

Resumo do Livro: A Startup Enxuta, de Eric Ries!

Eric Ries é um dos maiores pensadores do movimento das startups de tecnologia do mundo. Para ele, uma startup é uma organização criada em situações de extrema incerteza, buscando um modelo de negócios escalável e repetível. Em *A Startup Enxuta*, ele propõe um modelo diferente de se pensar sobre empreendedorismo que foi amplamente adotado pela comunidade. A metodologia da Startup Enxuta, também conhecida como metodologia lean, ajuda empresas a serem mais eficientes, gastar menos e aproveitar-se ao máximo do seu maior ativo, suas pessoas. Neste Microbook, trazemos para você um modelo para ajudar sua empresa a aprender de forma validada pelo mercado, através da experimentação rápida e constante. O jeito enxuto de criar empresas precisa de velocidade e agilidade para ser capaz de mudar de direção sempre que necessário. Deixe seu plano de negócios de lado e mergulhe conosco nessa leitura!

A Importância da Visão

Toda startup tem um norte, uma direção para onde ela gostaria de ir, que está associada diretamente a sua visão.

É preciso ter uma estratégia clara que envolva um modelo de negócios, um planejamento do produto e uma visão clara do mercado, incluindo parceiros, concorrentes e clientes. O produto vendido por uma startup é o resultado final desta estratégia e pode e deve sempre mudar, para alcançar a visão pré-determinada. Eric chama as grandes viradas estratégicas de uma startup de *pivots*. A visão quase nunca muda, mas a maioria das empresas falham por serem incapazes de executar e colocar esta visão em prática. Uma startup é uma organização humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em um ambiente

de extrema incerteza, por isso é necessário ser capaz de experimentar e aprender rapidamente.

A Importância do Aprendizado Validado

É natural que as pessoas digam que aprenderam muito durante um projeto ou ao iniciar algo novo, mas para Eric é preciso mais do que apenas aprender. É preciso validar constantemente os aprendizados e checar se eles continuam verdadeiros. Seu verdadeiro objetivo não é o aprendizado em si, mas a validação do mesmo. A validação vem através da simplificação e da comprovação de que você está resolvendo um problema que as pessoas têm. Você precisa focar no que os clientes realmente precisam e eliminar todo o resto. Em sua startup IMVU, Eric trabalhava desenvolvendo um mundo virtual 3D e plugins para ferramentas de chat em 2004. Durante a fase de testes inicial da empresa, em conversas com usuários e observando seus comportamentos, ele descobriu que os consumidores não queriam ter ou não sabiam lidar com a instalação de plugins em seus softwares de chat. Por outro lado, ele também aprendeu que as pessoas não se importavam de ter que instalar um novo software de chat, ou mesmo usar mais de um software. Esse aprendizado foi validado pelos consumidores e ele percebeu que havia desperdiçado muito tempo e recursos criando algo que as pessoas não queriam ou sabiam usar. Após esta realização, Eric e seu time perceberam que o importante era lançar experimentos rapidamente, aprender com eles e entender o que funciona e o que não funciona.

A validação vinha dos números e da análise do comportamento dos usuários. Se uma mudança ocorria e trazia bons resultados, ela era validada e mantida, caso contrário, ela era removida.

A Importância da Monetização Cedo

Na vida de uma startup, um dos seus objetivos é encontrar um modelo de negócios e isso vem através da geração de receitas. Se as pessoas pagam por algo, aquilo está minimamente validado.

A startup de Eric começou a cobrar de seus clientes bem cedo, ao contrário de muitas startups, e isso também os ajudou. É melhor ter alguma receita o quanto antes, mesmo que ela seja pouca, do que gastar muito tempo tentando descobrir algo pelo qual as pessoas vão pagar um dia. Muitos empreendedores ficam presos no desenvolvimento de produtos por muito tempo sem cobrar dos seus potenciais clientes e sonhando com o dia em que as pessoas simplesmente irão querer pagar por seus produtos e serviços. A grande verdade é que, na maioria das vezes, adiar a cobrança é algo que leva ao desenvolvimento de produtos pelos quais as pessoas não querem pagar. Começar a cobrar cedo é importante e vai te ajudar a realmente entender quanto valor você está gerando para as pessoas com seu produto ou serviço.

Para descobrir um modelo de negócios, você precisa interagir com os potenciais clientes e capturar valor. Por isso, você precisa começar com um protótipo, ainda que incompleto e constantemente validá-lo com seus potenciais clientes. Crie metas de receita ainda que baixas, mas que crescem constantemente desde o início.

A Importância da Experimentação

Os fundadores da Zappos tinham uma visão de que as pessoas queriam comprar sapatos pela internet.

