

DO MESMO AUTOR DO BEST-SELLER **A STARTUP ENXUTA**

ERIC RIES

O

ESTILO

STARTUP

Como as empresas **modernas**
usam o **empreendedorismo** para
se transformar e **crescer**

leYa

ERIC RIES O ESTILO STARTUP

Como as empresas modernas
usam o empreendedorismo para
se transformar e crescer

Tradução
Carlos Szlak



Para Gabriel e Clara

INTRODUÇÃO

Numa tarde de verão, uma equipe de engenheiros e um grupo de executivos de uma das maiores empresas dos Estados Unidos se reuniram, numa sala de aula no centro de suas amplas instalações para treinamento de executivos, para discutir o plano quinquenal, de centenas de milhões de dólares, referente ao desenvolvimento de um novo motor a diesel e gás natural. O objetivo era ingressar num novo mercado. O entusiasmo era imenso. O motor, denominado Series X, tinha amplas aplicações para diversos setores, desde geração de energia até potência veicular.

Tudo isso era muito claro para as pessoas reunidas na sala. Exceto para uma pessoa, que participava da reunião sem ter nenhum conhecimento prévio sobre motores, energia ou produção de bens industriais. Portanto, essa pessoa estava limitada a fazer uma série de perguntas que o Dr. Seuss* poderia ter feito:

“Onde mesmo isso é usado? Num barco? Num avião? No mar e na terra? Num trem?”

Sem dúvida, os executivos e os engenheiros se perguntavam: “Quem é esse cara?”

O cara era eu. A empresa era a GE, uma das mais antigas e respeitáveis organizações norte-americanas, com um valor de mercado (naquela época) de 220,47 bilhões de dólares e pelo menos trezentos mil funcionários.

O que eu estava fazendo ali na GE no verão de 2012? Não sou executivo de nenhuma empresa. Minha experiência

profissional não é em energia, assistência médica ou qualquer um dos diversos segmentos industriais da GE.

Sou um empreendedor.

Jeffrey Immelt, CEO e presidente do conselho de administração da GE, e Beth Comstock, vice-presidente do conselho, convidaram-me naquele dia para ir até Crotonville, no estado de Nova York, porque estavam intrigados com uma ideia proposta em *A Startup Enxuta*, meu primeiro livro. A ideia era que os princípios da gestão empreendedora podiam ser aplicados em qualquer indústria, em empresas de qualquer porte ou em qualquer setor da economia. Ambos acreditavam que a GE precisava começar a trabalhar de acordo com esses princípios. O objetivo era colocar a GE numa trajetória de crescimento e adaptabilidade, e, para Immelt, deixar um legado que permitiria a prosperidade da empresa a longo prazo.

Naquele dia, adotamos um novo olhar em relação ao plano para o motor Series X e percebemos que o produto poderia chegar ao mercado muito mais rápido se fosse desenvolvido um motor mais simples em questão de meses, não de anos. Foi a primeira de muitas dessas reuniões (algumas das quais você verá mais à frente).

No dia seguinte, tive uma conversa que me pareceu bem diferente. Foi com o fundador e CEO de uma das empresas da próxima geração de startups de tecnologia em hipercrescimento. As duas empresas não podiam ser mais diferentes: uma antiga, a outra nova; uma, líder de mercado em diversos setores; a outra, batalhando para se destacar. Uma, desenvolvendo imensos produtos físicos; a outra, desenvolvendo o tipo de infraestrutura de software que move a internet. Uma, na Costa Leste; a outra, na Costa

Oeste. Uma, onde os executivos usam ternos; a outra, onde usam jeans rasgados.

O CEO dessa empresa, um dos primeiros entusiastas das ideias de *A Startup Enxuta*, estava encarando um novo conjunto de desafios: como a empresa poderia expandir além de sua primeira inovação bem-sucedida? Como poderia empoderar seus funcionários para que pensassem como empreendedores? E, mais importante, como poderia encontrar novas fontes de crescimento sustentável?

Fiquei surpreso porque, apesar de todas as diferenças aparentes, essas duas conversas foram bastante semelhantes. A GE – como muitas empresas de sucesso – estava procurando revigorar sua cultura com energia empreendedora para que pudesse continuar a crescer. A startup em que estive naquela tarde estava tentando descobrir como manter sua cultura empreendedora enquanto crescia.

Nos últimos anos, experimentei muitos desses momentos, impressionando-me com os desafios semelhantes enfrentados por organizações que costumamos achar bem diferentes. A partir das conversas com líderes e fundadores, cheguei à conclusão de que as organizações atuais – tanto as tradicionais quanto as emergentes – carecem das capacidades necessárias a qualquer empresa para prosperar no século à frente: a habilidade de testar com rapidez novos produtos e novos modelos de negócio, a habilidade de empoderar seu pessoal mais criativo e a habilidade de se engajar repetidas vezes num processo de inovação – e gerenciá-lo com rigor e responsabilização –, de modo que possam liberar novas fontes de crescimento e produtividade.

Esse processo – e como passar da “carência” para a “prosperidade” em qualquer empresa ou organização – é o foco deste livro.

QUEM SOU EU?

Minha jornada até aquela reunião em Crotonville foi improvável – para não dizer inesperada. No início de minha carreira, atuei como engenheiro de software, e depois como empreendedor. Se você já imaginou o estereótipo do empreendedor de tecnologia quando criança, trabalhando no porão da casa dos pais, bem, esse era eu. Minha primeira incursão no empreendedorismo, durante a bolha das empresas ponto-com, foi um fracasso humilhante. Meu primeiro livro publicado, o “brilhante” *The Black Art of Java Game Programming*, de 1996, estava disponível na Amazon, por 99 centavos de dólar (era um exemplar usado). Na ocasião, nenhum desses projetos pareceu precursor dos anos futuros, que seriam gastos na defesa de um novo sistema de gestão.

No entanto, depois de minha mudança para o Vale do Silício, comecei a enxergar padrões no que impulsionava sucessos e fracassos corporativos. E, ao longo do caminho, comecei a formular um modelo de como tornar a prática do empreendedorismo mais rigorosa. Então, comecei a escrever sobre o assunto, primeiro on-line, a partir de 2008, e depois num livro, *A Startup Enxuta*, publicado originalmente em 2011. O que aconteceu a partir daí superou minhas expectativas mais loucas. O movimento associado às ideias do livro se espalhou mundialmente. Mais de um milhão de pessoas em todo o mundo leram o livro. Seja qual for o país em que você esteja agora, são grandes

as probabilidades de que exista uma comunidade local de startups enxutas listada no Meetup.¹ Milhares de fundadores, investidores e outras pessoas do ecossistema de startups se reuniram para adotar as ideias e as práticas da Startup Enxuta.

No livro, fiz uma afirmação que na época pareceu radical. Sustentei que uma startup deve ser entendida como “uma instituição humana projetada para criar novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza”. Essa definição era intencionalmente genérica. Não especificava nada acerca do tamanho da organização, do tipo (empresa, organização sem fins lucrativos ou outras formas) ou do ramo ou setor de que fazia parte. De acordo com essa definição ampla, qualquer pessoa – não importa o cargo – pode ser jogada de modo inesperado nas águas do empreendedorismo se o contexto de seu trabalho se tornar demasiado incerto. Mostrei que os empreendedores estão em todos os lugares: pequenas empresas, megacorporações, sistemas de saúde, escolas e até dentro de agências governamentais. Estão em qualquer lugar onde houver pessoas fazendo o trabalho honroso e, muitas vezes, não reconhecido de testar uma nova ideia, criando uma maneira melhor de trabalhar ou atendendo a novos clientes por meio da oferta de um produto ou serviço em novos mercados.

Nos seis anos desde que *A Startup Enxuta* foi publicado, as diversas organizações que adotaram seus métodos comprovaram essa afirmação muitas vezes. Tive a oportunidade de viajar por todo o mundo, trabalhando com empresas de quase todos os tamanhos. Três fundadores trabalhando num novo aplicativo? Sim. Pequena empresa? Sim. Organização religiosa sem fins lucrativos? Com certeza. Indústrias de médio porte? Sim. Startups de tecnologia em

hipercrescimento e pré-lançamento de ações? Sem dúvida. Burocracias governamentais gigantescas? Sim. Algumas das maiores e mais lentas empresas multinacionais do mundo? Pode apostar nisso. Todos esses tipos de organização podem utilizar a metodologia da Startup Enxuta para realizar um trabalho mais eficaz e acelerar seu progresso.

DESENVOLVENDO AS CAPACIDADES AUSENTES

No final das contas, foram essas viagens que me levaram àquela sala de aula da GE. O sucesso do motor Series X, junto com vários projetos-piloto similares, levou a algo extraordinário. A GE e eu estabelecemos uma parceria para desenvolver um programa denominado FastWorks,² que pôs em prática uma mudança cultural e gerencial importante. Ao longo de alguns anos, formamos milhares de líderes em toda a empresa. Eu mesmo, como coach, orientei mais de cem equipes de projeto, abarcando cada área funcional, região e unidade de negócios da empresa. Na GE, todos os CEOs de unidade de negócios e altos executivos aprenderam o modo empreendedor de trabalho, e as funções internas foram transformadas para que facilitassem a inovação, em vez de impedi-la.

