se as decisões que estão sendo tomadas condizem com o que a empresa ou startup acredita, ou seja, se estão de acordo com o negócio, missão, visão e valores da empresa.

Outro ponto a ser levantado é que durante esta fase o empreendedor precisa acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado, para garantir que suas ideias ainda tem o mesmo valor de quando iniciou o plano.

### **5.6.1 Avaliando os resultados e corrigindo a rota**

Friso que não basta acompanhar é preciso também corrigir os erros e falhas para que tudo aconteça como o previsto.

O dever de avaliar e ajustar a rota é sempre do principal executivo da empresa. Não podemos transferir esta responsabilidade, pois ele é a pessoa que conhece toda a empresa, todo o plano e saberá o que vai impactar as mudanças.

Uma pergunta muito comum é quando devemos parar para fazer essa avaliação; na verdade ela precisa ser constante, todos os dias você precisa “bater o olho” no cronograma e verificar se tudo o que precisava ser feito foi feito! Se a meta e o objetivo estão dentro do previsto para este período. Qualquer resultado abaixo do esperado deverá ser motivo de revisão das atividades.

Não há justificativas para se estar abaixo dos resultados! A “culpa” não é da crise, da China, do concorrente. É sua, já que não acompanhou de perto o que precisava ser feito.

<b>Avaliação do Plano de Ação</b>						
Objetivo: .....						
<b>Força Tarefa</b>					<b>Prazos</b>	
<b>Coordenador</b>		<b>Equipe</b>				
<i>Ações</i>	<i>Resultados esperados</i>	<i>Resultados atingidos</i>	<i>Providência</i>	<i>Responsável</i>	<i>Início</i>	<i>Término</i>
1.						
2.						
3.						

É claro que se tratando de uma Startup nem sempre os resultados aparecem, porém isto também deve ser “esperado” e a correção do produto, serviço, prazo, etc. que não atendeu a expectativa do cliente deverá ser feita para que se possa fazer o ajuste de rota. Estes ajustes devem já fazer parte do plano de uma startup. Falaremos mais sobre isso no capítulo 6.2.7.

### **5.6.2 Relatórios de avaliação**

Para avaliar resultados é sempre necessário comparar o planejado com o realizado. As informações podem estar dispostas em uma planilha eletrônica ou software específico.

Muitas empresas usam como base os balancetes mensais, o orçamento financeiro, a DRE, o acompanhamento de vendas, etc. Você deve utilizar o relatório que mais se aproxima das suas necessidades.

Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) sugerem o uso do relatório de avaliação do plano de ação, abaixo, para que o coordenador da tarefa e a equipe saibam visualmente o que está acontecendo e o que deverá ser feito para manter a rota do planejamento.

### 5.6.3 Análise dos indicadores financeiros

Além dos balancetes, balanço patrimonial, orçamento e fluxo de caixa existem ainda 3 outros indicadores que auxiliam os empreendedores a compreenderem se os resultados financeiros estão bons ou ruins:

**1-Grau de liquidez:** capacidade que a organização tem de pagar suas contas de curto prazo.

$$\text{Liquidez imediata} = \frac{\text{Ativo disponível}}{\text{passivo circulante}}$$

$$\text{Liquidez seca} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoque}}{\text{passivo circulante}}$$

**2-Indicadores de atividade:** mede como a organização lida com seus ativos. Eles medem principalmente a rotatividade do estoque e a utilização total do ativo.

$$\text{Rotatividade dos Estoques} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Estoque}}$$

$$\text{Utilização Total dos Ativos} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Total de ativos}}$$

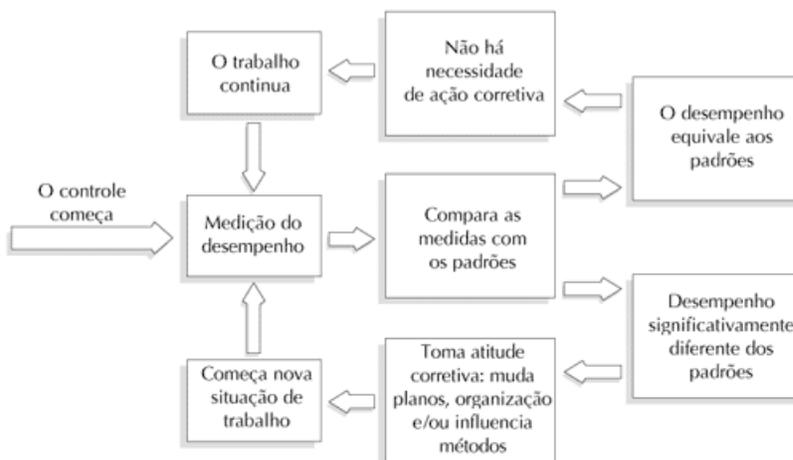
**3-Indicadores econômicos:** mede a lucratividade da empresa. Dois indicadores são importantes, a margem de lucro e o retorno sobre investimentos.

$$\text{Margem de lucro sobre as vendas} = \frac{\text{Lucro antes dos tributos}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{Retorno sobre os investimentos (ROI)} = \frac{\text{Lucro após tributos}}{\text{Total de ativos}}$$

### 5.6.4 Análise geral

Costa (2003) sugere um modelo geral de controle que resume muito bem o passo a passo do processo de acompanhamento e controle das ações da empresa. Apresentamos abaixo o modelo sugerido por Costa (2003):



**Figura 12:** Modelo geral de controle proposto por Costa, 2003.

## Capítulo 06

### Lean Startup e o planejamento estratégico

Já discutimos sobre o que é uma startup nos capítulos anteriores. Mas é importante refletir: de onde surgiu este termo? Bem a palavra Startup vem de Start, que significa:

#### Start

start

**1** partida, começo (de um movimento, de viagem, de corrida etc.). **2** começo, início, princípio. **3** arranco, impulso, ímpeto. **4** sobressalto, susto. **5** vantagem, dianteira. **6** lugar de partida. **7** arranque (motor). **8** soltar, ceder. **9** provocar, originar. **10** fundar (negócio). (Dicionário Michaelis).

Para fundar um negócio de sucesso é que a metodologia lean startup foi desenvolvida. Ela é uma abordagem que busca eliminar o desperdício de tempo e de recursos gastos com o esforço de tentar compreender o que os clientes realmente querem. A tarefa do *Lean Startup* é encontrar “uma síntese entre a visão da empresa e o que os clientes aceitariam: não se render ao que os clientes acham que querem ou dizer aos clientes o que eles devem querer” (RIES, 2012).

#### 6.1 Conceitos Lean Startup

Sobre os estudos de *Lean Startup* de Eric Ries, Hart (2012) afirma que o “uso do termo *Lean* é consistente com a filosofia de gestão do Sistema Toyota de Produção e que neste contexto é uma abordagem que se esforça para minimizar o gasto de recurso em qualquer outra coisa que não seja criar valor para o cliente”.

Como pudemos perceber no Capítulo 03, o método lean prioriza as relações com os clientes, desde a formação inicial do produto até sua feitura na linha de produção.

A proposta Lean Startup vai de encontro aos 02 primeiros princípios que compreendem o modelo de Sistema Enxuto de Desenvolvimento de Produto citado por Morgan e Liker (2008), que são: “identificar o valor definido pelo cliente para separar valor agregado do desperdício e concentrar esforços no início do processo de desenvolvimento de produto para explorar integralmente soluções alternativas enquanto existe máxima flexibilidade de projeto”.

Desta forma, Ries, 2012, pag. 07-08 aponta os cinco princípios do *Lean Startup*:

- 1º empreendedores estão por toda parte;
- 2º empreender é administrar;
- 3º aprendizado validado;
- 4º construir – medir – aprender;
- 5º contabilidade para inovação.

Vamos compreender melhor cada um destes princípios:

### **Empreendedores estão por toda parte:**

Nos capítulos iniciais discutimos um pouco sobre as questões de empreendedorismo e sobre o cenário das startups no país. Efetivamente hoje as pessoas buscam empreender mais, seja por oportunidade ou por necessidade! Até as universidades estão dando mais ênfase nos assuntos voltados ao empreendedorismo, tamanho à demanda por ele.

Mas, esquecendo tudo isto e olhando para o mundo à nossa volta, sempre encontramos alguém empreendendo: seja no semáforo vendendo água ou em um supermercado de luxo... Sempre há um empreendedor à nossa volta.

### **Empreender é administrar:**

Esta afirmação não deve ser surpresa para ninguém! Empreender é administrar: o caixa, a produção, pessoas, equipe, ideias... É gerir resultados e alcançar metas. Não há empreendedores de sucesso que não tenham uma empresa de sucesso.

Pode não ser o empreendedor (sócio) que administre toda a empresa, mas com certeza foi ele quem montou o time e soube gerir pessoas; para hoje chegar aonde chegou!

### **Aprendizado validado:**

Falaremos mais sobre validação do aprendizado [no capítulo 6.2.7](#), mas startups existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável e este aprendizado pode ser validado cientificamente.

### **Construir – medir – aprender:**

Transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem e aprender com eles! É sobre este tripé que iremos decorrer no restante do livro.

Ele é primordial para compreensão do método lean startup e resume bem o passo a passo a ser seguido para transformar ideias em negócios lucrativos.

A seguir a [Figura 13](#) demonstra de forma resumida como funciona este ciclo:

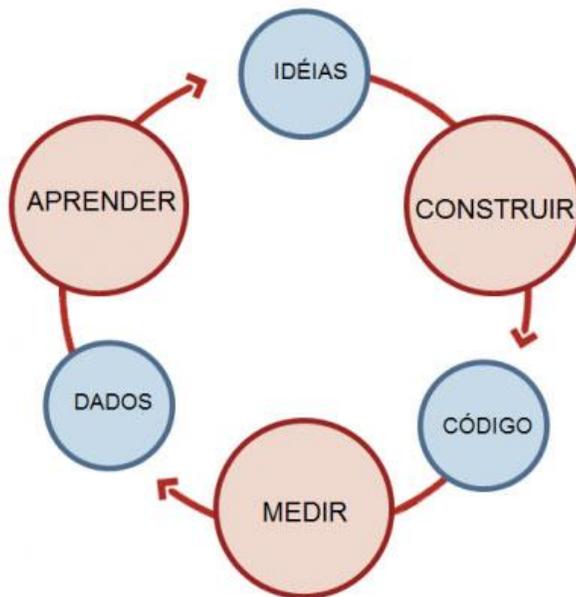


Figura 13: Ciclo construir – medir – aprender. Ries, 2010.

### Contabilidade para inovação:

Medir o progresso, definir marcos e priorizar os trabalhos, isto é contabilidade para inovação. Significa que ao invés de culpar as pessoas por algo não sair como o previsto é necessário compreender “porque” não saiu como o previsto? O que efetivamente deu errado? As pessoas não fizeram o que era para ser feito? Porque elas não fizeram? O que faltou à elas? Método? Padrão? Ou os clientes não querem comprar seu produto como ele está agora e desejam mudanças e alterações?

Estas são informações importantes, que precisamos obter de nossos clientes e servem para crescimento da empresa, afinal o *feedback* do público alvo é que dirá o melhor caminho à seguir!

### 6.1.1 Tirando ideias do papel

Como dito anteriormente, entre os cinco princípios do *Lean Startup*, o que mais nos chama atenção é o tripé “construir, medir e aprender – transformar ideias em produtos, criando algo para os clientes, medir seus resultados com os clientes, aprender com o *feedback* dos clientes e recriar a partir do que aprendeu”.

Este tripé é muito similar ao Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action), que é um método conhecido e utilizado para manutenção, melhoria e inovação de produtos, serviços e processos e se convergem de duas formas: na realização de sucessivas modificações nos processos operacionais ou administrativos, com ganhos sucessivos obtidos sem investimentos, melhoria contínua e incremental de uma atividade a fim de criar mais valor com menos atividades que consomem recursos, também conhecido nas empresas como melhoria contínua ou Kaizen; a segunda forma de convergência do PDCA está no ato de projetar um novo processo para se atingir a meta desejada ou fazendo modificações substanciais nos processos existentes, isto se denomina Kaikaku, no qual conduzem grandes avanços com melhoria radical e com novos investimentos (Calado, 2010). Abaixo a demonstração gráfica da correlação do ciclo PDCA com a metodologia *Lean Startup*.

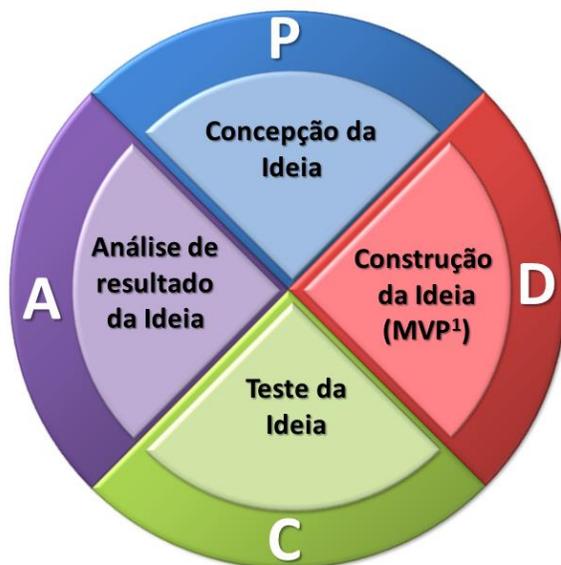


Figura 14: Contraposição do ciclo PDCA com a metodologia Lean Startup

*(¹ MVP – Produto Mínimo Viável – protótipo do produto que objetiva compreender quais as expectativas do cliente frente ao produto).*

Apesar do desenvolvimento de novos produtos e serviços ser encorajador, fazer com que isto aconteça é desafiador. Assim, não se pode esperar que a concepção para novos produtos ou serviços apareçam acabadas, na verdade é necessário testar várias ideias e conceitos até que se defina o conceito geral a perseguir (SLACK, 2009).

A abordagem *Lean Startup* diz respeito exatamente a esta fase do desenvolvimento de um produto, como se podemos verificar na figura a seguir:

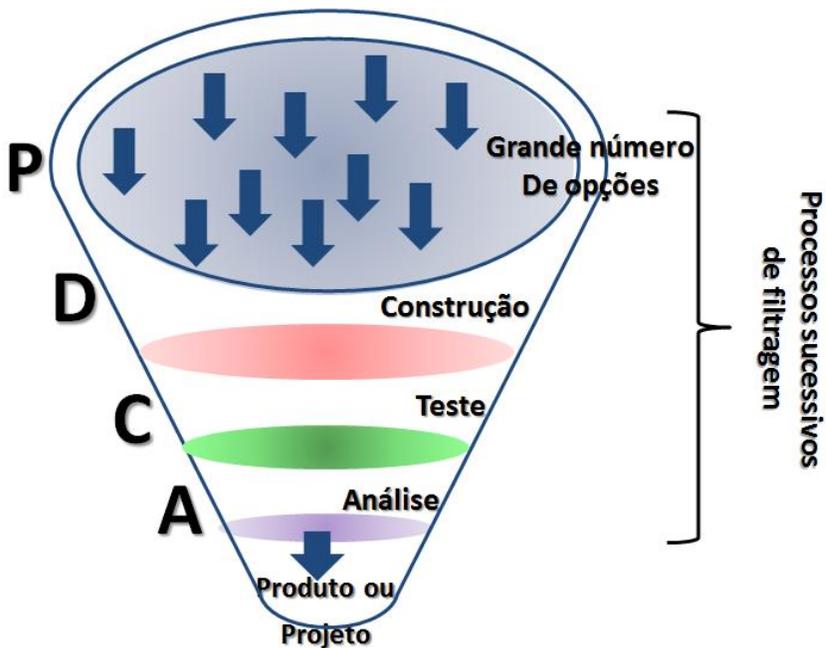


Figura 15: Utilização da metodologia Lean Startup nos processos sucessivos de filtragem das ideias para a concepção de novos produtos ou serviços (Baseado em SLACK, 2009).

Planejar junto com o cliente é importante porque uma empresa moderna deve ser orientada para o cliente; tê-lo no topo de seu modelo de negócios para gerar vantagem competitiva, como afirma Kotler e Keller, 2006. Para que se ganhe efetivamente esta vantagem é necessário entender o que o cliente busca em seu produto/ serviço.

Esse conhecimento sobre o cliente é de extrema importância para todas as empresas, mas para uma Startup pode ser motivo de “vida ou morte”. Uma Startup que não conhece bem seu cliente pode investir tudo o que tem em um produto ou serviço do qual não conseguirá vender, causando assim seu fechamento.

Buscando minimizar esta possibilidade, Ries, 2012 insiste que toda *Startup* deve sempre trabalhar dentro do ciclo construir, medir e aprender, sendo o aprender a parte mais importante do processo, já que permite ao empreendedor reconstruir seu projeto/ produto de forma mais assertiva e de acordo com o esperado pelo cliente.

Para desenvolver um empreendimento de sucesso é necessário errar. A gestão de criação e inovação contínua de uma empresa deve se basear na ideia do desenvolvimento de um produto inicial simples e vendê-lo para os clientes iniciais que através de seus feedbacks irão auxiliá-lo a desenvolver o produto ideal (RIES, 2012).

Engana-se quem acredita que este “errar” aumenta o desperdício, na verdade cria-se companhias com baixo risco, já que o produto é testado diretamente no mercado de atuação e com o feedback dos clientes se faz os ajustes necessários no produto. Com isto a organização aprende e descobre outras oportunidades em sua volta de maneira mais rápida. O mais importante é que o desenvolvimento do produto seja ágil e de acordo com a necessidade dos clientes (BLANK e RIES, 2012).

O método Lean startup é utilizado na introdução do produto no mercado, sendo assim esta metodologia sozinha não salvará a vida da empresa, mas auxiliará a ela no processo de inserção do seu produto no mercado. Ou seja, após a introdução do produto no mercado, ele passará por todo o ciclo de vida natural de um produto e outras estratégias e métodos precisaram ser utilizados para que este alcance a maturidade. De acordo com Kotler, 2012 quando o produto alcança sua maturidade ele precisa ser revisto e atualizado para não entrar em declínio. RIES (2012) afirma que neste momento a empresa pode enxergar este “novo produto” como uma nova startup e utilizar-se do lean startup novamente. A [Figura 16](#) representa o momento do ciclo de vida do produto que uma startup pode utilizar-se desta metodologia.

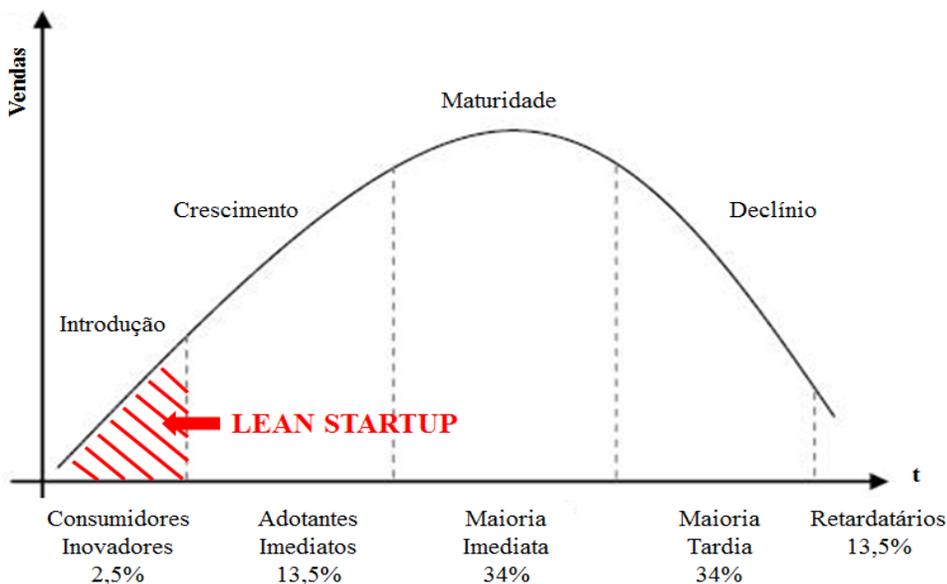


Figura 16: Ciclo de vida do produto: fase do produto em que utilizamos a metodologia Lean Startup

Para utilizar a metodologia *Lean Startup* o empreendedor precisa inicialmente saber qual o seu objetivo, “onde ele pretende chegar”. Na sequência identificar a real necessidade do cliente através de testes realizados no mercado com produtos mínimos viáveis, que devem ser fabricados obedecendo a metodologia *Lean*, ou seja, sem desperdícios, este teste pode ser comparativo entre dois produtos mínimos viáveis quando o teste é de todas as suposições juntas; de julgamento se o cliente conta sua experiência de uso do produto ou serviço ou teste de cada melhoria realizada.

Para a análise dos resultados é preciso utilizar-se das ferramentas científicas e estatísticas, assim garantimos a confiabilidade dos resultados. Isto porque, este teste mostrará se a empresa está no caminho do sucesso – se caminhar no sentido dos seus objetivos – ou do fracasso, caso estes sejam contrários ao que se objetivava.

Quando os resultados são positivos, o empreendedor deve analisar qual será seu motor de crescimento, o que fará seu negócio crescer sustentavelmente, lembrando que todos os produtos e serviços possuem um ciclo de vida e, portanto os processos de inovação devem ser contínuos na empresa.

Já quando os resultados forem negativos será necessário decidir entre pivotar o projeto, ou seja, reiniciá-lo ou desistir dele. Esta decisão não é simples, por isso deve ser tomados juntamente com a equipe da empresa, funcionários, gerentes, patrocinadores e investidores.

### 6.1.2 Conceito de produto mínimo viável - MVP

O MVP não é um protótipo, uma versão reduzida do seu produto; ele é o primeiro produto a ser colocado no mercado.

Nas palavras de Ries, 2012, p.85; “o MVP ajuda os empreendedores a começarem o processo de aprendizagem o mais rápido possível. No entanto, não é necessariamente o menor produto imaginável; trata-se, apenas, da maneira mais rápida de percorrer o ciclo construir – medir – aprender de feedback com o menor esforço possível”.

Para desenvolver o MVP o empreendedor precisa levar em consideração:

1. Público-Alvo (Cliente);
2. Principais valores deste público;
3. Quais recursos o empreendedor tem em mãos (dinheiro, matéria-prima, etc);
4. Desenvolver com estes recursos o produto que atenda estes valores.

O MVP não é o produto acabado, é um produto que será vendido, testado e validado pelo mercado. Assim, o empreendedor não pode gastar todas as suas fichas de uma única vez neste MVP.

Para validar este MVP o empreendedor precisa colocá-lo no mercado e testar diretamente com seu público alvo.

### 6.1.2.1 Aplicação do conceito de produto mínimo viável nas empresas

As empresas que estudam e aplicam processos de melhoramento contínuo talvez já conheçam o gráfico de prioridades importância-desempenho proposto por Slack:

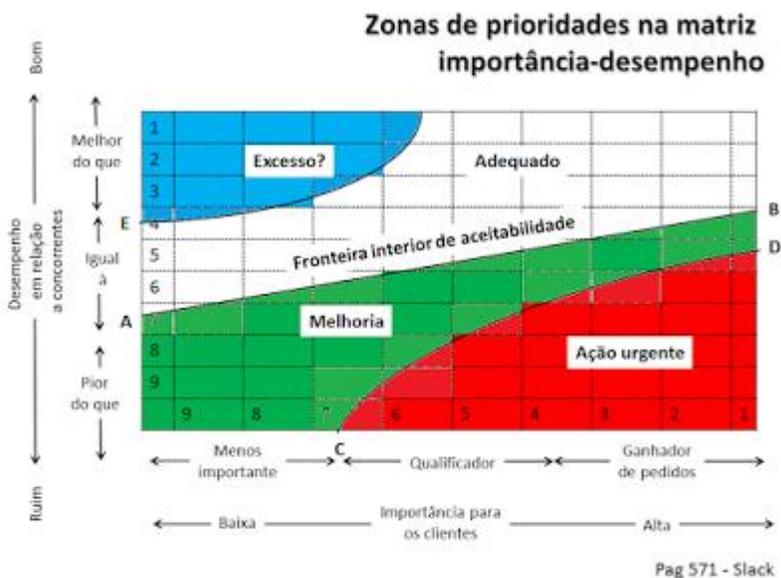


Figura 17: Zonas de prioridades na matriz importância-desempenho Slack (2008).

Este quadro tem como objetivo apresentar as zonas de prioridades de melhoramento em uma empresa com base na importância deste para o cliente x seu desempenho no mercado (comparado à seus concorrentes).

A matriz demonstra que as empresas que estão na área “Ação urgente” não conseguem atender as necessidades dos clientes e ainda tem um desempenho abaixo de seus concorrentes, precisando melhorar urgentemente.

Já as empresas que estão na área “Melhoria” atendem bem a demanda dos clientes, mas ainda estão piores que seus concorrentes, precisando melhorar alguns pontos.

