

## CRIADO PELA FERNANDA MAKI HIROSE

### **um bom empreendedor é uma pessoa que:**

- consolidar o que foi aprendido
- ensinar a quem não participou do processo de produção
- não permitir que se desenvolvam ressentimentos entre as pessoas por conta de mal-entendidos ou erros durante o processo
- a elaboração do *Postmortem* força à autorreflexão
- promover a corrente do bem para seguir em frente
- tem capacidade de execução
- criar bons times
- capacidade de romper obstáculos
- amor a solução e não a ideia
- pessoas que formam um time que tenham os mesmos valores
- prazos para atingir a meta
- é muito importante ter relacionamentos para ter indicações, clientes, etc
- é bom ter hobby, para oxigenar a mente para outras ideias virem
- não hesite em contratar alguém especializado
- mindset: forma de pensar e agir de cada indivíduo
- visão de negócio e estratégia de crescimento
- identificar aliados e cooperar para criar oportunidades
- resiliência, foco e disciplina
- abra-se a novas experiências e crie oportunidades
- estar em constante atualização e desenvolvimento de novas habilidades e competências
- lean startup e scrum (são técnicas de metodologia ágil)
- empreendedor deve estar sempre atento às tendências, mudanças e boas oportunidades
- buscar conhecimento em fonte diversificada para ampliar a visão sobre o negócio
- trocar experiência com outros empreendedores é uma das melhores formas de adquirir conhecimento e conhecer melhores práticas
- o líder precisa ver qual é o talento de cada pessoa e como esse talento pode impactar na execução
- ele precisa ser o gestor: organizar tudo e entregar no prazo, coach: o que cada pessoa cada melhorar, líder: motivar as pessoas
- é necessário ouvir as pessoas e suas ideias
- as pessoas que têm atitudes mais empreendedoras são mas contratadas

### **vocabulário empreendedor**

- echo chamber: quando você anda com um tipo de grupo de pessoas você escuta a mesma coisa só que de maneira ampliada
- kpi: são indicadores chave de desempenho
- build: qual é a estrutura do seu negócio, grow: como faz para crescer o negócio, monetize: vendas e faturamento
- mrr: como está o seu faturamento mensal
- pensamento sonhador, pensamento realista, pensamento crítico
- faster, better, cheaper: quanto mais barato e rápido você testar melhor
- SIMPLEER: só ganha dinheiro se o cliente ganhar dinheiro, inovação está no nosso DNA, metas claras, produtos e soluções escaláveis, liberdade e responsabilidade para criar um ambiente de trabalho fantástico, excelência em design, entre o mapa e o terreno, fique com o terreno, resultado é foco
- venture capital: define as classes de investidores em risco
- acqhire: quando uma empresa é adquirida com a intenção de empregar seus funcionários
- imaginação criativa: estimulada por forte desejo, novas ideias são transmitidas ao homem
- imaginação sintética: ela não é criada, apenas é alimentada, é feita por pessoas que forçam a imaginação criativa quando não podem resolver de maneira sintética
- master mind: inteligência infinita: é adquirida com a persistência e a imaginação criativa, experiência acumulada: conhecimento adquirido de escolas e universidades, experiência e pesquisa: é conhecimento que você mesmo busca, sem ser de escolas e universidades

- mindset fixo: ele não vê as próprias deficiências, incapaz de admiti-las e com isso aprimorar-se
- mindset de crescimento ou progressivo: se caracteriza por pessoas que acreditam ser capazes de cultivar suas qualidades básicas através de seus esforços.
- montante sobre gestão: é a quantidade de dinheiro que o investidor tem para investir
- design thinking: é gerar valor para outras pessoas
- customer experience journey mapping: identificar os problemas dos clientes que ainda não foram resolvidos e criar soluções através dos produtos que a empresa vende
- the startup way: responsabilidade, processo, cultura e pessoas
- Investidor-anjo: uma pessoa física que geralmente investe o próprio capital em empresas que estão em sua fase embrionária e possuem alto potencial de crescimento e compartilha sua experiência e rede de contatos para potencializar os negócios
- capital Semente: investe em empresas que estão em fase inicial, porém não é uma pessoa física que realiza esse investimento, mas sim uma empresa.
- private equity: seu foco é em grandes e médias empresas. geralmente buscam empresas de capital aberto ou prestes a abrir o seu capital.
- venture capital: com grandes chances ou baixo retorno de investimento, focado em empresas de médio porte e que já tem solução ou produto validado no mercado com faturamento. (contratam pessoas talentosas, investir em marketing e branding)
- deck: é um documento de apresentação da empresa que apresenta uma oportunidade de negócio ao investidor
- valuation: valor da empresa, premoney: como a empresa está sendo avaliada pelo investidor antes do investimento acontecer, postmoney: é a soma do premoney com o valor a ser investido
- preferência de liquidação: os lucros serão compartilhados se houver liquidez (pode ocorrer caso a empresa seja vendida)
- vesting: contrato para garantir que os empreendedores continuarão na empresa com o passar do tempo
  
- antidiluição: protege investidores caso a empresa emitir novas ações, entretanto com valor abaixo do que o valor da rodada. caso um investidor tenha direitos antidiluição, e a empresa capta recursos a um *valuation* abaixo do *valuation* da última rodada, apenas as ações ordinárias dos fundadores serão diluídas.
  
- *curta descrição do negócio ou pitch elevator*: deve ter até três parágrafos descrevendo de forma direta o produto, o time e do que se trata o negócio. O pitch também deve ter um parágrafo de conclusão que especifique claramente o que você busca e quais os próximos passos da empresa. Deve ser enviado no corpo do próprio e-mail e, como diz o próprio nome, é ideal que sua leitura, ou apresentação, dure o tempo que o elevador leva para ir do térreo ao andar do escritório do possível investidor.
- *sumário executivo*: é um documento de até três páginas que deve conter, de forma concisa, precisa e muito bem escrita, sua ideia, o produto, o time e o negócio. Dedique-se à produção desse documento pois é ela que ditará a primeira impressão do potencial investidor sobre o negócio. Agregar dados, números, o problema, como resolvê-lo e porque sua empresa é a melhor para isso, também são pontos essenciais que devem estar descritos no sumário executivo.
- *apresentação*: deve ser uma apresentação de Powerpoint de 10 a 20 slides, e que apresente de forma visual e atrativa uma visão geral do negócio. O objetivo é comunicar a mesma informação presente no sumário executivo, contudo de uma forma visual. É importante sempre levar em consideração a audiência para qual será apresentada. Investir tempo na organização dos slides e também no conteúdo é essencial, e por último, até mesmo contratar um profissional para deixar o design mais atrativo pode ser uma boa dica.
- *plano de negócios*: São mais comuns em estágios avançados de investimento. É um documento de aproximadamente 30 páginas dividido em seções e informações sobre o negócio. Pode ser considerado uma extensão do sumário executivo, trazendo detalhes sobre o mercado, produto, clientes, estratégias e finanças.
- *protótipos/demos*: investidores adoram ver protótipos ou demos pois conseguem entender o que o empreendedor está propondo é que ele é capaz de construir algo. Eles acreditam que um

protótipo é muito mais importante do que qualquer plano de negócios ou modelo financeiro, especialmente para as empresas em estágios iniciais. Se o produto é complexo, a dica é buscar uma maneira de demonstrá-lo rapidamente e com facilidade.

- smart money: são aqueles que aportam mais do que recursos financeiros, eles contribuem com conhecimento, networking e experiência, auxiliando o empreendedor diariamente a tomar as melhores decisões para o negócio.

- estágio seed: acordos nessa fase têm o maior potencial para falhas. Caso não consiga justificar o investimento com seu desempenho, certamente terá dificuldades para as próximas rodadas e não alcançar a valorização da empresa. você pode ter problemas nas próximas rodadas e não conseguir uma boa valorização da sua empresa. Neste estágio, geralmente se negociam ações ordinárias.

- estágio early stage: cuidado com as preferências pela liquidez. É cauteloso também evitar dar o controle cedo demais e sempre esteja atento à formação do conselho da sua empresa.

- estágios mid/late stage: nesses estágios costumam surgir problemas com o conselho de diretores da empresa e com o controle de votos. O ideal é negociar muito bem os votos para garantir que a empresa avance sem conflitos de gestão.

pitch deck: é uma apresentação que mostra a oportunidade do negócio para investidores e fundos de investimento. Geralmente, é um conjunto de slides, que deve transmitir uma breve ideia de como funciona o negócio, o estágio em que está, onde pretende chegar, como será realizado e, principalmente, o retorno do investimento. Um bom Pitch deve contar indicadores de desempenho relevantes do seu negócio, a apresentação deve ser sintética, entretanto, muito bem embasada, contendo principalmente números, dados, projeções e indicadores que possibilitam ao investidor captar a potencialidade do seu negócio e, portanto, sentir-se estimulado ao investir nele.

#### ***investimento semente:***

Acontece nos estágios iniciais das empresas ou startups para definição das bases do negócio, formalização da atividade, início da produção e contratação de colaboradores. O aporte de capital varia, chegando até US\$ 2 milhões. Nesses casos, quem investe são investidores anjo e fundos de venture capital, dependendo de quão atrativo e consistente o negócio represente a estes fundos.