Contudo, surpreendi-me ao descobrir que as startups também precisam desse tipo de aprendizado e trabalho de transformação. Como muitos de meus colegas do Vale do Silício, ascendi profissionalmente com a crença de que o pessoal das “grandes empresas” era fundamentalmente diferente dos empreendedores criativos e disruptivos como nós.³ Que, uma vez que as organizações alcancem certo tamanho, começam a morrer lentamente, de dentro para

fora. Param de inovar. As pessoas mais criativas decidem ir embora. Inevitavelmente, as grandes empresas se tornam esclerosadas, burocráticas, engessadas.

Essa crença cria um paradoxo estranho, uma espécie de dissonância cognitiva que afeta a todos nós que aspiramos a um empreendedorismo de alto crescimento. Depois de trabalhar com centenas de empreendedores, acostumei-me a perguntar a eles:

“Se você odeia tanto as grandes empresas, por que está tentando criar mais uma?”

Com frequência eles ficam desconcertados com a pergunta, pois, em sua imaginação, a empresa que estão desenvolvendo será diferente. Não será perturbada por reuniões inúteis e por gerentes de nível médio intrometidos. Permanecerá dinâmica, ousada, uma eterna startup. Mas com que frequência essa organização ideal é realmente o que acabam criando?

Nos últimos anos, os fundadores e os CEOs que primeiro adotaram o método da Startup Enxuta voltaram a entrar em contato comigo. No começo, ficaram empolgados com as partes do método envolvendo o início rápido da atividade, como *produto mínimo viável* e *pivô*. No entanto, não ficaram tão concentrados nas partes que são, francamente, um pouco mais chatas: a ciência da administração e a disciplina da contabilidade. Agora que suas empresas se expandiram e passaram a empregar centenas, milhares ou, em certos casos, dezenas de milhares de funcionários, perceberam que tinham de encontrar uma maneira de se ater à sua forma empreendedora de trabalho – mesmo pondo em prática ferramentas de gestão tradicionais, fazendo mais

estimativas e se movendo na direção de um organograma de aparência tradicional.

Vi isso de perto em dezenas de empresas incríveis: depois que os funcionários ficam sujeitos a estruturas e incentivos organizacionais tradicionais, o resultado são certos comportamentos burocráticos. É uma consequência inevitável do modo como esses sistemas são projetados.

O que esses fundadores queriam saber era o seguinte: podemos utilizar as técnicas da Startup Enxuta para impedir que nossas organizações se tornem letárgicas e burocráticas ao se expandir? Graças ao trabalho que fiz com organizações maiores, pude dizer a eles que a resposta era sim.

É por isso que, nos últimos cinco anos, levei uma vida dupla. Muitas vezes reunia-me com o dirigente de uma megaorganização líder de mercado pela manhã e, à tarde, passava algum tempo em startups, desde algumas com histórias de sucesso e crescimento gigantesco no Vale do Silício até outras, promissoras, recém-formadas. As perguntas que me faziam eram surpreendentemente parecidas:

Como eu estimulo as pessoas que trabalham para mim a pensar mais como empreendedores?

Como desenvolvo novos produtos para novos mercados sem perder os clientes existentes?

Como cobro responsabilidade das pessoas que trabalham de modo empreendedor sem colocar em risco meu negócio principal?

Como consigo criar uma cultura que equilibre as necessidades do negócio existente com novas fontes de crescimento?

Se você está lendo este livro, provavelmente também fez essas perguntas sobre sua organização.

Ao aprender com as empresas com que trabalhei, comecei a desenvolver uma nova obra a respeito dos princípios aplicáveis depois da fase de “início da atividade”, sobretudo em empresas tradicionais e até de grande porte, que trata de:

- como a gestão tradicional e o que denomino *gestão empreendedora* podem funcionar juntas;
- o que startups precisam fazer além da Startup Enxuta quando apresentam problemas que resultam do crescimento e da expansão rápida;
- como deve ser o *processo* de transformação organizacional, a fim de se mover na direção de uma forma de trabalho mais enxuta e mais iterativa.

Trabalhei com milhares de gestores e fundadores para testar e refinar essa nova abordagem. Estive nas trincheiras com eles, lançando novos produtos, fundando novas empresas, reinventando sistemas de TI, auditando processos financeiros, repensando as práticas de RH e as estratégias de vendas e o que mais você puder imaginar. Trabalhei com líderes de todas as áreas funcionais corporativas, incluindo cadeia de suprimentos, jurídico e pesquisa e desenvolvimento (P&D). Também trabalhei em inúmeros setores: perfuração em águas profundas, aparelhos eletrônicos, automotivo, moda, assistência médica, forças armadas e educação, para mencionar só alguns.

A nova abordagem não só se inspira em meu trabalho direto com as empresas, mas também no conhecimento de todo um movimento de líderes com ideias afins. É

embasada em estudos de caso e no conhecimento de inúmeras fontes: multinacionais icônicas, como a GE e a Toyota; pioneiros da tecnologia consagrados, como Amazon, Intuit e Facebook; a próxima geração de startups em hipercrescimento, como Twilio, Dropbox e Airbnb; e um sem-número de startups emergentes de que você ainda nem ouviu falar. E, talvez de modo ainda mais surpreendente, inspira-se no trabalho de inovadores reformando algumas das instituições mais antigas e mais burocráticas do mundo, incluindo o governo federal dos Estados Unidos.

Os líderes visionários de todos os tipos de negócios estão despertando para novas possibilidades, que misturam o melhor da administração geral com a disciplina emergente da gestão empreendedora.

Ao trabalhar com eles, percebi que o empreendedorismo tem o potencial de revitalizar o pensamento gerencial do século XXI. Não é mais apenas a forma pela qual as pessoas trabalham num setor. É a forma pela qual as pessoas trabalham – ou querem trabalhar – em todos os lugares.

Chamo isso de Estilo Startup.

OS CINCO PRINCÍPIOS POR TRÁS DO ESTILO STARTUP

O Estilo Startup combina o rigor da administração geral com a natureza altamente iterativa das startups. É um sistema que pode ser utilizado em qualquer organização que procura a prática da inovação contínua, não importa o tamanho, idade ou missão.

Pense novamente na definição de startup que apresentei antes. Como o empreendedorismo envolve sempre o

desenvolvimento da instituição, envolve necessariamente a gestão. No Estilo Startup, o empreendedorismo é uma disciplina gerencial, uma nova estrutura para organizar, avaliar e alocar recursos para o trabalho de uma empresa. É uma filosofia que substitui o modelo antiquado que impede o progresso de muitas empresas, propiciando um novo esquema de como uma empresa moderna deve trabalhar para criar crescimento sustentável por meio da inovação contínua. Em vez do atual sistema de gestão, amarrado ao planejamento e às estimativas, o Estilo Startup cria um sistema que abarca a velocidade e a incerteza, e até prospera com base nelas.

Os cinco princípios-chave por trás da filosofia do Estilo Startup são:

1. Inovação contínua: muitos líderes estão buscando uma inovação principal. Porém, o crescimento a longo prazo requer algo distinto: um método para encontrar novos avanços repetidas vezes, recorrendo à criatividade e ao talento em cada nível da organização.
2. Startup como unidade atômica de trabalho: a fim de criar ciclos de inovação contínua e liberar novas fontes de crescimento, as empresas precisam de equipes que possam experimentar até encontrá-las. Essas equipes são startups internas e requerem uma estrutura organizacional diferente para apoiá-las.
3. A área funcional ausente: se você adicionar startups ao ecossistema da organização, elas devem ser gerenciadas de maneiras que confundam as técnicas tradicionais. A maioria das organizações carece de uma disciplina básica – empreendedorismo –, tão fundamental para seu sucesso futuro quanto marketing ou finanças.

4. A segunda fundação: a realização desse tipo de mudança profunda na estrutura da organização é como fundar a empresa outra vez, quer ela tenha cinco ou cem anos.
5. Transformação contínua: tudo isso requer o desenvolvimento de uma nova capacidade organizacional: a habilidade de reescrever o DNA da organização em resposta a novos e diversos desafios. Seria uma pena transformar-se apenas uma vez. Depois que uma empresa descobre como se transformar, pode e deve estar preparada para fazer isso muito mais vezes no futuro.

Logo de saída, é importante notar que envolver toda a organização nesse método de trabalho não significa que todas as equipes devam ser reorganizadas em torno dos princípios da startup. Nem significa que todos os funcionários começarão a agir como empreendedores num passe de mágica. Em vez disso, o objetivo é *tornar possível* que as equipes de startup trabalhem com segurança e dar a todos os funcionários a *oportunidade* de agir de forma empreendedora. Isso possibilita o surgimento de pessoas que trabalhem naturalmente dessa forma, ou possam trabalhar, dados o estímulo e a permissão necessários. Em consequência, todos os gestores da empresa devem dominar as ferramentas de gestão empreendedora, mesmo aqueles que não estão diretamente envolvidos com startups. Eles precisam entender por que algumas pessoas estão trabalhando de forma diferente, ser capazes de cobrar responsabilidade delas em consonância com os novos padrões e reconhecer quando suas áreas funcionais normais, que atuam como guardiãs – como RH, TI, jurídica e *compliance* –, estão atrapalhando.