Empresas que se encontram na área “Adequado”, conseguiram agradar os clientes e são melhores que seus concorrentes. Precisando apenas manter-se em estado de melhoria contínua.

Mas, esta pode ser apenas uma das interpretações da matriz de prioridades importância-desempenho.

Observem que existe uma última área chamada de “Excesso?” e de acordo com a metodologia lean startup, são as áreas que precisam mudar com mais urgência, pois significa que a empresa é muito melhor que seus concorrentes, porém não conseguem atender as necessidades dos clientes. Ou seja, são melhores naquilo que para o cliente não faz diferença nenhuma.

Desta forma, a empresa está desperdiçando recursos que poderiam ser usados no atendimento efetivo da necessidade do cliente. Um exemplo disto é quando um restaurante faz uma reforma incrível em sua cozinha, troca os móveis, deixa o espaço para o cliente maior e mais confortável e não treina a equipe de garçons e como resultado um dos garçons derruba comida na roupa do cliente no momento de servi-lo e se não bastasse a comida chega fria e sem sabor. Pergunto: O que é mais importante para o cliente deste restaurante? Comer bem e ser bem atendido ou sentar em uma cadeira nova?

Não estou dizendo que reformas são desnecessárias, porém quando o recurso financeiro é pequeno precisamos priorizar as ações!

Treinar a equipe também requer investimento. E neste exemplo era melhor gastar este recurso com o treinamento (que é importante) do que com cadeiras novas (que não farão o cliente voltar se ele foi mal atendido).

É claro que as empresas que se encontram abaixo da linha da fronteira inferior

de aceitabilidade não precisam fazer nada! Elas precisam sim melhorar. Apenas estou chamando a atenção para um outro ponto de vista sobre a mesma matriz.

Quando falamos em lean startup de um MVP, o que estamos buscando é o produto inicial que se encaixe perfeitamente dentro da área “Adequado”.

Voltando ao exemplo do restaurante, de repente podemos iniciar um com 4 mesas e uma pequena cozinha, mas com uma equipe extremamente qualificada e pronta para atender corretamente seus clientes.

Se formos medir, este restaurante de nosso exemplo ficaria na média ou um pouco abaixo que seus concorrentes no quesito espaço físico, mas é algo que os clientes não se importam tanto (desde que esteja limpo!). E estaríamos superiores no atendimento, que é algo muito importante para esse público.

### **6.1.3 Modelos de Negócios**

Osterwalder (2010) afirma que “um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. De forma bem simples é o documento que demonstra a forma como a empresa cria valor para seu público alvo.

Não é um planejamento estratégico. Se parece muito mais com um “fluxograma” que indica os principais pontos de atenção da empresa ou startup e precisa ser transformado em plano de ação para acontecer de fato!

Os modelos de negócios podem ser usados sozinhos ou em conjunto com um planejamento estratégico, depende de como o empreendedor compreende os dados e informações que constarão nestes documentos. O ideal é que seja uma forma simples de entender o que precisa ser feito.

Geralmente usamos um modelo de negócios porque ele é visual, oferece uma visão sistêmica do empreendimento, é criado em conjunto com a equipe e sócios e oferece simplicidade e aplicabilidade, agilizando as tomadas de decisões iniciais.

É a forma ideal para uma startup começar seu negócio. Entenda aqui startup no sentido amplo da palavra (que já discutimos no capítulo 1), isso significa que sempre que uma empresa for desenvolver um novo produto ou serviço o melhor é usar um modelo de negócios.

Um ponto importante a ser frisado é que o modelo de negócios deve ser elaborado pela equipe, pois é isso que garante a visão sistêmica do empreendimento e o envolvimento depois na implantação do que foi acordado.

Apesar de existir vários modelos de negócios diferentes, trabalharemos com o Business Model Canvas, que para mim é o que, por enquanto, se enquadra melhor na nossa realidade. Teremos um capítulo todo apenas para falar sobre este modelo de negócios (capítulo 6.2.3).

#### 6.1.4 Lean Startup no Brasil

É difícil apresentar como os empreendedores brasileiros compreendem o Lean Startup, pois ainda é algo novo em nosso país. Até pouco tempo atrás quando se falava em empreender, na prática, tínhamos duas formas:

*1ª Fazer:* sem estudar mercado, sem conhecimento, sem validações. Quem tinha dinheiro alugava um imóvel e começava. Se desse certo – ótimo; se desse errado – perdia-se tudo!

*2ª Pensar e depois fazer:* desenhava-se um plano de negócios (aquele apresentado pelos estudiosos e administradores a tempos atrás). Após o plano de negócios pronto, iniciava-se o projeto, mas, via de regra, o plano ia para a gaveta e nunca mais era usado!

E assim seguiu a cultura empreendedora no Brasil até então. E cultura é algo enraizado, difícil de ser mudado... Hoje, mesmo com novas formas de empreender nossos empreendedores continuam repetindo o que se via antigamente:

- Alguns empreendedores acreditam que começar “lean startup” é ter uma boa ideia, um modelo de negócios e um investidor anjo;
- Outros acham que validaram sua hipótese quando testaram seu protótipo em laboratório e ele funcionou;
- Há ainda os que fazem o modelo de negócios, desenha as estratégias de validação da ideia e quando partem para “fazer” (validar no mercado), esquecem tudo o que planejaram e fazem tudo da forma como “acham” que vai dar certo!

O importante é que estão conseguindo perceber que precisam de duas coisas antes de fazer grandes investimentos:

- a. Ter um bom modelo de negócios;
- b. Validar este modelo de negócios no mercado, ou seja, desenvolver clientes para o produto criado.

Agora, a maior diferença percebida entre os americanos e os brasileiros, é a facilidade que citados primeiramente têm de pivotar seus empreendimentos.

Os brasileiros não possuem esta mesma facilidade; isto porque no Brasil se criou a cultura do “tudo ou nada”. Ou seja, se o empreendedor não conseguiu bons resultados da primeira vez ele se torna um “homem de insucesso” para a sociedade.

Assim, nasceu a mentalidade do “não podemos errar, é necessário sempre acertar” que dificulta que nosso empresário pivote quando é preciso!

Conhecemos recentemente um empreendedor que passou exatamente por esta dificuldade, o produto é muito bom, mas ele estava vendendo para o público errado e não havia percebido. Apesar das vendas não acontecerem, ele continuou insistindo no produto e público até que a situação ficou desesperadora e ele “quebrou”!

Hoje, olhando para o que ele fez, consegue perceber que seu produto não era para ser vendido em grande escala, é um produto com alto valor agregado e que tem um público bem específico; ou seja, seu investimento poderia ter sido muito menor e o retorno muito maior, mas ele tinha que ter prestado mais atenção nas indicações do mercado e pivotado o negócio, que neste caso seria fechar a fábrica com mais de 500m<sup>2</sup> e [terceirizado sua produção](#).

Mas veja, para ele isto seria mostrar que não teve sucesso com seu empreendimento, como ele poderia dizer que iniciou com uma fábrica de mais de 500m<sup>2</sup> e agora estava em um salão de pouco mais de 50m<sup>2</sup>?

Enfim, esta dificuldade não foi observada nos americanos e em outros povos anglo-saxões. Ela tem se mostrado muito mais comum nas populações latinas.

**ATENÇÃO:** Esta característica não é uma regra! É apenas uma característica que percebemos ao longo dos anos de mentoria e consultoria com empresas e empreendedores! Como tudo, existem exceções!

## 6.2 Planejamento lean

Um negócio lucrativo não se faz apenas com métodos e modelos de negócios. É preciso ainda utilizar algumas ferramentas administrativas (lembra que empreender é administrar?) para garantir que se chegue ao objetivo.

No passado nosso principal concorrente era nosso vizinho, nossas ideias menos ilustres eram inovações grandiosas. Hoje, quando pensamos em algo novo

precisamos primeiro pesquisar para saber se é novo mesmo! Nossos concorrentes estão em qualquer lugar do mundo e muitas vezes são mais competitivos do que nós.

Nossos clientes buscam inovação, conveniência, prazo de entrega, qualidade, entre muitas outras coisas. E para ganharmos esta batalha precisamos ser muito competitivos. Mas o que fazer, como fazer para se tornar competitivo logo no início de um negócio? [E como fazer isso de forma lean?](#)

Bom, não vamos reinventar a roda, sugiro olharmos as ferramentas administrativas que já existem e podem nos ajudar.

### **6.2.1 Análise de Ambiente**

Antes de ter sua ideia, provavelmente você fez uma Análise de Ambiente, mesmo que informalmente. Você só teve uma ideia depois de perceber que alguém precisa de algo e que ninguém oferece; ou quem oferece não tem qualidade; ou o lugar mais próximo fica a 100 km de distancia!!!

Enfim, você percebeu uma oportunidade no mercado que pode ser qualquer coisa. Mas para perceber esta oportunidade, você estava prestando atenção ao seu redor.

Na literatura acadêmica separamos o Ambiente em: Ambiente Interno; Micro Ambiente e Macro Ambiente. É bem simples. Observem a [Figura 18](#).

No ambiente interno temos a empresa e todos seus setores; no micro ambiente temos os *stakeholders* que se relacionam mais de perto com a empresa e no macro ambiente temos o mercado em geral, com suas mudanças políticas, econômicas e sociais.

Quando vamos pensar em nosso negócio, precisamos analisar cada uma destas variáveis, só assim conseguimos entender se é ou não um bom momento para se começar uma Startup. Esta análise nos ajuda a diminuir os riscos.

Mas atenção: ela não é feita apenas no primeiro dia do projeto e pronto! Precisa ser vista e revista com frequência, pois as coisas mudam, e muito rápido!

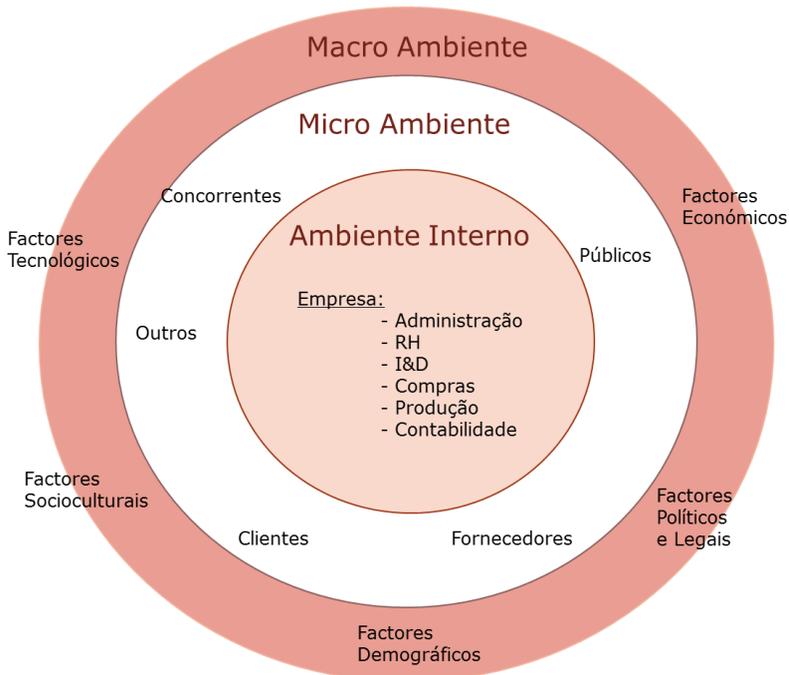


Figura 18: Representação gráfica da Análise do Ambiente

Agora, se você ainda não teve uma grande ideia ou teve e não sabe como transformá-la em realidade pode aproveitar as informações encontradas nesta análise para alavancar o empreendimento!

Para alavancar seu empreendimento baseado nas informações da análise do ambiente estratégico é necessário antes de tudo identificar quais as principais oportunidades existentes em seu mercado e apresentadas na análise. Na sequência, observar quais são os pontos fortes que mais se destacaram.

Em posse destas informações faça um brainstorming com a equipe com o objetivo de discutir como usar os pontos fortes (já existentes na empresa) para aproveitar ao máximo as oportunidades levantadas na análise de ambiente.

Nesse brainstorming não vale discussões do tipo: “se nós tivemos ‘isso’ conseguiríamos aproveitar a oportunidade”; “se nós tivéssemos ‘aquilo’...”. O objetivo é com o que você tem de melhor hoje, poderá fazer o que para aproveitar ao máximo as oportunidades!

É claro que não vamos esquecer as fraquezas e as ameaças, porém para “resolver” estes pontos a empresa precisará se alavancar, crescer, ter caixa e só conseguirá fazer tudo isso se souber aproveitar as oportunidades existentes.

E lembre-se que se você só enxerga o lado “meio vazio” do copo, seu concorrente poderá olhar só o lado “meio cheio” e sair na sua frente!

Para deixar estas informações mais visuais recomenda-se que se utilize a Matriz SWOT, que discutiremos na sequência.

### **6.2.2 Matriz SWOT**

Também conhecida como PFOA (Potencialidades; Fraquezas; Oportunidades; Ameaças) ou FOFA (Pontos Fortes; Oportunidades; Pontos Fracos; Ameaças), a Matriz SWOT (Strength; Weakness; Opportunity; Threat) é um quadro resumo da Análise de Ambiente da empresa, ou seja, tudo aquilo que você analisou anteriormente você organiza em quadro quadrantes:



Figura 19: Representação gráfica da Análise SWOT

- As Forças são tudo o que auxilia sua empresa a crescer, todas as coisas boas e positivas que estão no ambiente interno e no micro ambiente;
- As Fraquezas são as coisas ruins ou falhas que sua empresa ainda tem e que encontramos no ambiente interno e no micro ambiente;
- As Oportunidades são os GAP's que você enxergou no macro ambiente e que você consegue atender;
- As Ameaças também estão no macro ambiente e podem atrapalhar você de conseguir atingir seus objetivos.

Agora, atenção: CONCORRENTE não é ameaça, nem aqui e muito menos na China. Se você perceber que seu concorrente pode “estragar” seu negócio é porque você tem algumas fraquezas que seus concorrentes não têm. Assim, descubra quais são suas fraquezas e corrija-as. O seu fracasso não é “culpa” do seu concorrente! Por exemplo: o meu concorrente vende mais barato que minha empresa. Ótimo, ele é mais eficiente e eficaz na produção, consegue negociar um

preço melhor com os fornecedores e assim tem um custo operacional menor. Neste caso, seus pontos fracos são: pouca eficiência e eficácia, dificuldade em negociar preços com fornecedores, alto custo operacional. Eu sei que é mais fácil colocar a culpa em alguém, mas não irá resolver seus problemas.

É importante ressaltar que a análise SWOT é um “retrato” do agora. Ela é importante porque mede desde o início se o negócio a ser desenvolvido poderá ser viável ou não. Explico: de repente alguém tem a ideia de fazer um dispositivo de hardware que cabem 3.1MB de arquivos. Ótimo, mas essa ideia é obsoleta, já temos dispositivos com 60 GB, porque vou fazer com 3.1 MB?

Sei que meu exemplo foi bem esdrúxulo, mas é para ficar claro o porquê já iniciamos com a análise do mercado, antes de mais nada!

Enfim, depois de levantados os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades; reforçamos que o mais importante é que você foque todos os seus esforços em seus pontos fortes e oportunidades. Inicialmente, não se preocupe com as ameaças e pontos fracos, concentre seus esforços em aproveitar as oportunidades e os pontos fortes.

Você deve estar se perguntando: mas eu aprendi que eu devo desenvolver estratégias para sanar os pontos fracos e as ameaças... Porque essa inversão?! Explico: seu negócio ainda não existe, você ainda não o tirou do papel, se primeiro você for sanar os pontos fracos e cuidar das ameaças, quem vai aproveitar a oportunidade e fazer a ideia acontecer? Se não for você será seu concorrente!

Preste atenção: eu não disse esqueça seus pontos fracos e ameaças, e sim foque esforços nos pontos fortes e oportunidades. Acompanhe e meça com frequências as ameaças e os pontos fracos, mas não deixe de trabalhar nas oportunidades.

Com uma única exceção: se você chegou a conclusão que um dos pontos fracos ou ameaças impossibilita você de fazer seu negócio acontecer, aí sim, você precisa repensar e minha dica é, pense em um novo negócio! Só mais um detalhe: pouco

dinheiro não é motivo para parar de pensar no negócio. Vocês verão no capítulo 6.2.4 que é possível criar com pouco recurso.

Depois da Matriz SWOT pronta, observe os resultados; o que há de verdade em seu mercado de atuação: oportunidades, ameaças? E você tem mais pontos fortes ou fracos? Coloque tudo na balança e tome a decisão: continuar ou não com o projeto!

### 6.2.3 Modelo de negócios Canvas

O modelo de negócio auxilia o empreendedor à tirar sua ideia do papel e oferece as respostas para as 4 perguntas [que precisaremos responder quando começar o MVP](#).

[Como já mencionado anteriormente](#), um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Mostra como a empresa se tornará sustentável, podendo pagar suas contas e obter lucros! E o mais importante: diz a forma que a empresa irá entregar valor para seus clientes.

Dentre todos os modelos de negócios existentes, o que mais tem sido utilizado pelas Startups é o Business Model Canvas do Alexandre Osterwalder.

Veja, ninguém está dizendo para não fazer o Plano Estratégico de Negócios da empresa (aquele com resumo executivo, missão, visão, princípios e valores, plano estratégico de marketing, financeiro, de produção e de RH), pelo contrário, estamos dizendo que você deve iniciar seu negócio com o Modelo de Negócios e assim que obtiver os feedbacks de mercado começará seu Plano Estratégico de Negócios, só que ao invés de elaborar o Plano apenas com dados empíricos e de pesquisas, você irá ter dados reais de mercados, coletados a partir da venda de seu produto mínimo viável.

Sendo assim, quem usa um Modelo de Negócios são as Startups; todas devem começar por ele! Só lembrando que Startup é qualquer empreendimento que

envolva incerteza, podendo ser desde um novo produto dentro de uma organização já existente até uma nova empresa.

Um modelo de negócios bem elaborado é aquele criado de forma compartilhada com todos os envolvidos no projeto em questão, sejam sócios ou membros da equipe; é a única forma de garantir que o modelo está coerente e representa exatamente os objetivos do projeto.

O Business Model Canvas é dividido em 9 quadrantes: clientes; proposta de valor; canais; relacionamento; fonte de receitas; atividades chaves; recursos chaves; parceiros chaves e principais custos.

Os quadrantes clientes; proposta de valor; canais; relacionamento e fonte de receitas dizem respeito ao produto ou serviço oferecido e seu público alvo.

Os demais referem-se as atividades do dia a dia da empresa e de como o empreendedor lidará com elas.

Vamos analisar cada um deles:

*Clientes:* quem você irá atender? Para quem é a solução proposta? Quem é seu cliente? Seu público-alvo? Em última análise: quem vai pagar a conta?

*Proposta de valor:* o que você (sua empresa, negócio) oferece para este cliente? Lembrando que as pessoas hoje tem acesso há muitos produtos e serviços, porque o seu cliente vai comprar de você e não do seu concorrente, o que você “vende” ou “oferece” de diferente? Se nos voltarmos para o antigo Plano Estratégico de Negócios, aqui você responde qual é o seu negócio estratégico. Exemplificarei: Se eu perguntar o que a Kopenhagen vende, a maioria responderia prontamente: CHOCOLATE! Mas este é o negócio míope, ou seja, o produto em si! Na verdade o que a Kopenhagen vende é PRESENTE!!! Esse é o negócio estratégico e é por isso que ela pode cobrar muito mais por 100gr de chocolate que a Nestlé, por exemplo. Só mais um argumento: se você comprar uma barra de chocolate Nestlé de 160gr e presentear seu namorado(a), talvez

haverá algumas caras feias; mas se você levar 2 trufas da Kopenhagem de 20gr cada, as caras serão bem mais felizes! Assim, qual é o seu PRESENTE?

*Canais:* como você irá entregar estes valores para seus clientes? Como seu cliente conseguirá chegar até você? Como você irá vender seu produto ou serviço? Qual o canal que você usará para fazer isto?

*Relacionamento:* forma de se manter o cliente. O famoso pós venda! Como você irá garantir que seu cliente será fiel à você? Como você pretende se relacionar com o seu cliente? Como você garantirá que ele lhe indicará para um amigo?

*Fontes de receitas:* pelo que seu cliente irá pagar? Quanto ele pagaria pelos valores que lhe são oferecidos? De onde vêm suas receitas? Do próprio cliente? Como ele paga por isto? Mensalmente? Por produto?

*Atividades chaves:* o que você precisa fazer para que seu projeto aconteça? O que se você deixar de fazer tudo para e nada acontece? Quais são atividades principais que sua Startup precisa fazer para garantir a entrega dos valores para os clientes? **IMPORTANTE:** liste apenas as atividades que se você não fizer, o cliente não tem produto! Assim, o que não estiver na lista não é prioridade!

*Recursos chaves:* quais recursos você precisa para realizar as atividades chaves? Quais itens que se faltarem você não conseguirá desenvolver seu negócio? Apenas os recursos que tem ligação com as atividades já mencionadas devem aparecer.

*Parceiros chaves:* quem são as pessoas ou empresas que podem lhe ajudar? Quem são seus parceiros nesta empreitada? Quem são as empresas, pessoas, entidades, enfim que podem ajudá-lo à realizar as atividades chaves, fazer chegar o produto até seu cliente... Parceiro, não fornecedor. Se a transportadora irá cobrar de você como faz com todo mundo, ela não é sua parceira, é sua fornecedora! E lembrem-se não conseguimos nada sozinhos!

*Custos:* Quais são os custos principais que você terá para realizar seu negócio? Geralmente eles estão ligados aos recursos chaves e atividades chaves.

É importante frisar que, por exemplo, se você tem um e-commerce, se seus clientes não vão até você, em atividades-chaves não estará contato pessoal com o cliente, em recursos-chaves não estará sala comercial para receber clientes, em custos principais não aparecerá “aluguel da sala comercial”; pois não é um custo ligado aos recursos-chaves ou ao desenvolvimento do seu negócio.

Respondidas estas questões, temos pronto o Modelo de Negócios Canvas da Startup. Ou seja, a concepção da ideia. Mas, este é o primeiro modelo, ele ainda precisará ser testado e validado.

A seguir apresentamos um exemplo resumido de Business Model Canvas de um empreendimento de moda evangélica:

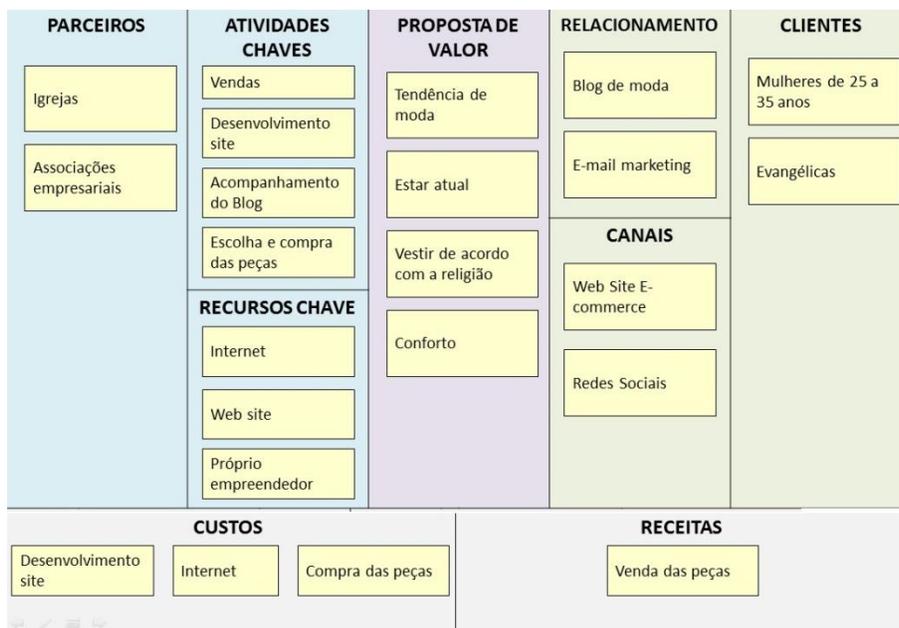


Figura 20: Modelo de Business Model Canvas

## 6.2.4 Desenvolvendo seu primeiro produto

Eis a etapa mais importante no processo de *uma startup*. Agora é a hora do empreendedor definir seu *primeiro* produto; o que ele irá colocar no mercado; o que será efetivamente vendido. Ou o momento do empresário testar se sua *inovação será bem aceita no mercado*.

É imprescindível ressaltar que um MVP não é uma versão pobre do produto final ou uma versão mais barata. Na verdade ele é o produto que atende aos principais valores estabelecidos no CANVAS desenvolvido anteriormente.