#### ***- series A:***

Nesta fase, a empresa já definiu o modelo de negócios. Mercado e consumidores também já são conhecidos e o produto/serviço já está consolidado. A Series A visa impulsionar a escala de produção, otimizar a distribuição, expandir para outros mercados e também refinar o modelo de negócios. Os valores envolvidos em uma Serie A podem ir de US\$ 2 milhões até US\$ 20 milhões. Fundos de venture capital normalmente são os investidores de Series A.

#### ***- series B:***

Com a empresa consolidada, a captação de recursos na Series B se propõe a contribuir para escalar o negócio. Aprimoramento de processos, novas contratações, ampliação da empresa com novos departamentos, buscar novos mercados, ou até mesmo adquirir outras empresas para agregar valor ao negócio são os principais propósitos de uma Serie B. Os valores podem chegar às dezenas de milhões. Os investidores de Series B normalmente são os mesmos das Series A.

#### ***- series C:***

Uma rodada de Series C busca acelerar a empresa em todos os aspectos. Lançar-se no mercado internacional e adquirir novas companhias são propósitos desta fase do negócio. Os montantes de uma Serie C podem chegar a centenas de milhões de dólares. Os investidores continuam sendo os fundos de venture capital, braços de investimento de bancos ou grandes empresas de fundos, além de empresas de *Private Equity*, que é uma modalidade de investimento voltada a empresas de médio porte, com alto potencial de crescimento, mas já com bom faturamento e mercado consolidado. Geralmente, esse investimento antecede a entrada dessas empresas na bolsa.

**valuation:** é o julgamento da posição que o negócio ocupa no mercado e a previsão do retorno de investimento nas ações da empresa. existem diversas formas de avaliação, sendo as mais comuns o valor dos ativos, o valor presente do fluxo de caixa futuro, ou o valor dos múltiplos da empresa.

**como calcular o valuation:** *geralmente, é calculado a partir de uma projeção do seu fluxo de caixa, tendo descontada uma taxa de desconto, que se refere ao risco daquele*

*empreendimento e também ao valor do capital investido ao longo do tempo, é importante trazer o resultado ao valor presente, considerando que o dinheiro também tem a sua depreciação ao longo do tempo*

**term sheet:** sem ele, a relação entre os sócios dentro da empresa durante o processo de investimento pode resultar em problemas para ambas as partes. consiste em um documento de contrato que contém as cláusulas de como será regida a relação entre o investidor e o empreendedor da empresa. Ele contém todos os direitos e obrigações que farão parte dessa operação. ele rege um conjunto de regras que devem ser estabelecidas para que não haja frustrações durante a negociação e a operação do negócio, sendo o fator principal para uma boa negociação entre as partes. a grande “sacada” do Term Sheet é que as duas partes da negociação exigirão o máximo de benefícios. Portanto, é preciso conhecer e entender a fundo todas as cláusulas desse contrato para que o empreendedor não perca os seus direitos dentro da sua própria empresa.

**quem faz a negociação do term sheet:** para entender os mecanismos do Term Sheet, é fundamental saber que a pessoa que fará a intermediação entre o investidor e o empreendedor é sempre um advogado, que geralmente é o advogado da empresa, pois o Term Sheet nada mais é do que um contrato regido por regras, direitos, obrigações que devem ser firmados para que não haja nenhuma quebra no contrato, ocasionando em problemas para a empresa, cabe ao empreendedor e ao advogado tomar conta da empresa e do seu capital. *“O advogado é responsável por isso também, ele tem uma responsabilidade legal que se ele tomar uma decisão ou te orientar de forma diferente, ele sofre junto com você,* é preciso ter uma boa comunicação com o seu advogado e fazer perguntas inteligentes para não cair nas armadilhas que o investidor pode te propor, principalmente porque o advogado já supõe que o empreendedor saiba como funciona um Term Sheet. portanto, se a sua empresa está buscando fontes de investimento para crescer no mercado, então é muito importante ter conhecimento de como é regido um Term Sheet.

### 1) termos econômicos:

**preço:** do quanto será investido na empresa é o primeiro foco da negociação entre empreendedores e investidores. Isso tudo depende da avaliação (valuation) da empresa para saber em qual nível se encontra, quais as suas projeções para o futuro e os resultados em relação ao mercado, a fim de chegar ao valor do quanto ela deve ser investida. Portanto, ele é proporcional à empresa. Há duas formas para referir-se à avaliação da empresa:

**1) avaliação pré-investimento (premoney valuation):** considera quanto o investidor está valorizando a empresa hoje, antes do investimento.

**2) avaliação pós-investimento (postmoney valuation):** considera a avaliação após o investimento. Ela é a somatória entre a avaliação pré-investimento e o montante do investimento agregado.

**preferência de liquidação:** É um importante termo que determina o valor que um investidor deve receber da empresa em caso de um evento de liquidez, como a venda da empresa ou a sua dissolução. Há um componente que rege a preferência de liquidação, que é a participação dos investidores no processo. Há que considerar 3 variedades:

**participação total:** os investidores recebem sua cota preferencial e ainda participam na divisão dos demais valores de maneira proporcional.

**participação limitada:** os investidores recebem sua cota preferencial e participam da divisão dos demais valores, assim como os que estão inclusos na participação total, porém, o retorno estará limitado a um múltiplo do capital investido. Esse múltiplo é determinado contratualmente.

**nenhuma participação:** o acionista com direito de preferência na liquidação não tem participação especial na distribuição dos valores, e a divisão de valores opera somente entre os detentores de ações ordinárias.

A preferência de liquidação apresenta diferenças em relação às rodadas de investimento. As rodadas de investimento são comuns nesse meio, pois uma empresa, por exemplo, que já tem experiência no mercado, terá um fundo de investimento diferente de uma empresa que está começando agora.

Portanto, existem duas principais formas em que as séries de investimento dispõem suas preferências:

**1) preferências empilhadas (Stacked preferences):** cada série de investimento tem sua preferência acima da preferência da série passada, como se empilhassem cada série. Dessa maneira, os investidores da Série B (segunda rodada) exercem sua preferência primeiro do que os investidores da Série A (primeira rodada).

**2) preferências mista (Blended preferences):** todas as séries têm igual status em relação à preferência. Portanto, a distribuição da preferência ocorre de modo proporcional ao capital investido. O tipo de preferência escolhido, nesses casos, deve ser registrado no Term Sheet.

**pay-to-play:** (pagar para jogar, traduzindo ao pé da letra para o português) é muito importante em situações de déficit de investimento, ou seja, quando o capital no investimento for abaixo do esperado, quando a empresa se encontra em dificuldades financeiras ou quando precisa de outros investimentos. Ele exige que os investidores invistam proporcionalmente em rodadas de investimento subsequentes para que não percam alguns ou todos os seus direitos preferenciais, como preferência de liquidação, direitos de votos etc. Como o próprio nome sugere: pague para poder jogar. Essa é a maneira que o empreendedor encontra de assegurar que o investidor mantenha o seu comprometimento com a sua empresa. Esse termo impacta a economia do acordo porque reduz as preferências de liquidação para os investidores que não participam devidamente das rodadas de investimento.

**vesting:** no contexto do investimento é usado como medida para que fundadores e colaboradores permaneçam na empresa até que ela esteja estruturada. Ele estipula que um sócio tenha o direito de participação acionária somente após decorrido certo período ou com o atingimento de certos objetivos. O Vesting ocorre das seguintes maneiras:

**Por tempo (direto):** porcentagem acionária é liberada em proporções mensais ao longo de todo o período comprometido.

**por tempo (com cliff):** em princípio, ocorre do mesmo modo que a Vesting por tempo (direto), porém, o sócio só terá direito acionário após um tempo estabelecido na cláusula cliff.

**por meta:** a liberação de porcentagem acionária ocorre com o atingimento de metas, independentemente do tempo transcorrido.

**misto:** é a liberação de porcentagem acionária em uma combinação entre metas e tempo decorrido de acordo com o contrato.

**employee pool:** é uma medida que visa destinar uma parcela das ações de uma empresa para a contratação de talentos.

**anti-diluição:** Os mecanismos de anti-diluição servem para proteger o investidor em caso da empresa reduzir a sua importância pelos aumentos no capital investido no negócio. Quando a empresa recebe um aumento no capital há uma divisão proporcional das ações entre os sócios, chamada de diluição societária.

## **2) termos de controle:**

**Eleição da Administração:** Um ponto importante para o mecanismo de controle é a eleição do conselho administrativo. O empreendedor deve encontrar o equilíbrio entre investidor, empresa, fundador e a representação externa no conselho. A formação desse Conselho é feita a partir dos direitos de eleição dos fundadores e investidores para a escolha desses membros. Alguns investidores tendem a declarar que essas cadeiras de comum acordo sejam ocupadas pelo CEO em exercício. Como o cargo de CEO é normalmente ocupado por um dos fundadores, isso pode parecer vantajoso aos empreendedores. Porém, com a empresa em desenvolvimento, muitas vezes o CEO pode ser substituído e, com isso, também é substituída a cadeira no Conselho para ser ocupada por administradores.