O LIVRO

Isto não é um manifesto. Já temos muitos deles. Nosso mundo está repleto de gurus e especialistas nos dizendo para avançar mais rápido, ser mais inovadores e pensar fora dos parâmetros convencionais. No entanto, carecemos de detalhes específicos: como exatamente atingir esses resultados? Este livro é uma tentativa de apresentar os detalhes que faltam. Ele oferece técnicas comprovadas para reavivar o espírito empreendedor de uma organização. Ou, antes de mais nada, impedir que ele se perca.

Se você for um líder – seja de uma empresa ou de uma equipe –, este livro lhe dará o esquema para transformar sua organização numa que seja capaz de encontrar novas fontes de crescimento de longo prazo. Você aprenderá a criar estruturas de responsabilização que incentivam a inovação produtiva. Ou seja, o tipo que realmente tem valor para uma empresa. Você aprenderá a estruturar o trabalho, de modo que ele seja mais gratificante. Você também terá uma nova compreensão de qual é seu papel como líder; um papel bastante diferente daquele que ainda é ensinado em muitos cursos de MBA ou procurado por investidores ou membros do conselho administrativo. Scott Cook, cofundador da Intuit e agora diretor-presidente de seu comitê executivo, descreve essa mudança como sendo de perspectiva. É a diferença entre “representar o imperador romano” (decidindo que projetos vivem ou morrem) e “representar o cientista” (estar perpetuamente aberto à pesquisa e à descoberta). Isso tornará seu trabalho mais interessante e mais eficaz.

O livro se baseia em experiências da vida real, em organizações que implantaram com sucesso essas ideias

numa grande variedade de setores, atividades e escalas. Além disso, detalha uma série de intervenções específicas que podem ajudá-lo a investir em empreendedorismo como disciplina básica, acompanhando-o na tarefa de mudar a mentalidade da alta direção. Graças ao meu trabalho com a GE, fui autorizado a levá-lo aos “bastidores” da transformação promovida pelo programa FastWorks, que servirá como um estudo de caso estendido, para ilustrar os conceitos que tornaram a GE adaptável ao futuro. Porém, também compartilharei histórias detalhadas de muitas organizações que tiveram uma jornada semelhante.

Na Parte I, “A empresa moderna”, revelarei por que as práticas gerenciais tradicionais não estão mais funcionando, e o motivo pelo qual esse momento histórico específico tornou a integração da gestão empreendedora tão importante. Falaremos de novas capacidades e formas de trabalho agora necessárias.

A Parte I define como “a startup” é a nova *unidade atômica de trabalho* para um terreno altamente incerto, e expõe as condições requeridas para desenvolver um portfólio de startups dentro de uma organização. Discutiremos como criar as bases para uma responsabilização vigorosa em relação a projetos de inovação, mesmo em situações de grande incerteza, onde o planejamento e as estimativas são difíceis ou impossíveis, e como evitar os tipos de medidas de responsabilização que rotineiramente liquidam projetos de inovação compensadores. Também faremos uma rápida incursão pelos pontos e processos importantes detalhados em *A Startup Enxuta*, tais como *produtos mínimos viáveis*, *pivôs* e o *ciclo construir-medir-aprender*.

Na Parte II, “Um roteiro para a transformação”, mergulharemos no “como” relativo ao Estilo Startup.

Quando as equipes recebem a chance de se organizar no Estilo Startup, naturalmente se movem para processos novos e diferentes daqueles a que as pessoas estão acostumadas. Investigaremos essas técnicas não convencionais, algumas das quais baseadas em conceitos de *A Startup Enxuta*, e outras inteiramente novas. Além disso, falaremos de como gerenciar o conflito entre esses novos processos e os sistemas mais antigos, incluindo os conflitos entre os gerentes de nível médio, que historicamente têm sido os assassinos do progresso.

Para uma empresa moderna, os resultados finais da inovação contínua não são apenas os novos e revolucionários produtos, serviços, sistemas internos e ganhos comerciais. A inovação também proporciona a oportunidade de incubar uma nova cultura, que desencadeia a criatividade empreendedora em todos os níveis da organização. Investigaremos como fazer escolhas corretas de responsabilização e processos que permitem que essa nova cultura prospere e cresça.

Consideraremos as necessidades de pessoal, contratação e desenvolvimento decorrentes dessa nova forma de trabalho. Encararemos a crença equivocada, mas bastante difundida, de que trabalhar de maneira empreendedora requer demitir o pessoal existente e recorrer ao mercado para procurar superestrelas. Em todas as organizações com quem trabalhei – sem exceção e incluindo algumas empresas icônicas integrantes da *Fortune 500* –, encontrei empreendedores de verdade lá dentro. Discutiremos como tirar das sombras essas pessoas talentosas, desenvolver uma rede de coaching e apoio, e, no fim das contas, ajudá-las a ter êxito. Examinaremos como as áreas funcionais internas de uma corporação, incluindo RH, jurídico, financeiro, TI e suprimentos, podem ser transformadas a fim

de facilitar a inovação, e não bloqueá-la. Estudaremos os tipos de problemas que surgem especificamente durante a inovação contínua. Finalmente, daremos uma olhada atenta nos processos e nos mecanismos da *contabilidade para inovação*. Ou seja, a estrutura financeira que apoia essa nova forma de trabalho.

Na Parte III, “O quadro global”, investigaremos o que acontece depois que o processo de transformação está “concluído”. Ou melhor, o fato de que nunca realmente está. O objetivo maior do Estilo Startup é que as organizações fiquem num estado de transformação contínua, que lhes permitirá prosperar em qualquer circunstância. Acredito que esse tipo de flexibilidade também pode ser usado de modo muito mais amplo. Assim, os capítulos finais tratam das consequências mais importantes dessa nova estrutura quando aplicada às políticas públicas e aos problemas que encaramos como sociedade.

UM CAMINHO PARA O PENSAMENTO DE LONGO PRAZO

Continuando um tema de *A Startup Enxuta*, neste livro retornarei muitas vezes a uma questão central: como as empresas podem verdadeiramente criar crescimento e resultados *de longo prazo*? De todos os tópicos que discuto dia após dia, esse é o mais passional para os gestores e fundadores atuais. Repetidas vezes, observo pessoas que desejam desesperadamente concretizar uma visão de longo prazo para a empresa e deixar um legado de melhorias. Elas, no entanto, são o tempo todo frustradas pelas demandas de curto prazo dos nossos atuais sistemas

empresariais. Bastam alguns trimestres ruins para que os investidores exijam mudanças e para que a política interna de uma empresa sofra uma grande reviravolta, de uma ponta à outra.

Você talvez ache que uma organização que avalia os funcionários em relação a prazos trimestrais estritos, como a maioria das empresas faz atualmente, trabalharia com uma mentalidade que estimula a experimentação rápida num cronograma curto. No entanto, o que de fato acontece é o oposto disso. Por causa da pressão de curto prazo, tudo que pode ser feito em um trimestre precisa ser bastante previsível para que se possa assumir futuros compromissos com base em seus resultados. Em vez de enxergar as oportunidades de inovação que resultam do pensamento em ciclos curtos, as empresas se tornam conservadoras e se concentram apenas em projetos que acreditam que maximizarão o trimestre ou o ano fiscal. Isso significa que continuam a fazer as mesmas coisas, quer ou não essas coisas ainda funcionem como antes. Além disso, a empresa que exige previsibilidade a curto prazo também está mal equipada para cobrar responsabilidade de equipes que trabalham em projetos mais longos.

Acredito que a nova estrutura descrita neste livro propicia orientação concreta para ultrapassar esse dilema, chegando a um sistema novo e mais sustentável para a criação de crescimento e flexibilidade de longo prazo.

Então, agora que você sabe o que queremos alcançar – mudar a maneira como a empresa moderna funciona –, vamos começar.

* Pseudônimo de Theodor Seuss Geisel, escritor e cartunista norte-americano. Publicou mais de sessenta livros infantis. (N.T.)

Parte I

A EMPRESA MODERNA

“O HIPERCRESCEMENTO DE UMA EMPRESA TAMBÉM REQUER O HIPERCRESCEMENTO DE SEU PESSOAL.”

Em 2006, provavelmente você jamais teria pensado em alugar o apartamento de um estranho, em vez de se hospedar num Hilton. Enquanto escrevo este livro, mais de cem milhões de pessoas já fizeram isso, graças ao Airbnb.¹ Em sua essência, a empresa já é experimental. Se não fosse, nunca teria descoberto um mercado totalmente desconhecido e atingido, em apenas dez anos, um valor de trinta bilhões de dólares. Então, o que mais o pensamento de startup pode trazer a uma empresa que, muito recentemente, alcançou enorme sucesso ao abalar todo um mercado?