*Assim*, se no modelo de negócios de um designer de móveis, por exemplo, o empreendedor levantou que seu cliente tem como principal valor a qualidade do material utilizado no produto, usabilidade e personalização; os móveis desenhados e criados precisam ser obrigatoriamente, desenvolvidos com conceito de usabilidade, bons materiais e ser personalizável; ou seja, não adianta apenas criar um móvel cheio de detalhes que no final não servirá para nada a não ser decoração. Esse móvel tem que ter utilidade fim no dia a dia. Neste exemplo, como um dos valores é a personalização, o empreendedor pode criar desenhos e croquis, e “vender” estes itens inicialmente, não precisando obrigatoriamente construir os móveis, afinal um dos valores apresentados é a personalização, o que permite a ele criar sob demanda.

Outro exemplo pode ser a criação de um software. Antes de se investir milhares de reais, o empreendedor pode validar sua ideia testando-a em uma planilha, com funções e macros, por exemplo. Se ele conseguir implantar em uma empresa de verdade e esta afirmar que este “programa” é melhor e que o ajudou em tudo o que precisava, ele pode seguir em frente com seu projeto e agora investir um valor mais alto na elaboração do software em si, mas se tiver respostas do tipo: faz o mesmo que o outro, não mudou nada, é a mesma coisa... Ele precisa rever sua ideia inicial e quem sabe pivotar seu negócio.

Assim, o MVP não é apenas a versão mais simples do produto, ele é a versão que atende aos valores dos clientes e nada mais. Todo o “plus”, a “pompa”, o “extra”

será colocado depois, nas próximas versões, mediante a necessidade e desejo efetivo do mercado.

Falando assim, parece uma coisa muito difícil, porém desenvolvi um método simples para se elaborar o MVP:

1. Primeiro tenha em mente quem é o seu cliente!
2. Na sequencia, classifique em ordem decrescente (do mais importante para o menos) os dados do quadrante ‘proposta de valor’ do seu modelo de negócios canvas. Isso vai ajuda-lo na identificação dos 5 ou 6 valores que são primordiais para seu cliente e negócio.
3. Volte na matriz SWOT e identifique quais são os pontos fortes do seu empreendimento.
4. Agora pense como você poderá com os pontos fortes que já tem transformar esses 5 ou 6 valores em algo palpável, em um produto ou serviço.
5. Verifique se o produto (por enquanto só pensado) está aproveitando ao máximo as oportunidades apresentas pelo mercado.

Pronto, você já sabe o que deve produzir. E se respeitou seus pontos fortes, não terá dificuldades em elaborar seu produto mínimo viável.

No nosso exemplo anterior (figura 20), posso dizer que para o esse público alvo o mais importante é estar vestido de acordo com a religião, porém na sequencia com quase o mesmo grau de importância aparece ‘seguir as tendências de moda’. Para transformar isso em produto, preciso saber quais as regras da vestimenta da religião e juntar isso com um toque de moda e assim posso ter um lindo vestido na principal cor da moda, de mangas, midi (abaixo do joelho), com um lindo decote nas costas que vai até a altura do sutiã e com belos detalhes em pedras na frente. Porém não tenho máquinas de costura, mas sou ótimo vendedor, então posso revender vestidos que atendessem esses pontos e só depois da confirmação “produto validado” é que começaria a me preocupar com a fabricação!

Veja ainda que no exemplo há 4 valores e só usei 2. Na verdade, usei os dois mais importantes, pois estou elaborando o MVP.

Em alguns casos, não há uma versão alfa e uma beta do produto, como no caso de produtos já patenteados. Neste caso é preciso primeiro verificar se existe algum gap entre os valores do cliente e o que foi criado. Se a resposta for afirmativa, há necessidade de se desenvolver outro produto. Se for negativa (não há gap) seguimos em frente.

Lembrando que é muito difícil não haver nenhum gap entre os valores esperados pelo cliente e o produto que já está patenteadado. Geralmente, nestes casos (e apenas nestes casos) primeiro levantar quais benefícios o produto tem e depois buscar quem são os clientes que buscam por eles!

Findado a construção do MVP precisamos definir as estratégias e metas para a venda do produto e também quais serão os pontos de atenção e análise, para partir ao teste da ideia e estudo dos resultados.

### **6.2.5 Plano de ação**

Agora é hora de ir para a frente de batalha, mas antes é necessário saber o que faremos lá, qual será o objetivo e como ganharemos a guerra! Quantas perguntas... e para todas a resposta é planejar as estratégias. Isto não significa que o produto mínimo viável já está pronto, muitas vezes o empreendedor precisa de mais tempo para finalizá-lo; tudo bem, agora é hora de dividir o tempo e realizar tarefas simultâneas...

Para iniciar esta fase, o empreendedor precisa saber: qual o custo total de seu produto mínimo viável?!

Ressaltamos que o processo é contínuo e a definição das estratégias e metas, muitas vezes auxilia o empreendedor na finalização do seu produto.

#### **6.2.5.1 Metas financeiras**

Esta é uma etapa importante e a começamos com a seguinte pergunta: quanto o empreendedor pretende ter de retorno, em números reais, com as vendas do MVP? Lembramos que é necessário um número possível de ser alcançado, mas que seja ambicioso ao mesmo tempo.

Após saber este número, vamos à outras perguntas: qual o custo do seu produto? Qual o preço que o mercado está disposto à pagar? Por quanto seus concorrentes diretos ou indiretos vendem?

Aí fazemos o cálculo inicial simples: preço de venda subtraído do custo total; na sequencia dividimos o valor que o empreendedor quer ter de retorno pelo “lucro unitário” e temos quantos produtos ele precisa vender no período estipulado.

**Exemplo:**

Custo do produto A: R\$ 120,00

Preço médio de venda no mercado: R\$ 400,00

“Lucro unitário”: R\$ 280,00

Meta do empreendedor: R\$ 28.000,00 no final do período

Cálculo:

$R\$ 28.000 / R\$ 280 = 100$  produtos

IMPORTANTE: chamamos de cálculo inicial simples, pois não levantamos ainda o custo total, ou seja, ainda não levamos em conta: energia elétrica, custo com Internet, telefone, custo para vender o produto, etc. Este na verdade é o ponta pé inicial para discussão das metas que poderão ainda ser revistas!

Não esqueça que sua meta precisa ser mensurável, temporal e atingível, como já discutimos no capítulo 5.5.1.

### 6.2.5.2 Outras metas

Após a definição de 100 produtos vendidos; a próxima pergunta é: como o empreendedor pretende dividir esta venda? No exemplo anterior ele acredita que irá conseguir vender 25 unidades em cada um dos meses, ou que irá vender

menos no primeiro mês, pois ninguém o conhece ainda e com a ajuda do boca a boca venderá mais no último mês? Isto depende muito do perfil do empreendedor, do produto escolhido e do público alvo. Não há uma resposta certa ou errada, depende da avaliação feita na SWOT na primeira reunião.

Não podemos esquecer que assim como a meta financeira, as demais metas precisam ser mensuráveis, temporais e atingíveis. Uma boa ferramenta para isso é a figura apresentada abaixo. Ela também pode ajudar no acompanhamento das metas.

Tema	Objetivo	Indicador de desempenho	Resultados					
			Atual	Planejado				
			1999	2000	2001	2002	2003	2004
Resultado Econômico Financeiro	Ter margem operacional acima de 13,5%	$MO=(LL/RL)\times 100$	8,2	8,32	9,68	10,99	12,27	12,51
Participação de mercado	Crescer 6% ao ano no plano Tachimed	$BG=(N^{\circ} \text{ de inscrições de BG/ total hab}) \times 100$	25,15	26,65	28,25	29,95	31,75	33,65
	Crescer 3% ao ano o nº de atendimentos	$(N^{\circ} \text{ inscritos / total hab}) \times 100$	9,63	10,20	10,82	11,46	12,15	12,88
Qualidade	Atingir 97% de satisfação dos clientes	Índice de satisfação do cliente	92	93	94	95	96	97
	Atingir 84% de satisfação dos funcionários	Índice de satisfação do funcionário	77	80	81	82	83	84

Figura 21: Objetivos (VASCONCELOS E PAGNONCELLI, 2001, pg. 366).

A figura 21 apresenta uma forma simples e objetiva de se estabelecer metas e objetivos. Primeiro o empreendedor diz sobre o que se trata a meta, qual o seu tema, na sequência estabelece qual será seu objetivo ou meta (lembrando que há uma pequena diferença entre elas).

Uma informação interessante que Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) acrescentam é o indicador de desempenho, ou seja, qual a “fórmula” que a empresa ou startup irá usar para saber se está ou não alcançando o que foi previsto.

E por último a estimativa ao longo do período que o empreendedor deseja atingir aquele resultado.

Perceba que não estou dizendo qual a meta que você deve estimar; isto porque esta depende exclusivamente de qual o tamanho da oportunidade encontrada; quais seus pontos fortes e quanto você pretendem se dedicar ao empreendimento. Estas são informações importantes na definição das metas, pois são elas que delimitam se os números são atingíveis.

### **6.2.5.3 Planejando as ações**

Finalizada a definição das metas, o empreendedor ‘desenha’ a estratégia de vendas e abordagem de clientes e parceiros. Um passo a passo e um plano de ação devem ser elaborados. Tudo muito simples e explicado, cada passo é discutido detalhadamente para que não haja dúvidas na hora de agir.

O plano é pensado a partir de 4 pontos: cliente; valores dos clientes; canal que o cliente usa para comprar e relacionamento com o cliente. Itens já discutidos no Canvas.

Como já mencionado anteriormente, uma divisão simples da empresa é pensa-la com 4 setores: marketing e vendas; produção; recursos humanos e financeiro. Desta forma, precisamos pensar as ações em cada uma destas áreas para que as metas realmente aconteçam.

A seguir vamos discutir como definir as ações para cada uma destas áreas!

#### **6.2.5.3.1 Ações de marketing e vendas**

Gostaria de iniciar este tópico com a definição de marketing e vendas. Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outro (Kotler, 2006). Vendas é uma das atividades do Marketing, e consiste em

oferecer e comunicar ideias, produtos e serviços para que o mercado possa oferecer em troca dinheiro e informações sobre a empresa e seus produtos/serviços/ideias (Gobe et al, 2001).

A figura 22 ilustra a relação do marketing na empresa:

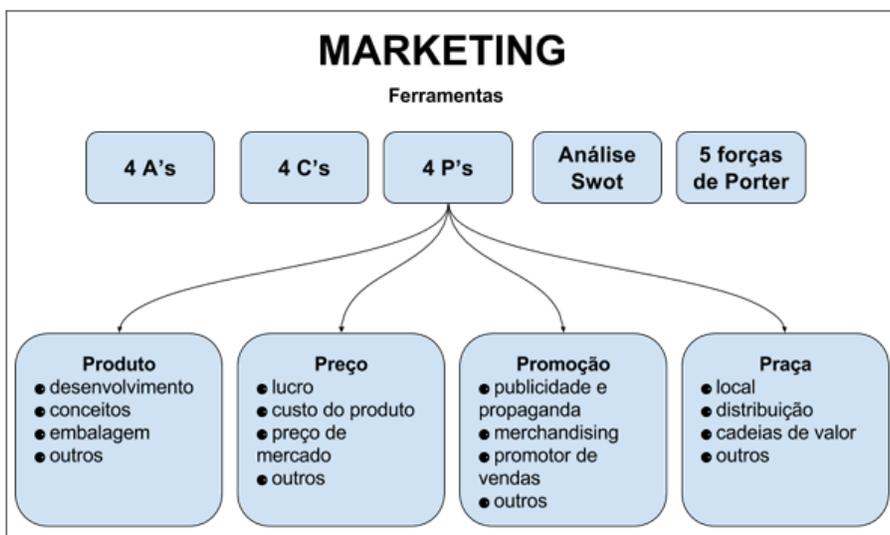


Figura 22: Marketing e suas ferramentas

Estes são conceitos importantes para que os empreendedores compreendam que marketing não é só propaganda ou a união de propaganda mais vendas.

Para as startups o ideal é que não invistam muito em publicidade e propaganda, pois neste momento estão vendendo seu MVP e obtendo feedback para ajustar o produto.

Caso seu produto mínimo viável tenha uma demanda muito grande as consequências podem ser desde não conseguir oferecer à todos os clientes, deixando-os decepcionados até não atender as necessidades e expectativas “queimando” o produto no mercado.

Lembre-se: este é o MVP. Precisamos vender para os adotantes iniciais, ou seja, para os clientes que não vão se preocupar tanto com pequenos defeitos, pois querem ser os primeiros a utilizarem a novidade.

Com isso em mente, vamos começar a planejar as vendas.

O planejamento de vendas envolve análise do mercado, previsão de vendas, segmentação do mercado e logística ou distribuição. Tudo isso já discutimos ao longo do planejamento estratégico, mais propriamente na Análise SWOT e no Canvas.

Então, separe estas informações e olhando para elas responda qual será a melhor maneira de você negociar com seus clientes:

- Abordagem pessoal a compradores.
- Abordagem a grupos de compradores.
- Abordagem de uma equipe de vendas a um grupo de compradores.
- Reuniões informativas com clientes.
- Reuniões deliberativas com clientes.
- Reuniões técnicas para geração de especificações.
- Seminários a clientes.
- Convenções com clientes.

Talvez você possa estar pensando em contratar uma equipe de vendas, porém para a venda do MVP o ideal é que vá você e seus sócios vender, para obter o feedback do porque o cliente comprou ou deixou de comprar, sem intermediários.

Vocês verão no capítulo 6.2.7 uma lista de questionamentos que precisarão fazer ao final de cada encontro com os clientes, e se contratarem uma equipe de vendas, talvez o resultado não seja o mesmo!

Para estimular as vendas iniciais, uma ação pode ser a promoção de vendas que é a técnica, arte e ciência de fazer alguma coisa acontecer, diligenciando para a efetiva realização das vendas de um bem, ideia ou serviço.

Algumas técnicas de promoção de vendas podem ser:

- Ofertas
- Descontos
- Liquidações
- Remarcações
- Cuponagem
- Gifts Packs (embalagens com algum tipo de brinde acoplado, previamente desenvolvido pela empresa)
- Banded Packs (embalagens com algum tipo de brinde acoplado, oferecido ao consumidor por ocasião da compra de produtos).
- Premium (algum tipo de objeto oferecido ao consumidor por ocasião da compra de produtos)
- Trocas
- Milhagens
- Gimmicks (truques atrativos e animações que despertam o interesse do consumidor para produtos, serviços, idéias)
- Demonstrações, degustações, experimentações, test-drivers
- Amostragens
- Exhibitécnica (vitrinismo, exposição, exibição)
- Eventos
- Convenções, encontros, reuniões, seminários de vendas, Desfiles, festivais, gincanas, olimpíadas, copas, jogos
- Feiras, exposições, mostras
- Patrocínios
- Brindes

Estas atividades podem ser combinadas a outras atividades de comunicações tais como: publicidade, propaganda, relações públicas, equipes de vendas, telemarketing, marketing direto e marketing de incentivo, atentando-se sempre para que todas as ações sejam direcionadas para os adotantes iniciais do seu produto!

Não esqueça de definir qual deverá ser o resultado esperado em cada uma das técnicas de vendas utilizadas para que você possa acompanhar se os resultados estão como o esperado em cada uma das atividades.

#### **6.2.5.3.2 Ações para a produção do MVP**

No capítulo 6.4.2 falamos sobre como desenvolver a ideia do produto mínimo viável e transformar esta ideia em um projeto de produto palpável.

Toda ação requer uma meta e é muito importante que o empreendedor defina o prazo máximo para seu MVP estar pronto. Não podemos deixar esta atividade “solta”, pois se corre o risco de seu concorrente colocar um produto semelhante no mercado primeiro que você!

Para a produção do MVP tente terceirizar tudo o que você puder. Se houver algum “segredo industrial” use dois ou três fornecedores para cada um fazer uma parte diferente e se você for muito desconfiado monte apenas o final!

Neste momento o principal é que você defina quais serão os processos de trabalho para a elaboração do produto. Entenda que processos são conjuntos sequenciais e particulares de ações com objetivo comum.

E só com processos bem claros é possível conseguir ser produtivo, ou seja, produzir mais ou melhor, gastando menos do que o normal, sem desconsiderar o equilíbrio geral.

Ser produtivo é muito importante na metodologia Lean Startup. Na verdade, tudo o que é feito tem esse objetivo. Assim, de nada vai adiantar você fazer tudo e no momento de elaborar seu produto ser improdutivo.

Segundo Slack (2008) os processos de produção são pensados e elaborados a partir do tipo de produto que será produzido. Isto significa que se você irá produzir um navio é melhor usar um processo de projeto. Veja abaixo os tipos de processos estabelecidos por Slack (2008):

- **Processos de projeto** são os que lidam com produtos discricionários, usualmente bastante customizados. Ex.: construção de navios, produção de filmes, grandes operações de fabricação e instalação de sistema de computadores.
- **Processos de jobbing** também lidam com variedade muito alta e baixos volumes. Mas, neste caso cada produto deve compartilhar os recursos de operação com diversos outros. Ex.: compreendem muitos engenheiros especializados, mestres ferramenteiros, restauradores de móveis, alfaiates, gráficas, etc.
- **Processos em lotes ou bateladas** podem se parecer com jobbing, mas cada vez que um processo em lote produz um produto, é produzido mais do que uma unidade. Ex.: manufatura de máquinas ferramenta, produção de alimentos congelados, manufatura da maior parte das peças de conjuntos montados em massa (automóveis).
- **Processos produção em massa** são os que produzem bens em alto volume e variedade relativamente estreita. Ex.: fábrica de automóveis, fábrica de aparelhos de televisão, etc.
- **Processos contínuos** situam-se um passo além dos processos de produção em massa, pelo fato de operarem em volumes ainda maiores e em geral terem variedade ainda mais baixa. Ex.: refinarias petroquímicas, centrais elétricas, siderúrgicas e algumas fábricas de papéis.

- **Serviços profissionais** são definidos como organizações de alto contato, em que os clientes despendem tempo considerável no processo do serviço. Esses serviços proporcionam altos níveis de customização, e o processo do serviço é altamente adaptável para atender as necessidades individuais dos clientes. Ex.: empresa de consultoria.
- **Lojas de serviços** são caracterizadas por níveis de contato com o cliente, customização, volumes de clientes e liberdade de decisão do pessoal, que as posiciona entre os extremos de serviços profissionais e de massa. Ex.: bancos, lojas em ruas comerciais, operadores de turismo, empresas de aluguel de autos, escolas, restaurantes, hotéis, etc.
- **Serviços de massa** compreendem muitas transações e clientes, envolvendo tempo de contato e pouca customização. Esses serviços podem ser baseados em equipamentos e orientados para produtos. Ex.: supermercados, redes nacionais de estrada de ferro, aeroportos, serviços de telecomunicação, emissoras de TV, etc.

Lembre-se de conversar com “marketing e vendas” e contar qual é o tamanho da capacidade produtiva. Essa conversa é para que ninguém venda mais do que é possível produzir!

Parece óbvio, porém já vi muitos empreendedores terem problemas com isso! Eles ‘vendem’ o que não conseguem entregar e depois tentam renegociar o prazo de entrega com o cliente. Definitivamente: não façam isso! Conquistar um cliente é difícil, perder é muito fácil. E o cliente que você conquistou e perdeu depois não volta e ainda fala mal da empresa para outros.

Então, prometa só o que pode entregar. E quem vai definir o tempo e o que poderá ser entregue será a produção e sua capacidade produtiva, que se trata da quantidade máxima que a empresa consegue produzir com os recursos disponíveis.

Porém nem sempre toda a empresa opera na mesma velocidade, nem todos os seus fornecedores vão conseguir lhe entregar no mesmo prazo. Esta diferença de capacidade é conhecida como restrição.

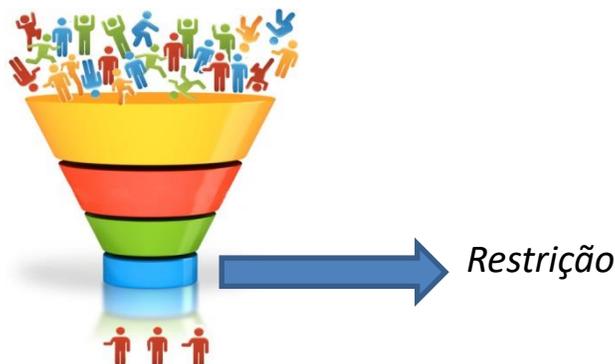


Figura 23 Representação gráfica das restrições

Entenda que nem sempre ajustar a demanda à sua capacidade produtiva é o ideal. Esta alternativa somente é válida nos casos de Startups que ainda precisam validar sua ideia no mercado. Assim, todo o recurso disponível deverá ser usado para desenvolver o MVP, vender e captar o feedback.

Passado esta fase o empreendedor precisa se preocupar em resolver a restrição da capacidade para que seu projeto continue a crescer!

Slack (2008) sugere 3 formas diferentes de se lidar com as restrições:

**1-Políticas de capacidade constante:** ignorar as flutuações de mercado e manter os níveis das atividades constantes.

**2-Política de acompanhamento da demanda:** ajustar a capacidade para refletir as flutuações da demanda. Usar: horas extras, variar o tamanho da força de trabalho, usar pessoal em tempo parcial, subcontratação (contra de capacidade ociosa).

**3-Gestão da demanda:** tentar mudar a demanda para ajustá-la à disponibilidade da capacidade, ou ainda desenvolver produtos alternativos.

Assim como o produto propriamente dito, a produção também precisa ter seus processos melhorados com o passar do tempo. Ouça seus clientes, pivote seu MVP e aproveite para melhorar a forma que você está produzindo seus produtos. Isto garante que os processos serão sempre revistos e atualizados.

Atente-se a legislação do seu setor. Por exemplo, no setor de brinquedos é obrigatório ter INMETRO para iniciar as vendas; no setor de saúde autorização da Anvisa. Na dúvida, fale com um contador. Evite ter problemas desnecessários no início do seu empreendimento.

### **Algumas outras ferramentas que podem lhe ajudar**

Na administração de produção existem inúmeras outras ferramentas que podem ajudar o empreendedor a gerir melhor o seu negócio, mas como o objetivo deste livro é aplicar o lean startup nas empresas iniciantes, não iremos nos ater nas demais ferramentas que com certeza você usará após validar sua ideia no mercado.

Mesmo assim, deixaremos abaixo uma pequena lista de ferramentas que deverá aprender a usar para continuar se destacando no mercado:

- Mapeamento de Fluxo de Valor
- Just in Time e Kanban
- Kaisen
- Gerenciamento Visual
- Programas de Melhoria Contínua – Jidoka
- Trabalho padronizado

#### **6.2.5.3.3 Ações para Recursos Humanos**

Para quem está iniciando um novo negócio tudo é importante! O produto, o cliente, a localização, o networking, etc. Porém, sem pessoas nada acontece!

Isso porque a empresa em si é estática. O que dá vida e movimento para um empreendimento são as pessoas. São elas que fazem as coisas acontecer no dia a dia!

Sendo assim, um empreendedor precisa saber exatamente quem ele precisa ter na sua equipe para que esse movimento o empurre para frente.

Em uma startup, o ideal é que a primeira equipe seja formada pelos próprios sócios. Por três motivos:

1º Redução de custos iniciais: é claro que não ter funcionários reduz e muito os custos iniciais de um empreendimento e para quem está começando é algo a se pensar!

2º Contato direto com os clientes: quando são os sócios que produzem e vendem o feedback dos clientes chega direto, sem intermediários e sem interpretações, facilitando a validação ou não da ideia inicial.

3º Valida os processos empresariais: os empreendedores que colocam a mão na massa passam a conhecer todas as facilidades e dificuldades envolvidas nos processos da empresa, podendo fazer os ajustes necessários e até mesmo treinar melhor um funcionário no futuro para que ele saiba como agir em cada possível situação.

Independente se sua equipe será composta por seus sócios ou por seus funcionários você precisará de pessoas que complementem seu conhecimento e capacidade. Ou seja, se você é um ótimo desenvolvedor de software precisará de um excelente vendedor e um exímio administrador geral, no mínimo.

Sei que na vida real o que verdadeiramente acontece é três desenvolvedores se juntarem e quase “tirarem na sorte” quem vai se responsabilizar pelo que dentro

da empresa. Isso não é bom, lembre-se que uma empresa, por menor que seja é formada por 4 grandes áreas: vendas e marketing; produção; recursos humanos e finanças. Tente deixar as responsabilidades de cada uma destas áreas com pessoas que saibam e entendam muito sobre o assunto!

Definido as áreas principais, atente-se para quais serão as tarefas que cada um deverá desenvolver. No momento do recrutamento e seleção garanta que você está contratando pessoas que saberão realizar as atividades necessárias e que conseguem se manter motivadas.

Motivação é algo intrínseco. Ninguém pode “motivar” o outro. O que podemos fazer é atender ou superar suas expectativas. E isso irá mantê-lo ou não motivado. Porém, se o funcionário está desmotivado dificilmente você como empresário vai conseguir mudar isso. As pessoas são um todo! Se algo não está bem vai refletir no dia a dia do trabalho. Não conseguimos mudar isso. Assim, tente pelo menos contratar ou se associar a alguém que esteja motivado, pois é mais fácil manter a motivação do que gera-la no outro!