Geralmente há 5 tipos de membros que podem ser abordados para esse conselho:

- 1) Fundador
- 2) CEO
- 3) VC
- 4) Um segundo VC
- 5) Um membro do conselho externo

**provisões protetivas:** dizem respeito ao direito de voto ou concordância entre os investidores em relação à tomada de decisão acima de uma ação. É uma parte muito importante para uma empresa porque foca em boa parte das negociações, além de afetar na dinamicidade de poder entre os sócios. Geralmente, as provisões tendem a proteger o investidor de mudanças que possam alterar o seu controle ou que possam afetar radicalmente o valor do investimento. Contudo, empresas mais maduras costumam passar por diversas rodadas de investimento, o que pode acarretar a existência de diversas classes de ações preferenciais. Assim, cada nova



classe atinge a discussão de como serão dispostas suas provisões protetivas, tendo em vista a presença de provisões do investidor anterior. Nesses casos, são possíveis duas situações: os novos investidores contratam suas próprias provisões protetivas ou se alinham às condições já estipuladas.

**drag along:** é uma cláusula que determina que o acionista majoritário pode vender as ações de toda a sociedade da empresa, caso receba uma proposta, por exemplo, fazendo com que os acionistas minoritários tenham a obrigação de vender também as suas ações. Isso possibilita que o detentor da maior parte das ações possa tomar essa decisão importante sem depender de outros acionistas minoritários. Essa cláusula determinará os limites de atuação do seu sócio e os seus, e decidir de quem é o controle da empresa em caso de conflitos.

**mútuo conversível:** é um instrumento jurídico realizado, no caso, entre a startup e o investidor. O investidor realiza um empréstimo 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. Essa conversão pode ser efetiva em um tempo a ser estipulada no instrumento jurídico. Ainda pelas definições da empresa, todos os contratos têm a mesma base padrão, ou seja, independentemente do valor investido, as diretrizes seguidas serão as mesmas. Esse instrumento jurídico permite ao investidor realizar o aporte de recursos na empresa e aguardar o melhor momento para se tornar sócio, transformando o empréstimo em capital social.

- **o nosso cérebro é dividido em 3 partes**, o *croc brain* (cérebro de crocodilo), responsável pelos impulsos e defesas, *mindbrain*, responsável pelas interações sociais, e o *neocortex* responsável pelo raciocínio. Quando apresentamos algo para alguém estamos usando o *neocortex*, mas o receptor nem sempre pode estar no mesmo modo. Então, uma dica do autor é mexer primeiro com o modo *croc brain*, para conseguir fazer com que a pessoa preste atenção no que você está falando, para isso é necessário despertar o desejo e a tensão. As pessoas desejam o que elas não possuem ou podem perder, e isso causa tensão. Então, antes de executar o Pitch, estude essas sensações dos seus receptores e trabalhe em cima disso.

- **as siglas assumem os respectivos significados:** CAC, sigla para Custo de Aquisição do Cliente; LTV, sigla para *Lifetime Value*, ou em português, *Ciclo de Vida do Cliente*. Essa é uma métrica essencial para o planejamento estratégico da empresa, que irá determinar qual o valor de um cliente para o negócio; ROI, sigla para Return on Investment, ou em português, Retorno sobre Investimento. Por meio desse indicador, é possível compreender quanto a empresa está ganhando ou perdendo mediante o investimento realizado.

**O que é o PIPE:** é um programa que apoia o desenvolvimento de pesquisas inovadoras, a serem executadas em pequenas empresas do Estado de São Paulo, sobre importantes problemas em ciência e tecnologia que tenham alto potencial de retorno comercial ou social.

#### **Vantagem do PIPE**

Para o CEO do MinDSS, o PIPE é a melhor opção para os empreendedores que buscam aporte para desenvolver seus negócios. Segundo o CEO, a porcentagem que permanece com a Fapesp, em caso de sucesso do negócio, varia entre 3% a 8%, muito abaixo das porcentagens negociadas com investidores, que giram em torno de 30% inicialmente.

**Conhecendo outras alternativas:** Outras formas de levantar recursos também podem ser exploradas por empreendedores. Em Startup CEO, o autor Matt Blumberg apresenta àqueles que pretendem se dedicar a um negócio algumas das atribuições e desafios dos CEOs que deverão ser vencidos durante a jornada, entre eles, como garantir dinheiro para a empresa. Blumberg parte da premissa de que há três formas de financiamento de um negócio:

**1) Equity:** é quando você negocia recursos em troca de participação na empresa. O tipo de investidor mais lembrado nessa modalidade é o Venture Capital, investimentos feitos por instituições investidoras. Entretanto, Blumberg fala também sobre outros dois tipos de investidores de equity: Investidores anjos (geralmente indivíduos de renda elevada que investem seu dinheiro pessoal em companhias e oportunidades de negócio) e Investidores estratégicos (operam empresas que investem em outras empresas, e que contribuem não só com dinheiro, mas também com networking, contatos e expertise).

Cada um dos tipos de investimentos de equity tem suas vantagens e desvantagens, dependendo do grau de participação e envolvimento mantido entre investido e investidor.

**Debt (Dívida):** Nesta forma de captação de recursos, o empreendedor tem clareza que terá que pagar pelo dinheiro recebido. Essa é uma alternativa para àqueles empreendedores que não têm acesso a grandes investidores ou então à uma bela poupança para investir no próprio negócio. O autor de Startup CEO destaca que a forma típica de empréstimo faz mais sentido

para negócios em estágios mais maduros, contudo há opções para quem está iniciando uma empresa, entre elas estão os empréstimos bancários e os empréstimos pessoais.

**bootstrapping:** nem toda empresa é fundada com capital injetado. Nesses casos, a opção é fundar sua empresa com capital próprio e manter sua operação a partir da receita gerada. Este é um grande desafio para o empreendedor que passa a contar com a força do seu negócio, boas vendas e fluxo de

**taxa de mortalidade das startups:** 74% das startups brasileiras fecham após 5 anos, os motivos dessa taxa tão alta de mortalidade são mal entendimento entre sócios e desalinhamento entre proposta de valor e interesse de mercado, não é o tamanho da equipe que importa, mas sua competência, equipes menores podem funcionar muito melhor do que as grandes, pela capacidade de comunicação e envolvimento de cada colaborador.

**startup x pequena empresa:** Uma startup não usa as técnicas comuns das empresas, elas se desenvolvem por meio de capital de risco, seja por investidores internos ou pelo próprio time de fundador, e possuem a mentalidade de melhorar o produto com base no feedback do cliente de forma rápida e ágil e o que diferencia esses dois modelos certamente é o nível de escalabilidade do negócio.

**Características do sucesso das startups:** as pessoas realmente têm o problema que você acha que elas têm? como elas abordam o problema hoje? se conceito é uma alternativa melhor para elas?

**dicas para startup de sucesso:** foco no feedback do cliente, construa um bom time, capacidade de mudança e rápido aprendizado, a aprendizagem é validada pela análise de métricas, startups de sucesso, os dados são examinados e levados em consideração para o desenvolvimento do negócio. acionáveis: os dados precisam demonstrar uma causa e efeito claros, e estar relacionados com as mudanças do produto. acessíveis: todos os envolvidos devem ter acesso a esses relatórios e compreendê-los. auditáveis: os dados têm que ser legítimos. Os números para análise devem ser claros e não complicados e incertos. empreenda com visão, o propósito e a cultura alinham a jornada

**definição “de zero a um”:** inovar não é o único fator que importa na hora de criar uma empresa. o tamanho e o sucesso do negócio estão relacionados com a dimensão do problema que será resolvido.

**Progresso horizontal ou extensivo:** copiar modelos que já existem e que funcionam.

**Progresso vertical ou intensivo:** significa criar coisas novas, inovadoras

**O tamanho da relevância corresponde ao tamanho da oportunidade:** se for um problema pequeno, não há espaço para criar uma grande empresa.

**concorrência perfeita e monopólio:** sem poder de venda, os produtos precisam ser vendidos pelo valor que o mercado determina. se um nicho de produtos começar a ir muito bem, outras empresas entrarão no segmento, aumentando a oferta e, conseqüentemente, baixando os preços. Se a oferta ficar maior que a procura, muitas dessas empresas irão à falência, fazendo com que os preços voltem a níveis sustentáveis. ideia de monopólio é quando um negócio não tem concorrência e produz uma combinação de quantidade e preço que maximize os lucros.

**Como transformar o negócio em um monopólio:** um monopólio consegue impedir que um concorrente copie o negócio, fazer com que as pessoas que usem sejam fieis ao produto, os custos fixos para criar um produto passam a se diluir por quantidades crescentes de vendas, branding: criar uma marca forte é um meio poderoso para reivindicar um monopólio. O

**Comece pequeno e monopolize:** sempre comece pequeno. Isso não significa ser insignificante ou não ter clientes, mas sim ter pessoas específicas servidas por poucos ou nenhum concorrente. uma vez determinado o nicho dominante, deve se expandir gradualmente para mercados afins e ligeiramente maiores, aumentando a escala.

**unit economics:** no negócio é a receita direta e custos associados a um modelo de negócios, expressados com base em uma unidade.