Alguns anos após o lançamento do Airbnb, a equipe original da empresa começou a buscar oportunidades de crescimento. Eles adicionaram novos recursos ao produto existente, incluindo a verificação do usuário e o seguro para o anfitrião, para aumentar a confiança na plataforma, e fizeram uma parceria com a Concur Technologies para captar viajantes a negócios. No entanto, sabiam que, a fim de continuar crescendo, precisavam propor algo inteiramente diferente. “Perguntamos: ‘E agora? Para onde vamos?’”, recorda Joe Zadeh, um dos primeiros funcionários da empresa e agora seu vice-presidente de produto. Como o fundador Brian Chesky afirmou, em retrospecto: “Eu tinha

esse senso de urgência ou crise. Você não pode ficar na mesma.”²

Zadeh e Chesky perceberam que, a fim de propor algo completamente novo, precisavam dar a si mesmos o tempo e o espaço para experimentar – algo que tinham quando lançaram a empresa, simplesmente por causa da circunstância, mas que não tinha sido priorizado durante o crescimento do Airbnb. Eles criaram uma pequena e dedicada equipe, encabeçada por Chesky, cuja primeira missão foi uma tarde no Fisherman’s Wharf, um belo lugar com vista panorâmica para a baía de São Francisco, Alcatraz e a ponte Golden Gate, onde turistas e lojas de souvenirs abundam. O resultado, que veio alguns anos depois, foi o lançamento do Airbnb Trips, serviço de planejamento de viagens, marcando a primeira expansão importante da empresa. No Capítulo 8, aprenderemos mais acerca do que ocorreu entre aquela tarde e o lançamento do produto, e a respeito da estrutura do Airbnb, que permite tanto a manutenção de seu produto principal como as experiências com novas ideias, como o Trips. É a filosofia por trás de fazer apostas que podem ou não compensar, em vez de simplesmente refinar um sucesso presente, que quero destacar aqui. Zadeh resume isso: “O hipercrecimento de uma empresa também requer o hipercrecimento de seu pessoal.”

O Airbnb é apenas um exemplo de uma estrutura de startup que permite a experimentação. Ao longo do livro, observaremos aspectos de diversas outras, incluindo Dropbox, WordPress e Emerald Cloud Lab, para entendermos como elas prosperaram.

Claro que muitas startups ainda não chegaram a esse patamar. No entanto, se tiverem êxito, vão alcançá-lo em breve. É crucial pensar em como gerenciar o crescimento

antes que ele aconteça, em vez de quando já aconteceu e está gerando uma crise. Entender as ferramentas que estão disponíveis e o ambiente em que estamos usando-as é fundamental para o sucesso prolongado e de longo prazo. Como Ari Gesher, da Palantir, afirma: “O hipercrecimento é árduo. Não há nenhuma maneira agradável de realizá-lo. Se doer, você não está fazendo errado, está fazendo certo.”³

Nesta parte do livro, vamos falar tanto do que significa se tornar uma empresa moderna, quanto da estrutura empreendedora necessária para sobreviver e incorporar uma visão de longo prazo para o futuro. A implementação dessa visão exige paciência e dedicação – a transformação nunca é um quebra-galho –, mas as organizações que agem dessa maneira têm maior chance de expansão contínua. Vamos tratar dos elementos da cultura e do trabalho das startups que tornaram o Vale do Silício e outros polos de startups lugares tão dinâmicos, e também das lições e teorias do passado que formam a base sobre a qual se constrói uma nova maneira de pensar a respeito de gestão. Por fim, sintetizaremos essas ideias no Estilo Startup.

CAPÍTULO 1

RESPEITE O PASSADO, INVENTE O FUTURO: CRIANDO A EMPRESA MODERNA

Anos atrás, quando comecei a trabalhar com a GE, tive uma conversa com o CEO Jeff Immelt. O que ele me disse naquele dia me marcou desde então: “Ninguém quer trabalhar numa empresa antiquada. Ninguém quer comprar produtos de uma empresa antiquada. E ninguém quer investir numa empresa antiquada.”

Seguiu-se então uma discussão profunda a respeito do que torna uma empresa realmente moderna. Como você reconhece uma empresa moderna?

Pedi que Jeff imaginasse o seguinte cenário: se eu selecionar um funcionário da empresa ao acaso, de qualquer escalão, área funcional ou região, e se esse funcionário tiver uma ideia absolutamente brilhante, que libere uma nova e radical fonte de crescimento para a empresa, como ele a implantará? A empresa tem um processo automático para testar uma nova ideia, para ver se é mesmo tão boa? E a empresa possui as ferramentas gerenciais necessárias para expandir essa ideia até atingir o impacto máximo, mesmo que ela não se encaixe em nenhuma das linhas de negócios atuais da empresa?

Isto é o que uma empresa moderna faz: aproveita a criatividade e o talento de cada um de seus funcionários.

Jeff me respondeu no ato: “Seu próximo livro devia ser sobre isso.”

O MERCADO DA INCERTEZA

Acho que a maioria dos líderes empresariais admite que os desafios diários de executar seu negócio principal deixam pouco tempo e energia para explorar e testar novas ideias. É lógico que as empresas de hoje estão atuando num ambiente bastante diferente de suas predecessoras. Tive o privilégio de conhecer milhares de gestores de todo o mundo nos últimos anos. Repetidas vezes, percebi a incrível ansiedade deles acerca da imprevisibilidade do mundo em que vivem. Entre as preocupações mais comuns que ouvi, estão:

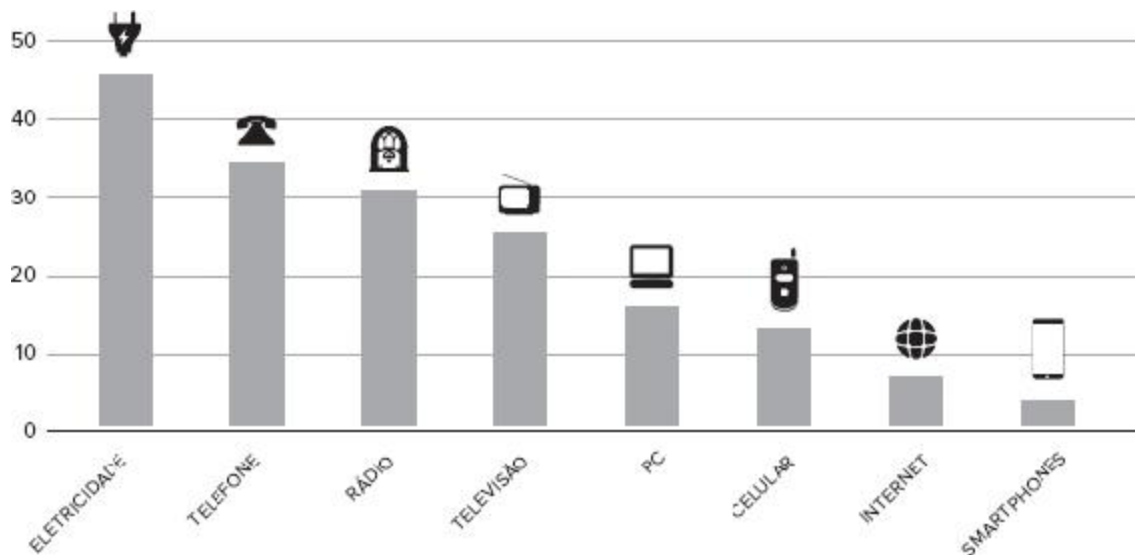
- 1.A globalização e a ascensão de novos concorrentes globais.
- 2.“Softwares comendo o mundo”¹ e a maneira pela qual a automação e a TI parecem destruir os “fossos”² competitivos que as empresas conseguiram construir ao redor de seus produtos e serviços no passado.
- 3.A crescente velocidade da mudança tecnológica e da preferência do consumidor.
- 4.A quantidade absurda de novas startups com potencial de grande crescimento que estão ingressando em cada setor, mesmo que a maioria delas acabe fracassando.³

E esses são apenas exemplos das fontes *externas* de incerteza que os gestores de hoje encaram. Eles estão cada vez mais sob pressão para criar mais incertezas: lançando

produtos novos e inovadores, procurando novas fontes de crescimento ou ingressando em novos mercados.

É importante perceber a mudança como ela é. Na maior parte do século XX, o crescimento em diversos setores foi limitado pela capacidade. Era óbvio o que uma empresa faria se tivesse capacidade extra: produziria mais coisas e as venderia depois. Os “novos produtos” eram, em sua maioria, variações do que a empresa já produzia. O “novo crescimento” significava veicular mais propaganda para alcançar novos públicos com os produtos existentes. As bases para concorrência eram principalmente preço, qualidade, variedade e distribuição. As barreiras à entrada eram altas, e, se os concorrentes entrassem em cena, ingressavam e cresciam de modo relativamente lento pelos padrões atuais.