Após contratadas as pessoas precisam continuar se desenvolvendo dentro da empresa ou da startup. Quanto mais conhecimento seus funcionários tem, mais conhecimento sua empresa tem. O impacto direto é quanto mais as pessoas crescem mais seu negócio prospera.

A regra é simples: sua empresa crescerá tanto quanto a capacidade da sua equipe.

Muitas startups olham empresas como o Google, Facebook e dizem que querem ser como elas. Para isto, precisam ter uma equipe como as grandes têm! Lembre-se a empresa é apenas um aglomerado de paredes e máquinas, as pessoas é que farão a diferença!

Assim como existem os clientes que são adotantes iniciais de uma tecnologia, também temos jovens que ambicionam trabalhar em uma startup e estarem próximos de algo novo que está sendo desenvolvido.

Encontre estas pessoas para trabalharem com você em sua startup. Provavelmente elas farão muito mais diferença em seu empreendimento.

#### **6.2.5.3.4 Em resumo!**

Uma forma simples de encaixar os objetivos e metas com as estratégias e planos de ação é pensa-los de forma conjunta e sistêmica, como apresentado no exemplo abaixo:

##### **1º Pense em seus objetivos e metas.**

Elabore um quadro como já foi apresentado na figura 21 do capítulo 6.2.5.2.

##### **2º Defina o que fazer para atingir cada objetivo e meta:**

Se você seguiu o modelo da figura 21, seus objetivos e metas estão separados por áreas. Verifique quais são as áreas e se toda a empresa estará envolvida na busca de atingir o resultado final.

Depois determine quais estratégias fazer para atingir cada um dos objetivos elencados, como apresentado no exemplo:

Objetivo 1: Resultado econômico/ financeiro: ter margem operacional acima de 13,5%

##### Estratégias:

- a. Criar diferencial de atendimento;
- b. Aumentar a competitividade e potencializar os serviços;
- c. Etc...

##### **3º Definir o plano de ação (o como fazer) cada estratégia:**

Agora basta você descrever o passo a passo de como irá realizar cada uma das estratégias descritas. Garantindo sempre que tudo será feito de acordo com o planejado. Observe o exemplo abaixo:

Objetivo 1: Resultado econômico/ financeiro: ter margem operacional acima de 13,5%

Estratégias:

- a. Criar diferencial de atendimento;

Plano de ação:

- Desenvolver um aplicativo para o cliente agendar o serviço;
- Disponibilizar a agenda de atendimento no site da empresa para que o cliente possa agendar o serviço rapidamente, com apenas um clique;
- etc...

## 6.2.6 Planejamento financeiro

Já mencionei as 4 grandes partes que toda empresa possui. Falamos sobre 3 delas até agora (marketing e vendas; produção e recursos humanos) de forma bem simples e objetiva com informações suficientes para produção e venda do seu MVP.

Porém, para falar do plano de ação financeiro é necessário mais do que algumas informações simples. Precisamos fazê-lo por completo, até mesmo para ter o que apresentar à um possível investidor.

Vamos começar pelo orçamento e fluxo de caixa. Estas são ferramentas importantes porque um apresenta ao empreendedor um plano a seguir nas saídas e entradas de caixas, o quanto precisará efetivamente vender, onde poderá gastar e o que deverá fazer com o dinheiro (orçamento) e a outra mostra se o que foi previsto no orçamento foi realizado, e se não foi dará a dimensão do que aconteceu, onde está a falha (fluxo de caixa)!

Ou seja, orçamento é um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa, e em seguida, executar

os acompanhamentos necessários para que estes resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos (MOREIRA, p. 15, 1989); enquanto o fluxo de caixa indica a origem de todo dinheiro que entrou no caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do caixa em determinado período, oferecendo como resultado o fluxo financeiro da empresa (IUDÍCIBUS e MARION, p. 123, 2000).

Primeiro, entendam que o orçamento e o fluxo de caixa não lhe mostrará se a empresa teve lucro ou prejuízo; pois esta é a função da Demonstração de Resultados de Exercício (DRE) que é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, geralmente 12 meses.

Só para entender melhor: nem sempre uma empresa com dinheiro em caixa é uma empresa com lucro; assim como nem sempre uma empresa sem dinheiro em caixa é uma empresa com prejuízo. Sei que parece complicado, mas não é!

Por exemplo, uma empresa pode estar sem dinheiro em caixa devido à uma grande compra de matéria prima que a descapitalizou. Mas, essa matéria prima toda se transformará em um produto que já foi vendido, faturado e que o cliente pagará quando receber. Assim, hoje a empresa está sem dinheiro em caixa; mas tem lucro (afinal, vendeu tudo o produziu).

Na próxima semana, a mesma empresa entrega a mercadoria e recebe do cliente. Como não tem outros pedidos no momento, não precisa comprar matéria prima e esse valor recebido vai para o caixa. Daí, ela tem um resultado positivo no caixa.

Mas se não entrar nenhum pedido, a empresa não irá faturar. E sem faturamento ela não tem lucro, apesar de ter dinheiro em caixa.

Uma outra informação importante o empreendedor encontra no Balanço Patrimonial que irá refletir a posição financeira da empresa em um determinado período, apresentando a origem e as aplicações dos recursos financeiros.

Após elaborado todo esse plano o empreendedor consegue medir qual será a margem de contribuição do seu produto, seu ponto de equilíbrio, o retorno previsto do investimento e o payback.

Sei que parece muito cálculo, principalmente para quem está começando, porém você consegue resumir tudo isso em uma planilha. Antes de começar você precisará saber:

1. Tudo o que você já investiu na empresa:

- a. Instalações físicas
- b. Máquinas e equipamentos
- c. Móveis e utensílios
- d. Computadores e periféricos
- e. Veículos
- f. Cursos
- g. Licenças de software
- h. Espaço em nuvem

2. Entradas previstas

- a. Pense na taxa de crescimento, nos 5 anos próximos.

3. Despesas pré operacionais

- a. Registro da empresa
- b. Despesas com contratações/ demissões - se houver
- c. Contador
- d. Advogado
- e. Taxas
- f. Desenvolvimento do Site
- g. Identidade visual/ cartões
- h. Hospedagem do Site

4. Mão de obra

- a. Valores pagos para quem trabalhará diretamente com você

5. Custos diretos

- a. Custo do combustível quando você vai visitar parceiros, etc;
- b. Custo das licenças de software - se houver;
- c. Custo de transporte;
- d. Custo de manutenção;
- e. Custo de mão de obra;
- f. Demais custos que incidem direto sobre o aplicativo.

#### 6. Custos indiretos

- a. Aluguel
- b. Água
- c. Energia
- d. Telefone/ Internet
- e. Contabilidade
- f. Segurança (seguro, monitoramento, etc)
- g. Combustível

#### 7. Outros

- a. Todos os outros custos financeiros que você já tem, terá ou teve.

Na planilha o empreendedor deve levantar as previsões de entrada, de acordo com as metas estipuladas e todas as previsões de saídas, inclusive as que ainda não existem. Explico: uma startup que utiliza a casa de um dos sócios como base de trabalho, geralmente não paga aluguel, água, energia, acesso à Internet; mas todos estes itens fazem parte do custo da empresa e precisam ser contabilizados para que haja um cálculo real de retorno.

Assim, insere-se estes “custos não pagos” pela startup nesta planilha para obter efetivamente o quanto de retorno terão.

No site [www.sandraelisabeth.com.br](http://www.sandraelisabeth.com.br) tem um modelo de planilha financeira completa com orçamento, fluxo de caixa, DRE e Balanço Patrimonial que você poderá usar como base para fazer a sua!

Com todas estas informações prontas na planilha você poderá calcular:

**Margem de contribuição:** valor resultante das vendas (sem impostos) deduzidas dos custos e despesas variáveis.

Cálculo:

*Preço unitário de vendas (PUV)*

*( - ) Custos variáveis unitários (CVU)*

*( - ) Despesas variáveis unitárias (DVU)*

*( = ) Margem de contribuição unitária (MCU)*

**Ponto de equilíbrio (PE):** ponto em que a empresa produz e vende a quantidade de produtos suficientes para cobrir seus custos e despesas totais. Representa o momento em que um empreendimento começa a ser lucrativo.

Cálculo:

$$PE = \frac{\text{Custos e despesas fixas}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$$

Representação gráfica:

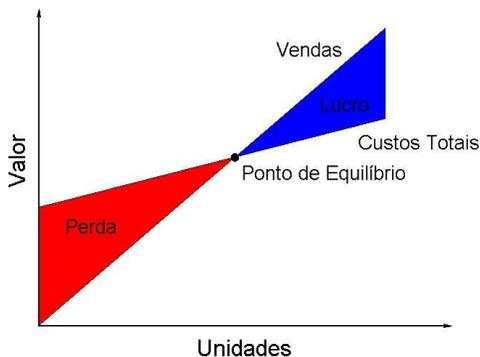


Figura 24: Ponto de Equilíbrio

**Retorno do Investimento (ROI):** relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento.

Cálculo:

$$ROI = \frac{\text{Ganho obtido} - \text{Investimento}}{\text{Investimento}}$$

**Payback:** cálculo do tempo entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor investido.

Cálculo:

$$PAYBACK = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Ganho no Período(mês)}}$$

O empreendedor não pode esquecer de inserir nos cálculos de investimentos a quantidade de horas que ele já se dedicou ao empreendimento e quanto isso representa em “salário”, afinal se fosse um funcionário teria um salário.

Geralmente, é nesta hora, que o empreendedor percebe o quanto realmente já investiu em sua ideia. Já vi casos de startups que desistiram de receber

investimento anjo, pois o valor oferecido por este era muito menor do que os próprios sócios já tinham investido, em hora trabalho. E este é o principal investimento, o empreendedor é quem faz a diferença em uma startup e ele é o ativo mais “caro” do negócio.

Há casos *ainda* que o retorno só era possível sem contar os custos de aluguel, água, luz, telefone, etc. que estavam sendo custeados pelos sócios. Quando isto acontece tudo precisa ser revisto, inclusive se a ideia é mesmo viável ou não! Afinal ninguém deseja sair no prejuízo não é mesmo?!

Após a apresentação dos resultados de retorno do investimento, o empreendedor decide se deseja realmente colocar seu produto no mercado ou se o retorno previsto é pouco e ele precisará repensar.

Quando a escolha é colocar o produto no mercado, é necessário checar se o produto está pronto e se irá atender o que foi discutido *até o momento*.

Enfim, o SEBRAE, o Endeavor e outras entidades de classe possuem cursos e treinamentos constantemente sobre Administração Financeira e acredito que vale muito a pena conhecer mais e se aprofundar sobre *esse* assunto.

### 6.2.7 Validação do empreendimento

Agora, precisamos acompanhar o que irá acontecer com este produto no mercado. É hora de iniciar a etapa das vendas e obter o *feedback* dos clientes.

Com as vendas acontecendo, *medimos se o faturamento* é o suficiente para cobrir os custos, e quanto este representa de retorno *sobre o que* foi investido. *Neste momento*, o papel do empreendedor é fazer os ajustes no produto mínimo viável mediante os *feedbacks recebidos para garantir o crescimento do faturamento e das vendas*.

Em alguns casos, descobre-se que o negócio só se paga quando está em grande escala, devido aos custos fixos muito altos. Em outros, o custo variável é que

inviabiliza o negócio, pois o cliente final não aceita pagar o preço que o produto valeria.

Este segundo caso, geralmente acontece, quando não se compreende exatamente quais são os valores que este público-alvo busca. São indicadores de o que pivotar, de como mudar e de que caminho seguir.

### **6.2.7.1 Indicadores**

Mudar não é algo simples e óbvio. Muitas vezes precisamos ter a certeza de que fazer a mudança é necessário.

Uma forma de se fazer isso é o método de análise da proposta de valor de Osterwalder et al (2014), que compara quais são os valores que os clientes buscam com o que a empresa está oferecendo.

Para colocar em prática este método o empreendedor precisa, no momento da veda, observar o comportamento do cliente, como ele reage ao produto ou serviço que lhe é apresentado. Esta observação é importante porque muitas vezes um cliente pode falar que gostou do seu produto, porém reage de forma negativa, igual quando você ganha um presente que não gostou tanto assim, mas diz ter gostado para agradar quem lhe presenteou!

E é por esse motivo que insistimos que as primeiras vendas, as de validação, devem ser feitas pelos sócios! Para que sintam essa reação do público alvo!

Após as observações realizadas, compare com a hipótese inicial, com o que se acreditava serem os valores (necessidades) dos clientes. Quais as conclusões? Combinam ou são completamente diferentes? Lembre-se de anotar as reações de cada cliente separadamente, não confie 100% em sua memória, para não deixar nenhuma informação importante de lado.

Buscando ampliar essa compreensão do feedback do cliente o empreendedor pode ainda usar um quadro visual de comparação:

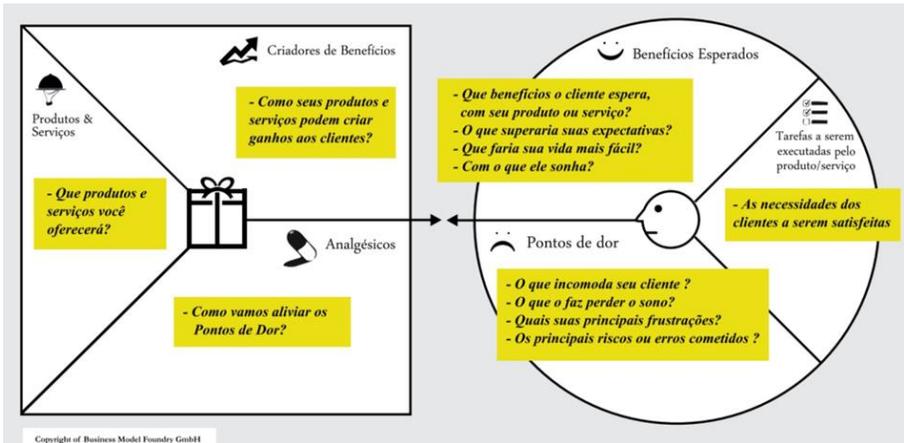


Figura 24: Quadro de valor ao cliente de Osterwalder et al (2014)

Esta comparação inicia-se com as informações sobre o cliente. O empreendedor precisa saber o que o cliente faz com o seu produto ou serviço, quais as tarefas realiza com ele e depois comparar com o que seu produto ou serviço se propõe a fazer. Caso o cliente esteja usando o produto como o empreendedor imaginou, ótimo! Caso contrário é preciso compreender porque o cliente usa o produto de uma maneira inesperada.

Este entendimento pode acontecer quando avaliar quais foram os benefícios que o cliente viu em seu produto e quais outros ele espera versus o que a empresa criou como hipótese de benefícios. Veja, às vezes criamos um produto que acreditamos ter vários benefícios, porém quando o cliente vai usá-lo ele encontra muitas outras formas de usar este produto.

Um exemplo é o refrigerante de cola que é um refresco, porém algumas pessoas usam para desentupir pia, tirar mancha da aliança, etc. Neste exemplo vamos supor que a maioria usasse como tirador de manchas, a empresa fabricante não precisaria mudar o produto, mas sim a comunicação e passar a vender tirador de mancha ao invés de refresco.

Quando estamos falando de startups isso é muito comum! O empreendedor acredita que o cliente irá usar seu produto para uma finalidade e quando o coloca no mercado descobre que seu produto é muito útil, mas para outra coisa.

E é assim que se descobre: perguntando para o cliente! Por isso não é recomendado que uma startup faça um grande lançamento do seu produto ou serviço. O ideal é que ele comece vendendo localmente, para os adotantes iniciais e só depois de fazer os ajustes levantados nestas análises que se deve fazer um grande lançamento!

Ainda falta comparar se o que a empresa oferece hoje está sanando algo realmente importante para o cliente. Neste caso, diferente do anterior, o cliente não conseguiu usar o seu produto ou serviço. Não atendeu o que ele mais precisava! Aqui o empreendedor precisa mudar o produto ou o serviço e ajustá-lo à necessidade do cliente. Caso contrário não vai conseguir vender.

Entendo que no exemplo do refrigerante você pode estar pensando que queria vender refresco e não tirador de manchas e refazer o produto. Tudo bem! Não tem problema. Porém você tem a opção de mudar ou não o produto. Agora se o cliente não viu nenhuma utilidade no que você está oferecendo, aí não tem opção, precisa mudar!

É claro que nem sempre o resultado é tudo ou nada, às vezes o produto só vai precisar de um pequeno ajuste. A maioria dos pontos de dor do cliente e de benefícios esperados foram atendidos, precisando apenas de alguns retoques. Se este for o caso, parabéns você conseguiu acertar! Basta fazer estes ajustes e partir para a grande inauguração.

Lembre-se: os ajustes serão necessários mesmo! Os clientes iniciais gostaram, aceitaram bem o produto e lhe deram o feedback do que precisa ser melhorado. Então melhore; não espere que os “clientes tradicionais” tenham a mesma compreensão que os adotantes iniciais.

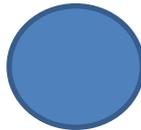
Para exemplificar, imaginemos que o produto mínimo viável seja um quadrado:



O empreendedor criou um modelo de negócios, estratégias iniciais de vendas e começou a vender os quadrados. Depois de 15 ou 20 dias vendendo os quadrados ele recolheu o feedback dos clientes e sabe:

- a. Se ele usa o produto no dia a dia;
- b. Para que ele usa o produto, qual a função que deu a ele;
- c. Se ele indicaria a outras pessoas e porque;
- d. E quais as alterações que ele faria no produto para que ficasse melhor, mais usável.

Pelas informações se conclui que o cliente gostou do produto, que usa com uma certa frequência, que indicaria para os amigos, porém se o produto fosse redondo ele com certeza usaria mais.



O correto a se fazer é ajustar o produto e deixa-lo redondo. Não tente interpretar o que o cliente quis dizer a partir do que você gosta, ou seja, tentar juntar o que você acha que o cliente deveria querer com o que o cliente realmente quer e lhe oferecer um quadrado com cantos arredondados:



Como podemos ver nas imagens, um redondo é muito diferente de um quadrado com cantos arredondados.

Sabemos que nem sempre o cliente sabe o que precisa; por isso o empreendedor precisou criar o quadrado e vender para o cliente. Aí esperar o cliente usar o quadrado e questioná-lo sobre o que ele achou do quadrado. Nessa hora o cliente não vai usar a imaginação para tentar entender o que é o produto e como usá-lo. Ele já comprou e já está usando e durante o uso ele percebeu que se talvez fosse redondo o produto faria mais sentido para ele – cliente.

Se apenas uma pequena porcentagem sinalizar que preferia o produto redondo não há necessidade de fazer alterações, mas se esta for uma demanda da maioria fique atento para não ser você que gosta do produto quadrado e não seus clientes.

A startup pode até vender o produto quadrado com cantos arredondados, o que quase sempre acontece, mas a pergunta é: esse público é suficiente para dar escalabilidade ao negócio? É suficiente para pagar as contas da empresa? Vendendo o quadrado com cantos arredondados será possível ter um crescimento sustentável? Se a resposta for não para qualquer uma das perguntas significa que o empreendedor não vai chegar ao seu objetivo.

O que é difícil de muitos entenderem é que nunca uma empresa, em situações de concorrência e mercados normais, terá 100% do mercado e não ouvirá “nãos” de clientes! Geralmente, quando as startups ouvem o primeiro “não”, resolvem mudar tudo e voltar ao planejamento, mesmo tendo ouvido alguns “sins” anteriormente.

E talvez seja esta a diferença entre as startups de sucesso e as que não tiveram tanto sucesso assim. Ouvir o cliente, nunca tentar adivinhar o que ele quis dizer e aceitar que nem todo mundo vai comprar seu produto. Na dúvida sobre o que o cliente pensa, pergunte de novo e de novo! Esse é o único caminho para a validação do seu produto.

#### **6.2.7.2 Levantamento de mentorias necessárias**

Antes de pivotar, é importante o empreendedor dividir suas dificuldades com outros empreendedores e mentores, ou seja, com outras pessoas que já passaram por esta fase inicial e que tiveram sucesso.

Essas conversas são importantes para que a startup possa após isto tomar sua decisão sobre pivotar o negócio ou parar com ele!

Não é uma decisão fácil, por isso é importante a figura do mentor, que consegue perceber o mercado, as necessidades e orientar este empreendedor. Entenda: orientar, não dizer o que fazer, como fazer e porque fazer; este é o papel do consultor.

O empreendedor precisa entender os motivos que o levaram a tomar uma decisão; não podendo simplesmente acatá-la. Lembre-se, você está começando, por enquanto conhece tudo e tem tudo em sua mão. Se neste momento não conseguir decidir, melhor pensar em outro negócio.

## Capítulo 07

### Buscando investidores

#### Investidor

in·ves·ti·dor

1 Que ou aquele que investe. 2 ECON Que ou aquele que investe capital em ações, propriedades etc., com o objetivo de obter lucro. 3 Que ou aquele que elege ou nomeia (Dicionário Michaelis).

Quando as vendas acontecem, e o negócio se desenvolve sustentavelmente, isto demonstra que o Modelo de Negócios e o MVP foram validados. Agora precisa-se dar o segundo passo que é escolher entre continuar sustentável e crescer organicamente ou receber o investimento de um Investidor Anjo.

Sabemos que este crescimento sustentável se dá através de muito trabalho dos empreendedores e nem sempre se consegue o sucesso absoluto do empreendimento. Esse é um ponto relevante, pois se o negócio não der o resultado esperado significa que é melhor parar os investimentos e fazer outra coisa.

Apenas após a validação do MVP é que as startups devem buscar Investidores Anjos ou Venture Capital (dependendo do empreendimento). Percebam que investidor é aquele que objetiva ter lucro e isto é válido também para os Investidores Anjos.

Um fato interessante é que algumas das startups que têm seu MVP validado não querem investidores, preferem crescer organicamente, no seu ritmo e não ter a necessidade de prestar contas a um terceiro.

Porém, se o empreendimento está crescendo o investimento poderá causar um impacto muito positivo no negócio.

## 7.1 Quando sua ideia precisa de um investidor?

Alguns irão dizer sempre! Afinal dinheiro é bem vindo. Mas vamos analisar com calma.

Primeiro precisamos ter em mente que o investidor é alguém que irá colocar seu dinheiro no empreendimento e espera que este dê resultados positivos. Desta forma é necessário provar que o negócio tem potencial de sucesso.

Depois precisamos saber qual a velocidade que queremos crescer. Esta é uma pergunta que requer uma resposta bem elaborada, pois envolve disponibilidade do empreendedor, qualidade de vida, envolvimento com a startup e prestação de contas.

Veja, quanto mais rápido você quiser crescer mais terá que se envolver no empreendimento, mais disponível deverá estar para a empresa, menos qualidade de vida terá e se tiver um investidor terá que prestar contas do dinheiro dele constantemente!

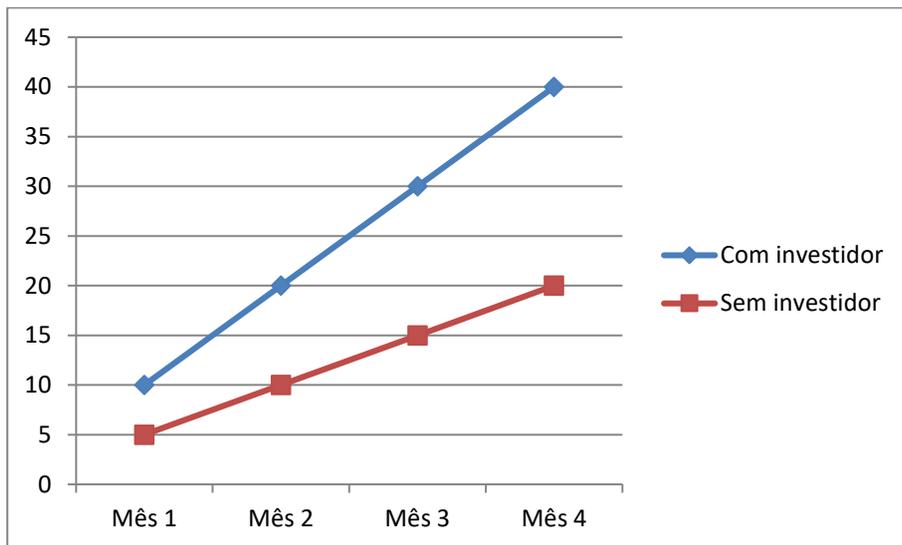
Parece difícil e é! Por isso muitos preferem crescer mais lentamente, em um ritmo que podem acompanhar sem se estressar.