**A unidade econômica e a evolução do negócio:** a estratégia de captação ajuda o empreendedor a monitorar o desempenho do negócio para que seja possível mensurar seu crescimento e saber o que está dando certo e o que é preciso melhorar. é necessário definir qual é a unidade que servirá como base do negócio. Ela pode variar dependendo do modelo de negócio que a empresa possui, mas normalmente refere-se ao cliente, ou consumidor do serviço ou produto oferecido.

**variedades da unidade econômica:** se a unidade definida se tratar de um cliente, haverá duas economias principais: Lifetime Value com a sigla LTV e Customer Acquisition Cost, com a sigla CAC. Nesse cenário, um bom resultado deve indicar que o valor de vida, ou LTV, é a receita que um usuário gera durante todo o período de uso do seu produto, que deve ser sempre maior que os custos de aquisição de cliente, ou CAC, para que possa haver lucros.

**como os sócios influenciam no negócio:** com base em uma pesquisa da StartupFarm, a principal causa da mortalidade das startups é a falta de entendimento entre sócios e o desalinhamento entre proposta de valor e interesse de mercado. estudos revelam que empresas com 2 ou 3 fundadores têm mais chances de sucesso.

**timing e boa execução:** o empreendedor deve conseguir enxergar uma oportunidade em um problema e buscar a solução. a maioria dessas empresas falhou por erros graves, decorrência da negligência em abrir um negócio sem analisar o momento certo, a durabilidade do projeto, o segredo ainda não desvendado, as pessoas, entre outros fatores.

**como alcançar o Problem/Solution Fit:** a venda de um produto ou serviço se dá devido a geração de valor através da resolução de um problema ou necessidade. E para que ele resolva esse problema ou necessidade, é preciso compreender sua origem, ou seja, os clientes. O *problem/solution fit* é quando a solução definida resolve um problema relevante ou atende uma necessidade crítica de um segmento de clientes, atendendo também de forma viável as necessidades dos potenciais clientes quanto ao modelo de receita, preço e os esforços para aquisição.

**como criar um problem/solution fit:**

- desenvolva a solução apresentada: reveja o problema; descreva o produto em até cinco funcionalidades-chave; insira alguns campos para o feedback do cliente; não desenvolva um posicionamento de marketing, pois nesta fase ainda não há necessidade.
- Desenhe um diagrama de fluxo de atividades do cliente: antes do produto; após o produto; depois de 18 meses do produto lançado.
- desenvolva uma demonstração ou protótipo, sempre que possível.
- mantenha uma pontuação para monitorar a reação dos clientes.
- critérios de saída: requer uma apresentação detalhada que define o programa do cliente, apresentação da solução da startup e indicação do feedback adicional do cliente.
- testes de passagem/ falhas identificadas.

**descubra se o seu público precisa mesmo da solução que você quer oferecer**

- você identificou um problema que um potencial cliente deseja ver resolvido?
- será que o nosso produto resolve este problema ou necessidade do cliente?
- se assim for, temos um modelo de negócio viável e rentável?
- aprendemos o suficiente para sair e vender?

**procure os clientes earlyvangelists:** são os compradores que querem experimentar o seu produto antes de todos e tem o potencial de espalhar a boa notícia sobre ele aos amigos e familiares. eles têm um problema ou necessidade; entendem que tem um problema; estão ativamente à procura de uma solução e querem encontrá-la. esses clientes te ajudam a conquistar o *problem/solution fit*, testar as falhas do produto e aprimorá-lo.

**customer Development:** é um conjunto de processos e padrões para testar o produto de uma forma rápida e descobrir seu cliente baseado em hipóteses. os produtos falham pois, os autores escrevem que a maioria das startups não possuem um processo para testar as hipóteses dos seus modelos de negócios, como mercado, clientes, canais e preços, então acabam transformando suposições em fatos.

**benchmarking:** é um estudo profundo sobre o desempenho de empresas que são referências, podendo ser concorrentes ou não. oportunidades também para identificar fraquezas e forças da concorrência, mais importante do que cometer os próprios erros é aprender com as falhas de outros negócios e entender o porquê não deu certo.

**customer development** é dividido em quatro etapas:

customer discovery, é o processo de descoberta do cliente onde primeiro é captada a visão dos fundadores e suporte a convertê-las em uma série de hipóteses relativas ao problema que se deseja solucionar, as potenciais soluções e ao modelo de negócio. Em seguida, desenvolve um plano para testar as reações dos potenciais clientes para as hipóteses definidas, a fim de transformá-las em fatos.

customer validation é o processo de validação de hipóteses do cliente. Uma série de atividades de entrevistas, apresentações e reuniões com potenciais compradores, onde é testado se a



solução e o modelo de negócios resultante é repetitivo e escalável. Se não for, você retorna ao processo de *customer discovery*.

customer creation é o começo da execução da criatividade do cliente. Ele constrói a demanda do usuário final e dirige o canal de vendas para escalar o negócio.

company-building é a construção da empresa, a transição da organização de uma startup para uma empresa focada na execução de um modelo validado.

#### **como executar o customer discovery e customer validation**

muitas empresas falham por não conseguirem criar soluções para problemas reais ou não possuem clientes com essa dor. para descobrir as dores reais dos clientes, é preciso sair do prédio, ou seja, buscar conhecimentos em campo, fora da zona de conforto. é o processo que transforma hipóteses em fatos e testa a venda em todas as etapas. Os testes devem ser feitos por pessoas que irão se envolver com o produto e em todo o modelo de negócios, não apenas em componentes individuais.

**a importância do Product/Market Fit para criar negócios de sucesso:** é necessário entender o mercado onde a solução atuará e começar a desenvolver as suposições do modelo de negócio para assim criar um produto digital de forma incremental e com funcionalidades que solucione esses problemas.

#### **Artifícios para validar o Product/Market Fit**

1- há uma demanda considerável para resolver o problema? O produto soluciona bem essa necessidade aos olhos dos clientes?

2- quem são nossos clientes e como podemos alcançá-los? Entendemos a demografia e os arquétipos de nossos clientes-chave e o bastante sobre seu comportamento para saber como encontrá-los de forma rentável?

3- podemos ganhar dinheiro e desenvolver a empresa? Podemos crescer previsivelmente e o suficiente para fazer uma grande empresa?

avaliação: problema sério ou necessidade importante?

avaliação: o produto soluciona a necessidade?

avaliação: existem clientes suficientes?

critérios de saída: Verifique a demanda considerável para resolver o problema e se o produto preenche bem a demanda aos olhos dos clientes. Atualize também o Business Model Canvas.

#### **capacidade de execução e visão de negócio**

- é um problema ou necessidade, urgente ou vital, para a maioria dos clientes? Ou seja, – existe um mercado?

- o seu produto resolve o problema ou sana a necessidade com preços que os clientes ficarão felizes em pagar?

- existem clientes suficientes “lá fora” para entregar uma considerável oportunidade de negócio?

#### **pivotar ou prosseguir?**

- nós identificamos um problema que muitos clientes pagarão ansiosamente para ser resolvido?

- nosso produto resolve essas necessidades de forma distinta, econômica e rentável?

- sendo assim, temos um mercado considerável e viável, e um modelo de negócio escalável e rentável?

- podemos desenhar um dia na vida do nosso cliente antes e depois da compra do nosso produto?

- podemos criar um organograma de usuários, compradores e canais?

**do modelo de negócios para o sales roadmap:** é importante para definir metas e planos com o propósito de atingir o *product/market fit*. É o momento de estudar as estratégias e iniciativas de vendas do negócio para atingir os objetivos. é preciso usar tudo o que foi aprendido com o *customer discovery* e com as validações, a fim de desenvolver um funil de vendas específico para a empresa. Com uma base sólida de compradores em potencial, você já pode iniciar a prospecção de clientes. o *sales force*, ou força de vendas, que é quando o fundador contrata pessoas para escalar o processo de vendas da empresa. Entretanto, ele explica que, na maioria das vezes, isso desacelera as vendas, já que é necessário testar o modelo antes de encontrar o *product/market fit* e só então escalar.

a maioria dos empreendedores de startups acreditam que não precisam do conhecimento de um modelo de negócio nem de um *sales roadmap* para vender seu produto. Porém, um *sales*

*roadmap* é parte da busca por um modelo de negócio ideal, e um só pode ser construído depois do outro ser executado.