A ADOÇÃO DA TECNOLOGIA ESTÁ SE ACELERANDO



"TEMPO (ANOS) PARA UMA TECNOLOGIA SER ADOTADA POR 25% DA POPULAÇÃO DOS EUA". FONTE: CENSO DOS EUA, *WALL STREET JOURNAL*

A difusão e o ritmo de adoção de novas tecnologias aumentaram ao longo dos anos. O gráfico mostra quantos anos se passaram até que tecnologias como eletricidade, televisão e internet fossem adotadas por ao menos 25% da população norte-americana.⁴

No momento atual, a comunicação global permite que novos produtos sejam concebidos e desenvolvidos em qualquer lugar, e os clientes podem descobri-los num ritmo sem precedentes. Além disso, as pessoas físicas e as pequenas empresas têm acesso a esses novos sistemas globais como nunca antes, em comparação com o pequeno número de detentores de capital do passado.

Esse arranjo vira de ponta-cabeça o antigo axioma de Karl Marx. O que ele chamava de *meios de produção* agora pode ser alugado. Cadeias globais de suprimentos podem ser emprestadas inteiras com um custo marginal um pouco maior do que os produtos básicos que produzem. Isso reduz drasticamente os custos de capital inicial necessários para tentar algo novo.

Além disso, a base da concorrência está mudando. Os consumidores atuais têm mais opções e são mais exigentes. As tendências tecnológicas recompensam as empresas com o alcance mais amplo e poder de quase monopólio. Muitas vezes, a base para concorrência é design, marca, modelo de negócios ou plataforma tecnológica.

O PORTFÓLIO GERENCIAL

Esse é o contexto em que uma empresa moderna atua. Inúmeras empresas ainda produzem bens primários. Porém, com mais frequência, requerem novas fontes de crescimento que só podem surgir da inovação. Isso tem efeitos muito reais para o que denomino *portfólio gerencial*

de uma empresa. As melhorias incrementais dos produtos existentes ou as novas variações desses produtos são investimentos relativamente previsíveis, assim como as melhorias de processo para aumentar a qualidade e as margens. Nessas situações, as ferramentas de gestão tradicional – das estimativas aos objetivos de desempenho típicos – funcionam bem.

Contudo, para outras partes do portfólio gerencial, onde saltos de inovação estão sendo experimentados, as ferramentas de gestão tradicional não se encaixam. A maioria das empresas ainda não tem nada para substituí-las.

POR QUE AS FERRAMENTAS DE GESTÃO TRADICIONAL NÃO FUNCIONAM MUITO BEM COM A INCERTEZA

Alguns anos atrás, li *Meus anos com a General Motors*, de Alfred Sloan, um dos clássicos da literatura de administração (a primeira edição data de 1963). Nesse livro, ele relata o momento, em 1921, em que a GM quase ficou sem dinheiro. A causa? Nenhuma catástrofe devastadora ou escândalo de apropriação indébita. Não, a empresa simplesmente comprou estoque demais, gastando em torno de muitas centenas de milhões de dólares (em valores dos anos 1920!), alheia ao fato de que a economia geral estava despencando naquele ano e a demanda resultaria muito fraca em 1920-1921.

Após salvar a empresa por meio de medidas emergenciais, Sloan empreendeu uma jornada de alguns

anos para encontrar um novo princípio gerencial, capaz de impedir a reincidência nesse tipo de problema. No fim, ele fez uma descoberta revolucionária, que chamou de “a chave para o controle coordenado das operações descentralizadas”.

A base desse sistema era a produção rigorosa de estimativas, para cada gerente de divisão, do número exato de carros que a GM deveria vender num ano “ideal”. Ao utilizar essas estimativas, em combinação com alguns objetivos internos e fatores macroeconômicos externos, a empresa geraria uma previsão de quantos carros cada divisão era responsável por vender. Os gerentes que superavam esse total eram promovidos, e aqueles que ficavam aquém das expectativas, não. Uma vez posto em prática, o sistema funcionou para evitar o tipo de erro de cálculo e o desperdício de recursos que tinham ocorrido anteriormente na empresa.

A estrutura que Alfred Sloan criou tornou-se a base de toda a administração geral do século XX. Você não podia administrar uma empresa multinacional, multidivisão, multiproduto e suas cadeias globais de fornecedores de suprimentos sem essa estrutura. É uma das ideias verdadeiramente revolucionárias dos últimos cem anos, sendo ainda muito utilizada hoje em dia. Todo mundo sabe como funciona: supere sua estimativa, sua ação sobe, você é promovido. Falhe e tome cuidado.

Porém, quando li essa história, o que passou pela minha cabeça foi: Você está me dizendo que...

Era uma vez...

As pessoas faziam estimativas...

E elas *se concretizavam*?

E, além disso, as estimativas eram tão exatas que podiam ser utilizadas como um sistema justo para decidir quem era promovido e quem não era? Como empreendedor, nunca experimentei algo do tipo.

As startups em que trabalhei e que conheci no Vale do Silício não podiam fazer estimativas exatas porque não tinham nenhum histórico operacional. Assim como seus produtos, seus mercados também eram desconhecidos – e, em certos casos, até a funcionalidade da própria tecnologia era desconhecida –, o que impossibilitava qualquer estimativa exata.⁵

No entanto, as startups também fazem estimativas, só não tão exatas.

No início de minha carreira, sabia por que *eu* sempre fazia estimativas para os meus negócios: sem ela, você não consegue dinheiro para uma startup. Julguei que a estimativa era uma espécie de ritual de *kabuki*, em que os empreendedores provavam aos investidores quão durões eram mostrando quanto sofrimento causado por planilhas conseguiam suportar. Era um exercício de fantasia orientado pelo nosso desejo de mostrar um resultado remotamente plausível para uma ideia que era – em geral, naquele momento – carente de qualquer comprovação.

Com o tempo, porém, descobri que alguns investidores realmente *acreditavam* na estimativa. Até tentavam utilizá-la como ferramenta de responsabilização, exatamente como Alfred Sloan. Se a startup falhasse em corresponder aos números do plano de negócios original, os investidores assumiriam isso como um sinal de execução insatisfatória. Como empreendedor, achei essa reação desconcertante. Esses investidores não sabiam que aqueles números eram inventados?

Mais tarde em minha carreira, fiz amizade com gerentes em cargos corporativos tradicionais, que estavam tentando promover a inovação. Quanto mais inovadores corporativos eu conhecia, mais ouvia falar a respeito de quanta fé seus chefes punham nas estimativas para cobrar responsabilidade das pessoas – até mesmo membros da alta direção que (acreditava eu) eram mais espertos que isso. Com frequência, o “plano de fantasia” da abordagem original é otimista demais para ser utilizado como estimativa real. Contudo, os gestores, sem outro sistema para usar, necessitam de algo em que se agarrar. Sem alternativa, apegam-se à estimativa, mesmo se for inventada.

Você já deve ter começado a sentir o problema aqui: um sistema mais antigo de responsabilização, projetado para uma época muito diferente e para um contexto muito diverso, ainda está sendo utilizado em situações em que não funciona. Às vezes, o fracasso em cumprir uma estimativa significa que uma equipe teve um desempenho insatisfatório. Porém, às vezes, significa que a própria estimativa era uma fantasia. Como podemos perceber a diferença?

COMO LIDAR COM O FRACASSO?

Sem dúvida você já ouviu falar do conjunto de práticas Seis Sigma, uma das mais famosas transformações corporativas da história da administração. Implementado na GE, em 1995, pelo CEO Jack Welch, o Seis Sigma é um processo para desenvolver e entregar produtos quase perfeitos. *Sigma* é um termo estatístico, que mede até onde um determinado processo se desvia da perfeição. Para alcançar

a Qualidade Seis Sigma, um processo deve produzir não mais do que 3,4 defeitos por milhão de chances; isto é, deve ser imperfeito menos do que 0,0000034% das vezes. Welch introduziu o processo na GE com o objetivo de alcançar a Qualidade Seis Sigma em toda a empresa num período de cinco anos, afirmando: “A qualidade pode de fato fazer com que a GE passe de uma das grandes empresas para a maior empresa do mercado de negócios mundial.”⁶

Durante minhas viagens de treinamento de executivos da GE, diversas perguntas surgiram, formuladas tanto por apreciadores quanto por céticos do Seis Sigma. Queriam saber se o FastWorks era a próxima “grande novidade” da GE. Tornaria obsoleto o treinamento do Seis Sigma? Se o FastWorks fosse destinado a trabalhar ao lado do Seis Sigma, como saberíamos quando usá-lo? Havia certificações e níveis de conhecimento sobre Startup Enxuta parecidos com as faixas coloridas do Seis Sigma?

Certo dia, quando estava reunido com um faixa preta do Seis Sigma de um dos negócios industriais da GE – e bastante cético –, peguei-me distraído pela caneca em sua mesa, onde li a seguinte inscrição: O FRACASSO NÃO É UMA OPÇÃO. Ninguém no mundo da startup teria uma caneca assim, pensei. Seria ridículo. Minha experiência está cheia de situações em que a realidade se mostrou imprevisível demais para evitar o fracasso.

