# Introdução

Olá, estudante.

Boas-vindas ao curso de empreendedorismo.

O mercado tem se transformado constantemente e em alta velocidade, e a busca de soluções simples para problemas complexos exige que o empreendedor seja cada vez mais inovador, no entanto, o desafio principal é não ficar aprisionado aos antigos métodos de gestão e estar preparado para empreender em um cenário de extrema incerteza. Frente a isso, nesta segunda unidade, você compreenderá como é possível empreender de maneira ágil, sem desperdícios de tempo e dinheiro, focando a necessidade do cliente e utilizando a visão Lean, que busca eliminar o desperdício presente no empreendedorismo, enfatizando a rápida interação e mudança de plano sem alterar o principal objetivo.

Estão prontos para esse passo?

# O que é Lean?

Na década de 1950, após a Segunda Guerra Mundial, o Japão passou por várias dificuldades econômicas; a Toyota se destacou na produção de carros, mas também enfrentou problemas relacionados à alta produtividade, peças paradas em estoque e desperdícios, o que levou à grande necessidade de mudança.

Taiichi Ohno e Shigeo Shingo participaram do desenvolvimento de um novo sistema de gestão, chamado Toyota Production System (TPS) (em português, Sistema Toyota de Produção), baseado em dois princípios:

just-in-timee: Administração do fluxo da produção entre compra, produção e transporte

jidoka: Com o objetivo de permitir a interrupção e correção na produção, caso seja apresentada falha

Com a evolução dessa metodologia, surgiu o Lean, que, traduzido do inglês, significa enxuto. No início, ele era focado apenas na manufatura, o Lean manufacturing, que, em tradução livre, significa produção enxuta, e os resultados foram surpreendentes. Segundo Womack, Johes, Roos (2004), a fábrica japonesa produzia carros com a metade dos esforços de trabalho que empresas norte-americanas e um quarto das fábricas europeias com qualidade superior ao de seus concorrentes.

Consequentemente, o modelo de gestão Toyota começou a ser analisado e visto como precursor de transformação no ramo automobilístico e em demais empreendimentos que envolviam linhas de produção. De acordo com Ries (2019), entre os princípios do Lean manufacturing, estão a aplicação do conhecimento e criatividade de todos os envolvidos no processo, redução de desperdícios na produção, compra e estoque.

Para Womack; Johes; Roos (2004), os produtores Lean buscam a perfeição com custos reduzidos, ausência de defeitos na produção, pouco ou nenhum estoque e uma imensidade de novos produtos. Na busca pela melhoria contínua, esse processo também se torna contínuo e, mesmo que os empreendedores não consigam chegar na perfeição almejada, gera resultados surpreendentes.

O pensamento enxuto (Lean) mudou a maneira como o mundo percebia valor, desperdício e qualidade. Entre seus princípios, podemos destacar cinco: valor, fluxo de valor, fluxo, puxar e perfeição.

* Valor: nessa etapa, é importante identificar, de maneira precisa, as necessidades do cliente, para produzir o que ele realmente necessita.
* Fluxo de valor: É preciso identificar as etapas necessárias para se desenvolver o produto que o cliente necessita.
* Fluxo: Fazer com que todas as atividades do processo fluam continuamente.
* Puxar: Deixar de empurrar produtos para o cliente, produzindo apenas o que é solicitado.
* Perfeição: O foco dessa etapa é trabalhar na melhoria contínua para chegar ao resultado perfeito, com total redução de desperdício em todo fluxo.

A metodologia Lean existe há vários anos, no entanto, sofreu diversas adaptações para alcançar a versão que é vista na atualidade, focando a solução de problemas apresentados pelo cliente, e uma de suas evoluções é o Lean startup ou startup enxuta, como é mais conhecida, que atualizou essas ideias para o empreendedorismo atual, promovendo alterações significativas na avaliação de progresso em todos os perfis de empresas.

A startup enxuta analisa o progresso de um empreendimento por meio da aprendizagem validada, que visa a eliminar as fontes de desperdício existentes no empreendedorismo atual.