Resolvido que é necessário um investidor, o empreendedor precisa levantar o quanto deseja receber de investimento, onde e como usará esse dinheiro. Cuidado jamais busque investidores para pagar o pró-labore dos sócios, pois este deverá sair do faturamento da empresa.

Perceba que se a startup, em uma linha de crescimento, não consegue faturar nem para pagar os próprios sócios porque continuar com o negócio?

Lembre-se que esse recurso deverá vir para potencializar o crescimento da startup e não para fazer a startup crescer. Ou seja, o empreendimento precisa ter condições de se desenvolver mesmo sem o capital de um terceiro.

Quando o crescimento só é possível devido a injeção de dinheiro significa que o negócio não é sustentável e vai “comer” tudo o que for colocado sem direito a retorno! O investimento serve para ao invés de crescer a velocidade de 5 por mês a startup passe a crescer 10 por mês, porém ela já estava em crescimento.



**Figura 25:** Exemplo da curva de crescimento da Startup com e sem investimento

Outro ponto que poucos discutem é o fato da saída deste investidor. Invariavelmente a saída vai acontecer com o investidor vendendo a parte dele para outro grupo de investidores muito maior que só vai comprar a parte do investidor se puder negociar também a compra de uma parte do empreendedor.

E é muito válido, pois o novo grupo de investimento deseja injetar mais dinheiro no empreendimento. Quando eles compram a parte do antigo investidor este vai embora com o dinheiro que lhe cabe (o que investiu mais o retorno). O dinheiro que vai ficar na empresa é da compra da parte do empreendedor.

Isso significa que o empreendedor ficará com uma parte ainda menor do negócio. E esse ciclo continua, até a empresa se transformar em uma S/A ou o empreendedor conseguir comprar a parte dos investidores.

Não preciso dizer com a chegada do investidor a tendência é o empreendedor deixar de ser “dono” e passar a ser “sócio” da empresa.

Resumidamente podemos dizer então que uma Startup precisa de um investidor quando:

- a. O empreendedor já validou o MVP no mercado;
- b. O resultado inicial das vendas apontou para um potencial de crescimento;
- c. O empreendedor está disposto a trabalhar para sua Startup ;
- d. O empreendedor compreende que seu “salário” sairá das vendas de seus produtos e não do dinheiro do investidor;
- e. O empreendedor entende que deverá prestar contas de cada centavo usado na empresa;
- f. E principalmente estar disposto a “perder” a propriedade exclusiva do empreendimento e passar a ser mais um dos sócios.

Perceba que o investidor não vai lhe dar dinheiro para testar a ideia ou para fazer um protótipo. Se esse for o seu caso o ideal é que procure os editais de investimento a fundo perdido, como por exemplo, o PIPE-FAPESP que apoia a execução de pesquisa científica ou tecnológica em micro, pequenas e médias empresas no Estado de São Paulo.

Estes programas têm geralmente como objetivos apoiar a pesquisa como forma de promover a inovação e o desenvolvimento empresarial, induzir o aumento de investimento privado em pesquisas tecnológicas, possibilitar que as empresas e as universidades se tornem parceiras e auxiliar na formação dos núcleos de P&D das empresas.

## **7.2 Modalidades de investimento no Brasil**

No capítulo 5.5.2.1.2 falamos sobre a diversidade de fontes de capitais que um empreendedor pode escolher para investir em seu empreendimento.

Compreendendo que o investimento é uma das possibilidades, precisamos primeiro entender que cada modalidade de investimento atende um estágio diferente do empreendimento. Os grupos de Privaty Equity e Venture Capital, que são os responsáveis, muitas vezes, por gerir os grupos de investidores dividem os estágios das empresas versus a modalidade dos investimentos da seguinte forma:

a) **Seed:** Empresa em fase de concepção, pré-incubação ou incubação. Investimento inicial em pesquisa de produto/serviço ou teste de conceito (proof of concept). Investimentos normalmente realizados por organizações gestoras e instituições especializadas em capital semente.

b) **Start-up:** Conceito do produto já testado. O investimento é usado para continuar o desenvolvimento e teste do produto/serviço e iniciar o esforço de marketing. O produto/serviço ainda não está colocado em escala no mercado. Investimentos normalmente realizados por organizações gestoras e instituições especializadas em capital semente, investidores-anjos, etc.

c) **Venture Capital – Early Stage:** Produto/serviço já desenvolvido. O investimento é usado para o início da comercialização em grande escala e a empresa já se encontra em fase operacional, embora nem sempre tenha atingido o ponto de equilíbrio. Nesta fase, normalmente, realiza-se o primeiro investimento “clássico” de Venture Capital propriamente dito.

d) **Venture Capital – Later Stage:** A empresa já atingiu a fase de comercialização plena do produto e a sua rápida expansão requer mais recursos do que possa ser suportada pela geração interna de caixa para ampliar a comercialização, melhorar o produto, aumentar a capacidade produtiva, etc. A empresa pode ou não ter atingido o ponto de equilíbrio. Nesta fase, no modelo “clássico”, normalmente novos investimentos de Venture Capital são esperados na empresa.

**e) Private Equity – Growth:** Investimento em uma empresa relativamente madura, utilizado para expandir ou reestruturar as operações, entrar em novos mercados ou financiar aquisições.

**f) Private Equity – Later Stage:** Investimento usado para re-estruturação de companhias em estágios avançados de desenvolvimento. Pode ou não incluir aquisição de controle.

**g) Distressed:** Investimento em uma empresa em grande dificuldade financeira ou situação pré-falimentar, e pode ocorrer em qualquer estágio de vida da empresa ou projeto (de Seed até Private Equity Later Stage).

**h) Mezanino:** Investimentos em empresas com potencial de alta geração estável de caixa por meio de dívidas subordinadas, instrumentos híbridos de financiamento, incluindo debêntures conversíveis de várias modalidades e direitos de subscrição. Os investimentos de mezanino possuem a característica de serem instrumentos de dívida a qual é total ou parcialmente conversível em ações.

**i) Private Investment in Public Equity<sup>1</sup> (PIPE):** Aquisição de capital acionário relevante (mínimo de 20%) de empresas já listadas em bolsa, que possuem baixa liquidez e nas quais a organização gestora obrigatoriamente participe do Conselho de Administração e atue ativamente na gestão estratégica (ex. Monitoramento e Governança Corporativa).

**j) Greenfield:** Investimento em uma nova planta em área com pouca ou nenhuma estrutura física e/ou instalações pré-existentes. Normalmente relacionado com investimentos imobiliários, florestais e em infraestrutura.

Graficamente, podemos representar estes estágios e as modalidades da seguinte forma:

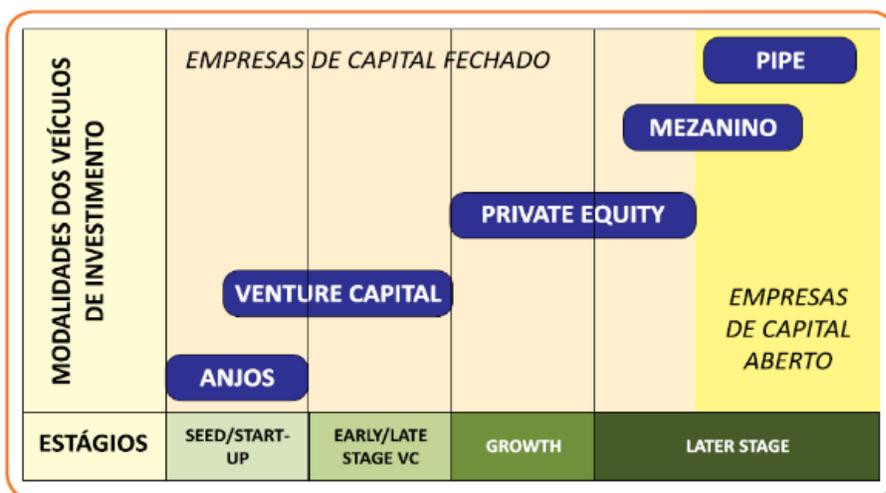


Figura 26: Estágios e modalidades dos investimentos PE / VC

Os valores investidos também mudam de acordo com cada modalidade de investimento, como apresentado no quadro abaixo:

Descrição	Investidor anjo	Venture Capital Early Stage	Venture Capital Late Stage	Private Equity
Faixa de investimento	10 mil a 1,5 milhão	1 milhão a 9 milhões	7 milhões a 30 milhões	>30 milhões
Tempo médio	3 a 6 anos	5 a 7 anos	5 a 7 anos	2 a 7 anos
Participação	1% a 10%	20% a 30%	30% a 40%	>50%
Tempo de vida da empresa	1 a 12 meses	3 a 5 anos	3 a 5 anos	Mais de 5 anos

Fonte: Endeavor Brasil.

Para uma startup, o que realmente interessa é o investimento anjo. No Brasil existem várias formas diferentes de um empreendedor receber investimento anjo. Abaixo apresentaremos as três mais comuns:

a) Acordo de acionistas

É uma forma de viabilizar o exercício do controle da empresa, usado geralmente por empresas que não têm um sócio majoritário. Também é usado como um pacto limitativo da negociação das partes da empresa evitando mudanças nas participações acionárias.

No caso das Startups, este acordo geralmente defini como será realizado o investimento anjo; quais as condições suspensivas do acordo (para ambas as partes); qual é o capital social da Startup e o valor das ações vinculadas ao acordo de acionistas; quem fará a administração do empreendimento; garantias de não concorrência e propriedade intelectual de ambas as partes; termos de confidencialidade; prazo de vigência do investimento; como acontecerá a transferência de ações; quais são as garantias oferecidas e outras informações desejadas para que se fique claro como será o processo de investimento.

#### **b) Mútuo conversível:**

É uma espécie de empréstimo de valores pelo investidor para a startup, em troca da possibilidade de conversão da quantia disponibilizada em percentual do capital social, ou seja, em troca de parte da empresa.

Este acordo entre investidor e startup geralmente define de quanto será o investimento por parte do investidor e qual a porcentagem ele terá da empresa diante deste empréstimo.

No contrato os sócios da startup definem quanto cada um tem de porcentagem na sociedade e quanto cada um cederá desta para o investidor.

Neste modelo o investidor poderá decidir se fará o investimento total de uma única vez ou de forma parcelada conforme o cumprimento de algumas metas por parte da Startup. Também é necessário que o empreendedor apresente um orçamento detalhado de como usará este recurso financeiro.

Assim como no acordo de acionistas, o contrato de mútuo conversível possui cláusulas sobre não concorrência e confidencialidade.

### **c) Tornar-se sócio do empreendimento:**

Este modelo é o menos comum dos três, já que neste caso o investidor se torna sócio legal da Startup e terá que arcar com todos os riscos envolvidos no negócio, passando ele de investidor para titular dos direitos e deveres da empresa.

Independente do modelo escolhido é importante que investidor e startup assinem um Memorando de Entendimento que é o documento que definirá as regras e condições para que o investimento aconteça.

## **7.3 Qual melhor modelo de investimento para seu negócio**

Antes de falar sobre qual o melhor modelo de investimento para o seu negócio é importante lembra-lo que o maior valor do investimento anjo é o networking e o conhecimento de quem estará junto com você.

Por isso, primeiro escolha que investidor será melhor para o seu empreendimento, quem lhe trará mais conhecimento para o negócio.

Feita a escolha, permita que o investidor decida qual a melhor forma dele fazer o investimento em seu empreendimento. Alguns empreendedores têm medo do risco que eles correm tendo um investidor como sócio ou parceiro. O que eles esquecem é que o maior risco é de quem deseja colocar dinheiro no empreendimento.

Assim, prepare-se para atender o investidor.

Talvez ele escolha outra forma de investimento. Busque mais sobre o assunto, tente compreender os motivos dele, se coloque no lugar dele.

Muito provavelmente antes do investidor fazer o investimento efetivo ele fará uma due diligence na startup, ou seja, um processo de auditoria para verificar eventuais passivos pré-existentes ou possíveis devido a ações anteriores. Os sócios deverão responder as questões da forma mais verdadeira possível, pois mentir neste momento poderá causar prejuízos enormes na credibilidade das pessoas e da startup.



Ressalto que a existência ou não de apontamentos ou dívidas não implica diretamente na desistência do investimento, mas sim no conhecimento do que poderá acontecer com a startup.

Alguns investidores anjos primeiro realizam a due diligence e depois decidem qual a forma que usarão para fazer o investimento, para assim se protegerem de problemas futuros.

Atente-se sobre seu estágio de desenvolvimento: seed, startup, early/late stage VC, growth ou later stage evitando assim pedir investimento para a pessoa errada.

Portanto, não crie barreiras desnecessárias. Se você chegou a conclusão que um investidor anjo poderá ampliar o crescimento de sua startup, identifique exatamente o que quer e para quê. Na sequência busque quem poderá lhe atender e faça o possível para que dê tudo certo!

## **7.4 Preparando sua apresentação para os investidores**

Após compreender qual o melhor tipo de investimento para a startup é chegada a hora de apresentar o produto ou serviço para o investidor anjo.

Sabemos, no entanto, que conseguir dinheiro não é algo tão simples. Além de todos os documentos, planos e provas que seu empreendimento será muito lucrativo, há ainda a necessidade de uma apresentação sobre o negócio.

Se essa apresentação fosse depois de enviados todos os documentos e provas que o negócio é realmente bom, talvez fosse mais fácil. O problema é que geralmente precisamos primeiro convencer o investidor a nos ouvir ou a ler esses registros. Esse processo de ‘convencimento’ pode ser chamado de pitch: uma apresentação que pode variar de 1 a 5 minutos.

#### **7.4.1 Informações necessárias para um bom pitch**

Geralmente o investidor anjo quer saber sobre:

Tamanho da oportunidade:

- Qual a Oportunidade?
- Qual é o problema que seu negócio irá resolver?
- Qual é a Solução?
- Como seu negócio irá atender a esta necessidade?
- Qual é o Mercado?
- Qual é o perfil dos clientes?
- Quem são os Players de mercado?
- Quem são os principais concorrentes diretos e indiretos?

Quantidade de recurso:

- Quais Recursos?
- Quanto precisa de dinheiro, em quanto tempo e para que?
- Além de dinheiro, o que mais precisará?
- Qual a Receita estimada?
- Qual, como, em quanto tempo e de onde vem o ganho e a monetização?

Inovação:

- Quais as hipóteses testadas?
- Quais as barreiras de entrada?
- Qual o estágio do Projeto? Inicial, MVP, pronto, faturando?
- Qual a Inovação?
- Quais são suas diferenças com relação ao que já existe?

Equipe (Sócios):

- Qual o Time?
- Quais as atividades e participações de cada um no negócio?

Talvez agora você esteja se perguntando como inserir tantas informações em um tempo (1 a 5 minutos) tão pequeno. Entenda, o tempo é suficiente. Evite falar o que não é necessário. Abaixo deixo algumas dicas de como preparar sua apresentação no tempo desejado:

### **1º Caso você tenha apenas 1 minuto para fazer o pitch:**

#### Priorize:

- a. O que você faz, qual é o seu negócio estratégico, ou seja, qual benefício você vende para o seu cliente.  
Exemplo: se você desenvolveu um software inicie dizendo “meu negócio é facilitar a gestão empresarial, oferecendo recursos para rápida tomada de decisão, através de software”.
- b. O que você busca; deseja do investidor.
- c. Lembre-se nesse momento o que você mais precisa é do tempo dele, para poder te ouvir e compreender mais sobre sua ideia.  
Sugestão para finalizar a apresentação: “Gostaria de uma reunião de 15 minutos para poder lhe dar mais detalhes do meu projeto. Aqui esta meu cartão, se puder gostaria de ficar com o seu para lhe enviar mais informações”.

Você pode pensar ‘só 15 minutos?’ não é muito pouco?! Não, é tempo suficiente. Provavelmente se o investidor gostar da sua ideia lhe dará mais do que isso de tempo. Você pede 15 minutos porque sabe que ele é uma pessoa ocupada e por isso você respeita e entende. Assim só quer 15 minutos!

## **2º Caso você tenha 2 minutos para fazer o pitch:**

### Complemente a apresentação anterior com:

- a. Quanto você já faturou até o momento ou quantos pedidos você já têm para entregar.

Caso você não tenha faturado nada e não tem nenhum cliente em vista, esse ainda não é o momento para buscar um investidor. Já falamos que os investidores preferem os negócios que já estão faturando, mesmo que pouco, e que tenha previsão de crescimento!

## **3º Caso você tenha de 3 a 5 minutos para fazer o pitch:**

### Siga as seguintes instruções:

- a. O que você faz, qual é o seu negócio estratégico, ou seja, qual benefício você vende para o seu cliente.
- b. Apresente informações importantes sobre o mercado. **ATENÇÃO** o investidor sabe que o Brasil está em crise, então não repita esta informação para ele ouvir. Traga dados relevantes sobre o seu mercado específico. Uma dica é buscar informações nos sindicatos e associações que atuem em mercados semelhantes ao seu.
- c. Mostre seus concorrentes, diga quem eles são. Jamais se considere único, a não ser que você tenha a patente industrial. Se esse for o caso, fale isso na apresentação. Não diga que seu concorrente é pior que você, diga apenas o que você faz e o que o seu concorrente faz (não precisa falar meu concorrente não faz...). A decisão de melhor ou pior fica por conta de quem está te ouvindo!
- d. Depois diga como você ganha dinheiro com seu empreendimento; você vende, aluga, empresta, ganha com publicidade, etc. E depois como vai garantir a escalabilidade do negócio.
- e. E por fim apresente sua equipe e o que cada um faz. Não precisa apresentar os PhDs de cada um, apenas quem são e quais as responsabilidades que têm na empresa.

Parece que vai passar o tempo, mas na verdade esse modelo cabe em 2 minutos e 45 segundos, comprovadamente. Lembre-se claro de colocar só as informações necessárias, sem firulas! Cinco (5) slides são suficientes para uma apresentação destas, uma para cada tópico.

Se você tiver menos de 3 minutos para fazer um pitch, não use slides, no máximo uma tela com sua logomarca.

Outro ponto importante a considerarmos: o pitch é uma venda! O investidor é como um cliente. Assim não se prenda em informações técnicas de como seu produto funciona, prefira dizer os benefícios que ele traz. Se o investidor se interessar pelo seu produto ele vai perguntar dados técnicos e provavelmente te convidará para uma reunião mais longa!

Muita informação vai transformar sua apresentação em uma “narração de jogo de futebol” e não é esse o objetivo. Você precisa falar com calma e tranquilidade, atente-se a isso para fazer uma boa apresentação.

Deixe seu cartão com o investidor e aguarde o contato dele. Não insista desesperadamente enviando vários e-mails e cobranças. Se o investidor se interessar fará contato.

Também não discuta com ele sobre o que ele achou do seu empreendimento. Anote o que você acredita ser positivo, escute os pontos negativos e verifique se mais alguém já falou a mesma coisa e acrescente este feedback na validação do seu negócio, pois todo retorno ajudará você à melhorar seu projeto!

## Capítulo 08

### Deixando de ser uma Startup

#### deixar

dei·xar

1 Não continuar a reter; largar, soltar: 2 Interromper algo que se faz; parar, suspender: 3 Perder o hábito de. 4 Pedir demissão de. 5 Ceder o lugar: 6 Não insistir em. 7 Afastar(-se) do convívio. 8 Desistir de, optar ou trocar por outro. [...] 11 Nomear herdeiros; constituir, instituir: 12 Ser privado de; perder a vida. [...] 14 Ausentar-se de. 15 Decidir pela separação. [...] 19 Dar permissão para; consentir, permitir. 20 Não mencionar; omitir. 21 Tornar possível; facultar, possibilitar: [...] 25 Adiar qualquer realização; atrasar, procrastinar, transferir: [...] 34 Largar em algum lugar por esquecimento. (Dicionário Michaelis).

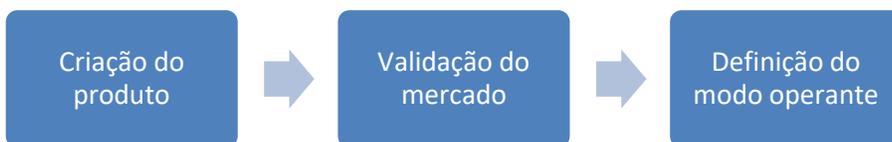
Assim como os seres vivos deixam de ser bebê em algum momento e precisam de alimentos mais sólidos, as empresas também deixam de ser startups e não podem continuar a serem administradas da mesma forma.

É necessária uma mudança de atitudes principalmente envolvendo organização de processos e inovação constante.

Enquanto a empresa é uma startup ela se prepara para se tornar uma organização sustentável. Durante esse tempo vai alterar muitos processos e rever várias e várias vezes seu, provavelmente, único produto.

Conforme ela vai amadurecendo o processo produtivo, de vendas e produto se tornam o ideal para o cliente a startup passa a “congelar” o modo operante e assim ter formatado finalmente os procedimentos internos da empresa.

Esse raciocínio também é válido quando a startup nasce dentro de uma empresa já consolidada. Aquela área, setor que iniciou o processo ou produto novo passará pelo mesmo processo:



O mais interessante é que a maioria dos empreendimentos sofrem com esse amadurecimento. Nem todos estão preparados para as mudanças que o mercado exige e acabam definindo seu modo operante da mesma forma de quando ainda eram uma startup.

O problema é que uma startup recebe o “perdão” de seus clientes quando cometem um erro ou uma falha, afinal ainda estão testando seu produto e operação, porém após passada esta fase não há mais justificativas e a empresa não pode mais errar!

## 8.1 Quando deixo de ser uma startup?

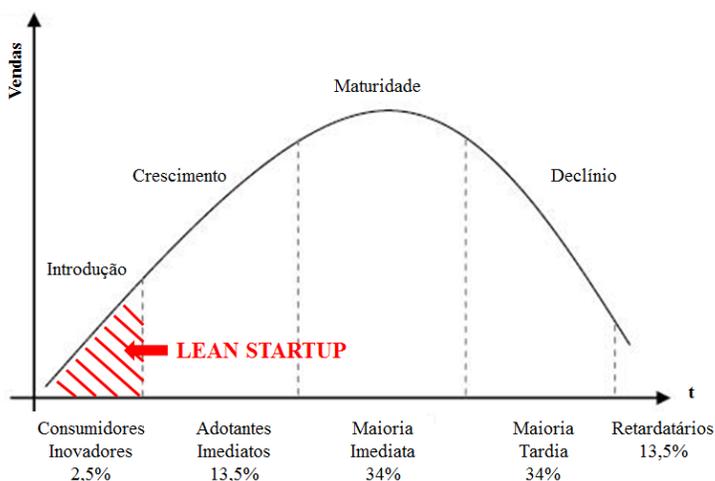
Sabendo que o conceito de startup é ser uma instituição projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza com o objetivo de identificar o principal valor do cliente; quando a empresa consegue eliminar as incertezas e saber exatamente o que é importante para seu público-alvo ela

deixa de ser uma startup. E isto acontece após a validação final do produto no mercado.

Não existe um prazo específico para a validação final. Depende muito do produto, do modelo de negócios, do mercado, enfim do cenário que a startup está envolvida. Em alguns casos o empreendedor precisa pivotar tudo várias e várias vezes até chegar no produto e modelo adequados às necessidades dos clientes. Outras vezes ele precisará pivotar uma ou duas vezes para conseguir este resultado.

Perceba que a ideia de estabelecer tempo para cada fase da vida da empresa não faz sentido, afinal vai depender muito mais do cliente e da resposta da empresa a ele do que do ano calendário!

Voltando ao ciclo de vida do produto (figura 16 – capítulo 6.1.1), finalizado o período de introdução deste é começado um ciclo de crescimento mais rápido que levará o produto à sua maturidade.



Perceba que a maior parte dos seus clientes se concentra nesta fase de vida e, portanto para garantir a vida longa do empreendimento é necessária muita atenção neste período.

O empreendedor precisa estar preparado interna e externamente para o aumento dos pedidos; estabelecendo processos produtivos eficientes e eficazes, garantindo a matéria prima no prazo correto, realizando as entregas de acordo com o combinado e fazer um ótimo pós-vendas para fidelizar o cliente.

Neste momento não pode haver dúvidas sobre como fazer, é necessário que toda equipe esteja preparada para entender e atender o cliente interno e externo da empresa.

A maior parte da literatura sobre administração trata justamente de o que e como fazer para a empresa ficar saudável e atender a estes requisitos, por isso é importante que o empreendedor continue estudando e se aperfeiçoando cada dia mais.

Porém, aqui quero frisar a importância da empresa ter um processo de inovação contínua dentro do empreendimento, ou seja, manter uma parte do negócio como startup.

Voltando ao ciclo de vida do produto, após o amadurecimento ele tente ao declínio e ao seu encerramento. Este é o momento da empresa já ter um novo produto em crescimento acelerado no mercado.

Para que isto aconteça assim que ela deixa de ser uma startup e começa o seu crescimento acelerado precisa iniciar um novo ciclo de inovação, garantindo sua permanência por mais tempo no mercado.