Pensei nos melhores e mais bem-sucedidos empreendedores que conheço. O que a caneca deles diria? Provavelmente: EU TOMO FRACASSO NO CAFÉ DA MANHÃ.

A tensão entre essas duas frases de efeito é um grande ponto de partida para entender não só por que as startups tiveram dificuldade em adotar métodos gerenciais tradicionais, e vice-versa, mas também o que as conecta.

Houve um tempo em que produzir produtos de alta qualidade dentro do prazo, dentro do orçamento e em larga escala era um dos problemas mais notáveis da época. Entender como desenvolver qualidade nos produtos de dentro para fora exigia o domínio da nova ciência estatística da variação, e, depois, a criação de ferramentas, metodologias e programas de treinamento que podiam tornar a execução tão prática. A padronização, a produção em massa, a manufatura enxuta e o Seis Sigma são todos frutos dessa vitória conceitual arduamente conquistada.

Nesses métodos, está a pressuposição de que o fracasso pode ser evitado por meio da preparação diligente, do planejamento e da execução. No entanto, a parte que cabe à startup no portfólio gerencial desafia essa suposição. Se alguns projetos fracassaram em atingir suas projeções porque a incerteza latente era muito alta, como cobraremos responsabilidade desses líderes?

MUDANDO A MANEIRA COMO AS EMPRESAS “CRESCEM”

Aditya Agarwal, que trabalhou no Facebook nos primeiros anos da empresa, quando ela passou de dez funcionários para cerca de 2,5 mil, é agora vice-presidente de engenharia da Dropbox. Ele enxerga o dilema empreendedor desta maneira:

Um dos motivos pelos quais é difícil desenvolver coisas novas em empresas maiores é porque as pessoas não têm o modelo mental de “Meu trabalho é realmente aprender coisas novas”. Grande parte do modelo mental envolve você ficar realmente bom na realização de alguma coisa e,

depois, continuar fazendo aquilo. Sim, há aprendizado incremental, mas é mais uma questão de aperfeiçoar sua arte do que de criá-la quase do zero. Mesmo as empresas que parecem ter lançado um bom produto não saberiam facilmente como fazê-lo de novo.

Você pensaria que uma startup inovadora e popular como a Dropbox, que foi fundada em 2007 e, no momento em que este livro foi escrito, valia dez bilhões de dólares, tinha quinhentos milhões de usuários e cerca de 1,5 mil funcionários no mundo todo,⁷ evitaria facilmente o problema de replicar uma estrutura antiquada, certo? Afinal, ela chegou ao mercado com um produto que ninguém sabia que precisava e se tornou um grande sucesso.

No entanto, a Dropbox também se deparou com alguns dos problemas que costumamos associar às empresas tradicionais e mais consagradas. Por quê? Porque, no desenrolar de seu enorme e rápido crescimento, a empresa foi construída usando um esquema já conhecido. Perdeu alguns dos primeiros princípios sobre mentalidade de produto que possibilitaram seu sucesso inicial. O lançamento de dois novos produtos carros-chefe, o Mailbox e o Carousel, foi, segundo Agarwal, “decepcionante. Não houve a escala massiva que queríamos, e acabamos vendo o fim deles”.

Os motivos desses fracassos eram conhecidos. “Não reunimos suficiente feedback pertinente dos usuários. Estávamos desenvolvendo cada vez mais, mas ouvindo menos.”

A diferença entre a Dropbox e as empresas mais tradicionais e antigas era que, no cerne da empresa, persistiu o entendimento original das melhores maneiras de testar, promover e desenvolver ideias. “Foi a experiência

mais dolorosa pela qual a empresa passou”, Agarwal afirma, e prossegue: “Mas também a mais gratificante e importante. Ensinou-nos muitas coisas a respeito do que estávamos fazendo errado no desenvolvimento de novos produtos. É importante que você aceite a dor, faça a autópsia completa e aprenda com isso. É assim que você fica melhor e mais forte.”

Após a adoção de diversas mudanças, algumas das quais detalharemos num capítulo posterior, a empresa apresentou o Dropbox Paper, novo recurso para comunicação e colaboração na plataforma, que se inspirou no que aprenderam com as tentativas anteriores. Foi lançado mundialmente, em 21 línguas, em janeiro de 2017.

Como Todd Jackson, diretor de produto da Dropbox, afirma: “É uma disciplina diferente lançar produtos inteiramente novos.” A consciência da necessidade tanto de proteger quanto de desenvolver um produto existente, sendo ao mesmo tempo capaz de experimentar novos produtos, é decisiva para o sucesso no século XXI, e é um marco distintivo de uma empresa moderna.

O PAPEL DO LÍDER

Alguns anos atrás, estava respondendo a perguntas numa reunião estilo assembleia geral, numa startup “unicórnio”⁸ – empresa privada avaliada em mais de um bilhão de dólares –, que tinha crescido rápido e já contava com mais de mil funcionários. Embora a empresa tivesse poucos anos de vida e sua tecnologia fosse de ponta, suas práticas gerenciais eram decididamente tradicionais. A assembleia enfocou principalmente essas questões básicas: o que aconteceu com nosso DNA de startup? Por que nossa

velocidade e nossa agilidade caíram tanto recentemente? O que devemos fazer para recuperá-las?

Depois, a fundadora me procurou com suas frustrações e descreveu seu dilema desta maneira: uma equipe a procurou com uma ideia que queria pôr à prova. Embora naquele momento ela estivesse à frente de uma grande empresa, no fundo ela era uma empreendedora. Então, deu à equipe algum apoio financeiro, autorizou-a a seguir em frente e voltou ao trabalho diário de administrar a empresa. Essa equipe a atualizava periodicamente, como todas as outras equipes, e tudo parecia estar caminhando bem. Seis meses depois, ela decidiu dar uma olhada no que a equipe estava fazendo e descobriu que ela não tinha lançado nada. Ainda não havia clientes, e o produto estava feito pela metade e era muito mais complicado do que deveria ser.

A equipe deu um milhão de desculpas a respeito do que aconteceu: a falta de recursos, a necessidade de prever doze outros problemas que talvez surgissem no futuro e construir a infraestrutura que os apoiaria etc. Era um caso clássico de desvio de escopo do projeto, pois a equipe adicionava cada vez mais componentes “essenciais” ao produto. A fundadora não entendia o que tinha dado errado. Por que ninguém disse nada? Por que sua equipe não percebeu que aquilo era um desastre? A resposta era que a equipe não estava sendo responsabilizada de modo a realmente mostrar progresso (ou a falta dele).

Isso me deu a oportunidade de perguntar à fundadora o que seus primeiros investidores teriam dito se ela desse alguma dessas desculpas. “Eles teriam fugido, ou alguém teria dito: ‘Isso é ótimo, mas você não tem tempo para fazer doze coisas. Você tem tempo para fazer bem uma coisa. Você não tem os recursos para desenvolver todas essas outras coisas. Você precisa desenvolver aquilo de que

realmente necessita agora. Você pode dar todas essas desculpas a respeito de não ter clientes, mas não ter clientes é como não ter oxigênio. Você não consegue sobreviver.’”

Foi um momento estranho. A CEO e fundadora estava acostumada a pensar em si mesma como a protagonista destemida da história clássica do empreendedor. Os investidores e os conselheiros eram apenas o elenco de apoio. Porém, naquele momento, ela tinha que aprender a se ver como a investidora dos empreendedores que trabalhavam para ela. Ela era a pessoa encarregada de desenvolver um programa para apoiar suas iniciativas e lhes dar os marcos e os mecanismos para demonstrar os resultados de seu trabalho, e ela não tinha feito isso. Considerando a situação por essa nova perspectiva, ela percebeu que tinha de reinterpretar seu papel. Depois que ela o fez, tivemos uma conversa estimulante sobre quem eram os empreendedores de sua empresa e como ela poderia empoderá-los.

LUCRANDO A PARTIR DO FRACASSO NA AMAZON

Algumas empresas, claro, já estão trabalhando dessa maneira: são as mais bem-sucedidas na economia atual. Isso acontece porque sabem como pensar em longo prazo, mesmo quando estão agindo rapidamente e medindo os resultados à medida que se reajustam. Pensem no celular Fire, da Amazon. Ao longo de quatro anos, o projeto passou de uma ideia ambiciosa, detalhada numa simulação de comunicado à imprensa, a um fracasso quase universal depois de seu lançamento, no verão de 2014. Com preço

inicial de 199 dólares, o Fire, em pouco tempo, passou a custar apenas 99 centavos de dólar, e, no inverno seguinte, a empresa teve uma redução de valor contábil de 170 milhões de dólares, causada sobretudo pelos celulares encalhados.⁹ Enquanto uma empresa mais tradicional teria demitido funcionários e destruído a autoconfiança da equipe, a Amazon utilizou essa oportunidade para aprender e se reorganizar. Como Jeff Bezos afirmou na ocasião:

Colecionei bilhões de dólares em fracassos na Amazon.com. Literalmente. Nada disso é divertido, mas também não importa. O que importa é que empresas que não continuam a experimentar ou não aceitam os fracassos acabam, no final, se colocando numa posição em que a única coisa que podem fazer é uma aposta desesperada ao fim de sua existência corporativa. Não acredito em apostas que ponham a empresa em risco.