### **as responsabilidades do CEO de uma startup**

após alcançar o *problem/solution fit* e o *product/ market fit*, através das validações realizadas durante os processos de *customer discovery* e *customer validation*, chega o momento de focar em ações para fazer o negócio crescer. o CEO precisa ser um supervisor funcional de todos os departamentos da empresa, que lidere o time fazendo parte dele.

supervisor de vendas: o CEO deve conhecer muitos dos seus clientes pois é o responsável pelo fechamento dos negócios estratégicos, além de manter um relacionamento recorrente com seus principais compradores.

supervisor de desenvolvimento de novos negócios: o desenvolvimento de parcerias estratégicas e novos negócios de alto impacto acontecem através de conexões executivas com visão compartilhada. Oportunidades que são criadas através do CEO.

supervisor de marketing: acompanhar o desempenho das métricas em alto nível que influenciam os modelos financeiros, assim como o posicionamento da marca no mercado são as principais atividades de um CEO. Em uma empresa B2C, ou seja, que vende diretamente para o consumidor final, o marketing é fundamental para a empresa e supervisionar esse desempenho é uma responsabilidade crucial, principalmente em startups mais jovens que não possuem recursos para contratar um CMO.

supervisor financeiro: assegurar e monitorar a precisão e cumprimento de prazos do progresso financeiro são responsabilidades de um CEO, assim como não deixar que falte dinheiro em caixa para cumprir os compromissos do negócio. Quando a empresa não conta com um CFO, as responsabilidades tornam-se importantes e requer-se mais esforço.

supervisor legal: o CEO é o responsável por manter o sincronismo das atividades de negócio com a equipe jurídica, onde estes são responsáveis por proteger a startup de riscos e orientá-la a executar as atividades dentro da lei.

supervisor de produto: mesmo que o CEO não seja um líder técnico, ele precisa estar sintonizado com o alinhamento do *product/market fit*. É isso que dita o negócio, por isso a experiência do cliente é tão importante.

supervisor de operações: os processos de operação são importantes, mas outras pessoas podem se responsabilizar por isso. O CEO deve gerenciar as métricas. Os relatórios serão a chave da empresa que possui uma área operacional intensa.

supervisor de recursos humanos: o recrutamento e a integração são tarefas fundamentais do CEO. O chefe do RH deve ser um parceiro estratégico, pois tudo o que acontece neste setor deve ser passado ao CEO.

CFO, ou Chief Financial Officer, é o diretor financeiro da empresa responsável pelos gastos, capital e orçamentos.

COO, Chief Operation Officer, é o diretor operacional. É o braço direito do CEO pois é encarregado de cuidar dos processos da empresa.

CMO ou Chief Marketing Officer, deve comandar todo o marketing do negócio.

O CPO, Chief Product Officer, é o responsável pelo produto da empresa e todas as suas etapas, desde a concepção até a produção.

CTO ou Chief Technology Officer, é o diretor de tecnologia e autoridade em pesquisa e desenvolvimento.

Por fim, o CLO, Chief Legal Officer, é responsável por orientar a empresa em questões jurídicas, para que tudo o que for feito nela seja de caráter legal.

### **Um bom time faz uma grande startup**

1º. preste atenção ao aspecto cultural. Para que a empresa possua os melhores funcionários é preciso encontrar as melhores pessoas.

2º. encontre especialistas de destaque. O CEO deve ser o melhor generalista do negócio, e por isso precisa dos melhores especialistas. O foco é a experiência que este especialista vai agregar à empresa e como ele vai integrar um time excelente.

3º. contratar. Colaboradores com os mesmos pontos fortes não ajudam a empresa a crescer. É por isso que pessoas com competências diferentes contribuem para completar o time.

4º. não contrate muito. Não é necessário contratar profissionais chamados de "armas corporativas", e sim pessoas que tenham habilidades compatíveis com a empresa.

5º. verifique suas referências com cuidado. O candidato pode escrever o que quiser no currículo. Por isso é importante investigar e ter referências antes de trazê-lo para o time.

6º. deixe a equipe participar da equipe. Como CEOs são generalistas, eles podem precisar de ajuda para contratar alguém do marketing, por exemplo, se essa não for a sua área mais forte. A opinião da equipe também é importante para avaliar se o candidato se adequa à cultura da empresa.

este é um guia para construir um bom time. Porém, independente do currículo do candidato e de quem for contratado, o CEO ainda é o responsável pela gerência completa da empresa.

#### **Depois da contratação, escale o time**

- o gestor deve colocar em prática todas as experiências que adquiriu ao longo da carreira. gestão é importante; a gerência é um conjunto de habilidades únicas; e pode ser que o CEO não seja ótimo nisso.

- trabalho insiste em melhorar as habilidades da gerência. Todo o time é responsável pelo aprendizado e pelo desenvolvimento mútuo de cada um.

- aprenda com o sucesso e fracasso dos outros. É o tradicional benchmarking, pesquisar sobre o fracasso e o sucesso da concorrência. Esta é uma técnica usada para aprender e aprimorar.

- construir um forte segundo nível de gestores. Conforme o negócio escala, pode ser que alguns gestores e líderes não correspondam mais às necessidades da empresa. Por isso, o autor explica que é importante desenvolver o time interno para que eles se tornem gerentes capazes e sejam eficientes no cargo.

- ser linha dura com contratações de fora. Mesmo que o CEO foque em desenvolver o time, pode ser que o negócio não possa esperar até que esses líderes estejam prontos para assumir. Este pode ser o momento de contratar pessoas de fora que devem ser capazes de contribuir com o negócio e ajudá-lo a se desenvolver.

**tema:** escolher um tema que se refira ao plano estratégico pode ser uma forma de criar o *pitch* do negócio.

**iniciativas:** organizar esforços dentro do time permite que os funcionários façam parte de uma peça da estratégia.

**planos:** independente do time ou da área, todos fazem parte do mesmo negócio, por isso devem trabalhar juntos para criar e executar um plano com missão, indicadores e métricas de desempenho chave.

**sincronização:** os planos devem ser desenvolvidos o mais próximo da realidade possível. Eles podem exigir recursos sobrepostos ou ter dependências e requisitos de sequenciamento.

**comunicação:** é uma parte que deve ser trabalhada com toda a equipe. Todos os colaboradores devem ter o mesmo foco e serem ouvidos em relação ao trabalho que deve ser feito.

**indicadores Balanceados de Desempenho:** são eles que mostram a classificação das ações da empresa e as métricas mais importantes.

**relatórios em andamento:** ocasionalmente os planos devem ser atualizados e apresentados ao time juntamente com os indicadores de desempenho balanceados para cada iniciativa.

- **objetivos estratégicos:** cada departamento tem um papel no objetivo estratégico do negócio. A equipe executiva é a responsável em dividir o plano estratégico em vários departamentos com objetivos específicos e comunicar esses objetivos aos colaboradores.

- **objetivos de negócios:** é importante analisar o que falta os departamentos fazerem para alcançar os objetivos da empresa e como eles podem mudar isso. Neste processo é preciso explicar como o objetivo afeta o dia a dia da equipe de operações.

- **marcos e métricas:** o objetivo final de todas essas etapas é atingir as metas de negócio que foram criadas no plano estratégico. Cada uma dessas métricas devem ser adaptadas para áreas específicas, que juntas impactam no sucesso do negócio.

**crescimento orgânico e estratégia M&A:** a estratégia só deve ser usada se o negócio estiver escalando e a equipe tiver o conhecimento necessário para também integrar e replicar o modelo praticado de escala, do contrário adquirir outras empresas só servirá para replicar erros. o M&A é uma das ferramentas estratégicas mais importantes, mas muitos empreendedores têm receio de usá-la por não querer introduzir na empresa algo que não foi desenvolvido por eles.

1. comprando tecnologia. O objetivo de alguns planos estratégicos é criar um novo produto. Mas antes de fazer uma fusão entre empresas ou aquisição, é preciso saber se é mais barato construir ou comprar, e se comprar uma empresa fará sentido ao negócio e por quê. Às vezes a fusão entre empresas visa adquirir uma tecnologia ou comprar os direitos dessa tecnologia.

2. comprando equipes. Recrutar e desenvolver uma equipe pode levar muito tempo. Assim, comprar empresas com equipes talentosas já prontas tem sido uma estratégia muito utilizada.

3. diversificando as linhas de negócios. Uma razão para comprar uma empresa é diversificar o negócio, principalmente criar sinergias e complementaridade de produtos, serviços e carteiras de clientes de forma a potencializar os negócios.

4. expandindo o *market share*. Concorrentes que passam pelo processo de fusão possuem um objetivo: expandir o *market share*, ou quota de mercado.

**a importância do planejamento financeiro:** os fatores do negócio que influenciam as finanças, pois ela não será igual depois de um tempo. para a realização de um planejamento financeiro, segundo o autor, o empreendedor deve responder três questões: quanto isso vai custar? Como e quando este investimento vai se pagar de volta? Qual é o capital necessário para chegar lá e quais são os requerimentos financeiros a partir do seu balanço atual?

existem diversas soluções técnicas e de baixo custo que possibilitam aos empreendedores criar protótipos de um produto digital para fazer validações no mercado. Então, mesmo sem um investidor, é possível começar a prototipar e iniciar uma startup. Ferramentas como Google Form e TypeForm para gestão de formulários e integradores de APIs (Interface de Programação de Aplicativos) como o Zapier, são amplamente usados com esse propósito.

#### **aprenda a identificar os erros e desvios**

- compreender os fatores do negócio que influenciam o planejamento financeiro.
- mensurar o sucesso ou fracasso contra a primeira versão do planejamento financeiro definido. mesmo que essas previsões estejam erradas, elas podem dar uma visão melhor para medir a performance e decidir se os resultados são coerentes.
- manter o planejamento financeiro constantemente atualizado baseado nos resultados. Todo modelo precisa ser melhor do que a última versão. Pergunte-se: o que você fez de errado dessa vez? Como você pode evitar o erro na próxima vez?