Bruce Henderson já falava isso em 1970 quando desenvolveu a Matriz BCG, que é uma análise gráfica que analisa o portfólio de produtos ou de unidades de negócios baseada no ciclo de vida dos produtos.

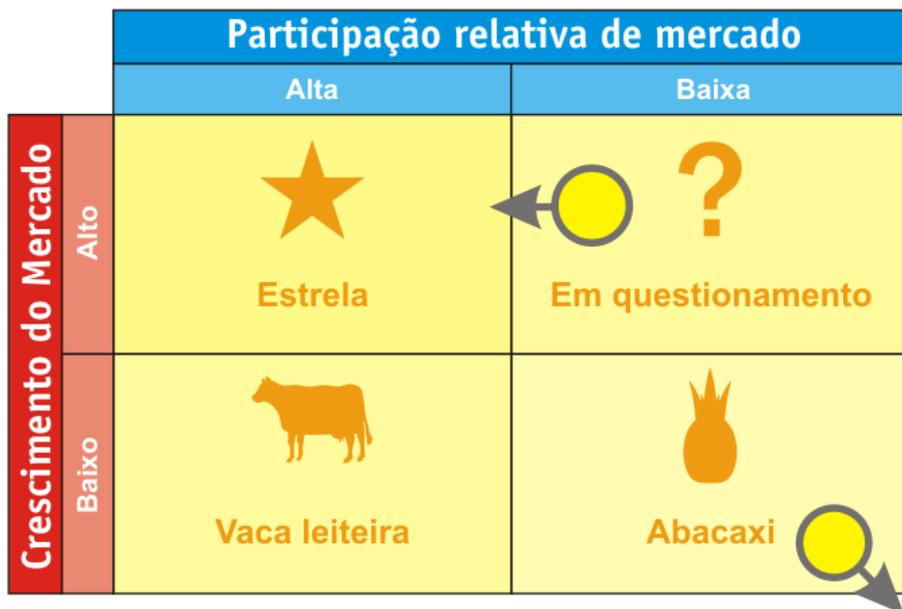


Figura 27: Matriz BCG de Bruce Henderson

De acordo com Henderson as decisões da empresa sobre seus produtos dependem da sua fase no ciclo de vida:

- 1- Quando estão **em questionamento (Startups)** precisam decidir se é o caso de se investir pesado, para que elas passem a ser estrelas em um futuro previsível, o mais rapidamente possível, ou, na impossibilidade, simplesmente descartá-las. Lembre-se que o método lean startup aqui proposto lhe ajudará a tomar esta decisão;

- 2- Quando são **estrela (crescimento rápido)** devem decidir sobre continuar ou não reinvestindo;
- 3- Já os que estão na situação de **vaca leiteira (maduros)** precisam definir como cuidar para extrair o melhor resultado possível, durante o maior tempo, com o mínimo de investimento;
- 4- Agora os que já se tornaram ou estão se tornando **abacaxis (declínio)**, é necessário decidir sobre o desinvestimento e à sua liquidação.

O “ciclo perfeito” é quando os produtos surgem, com grande atratividade inicial, ganham competitividade com investimentos e esforços concentrados, passam para o quadrante estrela, no qual crescem e brilham por um bom tempo e acabam passando para vaca leiteira, gerando bons resultados, que pagam todos os investimentos feitos, e ainda gerando um respeitável lucro acumulado total. Após esta fase, eles são descontinuados para dar lugar à novos produtos ou serviços.

## 8.2 Mantendo os processos inovativos

Durante anos, a inovação foi sinônimo de inovação tecnológica; assim envolvia principalmente o departamento de P&D e sobretudo os engenheiros. Hoje já se sabe que a inovação é muito mais ampla do que apenas o que é discutido nos setores de P&D.

Imaginar que toda a inovação de uma empresa virá apenas de um setor e de alguns engenheiros é ser limitado sobre o que é inovação e quais são suas fontes.

E isso é óbvio, afinal qual é o engenheiro de P&D que conhece os processos do setor de marketing de uma empresa, por exemplo. E a inovação continua diz respeito não só a inovação do produto final, mas também dos processos como um tudo!

A inovação empresarial aliada às novas tecnologias geram cada vez mais negócios!

Geralmente classificamos 3 tipos de inovação:

**Inovação radical**, que é responsável pelos produtos completamente inovadores e que acabam sendo classificados como única forma de inovação, já que são estes que aparecem nas capas de revistas e são tidos como tendências.

**Inovação de processos ou inovação do modelo de negócios**, quando a empresa muda a forma como realiza suas atividades internamente. Por exemplo, quando a empresa implementa o 5 S, o Kamban, o JIT. Talvez para você isso não é nada inovador, porém para a empresa que não tinha esse processo implementado passa a ser uma inovação nos processos. Ou até mesmo quando passa a fazer o contato diferente com os clientes e que passou a trazer melhores resultados. Isto também é inovação de processo.

**Inovação incremental**, quando atuamos na melhoria de um produto ou serviço que já existe.

Até aqui, nenhuma novidade! O novo é que antes de sair inovando precisamos entender o que o cliente quer que inovemos! Inovar é um investimento alto e não pode ser feito de qualquer jeito!

A metodologia lean startup pode ajudar a empresa a entender melhor o que seus clientes (internos e externos) esperam dela como inovação, reduzindo o tempo e o custo de tudo isso!

Já sabemos que não basta perguntar para o cliente o que ele quer e fazê-lo imaginar. É preciso apresentar um MVP à ele, ouvir o feedback, pivotar, etc.

E a dificuldade está exatamente neste ponto: ter a ideia do que inovar para chegar ao MVP. Trías de Bes e Kotler (2011) sugerem que a empresa mantenha um sistema de inovação total para garantir a inovação de produtos e processos internamente.



Figura 28: Sistema de inovação total (Trías de Bes e Kotler 2011, p. 12).

Perceba que neste sistema desde o início a empresa precisa pensar inovação, ou seja, seu planejamento estratégico deve ser direcionado a este tópico. Depois é necessário ter processos que levem a concretização do planejamento para inovação. Isso nos leva a bons resultados, que claro precisam ser medidos através de indicadores e as pessoas envolvidas precisam ser recompensadas adequadamente, para que o ciclo continue.

Pois bem, o complicador é que tudo isso só acontece em empresas que possuem uma cultura criativa, pois só é possível pensar inovação quando a empresa dá

abertura para as pessoas discordarem do status quo existente e se questionarem do motivo pelo qual as coisas acontecem.

Para termos uma empresa mais criativa é necessário incentivar isso nos funcionários. Existem algumas maneiras de fazer isto, tais como: estar aberto a inovações; enxergar a empresa como um todo; nunca rejeitar ideias; não temer os erros e incentivar sempre.

Claro que inovação não é apenas criatividade. A criatividade que gera inovação nasce da junção do pensamento criativo com a expertise (saber fazer) e a motivação (querer fazer). Não basta ter a ideia é preciso conhecer como colocá-la em prática e ter a vontade de se fazer isso!



Figura 29: Criatividade que impulsiona a inovação

### 8.2.1 Lacunas de inovação

Trías de Bes e Kotler (2011) afirmam ainda que embora 96% dos empresários saibam que é necessário inovar, apenas 23% tiveram êxito em o fazer! Isso porque durante muito tempo inovação era sinônimo de inovação tecnológica e

responsabilidade da engenharia. E como já vimos este é um conceito muito limitado sobre inovação!

Essa diferença entre saber que é necessário inovar e realmente inovar acontece devido à algumas barreiras que criamos ao longo de nossa vida empresarial, tais como:

- Não compreender o que inovação realmente significa;
- Atribuição imprecisa de responsabilidades;
- Confundir inovação com criatividade;
- Falta de arcabouço;
- Falta de controle sobre o que está sendo criado;
- Falta de coordenação horizontal e vertical;
- E principalmente falta de foco no cliente.

Vou focar na última lacuna: falta de foco no cliente! Durante o livro todo discursamos sobre a importância do cliente e quando a empresa consegue entender realmente o que o cliente quer a inovação tem muito mais chances de acontecer e gerar resultados. Agora se o empreendedor presta atenção apenas no que seus concorrentes estão fazendo, provavelmente ficará sempre atrás, pois não conseguirá perceber a movimentação real do seu mercado.

### **8.2.2 O processo de inovação**

Existem várias formas e processos possíveis para uma empresa implantar o sistema de inovação total. Trías de Bes e Kotler (2011) apresentam uma lista de funções básicas que perceberam existir nas empresas com as melhores práticas

de inovação nos últimos anos. Esta lista recebeu o nome de modelo A-F e apresentaremos um apanhado geral sobre ela (TRÍAS DE BES E KOTLER, 2011, p. 35-36):

**Ativadores:** são as pessoas que iniciam o processo de inovação, sem se preocupar com estágios ou fases. Com o tempo podem influenciar os membros da equipe de inovação.

**Buscadores:** são os especialistas em busca de informação. Sua tarefa não é produzir nada novo, e sim fornecer informações ao grupo. Eles investigam o processo e encontram informações pertinentes tanto para começar a inovação como para aplicar novas ideias em algo já iniciado.

**Criadores:** pessoas que produzem ideias para o restante do grupo. Sua função é conceber novos conceitos e possibilidades e procurar novas soluções em qualquer ponto do processo.

**Desenvolvedores:** pessoas especialistas em transformar ideias em produtos e serviços; são as que dão forma a conceitos e desenvolvem um plano bruto; os criadores propõem ideias; os desenvolvedores inventam coisas. A função deles é transformar as ideias em soluções.

**Executores:** cuidam de tudo relacionado com implementação e execução. Sua função é implementar, ou seja, levar a inovação em desenvolvimento para a organização e mercado.

**Facilitadores:** são os que aprovam os novos itens de despesa e o investimento necessário à medida que o processo de inovação avança. Eles evitam que o processo fique paralisado, instrumentalizando o processo de inovação.

Graficamente podemos representar o modelo A-F e suas interações:



Figura 30: Modelo A-F (Triás de Bes e Kotler 2011, p. 37).

### 8.3 Revisando os planos para alcançar novos mercados

Já vimos que quando a empresa deixa de ser startup ela precisa estar preparada para atender um mercado ainda maior, com todas as exigências existentes e continuar inovando para permanecer viva e em crescimento constante.

Isso não significa que a empresa jogará fora tudo o que construiu até aqui, mas sim que precisará rever cada ponto importante em seu planejamento estratégico garantindo que os próximos passos sejam dados de maneira adequada.

Portanto reavalie sua percepção de mercado refazendo a análise SWOT e comparando com a elaborada no início do empreendimento. Verifique o que mudou para melhor e para pior. Perceba as novas oportunidades existentes e faça as mudanças estratégicas necessárias para aproveitar esta fase. Cuidado com os obstáculos culturais criados, a empresa já não é mais apenas uma startup e é preciso pensar diferente, o que não significa burocratizar coisas simples só para afirmar que agora existe um CEO ou CFO.

Reformule suas estratégias pensando nos novos mercados que a empresa poderá explorar ou nos novos produtos que poderá criar. Como o produto ainda é novo recomendo que pense em novos mercados para atuar com esse mesmo produto antes de começar um processo completamente novo!

Verifique o que seus concorrentes diretos e indiretos estão fazendo. Procure atender o que ainda não foi atendido por eles. Estabeleça novas metas e novos objetivos para toda a equipe e acompanhe os resultados muito de perto, principalmente os referentes ao feedback de clientes.

Lembre-se de avaliar os resultados e corrigir as rotas necessárias, porém não aceite desculpas pelo não cumprimento das metas, analise friamente o que aconteceu antes de simplesmente alterá-las (no capítulo 5 e 6 apresentamos várias ferramentas para isto).

Vamos agora entender como fazer esta revisão em cada uma das principais áreas da empresa:

### **8.3.1 Marketing e Vendas**

Agora é o momento de ampliar as vendas do seu produto. Para isto é importante que o empreendedor verifique se, pelo menos, a empresa está atendendo a contento o Composto de Marketing (4P's) que é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.



Figura 31: Composto de Marketing

Aqui é necessário garantir que o produto, preço, promoção e praça estejam verdadeiramente alinhados com os interesses do mercado alvo e com as novas oportunidades listadas na SWOT.

Para garantir isto é necessário compreender um pouco mais sobre cada um dos compostos:

### **Composto de produto:**

Entenda que produto é algo oferecido para clientes com propósito de troca. Sobre ele é importante definir o que o cliente quer, identificar no que consiste o produto, a quem ele se destina e para que serve. Perceba que esta informação é conseguida no momento da validação do seu produto ou serviço.

### **Composto de preço:**

O preço é o sacrifício geral que um consumidor está disposto a fazer para adquirir um bem ou serviço específico, ou seja, a quantidade de dinheiro, tempo, e energia visando uma troca. Aqui é preciso observar o produto versus o público a ser atingido, o nível de renda dos consumidores, os custos para produção, como será feita a distribuição, como será a divulgação do produto e o valor percebido pelo cliente.

Não esqueça de envolver a área de produção e de finanças neste momento, para que juntos consigam chegar no preço correto e justo. Muitas startups erram neste

momento, pois mantêm o preço antigo sem perceber que com a nova estrutura de vendas e com a ampliação do mercado veem também o aumento dos custos.

### **Composto de praça (canal de distribuição):**

O canal de distribuição é a forma como a empresa leva seus produtos e serviços ao mercado. Geralmente o empreendedor já estabeleceu esta informação no Canvas. É importante entender que a escolha do canal ou via de distribuição é uma decisão estratégica da empresa e é fundamental levar em consideração a natureza, as características e o posicionamento pretendido para o produto ou serviço.

### **Composto de promoção:**

Promoção são os meios pessoais e impessoais usados para informar, convencer e lembrar os clientes sobre produtos e serviços. Existem vários tipos de promoção:

- **Propaganda:** qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado.
- **Promoção de vendas:** uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.
- **Relações Públicas e assessoria de imprensa:** uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.
- **Vendas pessoais:** interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais.
- **Publicidade:** notícias comercialmente significantes através de um meio publicado (revista, rádio, tv, internet) sem custo a empresa.

Quando este composto trabalha em conjunto a empresa tende a ter melhores resultados e para a empresa que está deixando de ser uma startup é muito importante garantir pelo menos que isto funcione adequadamente na área de marketing e vendas.

Lembre-se ainda de manter as ações de vendas já iniciadas anteriormente, revendo apenas se elas ainda atendem as necessidades dos clientes alvo.

### 8.3.2 Produção

Este é o momento que a empresa precisa começar a buscar produtividade e para isso precisa ter muito bem definido cada um dos processos de negócio do empreendimento, ou seja, definir o modo como o trabalho será organizado, coordenado e focalizado para produção. São os fluxos de trabalho concretos de materiais, informações e conhecimentos. É a maneira como a gerência decide coordenar o trabalho.

Com isto pronto é necessário preparar a produção para que ela se torne o elemento central da estratégia competitiva, sendo claramente melhor do que seus concorrentes.

Segundo Slack (2008) a produção que deseja ser produtiva precisa ter como objetivos de desempenho:

**Qualidade** que significa conformidade, coerente com as expectativas do consumidor. Ela reduz custo e aumenta a confiabilidade.

**Velocidade** que é tempo entre o pedido e o recebimento do produto pelo cliente. Responsável por reduzir estoque e reduzir risco.

**Confiabilidade** que se trata de fazer as coisas em tempo para os clientes receberem quando necessário ou prometido. Isso economiza tempo; economiza dinheiro e oferece estabilidade.

**Flexibilidade** é ser capaz de alterar a operação de alguma forma: produto, mix, volume ou entrega. Proporcionando customização em massa; agilidade; economia de tempo e mantém a confiabilidade.

**Custo** que neste caso significa fazer mais com menos recurso. Auxilia na produtividade e eficácia.

A figura 32 nos ajuda a compreender melhor como detalhar os objetivos de desempenho:

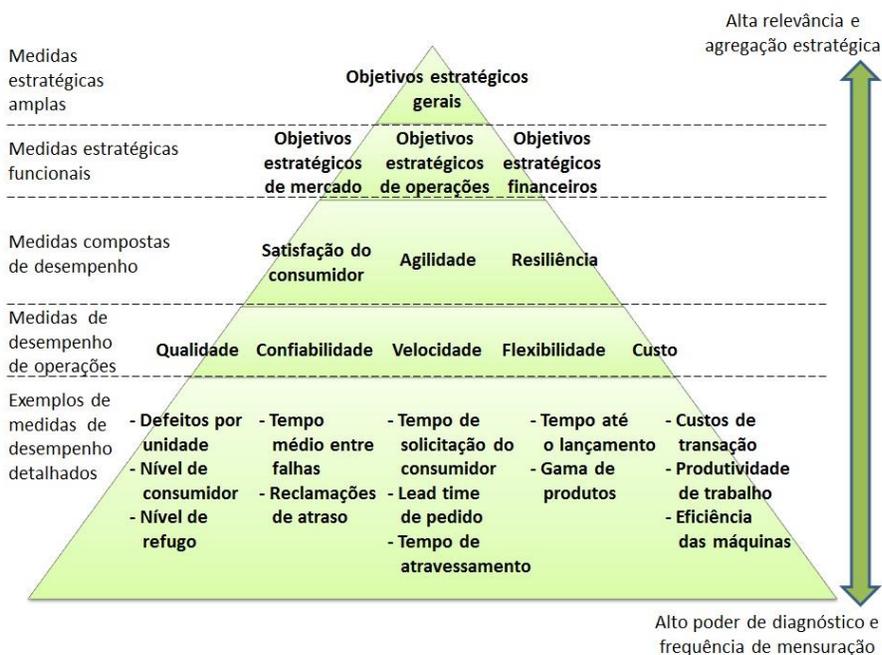


Figura 32: Medidas de desempenho (Slack, 2008)

E não esqueça de acompanhar as restrições da produção. Nesta fase da empresa não se justifica vender apenas de acordo com a restrição. Aqui é necessário que haja uma atuação para resolver a restrição e assim ampliar a linha de produção!

### 8.3.3 Recursos humanos

O maior objetivo desta área deve ser o de manter e contratar capital intelectual para a empresa.

Contratar é sempre mais fácil que manter e desenvolver, porém é necessário que o empreendedor compreenda que se não continuar desenvolvendo seus colaboradores internamente de nada irá adiantar contratar desta forma, pois o conhecimento que não é renovado deixa de ser valioso para a empresa.

Assim, é necessário que a liderança influencie os grupos em direção dos objetivos da empresa, incluindo nele a capacitação e treinamento constante do próprio funcionário.

Ressalto que nesta fase o mais difícil é a empresa conseguir montar sua equipe. São raras as vezes a empresa consegue ter um grupo de pessoas trabalhando e mais raro ainda é uma equipe.

Para ficar claro existe sim uma diferença entre grupo e equipe de trabalho. O grupo de trabalho interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões, a fim de ajudar cada membro com seu desempenho em sua área de responsabilidade. Já a equipe de trabalho é um grupo em que os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das entradas individuais (sinergia).

Então, para ter uma equipe é necessário primeiro desenvolver um grupo dentro da empresa. De acordo com Robbins e Marcondes (2002) os grupos se desenvolvem em 5 estágios:

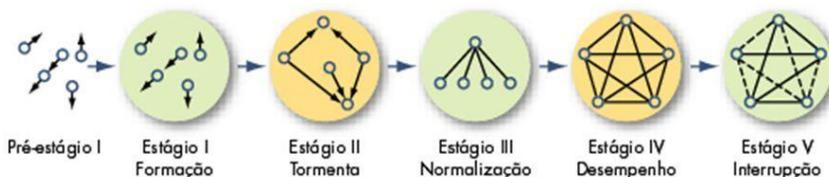


Figura 33: Modelo de 5 estágios de desenvolvimento do grupo (Robbins e Marcondes, 2002)

Onde no pré estágio as pessoas ainda estão separadas, sendo contratadas; na formação há uma grande incerteza das pessoas, pois estão ainda se conhecendo; no estágio da tormenta existem muitos conflitos disfuncionais entre seus

membros; na normalização os relacionamentos começam a tornar-se próximos e passa a haver uma coesão do grupo, provavelmente as pessoas que não se adequaram ao grupo já se demitiram ou foram demitidas; na fase de desempenho é quando o grupo está totalmente funcional e a interrupção é quando os grupos temporários se finalizam.

Observem que apenas no estágio IV os grupos começam a ter um bom desempenho e por isso que quanto maior for a rotatividade da sua empresa menor será o desempenho e a produtividade da empresa.

Só após muito tempo trabalhando em grupo este consegue se tornar uma equipe de alta performance.

Portanto, aproveite que sua empresa acabou de deixar de ser uma startup e faça as contratações de forma consciente, entendendo que esta pessoa precisa ficar algum tempo trabalhando na organização para apresentar seu melhor resultado.

Atente-se para o grau de motivação destes funcionários e garanta o desenvolvimento pessoal de cada um deles para que você também possa enquanto empresa crescer e se desenvolver. Isso é investimento, não é custo! Do mesmo jeito que são necessárias máquinas e equipamentos de última geração é preciso capital intelectual atuando no empreendimento.

### **8.3.4 Financeiro**

Se o empreendedor já fez o planejamento financeiro para os próximos 5 anos, englobando o orçamento, fluxo de caixa, DRE e balanço patrimonial agora é o momento de verificar se o planejado está de acordo com o realizado.

Caso não estiver este é o momento de rever ou refazer todo o plano financeiro, desde o início, recalculando a margem de contribuição, o ponto de equilíbrio, o retorno previsto e o payback.

Obtenha o auxílio de um contador para elaboração de uma DRE e um balanço patrimonial mais assertivo e faça as análises destes com frequência.

Na DRE é importante que você analise a movimentação da lucratividade da empresa ao longo do tempo, bem como a movimentação das despesas e custos totais. Não deixe a proporção de aumento das despesas e dos custos serem maiores que a da lucratividade.

Quando isto acontece a tendência é de se passar a ter prejuízos, pois em um momento os custos e despesas ultrapassarão o limite do ponto de equilíbrio.

Já no balanço patrimonial verifique, principalmente, se seu ativo circulante é suficiente para pagar as contas contidas no passivo circulante. Veja também qual é o tamanho do seu endividamento, ou seja, quanto você deve para terceiros e quanto você tem disponível para quitar esta dívida.

É no balanço patrimonial que fica claro se a empresa está trabalhando com dinheiro dos outros (empréstimos, financiamentos ou investimentos) ou próprios. Analise com calma para saber se a empresa está realmente se pagando ou se no momento em que o dinheiro do terceiro for pago a empresa deixará de existir.

Lembre-se que dinheiro disponível em caixa não significa lucro! Discutimos isso nos capítulos anteriores.

### 8.3.5 Uma dica

Uma ferramenta muito simples de ser usada e que garante que toda a empresa está em sintonia é o **Balanced Scorecard (BSC)**. Os objetivos e medidas do BSC focalizam o desempenho organizacional de quatro perspectivas:

- Enfoque financeiro,
- Enfoque no cliente,
- Enfoque nos processos internos,
- Enfoque no crescimento e aprendizagem.

Costa (2003) comenta um pouco mais sobre cada um destes enfoques:

### **Enfoque financeiro**

É correto afirmar que os objetivos financeiros de uma organização representam os resultados a longo prazo.

Na fase de crescimento, as empresas normalmente possuem produtos e serviços com potenciais significativos de crescimento, porém demandam maiores investimentos para aumentar a participação de mercado, investimentos esses que geralmente são feitos em instalações, tecnologias e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Na fase seguinte, de sustentação, a empresa busca maiores retornos sobre o capital investido e, ao mesmo tempo, o aumento de sua participação no mercado a cada ano.

Na última fase, a de maturidade, os novos investimentos já não são tão elevados; nesta fase, a empresa deseja colher o retorno de todos os investimentos feitos nas fases anteriores.

### **Enfoque cliente**

Esse enfoque pode ser considerado a base para a criação e manutenção de valor, já que o valor a ser criado deve ser o foco de qualquer organização.

Participação de mercado; tem por objetivo medir a proporção de um negócio em um determinado mercado em relação ao mercado total, tais como valores financeiros e monetários, unidades vendidas e número de clientes;

Aquisição de novos clientes; mede a taxa pela qual se avalia se um negócio atrai ou ganha os novos clientes, como o número de novos clientes e o percentual de propostas aceitas;

Retenção de clientes; mede a taxa pela qual se avalia se um negócio retém e mantém relações contínuas com seus clientes, como o percentual de renovação de contratos e o número de clientes;

Satisfação dos clientes; mede o nível de satisfação para um critério específico, como o tempo, a qualidade, a manutenção e os custos;

Rentabilidade dos clientes; mede o lucro diretamente associado a um cliente específico ou a grupo de clientes.

### **Enfoque nos processos internos**

Nesse enfoque, o objetivo é identificar os processos internos críticos que estejam relacionados com os resultados das perspectivas financeira e do cliente.