Em vez de encerrar as atividades da Lab126 (a equipe que projetou o Fire) e demitir as pessoas que criaram o celular Fire, a Amazon as transferiu para outros projetos: tablets, o Echo, o assistente ativado por voz Alexa e muitas coisas ainda por vir.¹⁰ Ao mesmo tempo, fora do espaço de novos produtos, a empresa entrou nos mercados de entrega de comida, produções originais de TV e sua própria linha de produtos para bebês. “Há muitas maneiras de pensar nisso, mas a realidade é que a Amazon é um conjunto de diversos negócios e iniciativas”, Bezos disse naquele ano. “É como se tivéssemos construído uma barraca de limonada vinte anos atrás, e a barraca se tornou muito lucrativa ao longo do tempo, mas também decidimos usar as habilidades e os trunfos que adquirimos para abrir uma barraca de hambúrguer, uma barraca de cachorro-quente; estamos investindo em novas iniciativas.”¹¹

Mesmo em situações onde não é possível fazer estimativas, você ainda pode planejar. Fosse qual fosse o plano de negócios original do Fire, ele certamente não

preenunciou o que aconteceu. Porém, o celular foi desenvolvido com uma suposição de risco, que criou espaço para a reação da empresa quando o produto não apresentou o desempenho esperado. É essa visão de longo prazo – o entendimento de que a limonada pode acabar não sendo um grande sucesso no longo prazo, mas alguma outra aposta pode ser – que permite a criação de um portfólio de experiências.

UM FOCO NO LEGADO

A maioria das empresas passa por dificuldades para enfrentar essa nova realidade. Não porque essas organizações não estejam repletas de pessoas inteligentes e ambiciosas, mas porque carecem das ferramentas para fazer uso adequado delas.

Para a maioria dos líderes das empresas tradicionais, isso requer novas habilidades. Isso vale até mesmo para líderes que são empreendedores bem-sucedidos, porque envolve a adoção de um novo papel. É uma experiência surreal, que envolve desaprender hábitos e padrões que os ajudaram antes em suas carreiras.

Quando converso com líderes que passam por essa transição, há um conceito que considero o mais útil: o legado. A maioria de nós herdou a organização onde trabalhamos de uma geração anterior de líderes. Isso vale para governos e empresas globais, como a GE, mas também para quase qualquer pessoa que não seja a fundadora original da organização em que trabalha. Assim, precisamos nos perguntar: queremos deixar uma organização para a próxima geração de gestores que seja mais forte do que

aquela que herdamos? Qual é o legado que queremos que fique?

Essa questão não é apenas para as empresas mais antigas e tradicionais. Uma das minhas histórias favoritas de Sheryl Sandberg, a dinâmica diretora de operações do Facebook, envolve uma reunião da empresa em que os funcionários reclamaram da “injustiça” de ter seu desempenho avaliado com base no sucesso dos projetos em que trabalharam, e não apenas na contribuição individual que deram a esses projetos.

Sandberg reconheceu essas preocupações, mas sua resposta ficou marcada em minha mente por anos. Ela pediu que os funcionários pensassem numa de suas empresas favoritas que tivesse sofrido uma interrupção em sua trajetória, como a Kodak ou a RIM, por exemplo. Que imaginassem todos os funcionários daquela empresa condenada, nos meses e anos que antecederam a interrupção. Que pensassem em todas as pessoas que obtiveram críticas positivas, foram promovidas, receberam bônus por sua excelente contribuição funcional, enquanto a empresa afundava numa derrota ignóbil. Eles realmente queriam ser um daqueles gerentes?

Quanto mais alto o nível dos gerentes com quem falo, mais relevante essa questão se torna. Muitos deles já desfrutaram de grande sucesso profissional e financeiro – foi assim que eles se tornaram membros da alta direção. E ainda que tenham motivação e ambição para fazer mais, também são capazes de enxergar seu trabalho pelas lentes de longo prazo da história da organização.

O objetivo final desse processo é criar uma verdadeira síntese: uma maneira nova e moderna de pensar sobre organizações e liderança, que pode se tornar a base para o

crescimento e a inovação do século XXI. Para atender a esse objetivo, seria uma loucura jogar fora as lições gerenciais do passado arduamente conquistadas. Seria uma loucura ainda maior ficarmos aprisionados em conformidade maquinal à ideologia do passado, em face da mudança e disrupção. Em vez disso, é hora de começarmos a construir sobre essas bases.

O SISTEMA AUSENTE

A primeira vez que recebi um convite da Toyota para uma reunião, admito que fiquei um pouco nervoso. Para alguém que escreve a respeito de processos enxutos, a Toyota possui um status quase mítico, pois foi onde os princípios enxutos foram empregados pela primeira vez em grande escala. Em 2011, chamei a teoria que escrevi de “a Startup Enxuta”, numa homenagem à dívida intelectual que tenho com a Toyota e a geração anterior de pensadores enxutos (uma dívida que perpassa este livro, que deve seu título ao magistral *The Toyota Way* [O modelo Toyota], de Jeffrey Liker). Esperava que *A Startup Enxuta* mostrasse como as ideias enxutas podem ser aplicadas num novo domínio – o solo empreendedor da incerteza extrema –, encontrando nova aplicabilidade para uma nova geração de gestores. (Se você não estiver familiarizado com *A Startup Enxuta*, não se preocupe, pois revisaremos suas principais conclusões no Capítulo 4.)

Dado o status e o desempenho empresarial lendários da Toyota, teria sido perfeitamente compreensível que eles rejeitassem *A Startup Enxuta* como algo “não inventado aqui”. Sem dúvida, minha falta de experiência profissional em indústria ou de treinamento formal no “modelo Toyota”

pode ter lhes dado o que pensar. No entanto, na cultura aberta da Toyota, essas questões nunca vieram à baila. Enquanto trabalhávamos juntos, diversos entusiastas de dentro da empresa revelaram por que acreditavam que a Startup Enxuta poderia ser benéfica se adicionada ao Sistema Toyota de Produção (STP).

A Toyota se tornou líder mundial na capacidade de produzir em massa produtos de alta qualidade, dentro do prazo, dentro do orçamento e com o melhor custo do setor. A empresa apresentara inovações muito bem-sucedidas, como a tecnologia de propulsão híbrida do Prius, mas, na ocasião da reunião, não havia obtido o mesmo nível de sucesso incorporando inovações de plataforma digital em seus produtos. Como as preferências do consumidor e a tecnologia de veículos autônomos evoluem, isso ameaça se tornar uma vulnerabilidade decisiva da empresa.

Enquanto buscava a aprovação do projeto original (você saberá mais acerca disso no Capítulo 6), encontrei-me com líderes de todos os níveis hierárquicos da empresa, culminando com uma reunião com Shigeki Tomoyama, um dos principais líderes da Toyota, que, na ocasião, era diretor dos grupos de tecnologia de informação e de serviços de informação e tecnologia. Como muitos líderes da Toyota, ele passava a maior parte de seu tempo em viagem, acompanhando “com os próprios olhos” o que estava acontecendo em todo o vasto império da empresa. Tenho certeza de que você pode imaginar a cena quando ele veio me encontrar. Da maneira típica japonesa, ele viajava com uma grande comitiva. Eu e mais alguns outros poucos norte-americanos da pequena filial da empresa, que eram meus congêneres, nos sentamos à mesa. Sinceramente, não sabia como a reunião se desenrolaria.

Conversamos longa e detalhadamente a respeito de *A Startup Enxuta* e de como as ideias podiam ser aplicadas na Toyota. Sem dúvida, alguém da comitiva havia lido o livro – tinha acabado de ser traduzido para o japonês. No entanto, o senhor Tomoyama não falou de imediato. Não consegui ler sua linguagem corporal para saber o que ele pensava.

Quando ele enfim rompeu o silêncio, disse algo que nunca vou esquecer: “Essa é a metade que faltava do Sistema Toyota de Produção. Temos um sistema que é excelente para produzir o que especificamos, com alta qualidade, mas não temos um sistema correspondente para descobrir o que produzir em primeiro lugar.” Explicou que a Toyota havia se tornado tão avançada na capacidade de produzir com eficiência os produtos existentes que tinha perdido algo de seu espírito inovador inicial. Sem dúvida, a empresa tinha um método para desenvolver novas ideias, mas esse sistema precisava ser melhorado e integrado à empresa como um todo. Dizer que fiquei honrado com essa comparação seria um eufemismo.

Uma empresa moderna é aquela que possui as duas metades, os dois sistemas. Tem a capacidade de produzir produtos de grande confiabilidade e qualidade, mas também de descobrir novos produtos para produzir.