Mas como testar se isso realmente funciona, sem ter que comprar milhares de pares de sapatos, construir um site e montar um estoque? Ao invés de começar com uma grande

estrutura, eles fizeram um experimento para validar se existia demanda para alcançar a visão de vender sapatos pela internet. Eles começaram tirando fotos de sapatos em diversas lojas físicas e anunciando estes sapatos na internet. Se um cliente fazia um pedido, eles iam até a loja, compravam o sapato e enviavam para o cliente. Esse produto mínimo permitiu que eles testassem diversos fatores críticos para o sucesso do negócio. Com este experimento, eles aprendiam de forma validada se havia demanda, qual a precificação ideal para os produtos deles, quais as reclamações e desafios logísticos do negócio, com um mínimo de gastos. Essa validação permitiu que eles realmente comessem a empresa e ela foi um sucesso tão grande que acabou sendo adquirida pela gigante Amazon por mais de U\$ 1 bilhão.

Construir, Aprender, Mensurar

Para experimentar da maneira correta e gerar aprendizados validados, é preciso seguir o método científico. Assim como na ciência, no mundo dos negócios, todo experimento deve começar com uma hipótese. Uma hipótese de preço, por exemplo, testa se o produto realmente gera valor para os usuários. Uma hipótese de marketing, por outro lado, testa se a empresa consegue chegar até os consumidores a um custo que permita gerar lucro. Para testar o valor do seu produto para o cliente, encontre potenciais clientes para executar o experimento. Para conduzir um teste efetivo, você precisa seguir 3 passos principais:

- **Construir;**
- **Mensurar;**
- **Aprender;**

Em uma startup, este ciclo tem que estar rodando o tempo todo. Encontre pessoas que seriam o cliente ideal para esse produto imaginável e construa um produto mínimo viável (MVP), tendo você como concierge. Sim, o produto não estará maduro o suficiente, mas para os usuários iniciais, se o problema que

o que resolve é grande o suficiente para gerar valor para eles, eles te perdoarão pelos seus erros e bugs.

Participe ativamente da validação do produto junto aos clientes e monitore todos os resultados do experimento. Acompanhe novas receitas, adoção de funcionalidades, frequência de uso, etc. Sempre analise se a mensuração corrobora sua hipótese inicial.

Por exemplo, se um cliente pede uma funcionalidade que ainda não existe, mas que você pretende fazer um dia, isso significa que você está no caminho certo. Por outro lado, se existem funcionalidades no plano de produto que não são pedidas pelos clientes, retire-as do plano para evitar desperdício. Estas interações próximas com os clientes irão te ajudar a validar constantemente suas hipóteses.

O modelo de construir-mensurar-aprender é o principal pilar da startup enxuta e uma vez que um MVP está construído, seu objetivo é rapidamente aprender e iterar nele, partindo sempre de novas hipóteses e feedbacks de usuários.

O Salto da Fé

Toda startup precisa também ter crenças sobre seu produto e sua capacidade de realmente atender aos anseios dos clientes. Steve Jobs, por exemplo, ao lançar o iPod, tinha 2 crenças primordiais, que eram tidas como verdadeiras. A primeira delas é que os usuários queriam ouvir música em qualquer lugar, nos seus fones de ouvido. A segunda é que eles estavam dispostos a pagar por música na internet, diferente de como consumiam música anteriormente, através da pirataria digital. A primeira já tinha sido validada pela Sony, com o Walkman, mas a segunda era muito mais incerta e arriscada. É preciso saber escolher os riscos que você vai assumir e reduzi-los ao máximo, através da validação.

A Intuit é uma empresa que foi fundada sobre a crença de que

um dia as empresas usariam computadores para pagar contas e acompanhar suas despesas e sua situação financeira e contábil. Para testar o conceito, ele telefonava para pessoas aleatórias para entender como essa visão se comportava na prática.

A Toyota, que é uma das precursoras do movimento *lean*, tinha um método de validação chamado “Veja por você mesmo”, cuja premissa incentivava seus funcionários a vivenciar situações nas quais era necessário aprender antes de criar novos produtos. Seu diretor do segmento de vans, para aprender mais sobre o potencial cliente, viajou pelos Estados Unidos numa van entendendo como a minivan funciona na prática. Rapidamente ele descobriu que em longas viagens de famílias com crianças (o público alvo das vans) o conforto importa muito e é um diferencial para toda a família. Por isso, quando o veículo foi lançado, ele tinha foco total em conforto e um espaço interno aconchegante para longas viagens familiares. Isso fez com que o veículo se tornasse um grande sucesso.