# Lean na Atualidade

Vamos reforçar o conceito e a contribuição que o pensamento Lean trouxe para os negócios e como é utilizado, na atualidade, em diversos setores, inclusive em startups, em que é mais difundido. Para melhor entendimento, é importante esclarecer que startup tem o significado literal de empresa emergente.

"Uma startup é uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço sob condições de incerteza extrema” (RIES, 2019, p. 35), portanto, uma startup é formada por um grupo de pessoas que buscam soluções para as necessidades de outras pessoas em um ambiente de extrema incerteza, pois tudo está baseado em hipóteses e experimentações.

O Lean startup considera como crucial o ciclo de feedback: construir-medir-aprender:

Para aplicar esse método, é preciso saber quais hipóteses deverão ser testadas, e as mais importantes são a hipótese de valor e a hipótese de crescimento, que auxiliam na construção do motor de uma startup.

O primeiro passo no ciclo de feedback deve se dar por meio da construção do mínimo produto viável (MVP, em inglês), que é a versão do produto que permite que o empreendedor passe por todas as etapas do ciclo com o menor esforço e menor tempo possível, e essa sigla é comumente citada em empreendimentos de inovação, pois é o ponto de partida para a validação de um novo projeto e um novo produto. Diferentemente do que é praticado na administração tradicional, esse protótipo não conta apenas com a avaliação interna de especialistas, ele precisa ser testado em clientes potenciais, para que toda reação seja levada em consideração.

Como apresenta Ries (2019), o empreendedor tem dois grandes desafios: o primeiro é criar um ambiente de testes sistemáticos, ou seja, o processo deve ser organizado e incansável, logo, a busca pela perfeição não pode parar; o segundo desafio é que, ao fazer esses testes e as novas criações, o empreendedor não pode perder a visão original do negócio.

Todos os testes devem ser realizados como se fossem produtos reais, para serem avaliados com precisão. Assim que entrar na etapa de medir, será necessário analisar se os esforços para o desenvolvimento desse produto geraram resultados significativos e se houve progresso.

\_\_\_\_\_\_

Assimile

Uma das ferramentas importantes para a análise de startups é a análise de coorte; com ela, é possível analisar cada grupo de clientes que teve contato com o produto, e a esses grupos damos o nome de coorte. Por meio dos experimentos e análises, o ciclo se repete e é possível estabelecer se o MVP deverá ser pivotado ou perseverado.

\_\_\_\_\_\_

Toda a análise é feita para verificar se a hipótese estratégica inicial progrediu ou se é preciso realizar uma grande mudança, e a essa mudança de rota, é dado o nome de pivô. Conforme mostra Ries (2019), o pivô é uma mudança de rota estruturada e planejada para que seja feito um novo teste de hipótese apresentada. Empreendedores que não se atentam à necessidade do cliente e têm dificuldade em mudar de rota, podem fracassar por insistir em algo que não progrediu, e a cada mudança de rota, deve haver o aprendizado do empreendedor.

# Estratégias de crescimento

A última etapa do ciclo de feedback é aprender. De acordo com o conteúdo visto anteriormente, o foco do empreendedor da startup enxuta deve ser o aprendizado; seja pivotando, seja perseverando, o foco deve estar no processo e não no resultado final. Seguindo a linha de estudos da metodologia Lean, a melhoria deve ser contínua, portanto, o ciclo se repete.

Como mostra Reis (2019), na startup enxuta, o objetivo é aprender, o mais rápido possível, como desenvolver um negócio sustentável, viável e que se sustente com sua própria estrutura. O motor de crescimento é utilizado por startups com o objetivo principal de ter crescimento sustentável, ou seja, novos clientes surgem das ações de antigos clientes, e a pergunta que fazemos é: quantos novos clientes surgem a partir da ação do cliente anterior?

