

# Aula 9

Pivot

# A pista de decolagem

- A pista de decolagem (ou o quanto as empresas tem para conseguir decolar), geralmente é definido como o dinheiro restante no banco dividido pela taxa de “queima” de capital mensal
- Quando as startups começam a ficar com pouco dinheiro, podem estender a pista de decolagem de duas maneiras: cortando gastos ou levando recursos financeiros adicionais
  - No entanto, quando os empreendedores cortam gastos de modo indiscriminado, estão tão sujeitos a cortar os gastos que estão permitindo que a empresa atravesse o ciclo de feedback (construir-medir-aprender), quanto a cortar os desperdícios. Se os cortes resultarem numa desaceleração desse ciclo de feedback, tudo o que os empreendedores conseguirão é ajudar a startup a falir mais devagar.

# A pista de decolagem

- A verdadeira medida da pista de decolagem é quantos pivôs uma startup ainda tem: a quantidade de oportunidades que possui para realizar uma mudança fundamental em sua estratégia empresarial.
- Medir a pista de decolagem por meio da perspectiva dos pivôs, e não do tempo, sugere outra maneira de estender essa pista: chegar a cada pivô com mais rapidez.
- A startup deve achar maneiras de alcançar a mesma quantidade de aprendizagem validada com custo menor ou em menos tempo.

# Coragem

- As métricas de vaidade permitem aos empreendedores chegar a falsas conclusões e viver a própria realidade alternativa.
- Isso é especialmente prejudicial à decisão de pivotar, pois furta das equipes a crença de que isso é necessário para mudar.
- Quando as pessoas são forçadas a mudar contra seu melhor julgamento, o processo é mais difícil, demora mais, e leva a um resultado menos decisivo.

# Coragem

- Quando um empreendedor tem uma hipótese confusa, é quase impossível vivenciar um fracasso completo, e, sem o fracasso, em geral não há o ímpeto para embarcar na mudança radical requerida pelo pivô.
- O fracasso da abordagem “lançar e ver o que acontece” deve agora ser evidente: você sempre terá êxito em ver o que acontece. Exceto em casos raros, os resultados iniciais serão ambíguos, e você não saberá se deve pivotar ou perseverar, se deve mudar de direção ou manter o curso.

# Pivotar ou Perseverar?

- Pergunta constante durante o ciclo de feedback
  - Estamos fazendo progresso suficiente para acreditar que nossa hipótese estratégica original é correta ou precisamos fazer uma grande mudança?
- Nesta decisão, não há maneira de remover o elemento humano – visão, intuição, julgamento – da prática do empreendedorismo, nem isso seria desejável.

# Tipos de Pivôs

- **Zoom-in**

- Nesse caso, o que antes era considerado um recurso isolado num produto torna-se o produto todo. Um bom exemplo desse tipo é o Flickr, em 2004 eles eram um jogo online chamado Neverending que tinha uma função de compartilhar fotos com os amigos. Com o tempo eles perceberam que a parte mais utilizada do jogo era a de compartilhamento de fotos, dessa maneira eles resolveram remover todo o restante, deixando apenas o compartilhamento de fotos, criando o Flickr.

- **Zoom-out**

- Na situação inversa, às vezes um único recurso é insuficiente para suportar um produto completo. Nesse tipo de pivô, o que era considerado o produto completo torna-se um recurso isolado de um produto maior. O Facebook era chamado de Facesmash, e servia apenas para comparar garotas da universidade do seu fundador. Hoje o Facebook é gigante, e apenas o conceito de interação social do Facesmash é utilizado em suas redes sociais.

# Tipos de Pivôs

- **Segmento de Clientes**

- Nesse pivô, a empresa percebe que o produto que está construindo soluciona um problema real para clientes reais, mas que eles não são o tipo de clientes que a empresa originalmente planejava atender. Em outras palavras, a hipótese de produto é confirmada de modo parcial, solucionando o problema correto, mas para um cliente distinto em relação ao originalmente previsto.