#### **faça previsões bem cedo e frequentemente**

1. investimento e retorno: tomar decisões de investimento todos os dias faz o empreendedor ficar muito bom na precisão de retorno sobre investimento. Mas, como alguns investimentos levam mais tempo do que o previsto para se pagar, é importante prever o timing.
2. concorrência: não tem como saber o que os concorrentes vão fazer, ou quando novos competidores chegarão ao mercado. Qualquer um desses casos pode influenciar diretamente as vendas e o negócio.
3. mergers and Acquisitions: qualquer aquisição pode levar todo o orçamento à desordem, tanto no lado da receita quanto do lado do custo.
4. lacunas na receita: nenhum modelo de receita tem a previsibilidade perfeita. Em qualquer negócio que tenha um modelo de receita recorrente, perdendo números em um determinado mês ou trimestre, fica difícil voltar ao planejamento. Afinal, os números do próximo trimestre dependem do atual.

**organização exponencial:** é uma empresa que cresce 10 vezes mais e 10 vezes mais rápido do que seus concorrentes através de técnicas organizacionais e tecnologias aceleradas, exemplo: Netflix

#### **pensamento linear X pensamento exponencial**

uma das diferenças entre uma empresa comum e uma Organização Exponencial é o crescimento. Enquanto empresas tradicionais possuem um crescimento linear, ou seja, lento e gradual, as ExOs alcançam um crescimento rápido e gigantesco.

já o crescimento exponencial é focado em manter ao mínimo os recursos físicos e humanos requeridos para acelerar o crescimento. Nas Organizações Exponenciais o volume de clientes e receitas podem ter grandes crescimento sem a necessidade de aumentar o número de colaboradores, por exemplo.

#### **atributos externos, ou Escala, são divididos em:**

**equipe sob demanda:** hoje uma habilidade se mantém por apenas cinco anos, por isso, ExOs optam por contratar sob demanda e criar equipes mais enxutas. Dessa forma, nenhum dos colaboradores se torna obsoleto e o time cria laços mais fortes, além de permitir que todos tenham novos aprendizados e sejam mais ágeis.

**comunidade e multidão:** as comunidades são importantes por diversos aspectos, entre eles obter feedbacks, encontrar colaboradores ou prestadores entusiastas do mesmo propósito, gerar ideias, além de promover o serviço/produto. Este atributo aumenta a fidelidade dos

clientes, que se sentem respeitados pela marca, e agiliza o crescimento e a implementação do negócio.

**algoritmos:** o mundo funciona da base de algoritmos, desde freios ABS até o sucesso dos filmes de Hollywood. Um dos exemplos apresentados em “Organizações Exponenciais” é o algoritmo PageRank do Google, que classifica a popularidade das páginas da web. Algoritmos são uma sequência de comandos computacionais que tem o objetivo de realizar tarefas.

**ativos alavancados:** as ExOs podem possuir, compartilhar ou usufruir de ativos. Elas se ajustam a fim de reduzir custos marginais e aumentar a agilidade, dependendo da necessidade. Não ter um ativo pode ser a melhor opção se o negócio não precisar de recursos escassos, como no caso do Stayfilm, que opera usando os servidores de parceiros como a Amazon e Microsoft. Se não for esse o caso e a empresa precisar de um recurso escasso, é melhor então que o tenha como propriedade.

**engajamento:** engajar significa criar efeitos de rede e ciclos de feedbacks de grande alcance. Um exemplo de engajamento em ExOs é a gamificação, quando as empresas criam jogos para os usuários alcançarem objetivos e acumularem pontos. Isso incentiva a fidelidade, confiança e o engajamento com o produto. Porém, além de engajar o cliente, é importante também que a empresa tenha engajamento com seus colaboradores promovendo bonificações e reconhecimento.

**interfaces:** as interfaces são plataformas que filtram e organizam os processos da empresa e o que ela oferece ligando-a a entidades externas. É a forma de unir duas partes que não podem se comunicar diretamente. Um exemplo citado pelos autores é o da App Store da Apple, que possui 1,2 milhão de aplicativos, baixados mais de 75 bilhões de vezes, ou seja, conectando os serviços aos usuários.

**dashboards:** à medida que crescem, a necessidade de desenvolver uma maneira de medir e gerenciar a organização aumenta). Um dashboard, ou painel de controle, mostra em tempo real todas as informações atualizadas do que cada colaborador está realizando, e essa tela é acessível para toda a empresa. Isso permite que os funcionários melhorem seu desempenho e sejam menos suscetíveis a erros.

**experimentação:** em empresas tradicionais os produtos são testados pelos consumidores e o feedback é passado para a equipe realizar as mudanças. Esse processo pode ser demorado, fazendo com que a empresa não solucione o problema em tempo hábil e ainda tenha um alto custo por isso.

**autonomia:** a hierarquia de trabalho diz respeito à mesma ideia antiga que vimos no começo da aula sobre quantidade de pessoas relacionada à quantidade de poder. Organizações Exponenciais possuem equipes auto-organizadas e multidisciplinares que, mesmo apresentando uma estrutura hierárquica, trabalham com autoridade descentralizada. O objetivo das ExOs é recrutar talentos proativos capazes de gerir a si mesmos.

**tecnologias sociais:** com esse atributo a comunicação se torna mais eficaz, os aprendizados mais rápidos e a equipe se torna mais organizada durante o rápido crescimento. Ismail, Malone e Van Geest definiram sete elementos-chave de tecnologia sociais que podem ser implementados em uma Organização Exponencial, são eles: objetos sociais, fluxos de atividades, gerenciamento de tarefas, compartilhamento de arquivos, telepresença, mundos virtuais e sensoramento emocional.

**como começam as Organizações Exponenciais:** é um negócio que cresce 10 vezes mais e mais rápido do que empresas comuns e são construídos com base em tecnologia e inovação.

#### **disrupção e economia de compartilhamento**

outra transformação que o avanço da tecnologia trouxe foi o corte do custo marginal de marketing e vendas. Enquanto há 25 anos era preciso desembolsar um alto valor para promover uma marca, hoje isso é possível com apenas alguns recursos, e essa publicidade ainda pode ter alcance global.

#### **organizações Exponenciais e sua cultura no mercado**

- **risco tecnológico:** com a evolução da tecnologia esse risco foi diminuído em 150 vezes ao longo de 20 anos, porém ainda resta uma pequena parte que preocupa os investidores chamada escalabilidade.

- **crowdfunding:** quando várias pessoas e até investidores se juntam para financiar um projeto de interesse em comum, realizando um financiamento colaborativo. Só quando esse projeto atingir a meta necessária é que ele começa a ser desenvolvido. Com esse método, o produto é validado no mercado antes mesmo de ser criado.



- **risco de execução:** Este é o risco que mais preocupa os investidores. Isso porque a organização da empresa, colaboradores, relação entre sócios e como o produto soluciona um problema de mercado são pontos definitivos para o crescimento exponencial.

#### **processo de criação e Lean Startup**

- design Thinking é uma abordagem que busca conhecer de maneira mais aprofundada os problemas e as necessidades dos usuários ou potenciais clientes, a fim de proporcionar-lhes uma solução inovadora e de alto valor.

- a proposta de valor é o que faz o cliente optar por uma ou outra empresa. Ela deve ser capaz de responder ao cliente como soluciona melhor seu problema em relação ao que os outros concorrentes do mercado oferecem.

- canvas da proposta de valor: perfil do cliente (as dores e ganhos que o cliente espera obter) e mapa de valor

- **tarefas funcionais** – quando tentam realizar uma tarefa ou solucionar um problema específico.

- **tarefas sociais** – são tarefas focadas em obter status ou como querem ser percebidos por outras pessoas.

- **tarefas pessoais/emocionais** – quando clientes buscam um estado emocional específico.

- **tarefas de apoio** – são três tipos diferentes:

- **comprador de valor:** realizadas em situações referentes à aquisição de valor como comparação de ofertas, ficar na fila de espera, entregar um produto...

- **cocriador de valor:** auxiliam na criação de valor para a empresa, através do recebimento de feedbacks ou análises.

- **transferidor de valor:** são referentes ao encerramento de um ciclo de proposta de valor, se quando se finaliza uma assinatura ou revende um produto, por exemplo

- **dores do cliente:** resultados, problemas ou características indesejáveis

- **ganhos:** ganhos necessários, esperados, desejados, inesperados

- **mapa de valor:** características da proposta que ele pretende ofertar, como produtos e serviços, como eliminar o que aborrece o cliente, quais ganhos e benefícios seus clientes vão ter

- **encaixe:** é o resultado obtido quando a sua proposta de valor entusiasma os seus clientes, entre eles são solução de problema, produto-mercado (quando os clientes reconhecem a sua proposta de mercado e você ganha força), modelo de negócio (quando sua proposta de valor entra em um modelo de negócio)

#### **Os 5 princípios do Design Thinking**

- pensar o consumidor como o centro da empresa, é preciso entender e descrever os comportamentos do seu usuário a fim de saber como o projeto da empresa consegue ajudá-lo com o seu problema.

- cocriação: é uma estratégia que pretende reunir diferentes mentes para a criação de uma solução inovadora. Isso pode acontecer através de parcerias com outras empresas, instituições de ensino, organizações etc.

- sequencial: os processos são uma sequência de ações inter-relacionadas e devem ser vistos dentro de uma linha do tempo. Cada etapa dessa linha do tempo influencia a satisfação dos consumidores. vai desde o reconhecimento do problema por parte do potencial consumidor, onde há a necessidade de mostrar a ele um pouco mais sobre o seu problema ou necessidade, até o atendimento depois que o cliente consumiu o seu produto, com o colhimento de feedbacks e outras ações que entram em contato com essa pessoa.