De acordo com Ries (2019), existem quatro modos de fazer isso acontecer:

A) Boca a boca: produto carrega crescimento natural, provocado pela indicação de clientes satisfeitos para outros possíveis clientes.

B) Efeito colateral de uso: produtos de moda ou status que são expostos sempre que são utilizados, despertando a necessidade de compra.

C) Publicidade financiada: publicidade paga com o dinheiro da receita de vendas e não por capital de investimento. O custo de adquirir novo cliente deve ser menor que a receita gerada por ele, e esse excedente pode ser utilizado para captar novos clientes.

D) Compra ou uso repetido: projetar produtos para serem comprados periodicamente.

Portanto, para sustentar um negócio, é preciso utilizar a estratégia do motor de crescimento, seguindo o princípio de venda recorrente, publicidade viral e financiada. Para Weinberg e Mares (2015), para crescer, é preciso saber chegar até o cliente, para isso, é preciso utilizar a tração, com ela, é possível conseguir dinheiro, aumentar a equipe e ser visto pelo mercado. Ela é, basicamente, a evidência quantitativa de demanda, logo, para crescer, é preciso explorar canais de tração para compreender seu funcionamento, testar possibilidades, analisar resultados e filtrar aqueles que geram resultados para o empreendimento.

Para cada fase do negócio, poderá ser utilizado um canal, para que continue crescendo. De acordo com Wenberg e Mares (2015), existem dezenove canais, são eles:

* marketing viral;
* relações públicas;
* relações públicas não convencionais;
* marketing em buscadores (SEM);
* anúncios sociais e display;
* anúncios offline;
* otimização para buscadores (SEO);
* marketing de conteúdo;
* e-mail marketing;
* engenharia como marketing;
* cobertura em blogs;
* marketing de afiliados;
* plataformas existentes;
* feiras e eventos;
* eventos offline;
* palestras e criação de comunidade, mas também pode ser incluído o influenciador digital e outros canais de tração.

Marc Andreessen, em 2007, criou a expressão product/market fit ou adequação do produto ao mercado para ilustrar o momento que a startup alcança um grande grupo de clientes que se identifica com o produto desenvolvido. Para ele, num mercado excelente, com muitos clientes potenciais, o próprio mercado puxa o produto da startup.

Desse modo, para que o empreendedor alcance o maior número de clientes e que estes gerem novos clientes, é preciso passar pelo ciclo do feedback focado na aprendizagem, pois em todas as etapas do ciclo haverá testes e validações, a fim de que o próximo passo seja dado e, então, reinicie-se todo o processo, seguindo a metodologia de Lean startup, com menos desperdício de tempo, pessoas e matéria-prima.

# Videoaula: Perspectiva Lean no empreendedorismo

Meu vídeo não funciona

Olá, estudante. Neste vídeo, você compreenderá melhor o que é a metodologia Lean, que, apesar de ser melhor difundida em grandes empresas ou startups, pode ser facilmente adaptada para qualquer perfil de negócio. Além da história dessa metodologia, serão apresentadas as possíveis aplicações nos empreendimentos da atualidade e você poderá visualizar a importância do processo de aprendizagem na criação e validação de um novo produto ou projeto.

Vamos dar mais esse passo?

# Saiba mais

Está com dificuldade em criar uma ideia que solucione o problema do cliente? O livro O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo, de Roman Krznaric, pode ajudar você a compreender melhor a dor do cliente e criar soluções que façam a diferença na vida de várias pessoas. Nesse livro, o autor mostra a importância de se ter um olhar e uma escuta ativa para analisar a necessidade das pessoas, mesmo daquelas que têm dificuldade em visualizar o que querem.

# Referências

KRZNARIC, R. O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

RIES, E. A Startup enxuta: como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

WEINBERG, G.; MARES, J. Tração: domine os dezenove canais que uma startup usa para atingir aumento exponencial de sua base de clientes. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. A máquina que mudou o mundo: a arma secreta do Japão, da produção em massa para a produção enxuta, a segunda revolução automobilística. Rio de Janeiro: Campus, 2004.