Um dos maiores desafios a ser evitado é evitar a paralisia para analisar informações de mercado. Uma startup só é capaz de aprender conversando exaustivamente e se colocando no lugar dos consumidores. Muitos erros de estratégia podem ser evitados apenas conversando com o cliente o tempo todo.

Como Testar Seu Produto

Quando começou, a visão de Andrew Mason, fundador Groupon, era criar uma plataforma de ativismo digital, onde as pessoas se relacionassem com causas. Este foi o salto de fé, e ele falhou para o Groupon.

Para superar esta derrota, o time de Groupon começou a experimentar ideias diferentes, através de um blog e uma lista de emails, para os quais enviava cupons de descontos. No início era tudo manual, e não existia software proprietário para validar aquela ideia. Apenas o time da empresa interagindo com os clientes.

Muito rapidamente, eles sentiram que a ideia era bem aceita pelos usuários e começaram um longo esforço para automatizá-la e, aí sim, construir o software que rodaria o Groupon, meses depois. É importante mostrar o produto, ainda que imaturo aos clientes, o quanto antes para usar certeza e não apenas a fé para validar um mercado. Isso pode ser contra-intuitivo para empreendedores que sempre querem lançar o melhor produto possível, mas o melhor produto possível é um futuro incerto e você só é capaz de alcançá-lo se estiver efetivamente testando ideias e validando-as.

Outra história de um produto que se beneficiou da abordagem de lançar cedo e aprender foi o Dropbox. A solução de armazenamento na nuvem estava buscando investimentos e todos os investidores diziam que aquele era um mercado saturado. Ninguém queria investir. Drew Houston, CEO da Dropbox tinha uma visão diferente. Ele achava que o mercado era ruim pelo fato de os produtos de armazenamento na nuvem serem ruins e difíceis de usar e, por isso, ele se moveu rápido para validar sua ideia. Criou um vídeo demonstrando a visão de como seria o software e chamou a atenção das pessoas para uma nova abordagem no jeito de armazenar arquivos. Isso permitiu que ele validasse que existia demanda para o produto que queria construir e aí sim, efetivamente, construir o software.

Muitos empreendedores tem medo de lançar um MVP, por medo da competição de empresas maiores. Entretanto, essa percepção é falha, já que os gerentes de produtos das grandes empresas geralmente estão atolados de projetos a todo tempo, tem ótimas ideias e não tem velocidade. Eles sabem que se quiserem copiar algo, podem copiar algo posteriormente, por isso você não deve se preocupar com isso para adiar seus testes de MVP.

Também em relação à experimentação, é muito importante entender que o que os usuários percebem como qualidade do produto é bem diferente do que a empresa percebe. Os usuários se importam se o produto funciona para eles e não se foi investido muito tempo para criá-lo. Em alguns casos,

acidentalmente você pode criar coisas que os usuários amem e que não haviam sido planejadas para isso, por isso é preciso testar novas coisas e monitorá-las o tempo todo.

Como Mensurar seu MVP

Depois de construir seu MVP e ter os primeiros usuários, teste as hipóteses mais arriscadas primeiro, assim você maximiza suas chances de acertar e também reduz os riscos de testar algo ousado demais que afaste seus clientes posteriormente. Defina a métrica fundamental que você quer afetar (receitas, adoção, aquisição) e crie um conjunto de experimentos para atacá-la. Se os resultados são positivos, continue naquela direção e se eles são negativos, considere mudar a direção. É importante ter cuidado para não acompanhar métricas de vaidade, métricas que são expressivas em volume, mas não capturam o valor real do seu produto para o cliente. Esqueça métricas como usuários cadastrados e foque no uso do seu produto, capacidade de adquirir novos clientes e crescer suas receitas. Para Eric Ries, as boas métricas são:

- **Acionáveis:** Você sabe o que fazer para alterá-la;
- **Acessíveis:** Ela é fácil de ser acompanhada;
- **Auditáveis:** Ela é realmente confiável;

Crie um modelo para priorizar suas hipóteses com 3 partes: testes guardados, testes em andamento e testes validados. Priorize seus experimentos nestas colunas e após o avaliar as métricas, fique com os experimentos bem sucedidos e descarte os que falharam.

Continuar ou Pivotar?

O quanto de dinheiro sua empresa tem no banco e quanto você gasta por mês lhe diz o quanto você pode experimentar. Acompanhe isso de perto, para saber sempre se é a hora de continuar na direção atual ou dar uma guinada no seu negócio.

Se as coisas estão indo bem e seu produto segue crescendo, com ótimas perspectivas, provavelmente você encontrou seu fit de mercado ou o Product Market Fit, termo criado por Eric.