Processo de inovação; esse processo da cadeia de valor está deriva principalmente das pesquisas de mercado e visualização de novos mercados e oportunidades.

Processo de operações; em termos gerais, pode-se dizer que esse é o processo de transformação dos recursos em bens ou serviços. Ele engloba desde a aquisição dos recursos produtivos necessários até a entrega do bem ou serviço ao cliente.

Processo de serviço pós-venda — compreende todos os serviços prestados aos clientes após a venda e a entrega do bem ou a prestação dos serviços, tais como garantias, consertos e devoluções.

### **Enfoque no crescimento e aprendizado**

Esse enfoque trata da capacidade da empresa em se adaptar ao ambiente externo por meio dos procedimentos realizados no ambiente interno.

Pessoas; refere-se à capacidade dos funcionários de criarem valor para a empresa, ou seja, como eles podem ajudar a empresa na melhoria dos processos e, conseqüentemente, no aumento de valor para os clientes.

Sistemas; devido ao grande volume de informações de que se dispõe atualmente, os sistemas de informações estão sendo considerados essenciais para qualquer tipo de organização.

Procedimentos organizacionais; esse aspecto está diretamente relacionado à cultura organizacional da empresa, uma vez que seu foco está nas ações e políticas internas referentes ao desenvolvimento organizacional.

Os indicadores do BSC nos ajudam a responder se “Estamos atingindo os nossos objetivos?” e se “Atingiremos os nossos objetivos?”. Se a resposta for negativa ela ainda nos auxilia a identificar onde está o problema!

A figura 34 mostra como os objetivos podem ser dispostos e relacionados no BSC:

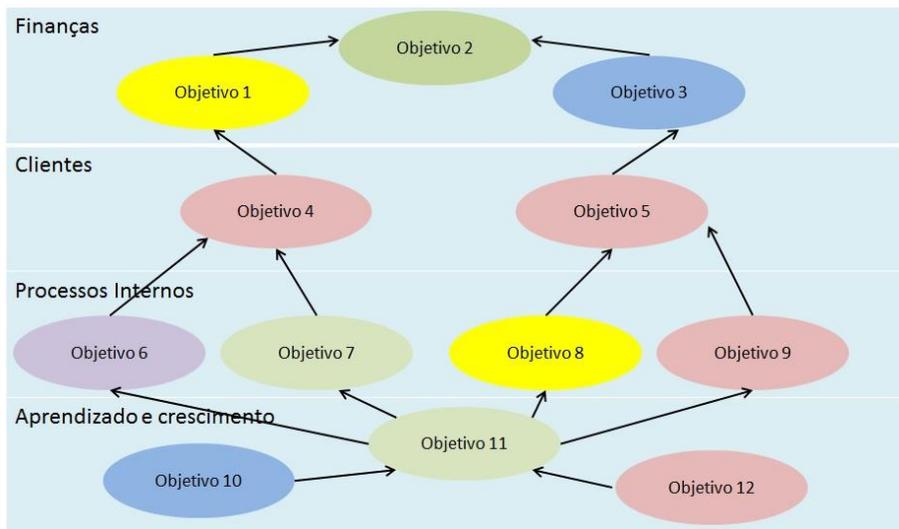


Figura 34: Balanced Scorecard. A relação dos objetivos da empresa.

A visualização da correlação de cada objetivo nas áreas funcionais (ou enfoques) facilita ao empreendedor compreender o que dependerá do que dentro da

empresa e assim permitir que ele liste as prioridades e prepare um plano de ação mais específico e de acordo com a realidade da empresa.

Esta ferramenta quando usada corretamente pode diminuir as falhas e os erros no estabelecimento de metas e estratégias, justamente por possibilitar uma visão sistêmica da empresa.

**PARTE III:**  
**FAÇA VOCÊ MESMO**





Agora, basta transferir as informações para a análise SWOT e seguir os passos do capítulo 6.2.2 para fazer as análises necessárias.

	<b>Ajuda</b>	<b>Atrapalha</b>
<b>Interna</b>	<u>Pontos Fortes</u>	<u>Pontos Fracos</u>
<b>Externa</b>	<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>

## 9.2 Dicas para elaborar seu modelo de negócios

Sugiro a utilização do Business Model Canvas, que como já visto anteriormente, resume com eficácia os primeiros passos do empreendimento.

Para elaborar o Canvas, o empreendedor precisa responder às questões que se encontram no capítulo 6.2.3 sobre seu produto e público alvo. Para auxiliá-lo apresentamos abaixo os principais pontos a serem preenchidos no Canvas:

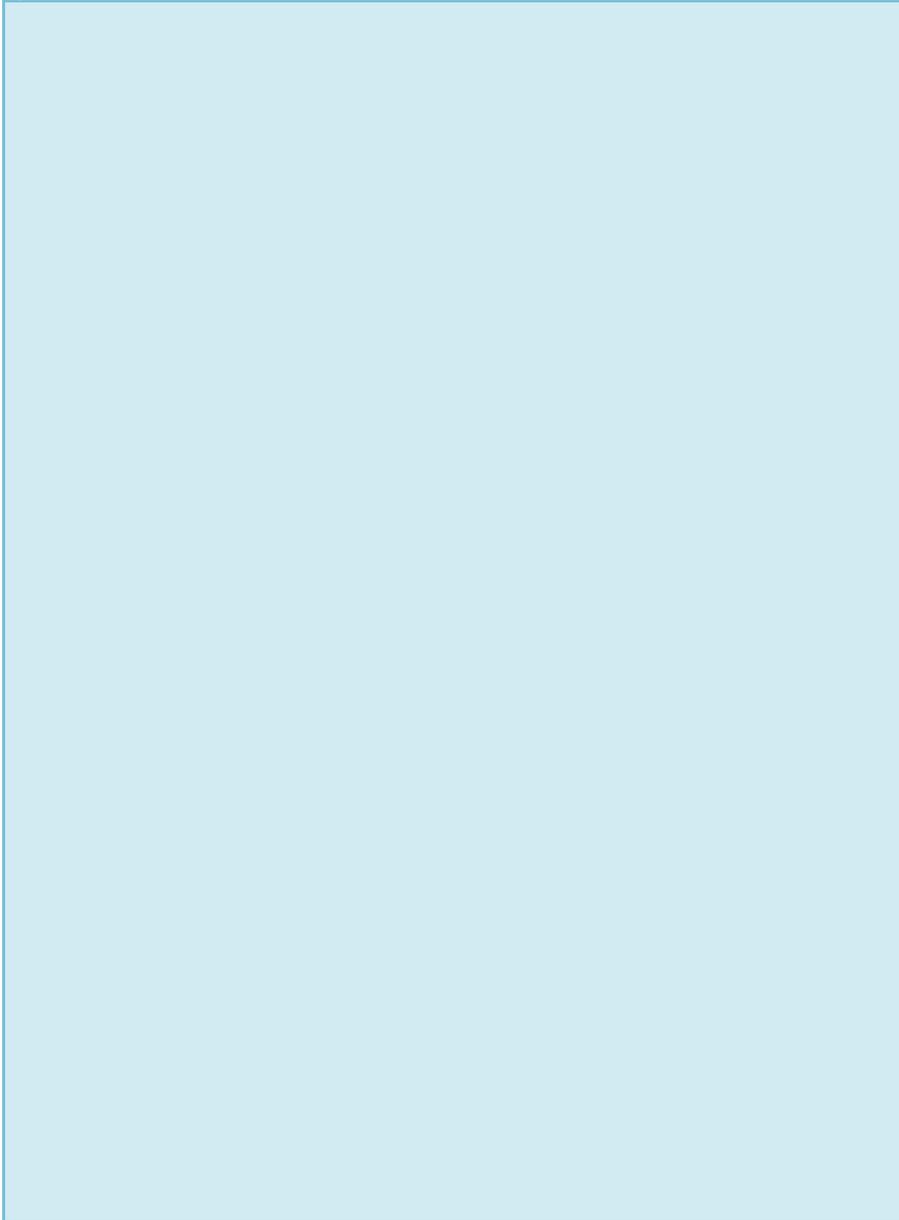
- ➔ Quem é seu cliente? Seu público-alvo?
- ➔ Quais valores esse cliente busca em produto ou serviço?
- ➔ Como você irá entregar estes valores para seus clientes?
- ➔ Como você pretende se relacionar com o seu cliente? Como você irá fidelizá-lo?
- ➔ Quem paga pelos valores oferecidos?
- ➔ Quais são atividades principais que sua Startup precisa fazer para garantir a entrega dos valores para os clientes?
- ➔ Quais são os recursos chaves para que estas atividades aconteçam?
- ➔ Quem são seus parceiros nesta empreitada?
- ➔ E por fim, quais são seus principais custos ligados aos recursos chave?

<p><b>PARCEIROS</b></p>	<p><b>ATIVIDADES CHAVES</b></p>	<p><b>PROPOSTA DE VALOR</b></p>	<p><b>RELACIONAMENTO</b></p>	<p><b>CLIENTES</b></p>
<p><b>RECURSOS CHAVE</b></p>		<p><b>CANAIS</b></p>		
<p><b>CUSTOS</b></p>			<p><b>RECEITAS</b></p>	





## **JUNTANDO AS PARTES PALPÁVEIS: QUAL SEU MVP?**



## Capítulo 10

### Definição das ações

Após analisar o mercado, saber qual o melhor modelo de negócios para aproveitar as oportunidades e conseguir finalizar o MVP é preciso estabelecer as metas e os objetivos para desenvolver o plano de ação. Volte ao capítulo 6.2.5 para tirar suas dúvidas!

#### 10.1 Objetivos e metas

Responda às perguntas para estabelecer suas metas financeiras (capítulo 6.2.5.1):

1

Quanto pretende ter de retorno em \_\_\_\_ meses?

---

•Resp.:

2

Qual o custo do seu produto?

---

•Resp.:

3

Quanto o mercado está disposto à pagar?

---

•Resp.:

4

Quanto seus concorrentes cobram?

---

•Resp.:

Faça o cálculo para saber quantos produtos precisará vender para atingir a meta financeira estipulada:

Custo do produto	R\$
Preço médio de venda no mercado	R\$
“Lucro unitário”	R\$

$$\text{Lucro unitário} = \text{Preço médio venda} - \text{Custo do produto}$$

$$\text{Lucro unitário} = \text{R\$} \quad \quad \quad - \text{R\$}$$

$$\text{Lucro unitário} = \text{R\$}$$

Meta financeira do empreendedor no período de _____ meses	R\$
Qtd. de produtos a serem vendidos no período de _____ meses	unidades

$$\text{Qtd de produtos} = \frac{\text{Meta financeira do empreendedor}}{\text{"Lucro unitário"}}$$

Sabendo quantos produtos precisará vender no total, especifique a quantidade que deverá ser vendida por dia, mês ou ano para que a meta seja atingida:

<b>Tempo (dia / mês / ano)</b>	<b>Meta de quantidade</b>
<i>Exemplo: Mês 1</i>	<i>Exemplo: 20 unidades</i>



## 10.2 Ações de vendas

Defina as ações de marketing e vendas que serão necessárias para atingir seus objetivos:

<b>Objetivos:</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Planos de ação</b>
1.	a.	->
		->
		->
	b.	->
		->
		->
2.	a.	->
		->
		->
	b.	->
		->
		->

### 10.3 Ações de produção

Defina as ações de produção que serão necessárias para atingir seus objetivos:

Objetivos:	Estratégias	Planos de ação
1.	a.	->
		->
		->
	b.	->
		->
		->
2.	a.	->
		->
		->
	b.	->
		->
		->

### 10.4 Ações de recursos humanos

Defina as ações de recursos humanos que serão necessárias para atingir seus objetivos:

Objetivos:	Estratégias	Planos de ação
1.	a.	->
		->
		->
	b.	->
		->
		->
2.	a.	->
		->
		->
	b.	->
		->
		->

### 10.5 Planejamento financeiro

Primeiro faça o download da planilha Planejamento Financeiro disponível no site [www.sandraelisabeth.com.br](http://www.sandraelisabeth.com.br) e preencha-a de acordo com as informações disponíveis no capítulo 6.2.6.

Após o preenchimento da planilha você poderá começar a fazer seus cálculos financeiros:

**Margem de contribuição:**

$$MCU = PUV - CVU - DVU$$

$$MCU = R\$ \quad - R\$ \quad - R\$$$

$$MCU =$$

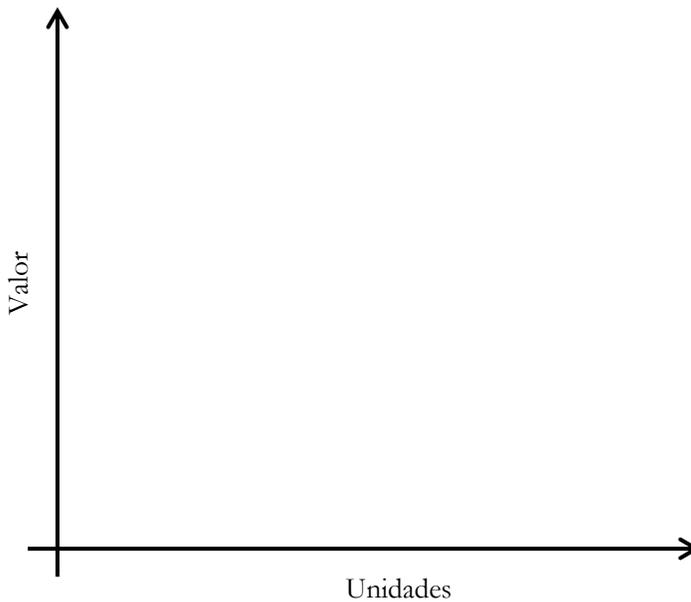
**Ponto de equilíbrio (PE):**

$$PE = \frac{\text{Custos e despesas fixas}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$$

$$PE = \frac{R\$}{R\$}$$

$$PE =$$

Representação gráfica:



### Retorno do Investimento (ROI):

$$ROI = \frac{\text{Ganho obtido} - \text{Investimento}}{\text{Investimento}}$$

$$ROI = \frac{\text{R\$} \quad \quad \quad - \text{R\$}}{\text{R\$}}$$

$$ROI =$$

### Payback:

$$PAYBACK = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Ganho no Período(mês)}}$$

$$PAYBACK = \frac{\text{R\$}}{\text{R\$}}$$

$$PAYBACK =$$

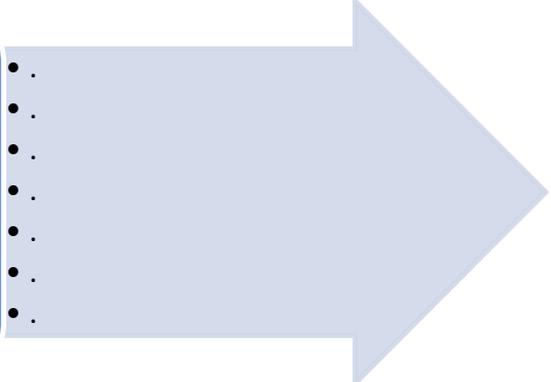
Ao final dos cálculos faça as análises como orientado no capítulo 6.2.6.

## 10.6 Começando

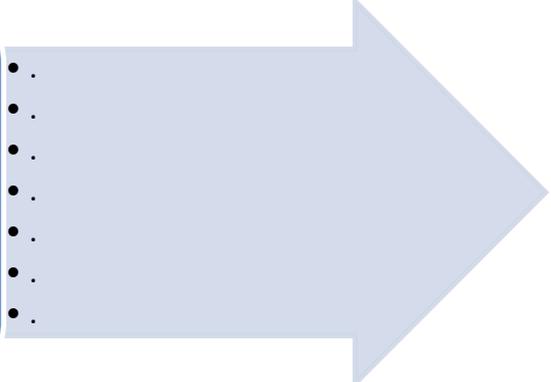
No final destas análises o empreendedor faz as últimas checagens no produto mínimo viável, mede se ele está de acordo com o modelo de negócio previsto, se os canais de vendas estão prontos para funcionar e como está o canal de relacionamento com o cliente.

Para saber se está tudo pronto, verifique:

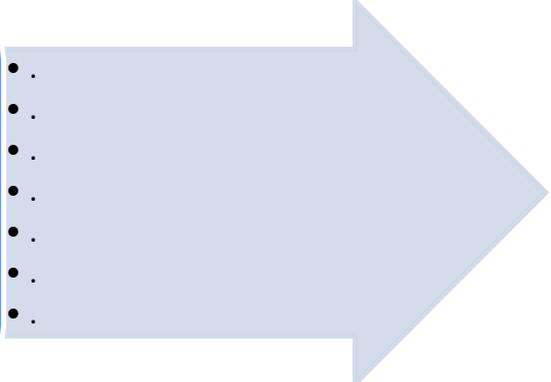
Como está seu produto mínimo viável?



O que falta para ele ficar pronto para o mercado?



Qual a data limite para iniciar as vendas?



## Capítulo 11

### Monitorando os resultados

Depois de colocar seu MVP no mercado, chegou a hora de acompanhar o que aconteceu e validar sua ideia. Lembre-se de reler o capítulo 6.2.7 para preencher estas informações.

#### 11.1 Obtendo o feedback dos clientes

Preencha as informações abaixo para cada um dos clientes que atender:

**Hipótese:** *Acreditávamos que:*

**Observação:** *Observamos:*

**Aprendizagem e insights:** *Com base nisso concluímos que:*

**Decisões e ações:** *Portanto, vamos:*

## 11.2 Validando os dados coletados

Para auxiliar na validação dos resultado Osterwalder et al (2014) sugerem que o empreendedor responda os seguintes questionamentos e classifique as respostas recebidas:

### 11.2.1 Questões sobre o Perfil do Cliente

Responda sobre as principais **tarefas** do cliente e classifique a importância das tarefas dos clientes em “importante” ou “insignificante”.

1. Tarefas funcionais:
  - a. Realizam ou cumprem uma tarefa ou solucionam um problema específico.
2. Tarefas sociais:
  - a. Desejam ter boa aparência ou obter status ou poder..
3. Tarefas pessoais/ emocionais:
  - a. Quando o cliente busca um estado emocional específico como sentir-se bem ou em segurança.

Responda sobre as principais **dores do cliente** e classifique a dor dos clientes em “aguda” ou “moderada”.

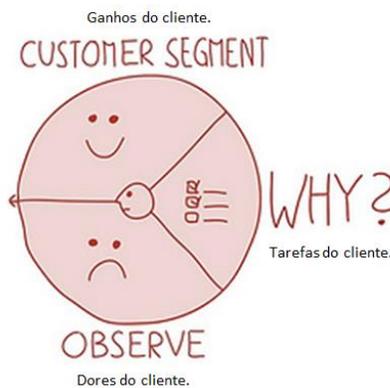
1. Qual a definição de muito dispendioso para o cliente? É porque consome tempo demais, porque custa muito caro ou por exigir esforços substanciais?
2. O que faz o cliente se sentir mal? Quais suas frustrações, aborrecimentos ou aquilo que lhe dá dor de cabeça?

3. Que atuais propostas de valor, segundo o cliente, estão deixando a desejar? Que recursos estão perdendo? Existem problemas de desempenho que os aborrecem ou disfunções?
4. Quais as maiores dificuldades e os maiores desafios enfrentados pelo cliente? Eles compreendem como as coisas funcionam, têm dificuldade em conhecer a execução de certas coisas ou resistem a determinadas tarefas por razões específicas?
5. Que consequências sociais negativas os clientes encaram ou temem? Têm medo de perder o respeito, o poder, a confiança ou o status?
6. Que riscos os clientes temem? Têm medo dos riscos financeiros, sociais e técnicos ou estão se perguntando o que poderia dar errado?
7. O que está tirando o sono dos clientes? Quais são suas questões, preocupações e aborrecimentos mais relevantes?
8. Que erros comuns os clientes costumam cometer? Estão usando uma solução de forma errada?
9. Que barreiras estão impedindo os clientes de adotarem uma proposta de valor? Há custos de investimentos iniciais, uma curva íngreme de aprendizagem ou existem outros obstáculos impedindo a adoção da proposta?

Responda sobre quais os principais **ganhos os clientes** esperam e classifique os ganhos dos clientes em “fundamental” ou “bom de ter”.

1. Que economias trariam felicidade ao cliente? Que economias, em termos de tempo, dinheiro e esforço eles valorizam?
2. Que níveis de qualidade esperam e o que desejam a mais ou a menos?

3. De que forma a proposta de valor atual agradaria o cliente? Que aspectos específicos apreciam, que desempenho e qualidade esperam?
4. O que facilitaria as tarefas ou a vida de seus clientes? Poderia haver uma curva de aprendizagem mais plana, mais serviços ou custos mais baixos de propriedade?
5. Que conseqüências sociais positivas os clientes desejam? O que lhes dá melhor aparência, aumenta seu poder ou seu status?
6. O que os clientes mais procuram? Estão buscando um designer de qualidade, garantias, mais recursos ou recursos específicos?
7. Quais são os sonhos dos clientes? O que visam alcançar ou o que seria um grande alívio para eles?
8. De que forma os clientes mensuram sucesso e fracassos? Como estimam custos ou desempenho?
9. O que aumentaria a probabilidade de clientes adotarem uma proposta de valor? Desejam custos baixos, menos investimento, risco menor ou mais qualidade?



### 11.2.2 Mapa de valor

Responda sobre seus **produtos e serviços** e classifique a relevância de seu produto para seu cliente em “fundamental” ou “bom de ter”.

1. Físicos/ Tangíveis:
  - a. Bens, como produtos manufaturados.
2. Intangíveis:
  - a. Serviços, como assistência pós venda.
3. Digitais:
  - a. Produtos, como download de músicas, ou serviços, como recomendações online.
4. Financeiros:
  - a. Produtos, como fundos de investimentos e seguros, ou serviços, como financiamento de uma aquisição.

Responda sobre quais **“analgésicos”** seu produto ou serviço oferece e classifique a relevância de seu analgésico para seu cliente em “fundamental” ou “bom de ter”.

Pergunte-se: Será que seus produtos e serviços poderiam...

1. Gerar economias? Em termos de tempo, dinheiro ou esforços.
2. Fazer seus clientes se sentirem melhor? Ao dar fim à frustrações, aborrecimentos, coisas que trazem dor de cabeça aos clientes.
3. Concertar soluções que deixam a desejar? Ao introduzir novos recursos, melhor desempenho ou melhor qualidade.

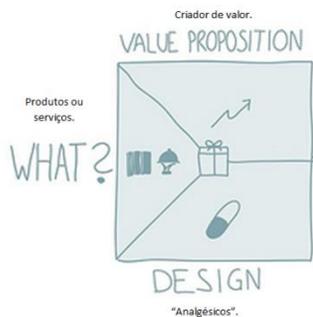
4. Pôr fim em dificuldades e desafios que os clientes encontram? Tornando as coisas mais fáceis ou eliminando obstáculos.
5. Eliminar consequências sociais negativas, temidas pelos clientes? Em termos de perda de respeito, poder, confiança ou status.
6. Eliminar riscos temidos pelos clientes? Riscos financeiros, sociais ou técnicos ou coisas que potencialmente poderiam dar errado.
7. Ajudar seus clientes a ter noites melhores de sono? Tratando das questões significativas, diminuindo as preocupações e eliminando os aborrecimentos.
8. Limitar ou erradicar os erros comuns cometidos pelos clientes? Ajudando a empregar uma solução da forma correta.
9. Eliminar barreiras que estão impedindo seu cliente de adotar propostas de valor? Introduzindo pouco ou nenhum investimento inicial, uma curva de aprendizagem mais plana ou eliminando outros obstáculos que impedem a adoção da proposta.

Responda sobre quais **“criadores de ganho”** seu produto ou serviço oferece e classifique a relevância do criador de valor para seu cliente em “fundamental” ou “bom de ter”.

Pergunte-se: Será que seus produtos e serviços poderiam...

1. Acarretar economias que agradam os clientes? Em termos de tempo, dinheiro ou esforços.
2. Produzir os resultados esperados pelos clientes ou que excedam as expectativas deles? Oferecendo níveis de qualidade, mais de alguma coisa, menos de outra.

3. Superar desempenho das propostas de valor vigentes e agradar seus clientes? Em relação a características específicas, desempenho ou qualidade.
4. Facilitar o trabalho ou a vida pessoal dos clientes? Por meio de mais praticidade, acessibilidade, mais serviços ou custo menor de manutenção.
5. Trazer consequências sociais positivas? Ao conferir-lhes boa aparência ou produzindo um aumento em termos de poder e status.
6. Proporcionar algo específico que os clientes estão buscando? Designer bonito, garantias ou características específicas.
7. Realizar um desejo que os clientes alimentam? Ajudando-os a realizar suas vontades ou aliviando-os de um revés.
8. Produzir resultados positivos que correspondem aos critérios de sucesso e fracasso dos clientes? Melhor desempenho ou custo mais baixo.
9. Ajudam a facilitar a adoção? Custo mais baixo, menos investimentos, risco menor e qualidade, desempenho ou designer mais elevados.