- evidente: o valor que a sua empresa ou organização pretende entregar aos seus potenciais clientes. assim, eles podem reconhecer com maior facilidade o que o produto ou serviço pode agregar à sua vida. há várias maneiras de fazer isso, seja por e-mails, artefatos, lembranças, qualquer coisa que torne memorável a experiência dessa pessoa com a sua marca.

- holístico: significa entender um fenômeno em toda a sua totalidade. *isso se dá pela melhoria das experiências dos usuários/clientes, pela satisfação do pessoal e pela integração de sofisticados processos tecnológicos para atingir os objetivos de sucesso corporativo*

**Teste uma solução focando no cliente:** *é preciso entregar a eles exatamente o que estavam procurando para que seja algo eficaz e que traga os resultados esperados. para saber o que os clientes procuram é fundamental que o foco esteja neles. Isso significa conhecer a sua visão de mundo, criar um bom relacionamento, fazer entrevistas, enfim, tudo o que possa fazê-lo*

*entender as suas necessidades e o que eles esperam para que os seus problemas sejam resolvidos.*

**Aprofunde na visão do cliente:**

*- busque informações dos seus clientes, seja de pesquisas já realizadas anteriormente ou de dados que já possui sobre eles, como a análise de redes sociais mais utilizadas, rastreamento dos clientes no seu site e até mesmo o planejador de palavras-chave do Google para descobrir o que eles andam procurando com frequência.*

*- entreviste seus clientes: só assim é possível saber de fato a sua visão de mundo, quais são os seus problemas, as suas necessidades e o que eles esperam.*

*- dicas para boas entrevistas: escute sem gerar interpretações, ouça mais e fale menos. obtenha fatos, não opiniões. pergunte “por que” para saber as verdadeiras motivações do cliente em querer uma solução que você possa oferecer, não mencione soluções antes do tempo. peça permissão para isso a fim de colher feedbacks e testar protótipos futuramente, peça indicações de outras pessoas para fazer novas entrevistas.*

*- observe o comportamento de seus clientes na jornada de compra, trabalhe junto e até mesmo dê consultorias, a fim de conseguir maior aproximação e captar as suas demandas, entender a visão dos clientes é colocar-se no lugar deles, faça com que os potenciais clientes participem da experimentação da sua solução*

*- se necessário, crie mais de uma persona para o seu negócio, não concentre apenas nas tarefas funcionais dos clientes, mas veja também as suas tarefas sociais e emocionais, liste as tarefas, dores e ganhos do cliente sem ter em mente a sua proposta de valor. identifique uma boa quantidade de tarefas, dores e ganhos dos clientes. não faça anotações de dores e ganhos vagos.*

**lean canvas**

1. Problema: aqui é preciso descrever os problemas principais que a sua solução deseja resolver a um determinado público. Pode ser feito um “Top 3” com os problemas mais relatados pelos potenciais clientes.

2. Segmento de clientes: defina os clientes do seu negócio. Qual é esse segmento? Aprimore possíveis pioneiros e tente estreitar as características distintivas dos seus clientes. Se houver mais de um perfil, então é possível fazer mais de um modelo para o seu negócio.

3. Proposta de valor única: esse é um dos blocos mais importantes do modelo de negócio e, talvez, um dos mais difíceis de acertar.

4. Solução: agora, é preciso lidar com as possibilidades da sua solução, pois você tem uma série de hipóteses não testadas e é bastante comum que elas sejam substituídas após entrevistas com os clientes ao longo do tempo.

5. Canais: Deixar de construir um caminho significativo para os clientes está entre as principais razões pelas quais uma empresa falha. O bom é que o processo de descobrir o segmento do seu público e quais são os seus problemas já é um caminho para trilhar uma trajetória de 6/7. Fluxos de receita e estrutura de custos: os dois blocos inferiores são usados para modelar a viabilidade do negócio. um produto mínimo viável deve abordar primeiramente os problemas destacados pelos clientes, no item 1.

8. Métricas-chave: cada empresa tem alguns números que podem ser usados para medir o seu desempenho. Isso é importante para medir o progresso e identificar pontos de acesso no ciclo de vida do cliente.

9. Vantagem injusta: Representa uma capacidade da solução que não pode ser copiada ou comprada. Uma perspectiva onde a prioridade é criar uma solução que seja inovadora no mercado.

**dicas para preencher o seu Lean Canvas**

- seu modelo inicial deve ser esboçado rapidamente – recomenda-se fazer em cerca de 15 minutos.

- seja conciso, pense no presente, use uma abordagem centrada no cliente

- Qual é o seu problema?
- Como você está lidando com esse problema?
- O que você sugere de solução para resolver esse problema?

**entrevistando clientes para uma boa validação de problemas**

as pesquisas são feitas para descobrirem os problemas dos clientes, pergunte os 3 principais problemas associados ao problema central; a identificação de soluções que o potencial cliente utiliza para solucioná-los hoje; a identificação do segmento ou nicho que o potencial cliente pertence.

#### **como realizar boas entrevistas para validar problemas**

- boas-vindas: comece apresentando o seu negócio e os objetivos da entrevista.
  - colete dados demográficos: colete dados através de perguntas básicas sobre a vida do entrevistado e também as que vão de acordo com o segmento do seu negócio.
  - conte uma história: após decifrar os problemas dos clientes, conte uma história para ilustrar os problemas mais destacados por eles.
  - ranking dos problemas: peça aos entrevistados ranquearem os problemas apresentados.
  - explore a visão de mundo do cliente: esse é o ponto central da entrevista. A melhor coisa é não haver um roteiro. Pergunte aos entrevistados como eles lidam com esses problemas hoje e ouça-os. Não conduza ou tente convencê-los dos méritos de um problema ou solução.
  - encerrando a entrevista: após terminar todas as perguntas sobre as suas hipóteses, você ainda tem mais duas coisas para perguntar. A primeira é a permissão para continuar acompanhando o entrevistado, a fim de colher feedbacks para testes da solução. Outra coisa importante é pedir indicações de novos entrevistados.
  - documente os resultados: tire cinco minutos após a entrevista para documentar os resultados, aproveitando as informações “frescas” na memória, para que você possa anotar rapidamente as respostas em relação às hipóteses que você decidiu testar.
- 
- construa um quadro em torno da aprendizagem, não um roteiro
  - não pergunte o que os clientes querem. Meça o que eles fazem
  - se um cliente apresentar algum problema, tente desvendar como ele tenta resolvê-lo.
  - prefira entrevistas cara a cara
  - escolha locais neutros e prepare-se para entrevistar entre 30 até 60 pessoas
  - entrevistar entre 30 a 60 pessoas em um período de 4 semanas, o que significa conversar com dois ou três clientes por dia, com algum tempo embutido para a interação.
  - evite gravar as entrevistas
  - comece com pessoas que você conheça
  - comece com pessoas que se encaixam no seu perfil de clientes
- 
- quem tem a dor e como identificar os primeiros potenciais clientes?
  - como você pode resolver esses problemas e quais as funcionalidades mínimas que espera de um produto em seu lançamento?
  - qual o modelo de preço e o preço efetivo que o cliente pagará?

#### **teste a sua solução**

a solução a ser testada pode ser demonstrada através de vídeos ou mock-ups, quando um produto digital for baseado em software. Produtos físicos, desenhos simples ou modelos assistidos por computador podem ser considerados, além de protótipos rápidos construídos em impressão 3D. quanto mais próximo da realidade for a solução, utilizando dados reais e que permita rápida interação para evolução com o mínimo de desperdício, melhor será o aprendizado.

#### **Como realizar boas entrevistas para validar soluções**

- boas-vindas: assim como antes, defina brevemente ao entrevistado como se dará o cenário da entrevista e quais os seus objetivos.
- colete dados demográficos: faça algumas perguntas introdutórias para coletar dados que você acredita que irá ajudar a qualificar seus primeiros usuários. Se houver, faça novas perguntas que você descobriu ser importantes desde a última entrevista.
- conte uma história: fale mais sobre os principais problemas abordados e, se não sentir uma boa ressonância do problema, então não continue com a entrevista de solução e use o roteiro da entrevista de problema para aprender mais sobre como os clientes tentam resolver esses problemas hoje.

- demo: esse é o ponto principal da entrevista. Analise cada problema e ilustre como você pode resolvê-los usando um demo, ou seja, uma demonstração da solução.
- teste o preço: teste o preço usando o valor inicial já determinado. O ideal é “calibrar” a resposta do cliente imediatamente após dizer o preço a ele. Veja se o entrevistado hesitou ou aceitou o custo
- documento os resultados: tire cinco minutos após a entrevista para documentar os resultados e peça para os entrevistados preencherem um formulário com as respostas, para que você possa comparar posteriormente.

**Job to Be Done:** é uma metodologia para criar soluções inovadoras focada totalmente na perspectiva do cliente. o cliente compra um produto ou serviço baseado por um conjunto de tarefas que ele pode entregar, não somente pela sua função principal, ela busca as motivações reais que levam o cliente a adquirir um produto.