Quando sua empresa não consegue progredir com as hipóteses e o MVP existente, e os números não seguem melhorando, pode ser a hora de pivotar. Um pivot é uma nova direção de produto, com novas validações e potencialmente novos perfis de clientes. Muitos empreendedores se arrependem de não terem “pivotado” mais cedo, ou terem feito isso tarde demais e a empresa não sobreviveu. Diversas empresas passam por pivots e é extremamente comum ter estas viradas. A Wealthfront, por exemplo, pivotou de um serviço de gestão de compra de ações para uma empresa de gestão de patrimônio na internet.

Conheça os Diferentes Tipos de Pivots

Se é hora de virar a direção, é preciso entender que existem muitos tipos diversos de caminhos que sua empresa pode seguir.

- **Pivot interno:** Ocorre quando uma funcionalidade do MVP se torna o novo produto e ele se foca em melhorar apenas a parte do sistema que já funciona;
- **Pivot externo:** Quando o MVP atual se torna uma funcionalidade de um novo produto;
- **Pivot de segmento de clientes:** Ocorre quando o produto é o mesmo, mas comercializado para outros clientes;
- **Pivot de necessidade do cliente:** Quando o cliente é o mesmo, mas a proposição de valor para ele muda;
- **Pivot de plataforma:** Quando o produto deixa de ser um único produto e se torna uma plataforma para outros produtos;
- **Pivot de arquitetura de negócios:** Quando a empresa muda dramaticamente seu modelo comercial em busca de capturar mais valor;
- **Pivot de valor:** Quando o modo como a empresa cobra por

- seus serviços muda;
- **Pivot de crescimento:** Ocorre quando a maneira como a empresa adquire novos clientes muda.
 - **Pivot de canais:** Quando os canais de distribuição mudam;
 - **Pivot de tecnologia:** Quando a tecnologia utilizada para construir o produto muda;

É preciso considerar todos os tipos de pivots antes de fazer uma mudança. Pergunte-se o que teria mais impacto:

- Mudar meu cliente alvo?
- Mudar o modelo de cobrança?
- Mudar seus canais de distribuição?
- Mudar o seu jeito de adquirir clientes?

Documente estas possíveis direções e crie experimentos antes de fazer o pivot em si.

0 Fit de Mercado

Se sua empresa tem fit de mercado, é importante saber que novos clientes chegam a ela baseados no sucesso dos clientes anteriores, pois eles estão constantemente falando do seu produto para outras empresas, usando-o e recomendando-o. Se você está em dúvida se sua empresa atingiu o fit de mercado, é porque provavelmente ainda não. Mas se você já sabe que a demanda pelo seu produto só cresce, não existe mais dúvida e chega a hora de pisar no acelerador. O importante é que, a medida que a empresa cresça, ela seja capaz de se adaptar ao seu perfil de clientes, que também evoluiu ao longo do tempo. É preciso ser capaz de se adaptar, encontrar novos canais de aquisição e constantemente melhorar o produto.

Não Fique Estagnado

Grandes empresas podem ser capazes de inovar, mas para isso elas precisam ser capazes de formar pequenos times independentes e com os recursos necessários. Na Toyota, toda

vez que aparece um novo produto para entrar no mercado, é criado um pequeno time e esse time tem liberdade de experimentação.

Estes times precisam ser blindados dos demais grupos da organização politicamente. Para Eric, criar times secretos acaba gerando mais políticas internas, o que é prejudicial ao projeto. O time tem que ser dono do projeto e ter autonomia para colocá-lo em prática.

Notas Finais:

Startups deveriam usar uma abordagem semi-científica para testar suas principais suposições e então elaborar um modelo sustentável de negócios a partir de uma hipótese validada. Elas deveriam desenvolver protótipos de produtos rapidamente e então refiná-los continuamente por meio da coleta de feedback de consumidores e dos ciclos CMA (Construir, Mensurar, Aprender).

Toda startup tem que definir suas métricas centrais e analisá-las de forma apropriada.

Dica do 12': Gostou do Lean Startup? Leia a obra que mais influenciou Eric Ries, [The Four Steps to Epiphany](#), do professor Steve Blank.

*Gostou do resumo? Então [conheça agora o 12min](#), o aplicativo que vai impulsionar o seu aprendizado e te fazer aprender na velocidade que o mundo atual exige. Lá, você encontra os melhores livros de não-ficção condensados em microbooks para serem consumidos de forma rápida e fácil, em texto e áudio! Tá esperando o que pra aprender mais? Acesse o **12min** e se desenvolva cada vez mais rápido!*