# Tipos de Pivôs

- **Necessidade do Cliente**

- Como consequência de conhecer os clientes muito bem, às vezes se torna claro que o problema que estamos procurando solucionar para eles não é muito importante. No entanto, por causa dessa intimidade com o cliente, não raro descobrimos outros problemas afins, que são importantes e podem ser solucionados por nossa equipe. Em muitos casos, esses problemas afins podem exigir pouco mais do que o reposicionamento do produto existente. Em outros casos, pode exigir um produto completamente novo. Ou seja, significa que o seu cliente-alvo possui um problema merecedor de solução, só não é aquele que estava previsto na hipótese de valor, deste modo é preciso mudar a sua solução em sentido à necessidade real do cliente

# Tipos de Pivôs

- **Plataforma**

- Pivotar com Plataforma quer dizer mudar de plataforma, seja evoluindo de um aplicativo com poucas funcionalidades para uma plataforma mais completa ou vice-versa.
- Um exemplo é: você tem uma site para comparação de preço de tapetes onde você busca na rede os preços e exibe uma lista de produtos e preços. Um Pivot de Plataforma seria passar a vender estes produtos em um Market place próprio, como a Megazine Luiza.

# Tipos de Pivôs

- **Arquitetura de Negócios**

- Esse pivô se apropria do conceito de Geoffrey Moore, que observou que as empresas de modo geral seguem uma de duas arquiteturas principais de negócios: alta margem e baixo volume (modelo de sistemas complexos) ou baixa margem e alto volume (modelo de operações em volume).
- Em geral, a primeira é associada com ciclos de venda de empresa para empresa (B2B), e a segunda, com produtos para consumidores (há exceções). No pivô de arquitetura de negócios, uma startup troca de arquitetura. Algumas empresas mudam de alta margem e baixo volume, indo para o mercado de massa (por exemplo, “appliance” de busca do Google); outras, originalmente projetadas para o mercado de massa, acabaram requerendo ciclos de vendas longos e onerosos.

# Tipos de Pivôs

- **Captura de Valor**
  - Há diversas maneiras de capturar o valor criado pela empresa. Esses métodos são referidos comumente como modelos de monetização ou receita. Na realidade, a captura de valor é parte intrínseca da hipótese de produto. Com frequência, as mudanças na maneira pela qual uma empresa captura valor podem ter consequências de longo alcance para o restante do negócio, do produto e das estratégias de marketing.

# Tipos de Pivôs

- **Motor de Crescimento**
  - Há três principais motores de crescimento que acionam as startups: os modelos de crescimento viral, recorrente e pago. Nesse tipo de pivô, uma empresa muda a estratégia de crescimento para buscar um crescimento mais rápido ou mais lucrativo.

# Tipos de Pivôs

- Canal

- Na terminologia tradicional de vendas, o mecanismo pelo qual uma empresa fornece seus produtos para os clientes denomina-se canal de vendas ou canal de distribuição. Por exemplo, os carros são vendidos numa concessionária, e muitos dos softwares corporativos são vendidos (com a customização extensiva) por empresas de serviços profissionais ou consultorias. Um pivô de canal é o reconhecimento de que a mesma solução básica pode ser fornecida através de um canal distinto com maior eficácia. Exatamente por causa de seu efeito de ruptura nos canais de venda é que a Internet tem tido uma influência tão radical nos setores que antes requeriam canais de vendas e distribuição complexos, tais como jornais, revistas e livros.

# Tipos de Pivôs

- **Tecnologia**

- De vez em quando uma empresa descobre uma maneira de alcançar a mesma solução usando uma tecnologia completamente diferente. Os pivôs de tecnologia são muito mais comuns em negócios estabelecidos. Em outras palavras, são uma inovação de sustentação, uma melhoria incremental projetada para atrair e reter uma base existente de clientes. As empresas estabelecidas se destacam nesse tipo de pivô, pois não há coisas relevantes em mudança. A segmentação de clientes é a mesma, o problema dos clientes é o mesmo, o modelo de captura de valor é o mesmo, e os parceiros do canal são os mesmos. A única questão é se a nova tecnologia pode proporcionar preço e/ou desempenho superior em comparação com a tecnologia existente.



**Dúvidas?**