- descubra o trabalho que o cliente quer realizar, muitas empresas focam no que as pessoas geralmente compram. o ideal é conversar com o cliente e aprofundar-se na sua perspectiva, para assim entendê-lo melhor.

- os drivers vêm em três categorias: atitudes, background e circunstâncias. eles são de grande importância para o bom entendimento da visão do cliente.

- atitudes: estão ligadas aos traços da personalidade que afetam o comportamento e as tomadas de decisões.

- background refere-se ao contexto que também afeta essas decisões, como cultura, dinâmica familiar ou status socioeconômico.

- abordagem atual, ou approach, e pontos de dor: encontrar os pontos de dor é fundamental para que o cliente opte pelo seu produto ou serviço.. é possível criar um mapa de processo, onde cada etapa da jornada do cliente é representada. Isso pode ajudar a identificar partes interessadas e pontos problemáticos que deixam os clientes insatisfeitos.

- critérios de sucesso: podem traduzir alguns comportamentos do consumidor, pois eles são afetados por atitudes deste e de todo o seu contexto.

- investigar os obstáculos que os clientes podem apresentar diante de um produto é o caminho para focar nas suas necessidades e criar uma solução que seja de alto valor para esses Valor

- veja o que a indústria está vendendo ou fazendo para conseguir alguns insights úteis.

#### **a participação da equipe para sessões de brainstorm**

- ajuste de nível: informe a todos os objetivos.

- reflexão e ideação: permitir que os indivíduos pensem em novas ideias por conta própria.

- colaboração: dividam-se em grupos menores para expandir as ideias iniciais.

- organização: agrupe as ideias pela sua temática e entenda como elas se relacionam.

- discussão: escolha as ideias que serão desenvolvidas e identifique as suas incertezas.

- descrição: faça descrições detalhadas das ideias surgidas.

- avaliação: determine quais das ideias geradas apresentam um grande potencial

- acompanhamento: atribua responsabilidades para que as ideias saiam do papel.

**value proposition canvas:** é uma forma mais detalhada de avaliar como o produto cria, entrega e captura valor no mercado.

1. preenche o perfil do cliente – particularidades do público alvo e mercado

2. mapa de valor – a inovação, o diferencial do negócio.

- a mais indicada é a **bm fiddle**. ela permite que o usuário crie online e gratuitamente um modelo de negócios com base na ferramenta Canvas e suas variações. para conhecer a plataforma, acesse: <https://bmfiddle.com/>

**cultura:** a cultura de uma empresa são o comportamento, os hábitos e as relações

**cultura de alta performance:** estimular as pessoas no ambiente de trabalho

**PBL (Problem Based Learning ou Aprendizagem Baseada em Problemas):** é uma aprendizagem ativa, é um estudo autônomo e das discussões dos problemas atuais

**Metodologia OKR (Objectives and Key Results):** é um método para bater metas e objetivos, tem o intuito de integrar o time e dar autonomia às equipes e aos colaboradores, escreve-se quais são as metas e os objetivos de cada um e determina um tempo para a meta ser batida. para criar um OKR primeiro defina seu objetivo, se o resultado for menor que resultado-chave, precisa rever.

**SWOT:** Strengths, Weakness, Opportunities e Threats, que traduzidas para o português significam: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, formando a sigla FOFA.

**one a one:** visa ser uma maneira direta para feedbacks honestos entre gestor e colaborador, onde espera-se tratar de diversos assuntos, não só relacionados ao trabalho, mas também sobre vida pessoal, carreira, desafios, projetos particulares, etc.

essas reuniões são oportunidades para a construção de bons relacionamentos, além de criar um canal para desenvolvimento de carreira, coaching, confiança e feedback. gestores que utilizam essa prática a consideram como uma das melhores formas para entender as fases do colaborador e o que ele espera da empresa e sua gestão. para desenvolver bons relacionamentos é bom ser sincero, gerar confiança.

**montar um time perfeito:** ter boa performance, se identificar com a cultura da empresa.

**benchmarking:** processo de pesquisa sobre melhores práticas no mercado

**plano operacional:** são todas as operações de uma empresa descritas para que o objetivo de todos sejam alcançados, para realizá-lo escolha um tema, integre todos no plano (mantenha uma boa comunicação), defina os planos de longo prazo, construa um cartão de pontuação por ano para refletir a classificação, a cada trimestre atualize cada um dos planos, defina uma data para as metas, defina as metas estratégicas, metas de negócios

- veja o que seu concorrente não está fazendo e suas brechas para você poder se destacar, geralmente quando o usuário fica jogando o mesmo jogo depois de 15 dias é quando ele geralmente vai gastar algo com o jogo

- geralmente métricas são conquistadas com mais tempo, elas comparam períodos.

**ciclo pdca:** plan (planejar), do (fazer), check (verificar), act (agir)

**s.m.a.r.t:** as metas precisam ser específicos (specific), mensuráveis (measurable), alcançáveis (attainable), relevância (relevant), prazo (time bound)

**integração do on/off:** são demandas para empreendedores que querem se diferenciar no mercado e conquistar mais clientes

**core business:** o núcleo do negócio

**gestão de produto:** é responsável por fazer a conexão de todas as áreas da empresa, entre elas marketing, finanças e comercial, para que sejam definidas funcionalidades que ajudem essas áreas a atingir seus objetivos estratégicos de negócio.

**gestor de produtos:** precisa suprir as necessidades da empresa, habilidades como negócios (com foco em reproduzir o valor comercial de um produto), experiências do usuário e tecnologia (tem que compreender o que será construído antes de começar a construir), experiência do usuário, marketing e planejamento estratégico. o gestor de produtos tem como responsabilidade propagar a ideia em todo o negócio.

como alinhar a estratégia do negócio com a evolução do produto: é possível fazer isso com o roadmap, ele reúne a equipe para exercer suas funções, é necessário fazer com que a equipe trabalhe no mesmo ritmo e ter uma visão clara de onde elas vão

**metodologia ágil:** as metodologias mais ágeis usadas são scrum e kanban

**mvp:** é a menor versão possível do produto que possa agregar valor, feito para que os clientes pudessem testar e dar feedbacks, como um protótipo

**métricas de vaidade:** são informações e números coletados do produto que não ajudam o empreendedor a tomar uma decisão. Isso não quer dizer que elas não são importantes, mas não são os indicadores que apontarão o sucesso ou fracasso do negócio. métricas de vaidade são aquelas expressivas em volume, mas que na realidade não capturam o valor do produto para o cliente.

**métricas acionáveis:** são aquelas que indicam a real situação do negócio e quais os pontos que precisam ser melhorados. esses indicadores apontam, por exemplo, qual é o potencial de crescimento, engajamento dos clientes, faturamento, dentre outros que podem variar de acordo com o segmento do produto.

**processo de validação:** nesse modelo, o processo de validação é fator determinante para o direcionamento do negócio e, geralmente, ele acontece após muitos testes, muitos feedbacks e conversas com clientes/usuários.

**rankmyapp:** considera duas métricas vitais para monitorar e acompanhar o progresso do negócio, são elas: Customer Lifetime Value (CLTV, e em português, "Valor do tempo de vida do cliente") e o Custo de Aquisição do Cliente (CAC).

O Customer Lifetime Value (CLTV) é uma métrica que fornece uma previsão de todo o valor que um negócio pode arrecadar desde o início até o fim do relacionamento com o cliente.

Difícilmente uma empresa saberá o período exato deste relacionamento, mas a partir do comportamento desse cliente e de um acervo histórico que deve existir na empresa sobre a



permanência de clientes é possível estimar esse valor.

Já o CAC é o que a própria nomenclatura diz. Essa métrica mostra o custo que a empresa terá na aquisição do cliente. Ela mostra o desempenho do negócio em termos financeiros.

Essas duas métricas se relacionam muito bem e conseguem traduzir em números como está a empresa. Num cenário positivo para o negócio, é preciso ter em mente que o CLTV seja superior ao CAC.

**skore:** é uma ferramenta de múltiplos propósitos na área de Educação e que atende corporações, professores, times de pesquisa, etc. o objetivo da empresa é ajudar corporações e profissionais a encontrar conteúdo na internet, curar e organizar todo esse material para que ele tenha valor para quem precisar depois.

**como liderar equipes distribuídas:** em um modelo freemium, é a experiência proporcionada pelo produto que o vende, através de qualidade e demonstração de valor para o usuário. Manter essa qualidade de produto é essencial para o sucesso do Skore, e por isso, seu time estar sempre engajado no desenvolvimento do produto é um fator determinante.

**reuniões online:** são feitas toda a semana, onde as metas e objetivos da empresa para os próximos dias são discutidos e planejados. Essas reuniões são chamadas de Reuniões de Planejamento, ou *Planning Meeting*. durante o *Planning Meeting*, o Product Owner descreve as funcionalidades de maior prioridade para a equipe. Coletivamente, é definido um objetivo que será trabalhado nos próximos dias. A equipe faz perguntas de modo que seja capaz de definir as funcionalidades em tarefas técnicas, formando as Esquadras.

**MVP:** o ideal é que o MVP seja desenvolvido com o menor custo possível, com as features básicas, para que possa ser apresentado ao mercado, dê início ao processo de validação e permita que a empresa meça com rapidez se está no caminho certo para então poder evoluir.