### 11.3 Ajustes do produto

Agora compare se:

1. Os produtos e serviços que você oferece atende as necessidades dos clientes.
2. Seus produtos e serviços criam ganhos aos clientes de acordo com o que eles esperam.
3. O produto oferecido alivia as dores do cliente, resolvendo o que mais lhe incomoda.

Insira as respostas no quadro de valor ao cliente:

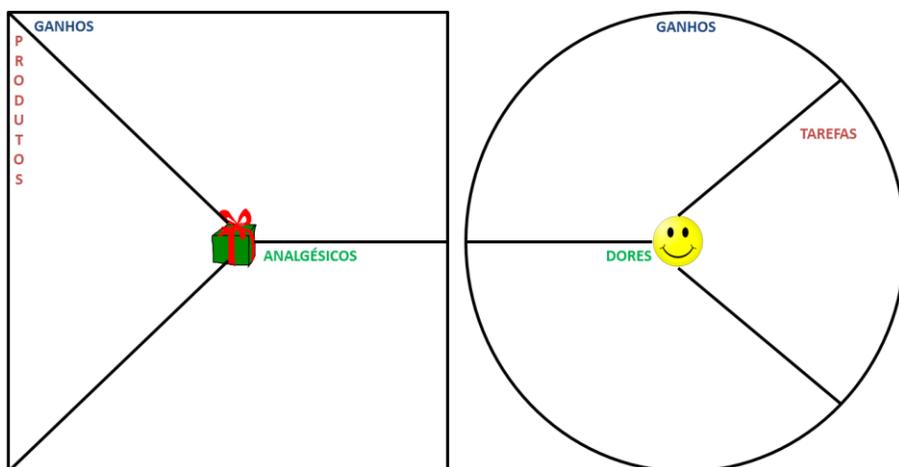


Figura 35: Quadro de valor do cliente (OSTERWALDER ET AL, 2014)

Verifique o que você oferece X o esperado pelo cliente. O que faltar você atender é o que deve ser inserido ou retirado do produto.

Antes de pivotar pergunte-se:



Vale a pena continuar investindo nele desta forma?



Qual foi o retorno de investimento (ROI) até agora?

#### 11.4 Acompanhamento de indicadores

Após as vendas estarem acontecendo, refaça os cálculos financeiros, agora com os números conquistados e verifique qual a tendência do empreendimento.

**Margem de contribuição:**

$$MCU = PUV - CVU - DVU$$

$$MCU = R\$ \quad - R\$ \quad - R\$$$

$$MCU =$$

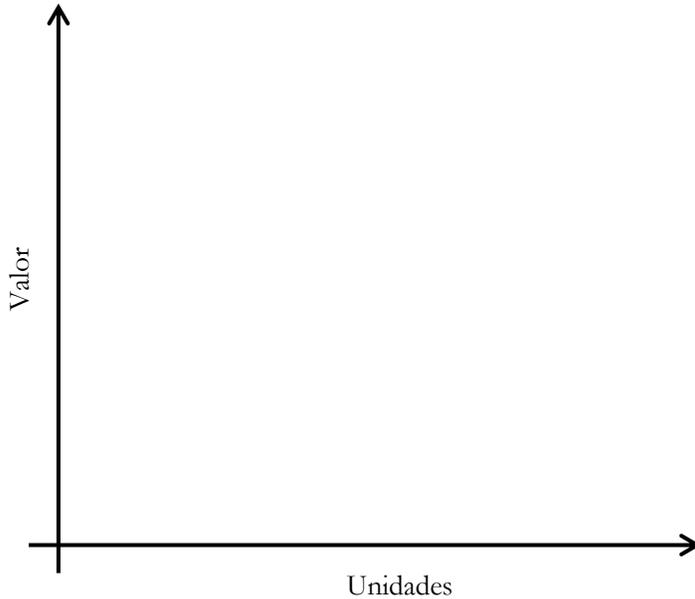
**Ponto de equilíbrio (PE):**

$$PE = \frac{\text{Custos e despesas fixas}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$$

$$PE = \frac{R\$}{R\$}$$

$$PE =$$

Representação gráfica:



**Retorno do Investimento (ROI):**

$$ROI = \frac{\textit{Ganho obtido} - \textit{Investimento}}{\textit{Investimento}}$$

$$ROI = \frac{R\$ \quad \quad \quad - R\$}{R\$}$$

$$ROI =$$

**Payback:**

$$PAYBACK = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Ganho no Período(mês)}}$$

$$PAYBACK = \frac{R\$}{R\$}$$

*PAYBACK =*

Lembre-se de analisar a DRE e o Balanço Patrimonial que constam na planilha que você fez o download.

Talvez pareça repetição, porém os indicadores financeiros precisam ser atualizados frequentemente.

Verifique também se as metas de quantidade de produtos vendidos estão sendo atendidas:

<b>Tempo (dia/mês/ano)</b>	<b>Meta de quantidade</b>	<b>Realizado</b>
<i>Exemplo: Mês 1</i>	<i>Exemplo: 20 unidades</i>	<i>Exemplo: 21 unidades</i>



## Capítulo 12

### Próximos passos

Depois de chegar ao produto final, que atende completamente aos clientes é o momento de decidir se deseja ou não receber investimentos de terceiros. Os próximos capítulos o ajudarão a pensar mais sobre isso!

#### 12.1 Decidindo sobre seu investimento

Para saber se seu empreendimento está pronto para receber investimentos é necessário que se pergunte:

1

O empreendimento está em crescimento?

---

• Resp.:

2

Tenho ambição de promover um crescimento mais elevado da minha empresa?

---

• Resp.:

3

Estou disposto a "vender" uma parte da minha empresa?

---

• Resp.:

4

Quanto de investimento vai precisar? Para que vai precisar?

---

• Resp.:

5

Existe uma grande oportunidade no mercado? Qual o tamanho dela?

---

• Resp.:

6

Qual a receita estimada? Em quanto tempo?

---

• Resp.:

7

Como o empreendimento será monetizado?

---

• Resp.:

8

Qual a inovação proposta? Existe uma barreira de entrada?

---

• Resp.:

9

Qual a melhor modalidade de investimento para esse negócio?

---

• Resp.:

10

Qual o estágio do meu empreendimento?

---

• Resp.:

As informações dispostas no capítulo 7 auxiliam na análise de suas respostas e, portanto em saber que investidor procurar.

## 12.2 Preparando seu pitch

Sabendo quanto você precisa, para que precisa e com quem deve falar, é o momento de preparar o pitch (apresentação) para os investidores. Releia o capítulo 7.4 para mais informações:

Preparamos um passo a passo:

### Pitch de 1 minuto:

Qtd de Slides	Um
Informações no Slide	Apenas o logo da Startup
Conteúdo da apresentação oral	O que você faz?
	Como faz?
	O que quer do investidor?

Treine sua apresentação oral:

20 segundos O que faz?

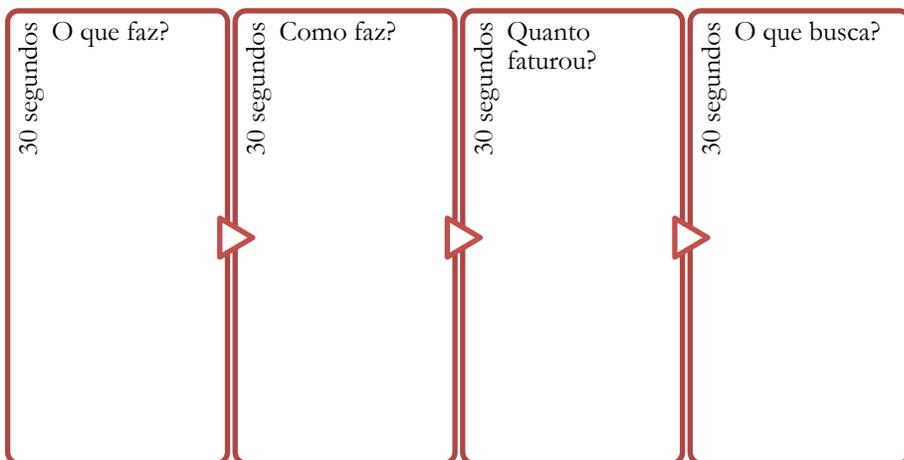
20 segundos Como faz?

20 segundos O que busca?

### Pitch de 2 minutos:

Qtd de Slides	Um
Informações no Slide	Apenas o logo da Startup
Conteúdo da apresentação oral	O que você faz?
	Como faz?
	Quanto já faturou? Quantos pedidos têm?
	O que quer do investidor?

Treine sua apresentação oral:



### Pitch de 3 a 5 minutos:

Qtd de Slides	Entre cinco e seis
Informações no Slide	Acompanha o conteúdo da apresentação
Conteúdo da apresentação	O que você faz?
	Informações do mercado.
	Quem são os concorrentes?
	Como é o modelo de negócios?
	O que quer do investidor?
	Quem é a equipe?

Prepare e treine sua apresentação:

(40 segundos) Slide 1: O que você faz

Nome do empreendimento:

Logotipo do empreendimento:

(40 segundos) Slide 2: Informações do mercado

- Tamanho do mercado:
- Crescimento do mercado nos últimos anos:
- Notícias da mídia sobre a importância do mercado:

(20 segundos) Slide 3: Quem são os concorrentes?

- Quem são os concorrentes diretos e indiretos:
  
- Porque seu negócio é melhor que o do concorrente:

(40 segundos) Slide 4: Modelo de negócios e o que deseja do investidor.

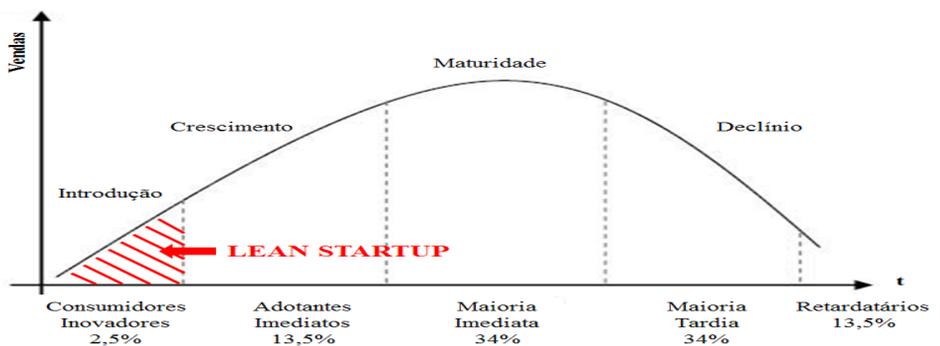
- Como ganha dinheiro com o empreendimento?
  
- O que deseja do investidor?

- Membros da equipe e suas responsabilidades na empresa:

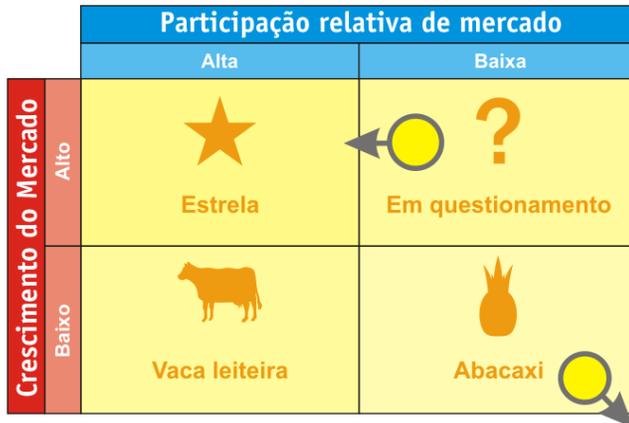
E lembre-se: se tiver mais que os 3 minutos para fazer a apresentação, amplie seu discurso sobre estes pontos!

### 12.3 Garantindo a continuação do empreendimento

Primeiro verifique em que ponto se encontra no ciclo de vida do produto. O capítulo 8 ajudará a fazer as análises:



Concluindo que deixou de ser uma Startup, identifique a fase em que seu produto encontra:



Se o ciclo for perfeito ele estará na categoria **estrela**, e agora o empreendedor precisa decidir o que fazer sobre:



- Como manter-se inovador? Lançará novos produtos?
- Existem lacunas de inovação que precisam ser acompanhadas?
- Continuará investindo no produto estrela?

Lembre-se de planejar também:

**Marketing e vendas:**

Composto de produto:

Composto de preço:

Composto de praça:

Composto de promoção:

**Produção**

Tenha em mente os objetivos de desempenho e defina o que fazer para garanti-los:

Qualidade:

Velocidade:

Confiabilidade:

Flexibilidade:

Custo:

### **Recursos humanos**

Identifique em que estágio de desenvolvimento está o grupo de trabalho e elabore estratégias para que se tornem uma equipe.



Ações para transformar o grupo em equipe:

1.

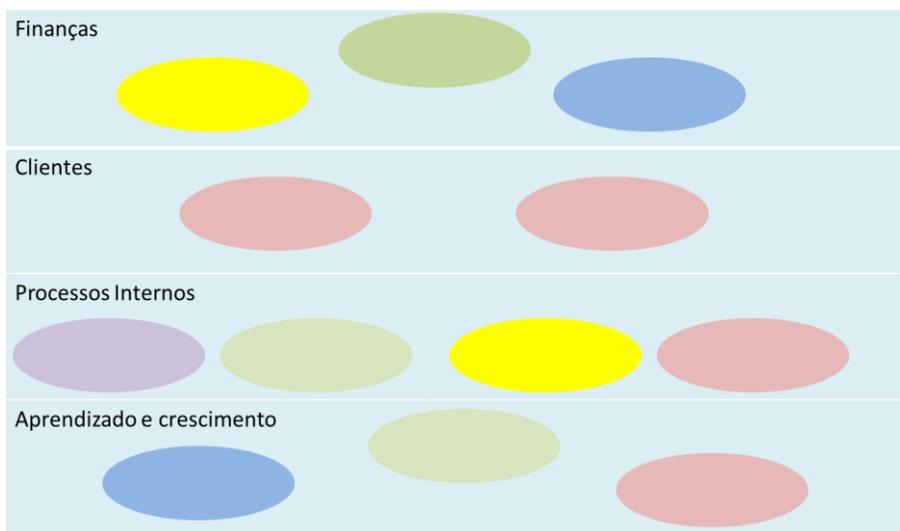
2.

3.

## Financeiro

Mantenha a planilha que você fez o download do site [www.sandraelisabeth.com.br](http://www.sandraelisabeth.com.br) sempre atualizada e faça as análises financeiras mensalmente.

Por fim, tenha sempre o Balanced Scorecard de sua empresa à vista e faça as checagens com frequência!



# **PARTE IV: CONCLUSÃO**

## Capítulo 13

### Resultados esperados do método!

#### resultado

re.sul.ta.do

**sm** (*part* de **resultar**) **1** Ação ou efeito de resultar. **2** O que resultou ou resulta de alguma coisa; consequência, efeito, produto; fim, termo. **3** Deliberação, decisão. **4** Ganho, lucro. **5 Mat** Conclusão de uma operação matemática. **Dar em resultado:** produzir, causar. **Não ter resultado:** ficar inutilizado ou sem efeito.

Como resultado deste trabalho não esperamos apenas que as empresas recebam um grande investimento e que todos os negócios se transformem no “próximo Facebook”. Na verdade, esperamos com este método minimizar ao máximo os riscos do próprio empreendedor em seu empreendimento. Ou seja, tentamos ao máximo provar se a ideia original será viável ou não. Se ela tem mercado e qual é o tamanho real dele!

Cada Startup que já passou por este processo teve seu sucesso particular. Algumas chegaram à conclusão que o investimento pessoal de tempo e recurso não valeria a pena pelos resultados que atingiram.

Outras perceberam que tinham grande potencial de crescimento, mas não de escala; ou seja, têm um ótimo faturamento, suficiente para os sócios e para manter o negócio, mas que não será a “pupila dos olhos” de grandes investidores.

E também há quem desistiu antes mesmo de começar, por nas primeiras análises perceber que o mercado não estaria disposto a comprar a solução proposta, não da forma original! Seria necessário focar a oportunidade e desenhar outra solução para ela, o que alguns empreendedores acharam difícil de ser feito.

Assim, no final de tudo, este método já auxiliou empreendedores a evitarem utilizar todo o recurso de investimento que tinham, possibilitando a todos a chance de pivotar seus produtos/ serviços e reiniciar o processo de validação de

mercado; ou mesmo de utilizar este recurso para se estabelecer no mercado e continuar com um crescimento sustentável da empresa.

Desejo à todos muito sucesso e muito trabalho! Vamos lá, use o modelo proposto e teste sua ideia você também!

## **BIBLIOGRAFIA**

- ACS, Zoltan J.; AMORÓS, José Ernesto (2008): *Introduction: The Startup Process*. Estudios de Economía. Vol. 35 - N° 2. Pags 121-138.
- ANSOFF, H. Igor. DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. (1981) Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas.
- ANTUNES, J.;...[et al.], (2008) Sistemas de produção: conceitos e práticas para o projeto e gestão de produção enxuta. Porto alegre: Bookman.
- BRIGIDI, Gabriel Mombach (2009) Criação de conhecimento em Empresas Start-up de alta tecnologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado em Administração.
- CALADO, R. D. (2006) Aplicação de Conceitos da Manufatura Enxuta no Processo de Injeção e Tampografia de Peças Plásticas. Dissertação de mestrado acadêmico apresentada à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica. Unicamp, Campinas, SP.
- CALADO, R. D; CALARGE, F. A.; BATOCCHIO, (2010) Antônio; Método de diagnóstico empresarial - MDE: melhorias do gerenciamento da capacidade e otimização dos processos, 09/2010, XVIII Simpósio Internacional de Engenharia Automotiva (SIMEA),Vol. cd, pp.1-8, São Paulo, SP, Brasil.
- CALADO, R. D., LIMA, P. C. (2003) A Aplicação da metodologia de Célula de manufatura na Solução de Risco de Acidente: uma experiência em um fabricante de eletrodomésticos. In: II Congresso Brasileiro de Engenharia de Fabricação, São Paulo.

- CAMPOS, V. F. (2004). Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Nova Lima: INDG.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JUNIOR, R.. (2008) Construindo competências para gerenciar projetos: teorias e casos. São Paulo: Atlas.
- CARVALHO, M.M., PALADINI, E. P. (2005). Gestão da qualidade: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHAVES, N. M. D. (2006) Caderno de campo das equipes de melhoria contínua. Nova Lima: INDG.
- CHAVES, N. M. D. (2005). Soluções em Equipe. Nova Lima: INDG.
- CHRISTOPHER, M. (2007). Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor. São Paulo: Thomson Learning.
- CORRÊA, H. L. (2010). Gestão de redes de suprimentos: integrando cadeias de suprimentos no mundo globalizado. São Paulo: Atlas.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C.A. (2007). Administração de Produção e Operações. São Paulo: Atlas.
- COSTA, Eliezer Arantes da. (2003) Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 292 p.
- DAILEY, K. W. (2003) The Lean Manufacturing Pocket Handbook. USA: DW Publishing Co.
- DAUGHERTY, P. J., PITTMAN, P.H. (1995). Utilization of time-based strategies Creating distribution flexibility/responsiveness. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15, No. 2, pp. 54-60.

DRUCKER, P. F. (1984). Introdução a Administração. São Paulo: Pioneira.

FELD, W.M. (2000). Lean manufacturing: tools, techniques, and how to use them. CRC.

GAITHER, N.; FRAIZER, G. (2007). Administração da Produção e Operações. São Paulo: Thomson Learning.

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. (2011) Global Report.

GOBE et al (2001). Administração de vendas. São Paulo: Saraiva.

HERRMANN, Bjoern Lasse (2011). Estudo mapeia genoma das startups: Em um levantamento feito com 12 mil empresas iniciantes do Vale do Silício, pesquisadores americanos apontam as razões do sucesso e do fracasso de uma startup. Vale do Silício nos Estados Unidos, Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Outubro de 2011. Entrevista a Thomaz Gomes. Disponível em <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI270599-17156,00-ESTUDO+MAPEIA+GENOMA+DAS+STARTUPS.html>. Acessado em 25 de novembro de 2013.

HART, Mark A. (2012) The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. The Journal of Product Innovation Management, 29(3):506–510.

IUDÍCIBUS, Sérgio de e MARION, José Carlos. (2000) Curso de contabilidade para não contadores. 3. Ed. São Paulo: Atlas.

JACOBS, F. R. (2009). Administração da Produção e de Operações: o essencial. São Paulo: Saraiva.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier.
- KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. (2009). Administração de produção e operações. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, Philip e KELLER, Kevin L. (2006) Administração de Marketing. 12 ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, Philip e KELLER, Kevin L. (2012) Administração de Marketing. 14 ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. (2004). Sistemas de Informação Gerenciais. São Paulo: Pearson.
- LIKER, J. K.; HOSEUS, M. (2009) A cultura Toyota: o modelo Toyota aplicado ao desenvolvimento de pessoas. Porto Alegre: Bookman.
- LIKER, J. K.; Meier, D. (2007). O Modelo Toyota: manual de aplicação. Porto Alegre: Bookman.
- LIKER, J. K.; Meier, D. (2008). O Talento Toyota: o modelo Toyota aplicado ao desenvolvimento de pessoas. Porto Alegre: Bookman.
- MARTINS, P. G. (2005). Administração da Produção. São Paulo: Saraiva.
- MIYAKE, D. I. (2008). Melhorando o processo: seis sigma e sistemas de produção Lean. In ROTONDARO, R. G. (coord.) Seis Sigma - Estratégia Gerencial para a Melhoria de Processos, Produtos e Serviços. São Paulo: Atlas.
- MOREIRA, D. A. (2008). Administração da Produção e Operações. São Paulo: Cengage Learning.

- MOREIRA, José Carlos (Coord.). (1989). Orçamento empresarial: manual de elaboração. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- MORGAN, James M. e LIKER, Jeffrey K. (2008). Sistema Toyota de desenvolvimento de produto: integrando pessoas, processos e tecnologia. Porto Alegre: Bookman.
- MURMAN E. et al (2002) Lean enterprise value: insights from MIT's Lean Aerospace Initiative. Palgrave, New York.
- OHNO, Taiichi (1997). O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala. São Paulo: Bookman Companhia.
- OSTERWALDER, Alexander (2011). Inovação em modelos de negócios. Business Model Generation Rio de Janeiro, Alta Books.
- OSTERWALDER, Alexander et al (2014). Value Proposition Design – Como construir propostas de valor inovadoras. São Paulo: HSM.
- PORTAL DA CIDADANIA E JUSTIÇA DO GOVERNO FEDERAL. Documentação necessária para abertura de uma empresa. Disponível em [www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/](http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/)
- PRADO, D. S.. (2004). Gerenciamento de portfólios, programas e projetos nas organizações. Belo Horizonte: INDG.
- PRADO, D. S.. (2004). PERT/CPM. Belo Horizonte: INDG.
- RECEITA FEDERAL. Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Disponível em [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br).
- REICHHART, A., HOLWEG, M. (2007). Creating the customer-responsive supply chain: a reconciliation of concepts. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 27, No. 11, pp. 1144-1172.

- RIES, Eric. (2012). *A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.
- ROBBINS, Stephen P.; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002. 637 p.
- ROTHER, M.; SHOOK, J. (2003). *Aprendendo a enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar desperdício*. São Paulo: Lean Institute Brasil.
- SANTOS, J., et al. (2009) *Otimizando a Produção com a Metodologia Lean*. São Paulo: Leopardo.
- SATOLO, E.G., CALARGE, F. C.; SALLES, J. A. A.; MAESTRELLI, N. C.; PAPA, M. C. O.; ABACKERLI, A. J. (2006). Uma análise sobre questões atuais do Sistema Lean Production: um estudo exploratório de um site internacional de discussões. In: *Simpósio Internacional de Engenharia Automotiva*, 14, São Paulo.
- SHINGO, S. (1996). *Sistema de Produção com Estoque Zero: o sistema Shingo para melhorias contínuas*. Porto Alegre: Bookman, 1996.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas. Disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br). Acessado em 06 de novembro de 2013.
- SLACK, N. , et al. (2008). *Gerenciamento de Operações e de processos: princípios e práticas de impacto estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- SLACK, Nigel et al. (2009). *Administração da Produção*. 3 ed – São Paulo: Atlas.
- STEVENSON, W. J. (2001). *Administração das Operações de Produção*. Rio de Janeiro: LTC.

TRÍAS DE BES, Fernando e KOTLER, Philip. A bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de, PAGNONCELLI, Dernizao (2001). Construindo estratégias para vencer. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

WOMACK, J. and Jones, D. (1996), Lean Thinking, Simon & Shuster, New York.

WOMACK, J. P.; JONES, D.T.. (1998). A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Campus.

XAVIER, C. M. S. (2009). Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto. São Paulo: Saraiva.