UMA EMPRESA VERDADEIRAMENTE MODERNA

Assim, tudo isso posto, como você reconheceria uma empresa moderna se a visse? E, mais importante: o que podemos fazer, como líderes, para tornar uma empresa moderna?

A empresa moderna é aquela em que todo funcionário tem a oportunidade de ser um empreendedor. Ela basicamente respeita seus funcionários e suas ideias.

Uma empresa moderna é disciplinada na execução rigorosa de seu negócio principal – sem disciplina, nenhuma inovação é possível –, mas também emprega um conjunto complementar de ferramentas de gestão empreendedora para lidar com situações de incerteza extrema.

UMA EMPRESA ANTIQUADA baseia-se no crescimento constante por meio de gestão e controles prescritivos, estando sujeita a uma tremenda pressão para apresentar resultados em intervalos de curto prazo, como relatórios trimestrais.

UMA EMPRESA MODERNA se baseia em impacto prolongado mediante inovação contínua e se concentra em resultados de longo prazo.

UMA EMPRESA ANTIQUADA é constituída de especialistas em departamentos funcionais especializados, entre os quais o trabalho circula num processo *stage-gate* ou em cascata, que envia os projetos de área funcional para área funcional com marcos específicos ligados a cada entrega.

UMA EMPRESA MODERNA é constituída de equipes multidisciplinares, que trabalham juntas para atender os clientes por meio de processos altamente iterativos e científicos.

UMA EMPRESA ANTIQUADA tende a conduzir megaprogramas.

UMA EMPRESA MODERNA conduz experiências rápidas.

UMA EMPRESA ANTIQUADA utiliza as áreas funcionais internas, como jurídico, TI e finanças, para mitigar o risco por meio da conformidade com procedimentos detalhados.

UMA EMPRESA MODERNA utiliza as áreas funcionais internas para ajudar seus funcionários a satisfazer seu objetivo de servir aos clientes, compartilhando responsabilidades para promover resultados empresariais.

UMA EMPRESA ANTIQUADA prioriza até projetos bastante duvidosos, com base em retorno sobre investimento, contabilidade tradicional e participação de mercado. Para medir o sucesso, as equipes do projeto buscam e compartilham números projetados para parecerem os melhores possíveis (“métricas de vaidade”), mas não necessariamente para revelar a verdade.

UMA EMPRESA MODERNA tenta maximizar a probabilidade e a escala do *impacto* futuro. As equipes do projeto relatam e medem os indicadores de tendências utilizando a *contabilidade para inovação*. Num contexto com fins lucrativos, esse objetivo muitas vezes segue a recomendação de Jeff Bezos de “se concentrar no crescimento de longo prazo do fluxo de caixa livre por ação”, em vez de indicadores da contabilidade tradicional.¹²

UMA EMPRESA ANTIQUADA está repleta de simultaneidade de tarefas: reuniões e deliberações onde os

participantes estão apenas parcialmente concentrados na tarefa à sua frente. Na sala, há diversos gerentes de nível médio e especialistas para dar sua contribuição, mesmo que não tenham responsabilidade direta pela implementação do projeto. E a maioria dos funcionários está dividindo sua criatividade e seu foco entre muitos projetos diferentes ao mesmo tempo.

UMA EMPRESA MODERNA possui uma nova ferramenta em seu arsenal: a startup interna, constituída por um pequeno número de adeptos apaixonados e dedicados a um projeto por vez. Como a famosa “equipe das duas pizzas” da Amazon, tão pequena que pode ser alimentada com duas pizzas, essas equipes são capazes de experimentar com rapidez e expandir seu impacto. O espírito delas: “Pense grande. Comece pequeno. Cresça rápido.”

UMA EMPRESA ANTIQUADA é composta por gerentes e seus subordinados.

UMA EMPRESA MODERNA é composta por líderes e pelos empreendedores que eles empoderaram.

UMA EMPRESA ANTIQUADA tende a correr atrás de grandes projetos, caros e de desenvolvimento lento, a fim de garantir que estejam “corretos”, utilizando um sistema de *financiamento por direito*, que permanece semelhante de ano para ano.

UMA EMPRESA MODERNA busca um portfólio de experiências inteligentes e restringe o custo do fracasso, investindo mais nas experiências que funcionam e usando

um sistema de *financiamento mensurado*, que aumenta à medida que o sucesso é demonstrado.

UMA EMPRESA ANTIQUADA é aquela em que eficiência significa que todos estão ocupados o tempo todo, facilitando a “conquista do fracasso” mediante o desenvolvimento eficiente da coisa errada.

UMA EMPRESA MODERNA é aquela em que eficiência significa encontrar a coisa certa a fazer para os clientes, não importam os meios necessários.

UMA EMPRESA ANTIQUADA acredita que “o fracasso não é uma opção”, e os gestores são versados em fingir que os fracassos nunca acontecem, escondendo-os. Podem se declarar a favor da ideia de “aceitar o fracasso”, mas seus sistemas de remuneração, promoção e avaliação enviam uma mensagem bem diferente.

UMA EMPRESA MODERNA recompensa os *fracassos produtivos*, que levam a mudanças inteligentes de direção e fornecem informações úteis.

UMA EMPRESA ANTIQUADA se protege da concorrência por meio de barreiras à entrada.

UMA EMPRESA MODERNA deixa para trás os concorrentes por meio da inovação contínua.

Se você estudar essa lista de diferenças, perceberá uma série de paradoxos. Em geral, mesmo entre as empresas antiquadas que se concentram em resultados de curto prazo (como relatórios trimestrais), a maioria das iniciativas é bastante lenta, tem aversão ao risco e investe na base do tudo ou nada. A gestão moderna requer uma filosofia de

longo prazo, unida à experimentação extremamente rápida, para descobrir estratégias que apoiarão a visão de longo prazo.

CAPÍTULO 2

EMPREENDEDORISMO: A ÁREA FUNCIONAL AUSENTE

Tentemos uma experiência imaginária. Visualize, por um instante, como as empresas deviam ser antes do advento do marketing como disciplina reconhecida. Não existiam diretores de marketing, marketing de produto ou gerentes de marca como conhecemos hoje. Não havia como ser promovido com base apenas em habilidades de marketing. Naqueles tempos, todos – e por isso, na verdade, ninguém – eram responsáveis por aquilo que agora chamamos marketing: publicidade, materiais promocionais, até gestão de produto.

Há uma razão pela qual o marketing é considerado, hoje, um componente fundamental de quase todas as organizações. Demanda excelência, e alguém precisa estar à frente dele. O mesmo acontece com todas as outras áreas funcionais essenciais: engenharia, finanças, TI, cadeia de suprimentos, RH, jurídico.

Na estrutura organizacional típica, quem é responsável por enfrentar a incerteza, liberando novas, inesperadas e drásticas formas de crescimento e impacto, convertendo insights de pesquisa em produtos viáveis e aproveitando as forças de ruptura da organização? Evidentemente, nas pequenas organizações, são os fundadores. No entanto,

depois que uma organização cresce o suficiente, a resposta sincera costuma ser a seguinte: ninguém.

Mas, mesmo que houvesse alguém, pelo que exatamente essa pessoa seria responsável? A falta de um sistema para se guiar por novas ideias é um grande problema para as corporações, que tiveram décadas – às vezes até mais – para ficar sobrecarregadas por camadas de burocracia ou limitadas pelas práticas incômodas do “sempre fizemos desse jeito”. Contudo, o problema também não é incomum em startups em hipercrescimento. No final de sua incrível expansão, os funcionários originais, que viveram de perto os estágios iniciais do desenvolvimento da empresa, são amplamente superados em número pelos funcionários que não participaram daqueles estágios, muitas vezes numa proporção de cinco ou dez para um. Imagine onde todas essas centenas ou esses milhares de novos funcionários costumavam trabalhar. Quantos você acha que fizeram parte dos estágios mais iniciais de outra startup bem-sucedida? A lei dos grandes números diz que muito poucos.

Assim, ao crescer e contratar pessoal, as startups bem-sucedidas recebem, de forma não intencional mas inevitável, uma imensa quantidade do DNA de grandes empresas. Então, surge o desafio de reorientar esse pessoal para uma cultura de startup. E que ferramentas a startup tem à sua disposição? Treinamento, remuneração, estrutura de equipe, ambiente físico: todas as marcas de uma organização tradicional.

A ÁREA FUNCIONAL EMPREENDEDORA

Quando me encontro com CEOs, com frequência pergunto a eles quem, em suas organizações, é responsável por:

1. Supervisionar as iniciativas de crescimento de grande potencial, que podem algum dia se tornar novas divisões da empresa.
2. Incutir no trabalho cotidiano da organização uma mentalidade empreendedora, experimental, iterativa.

Raramente essas responsabilidades aparecem no organograma. Na melhor das hipóteses, são um compromisso, mas não bem uma prioridade principal, de algum dos gestores das áreas funcionais existentes (frequentemente engenharia, marketing ou TI), ou, ainda pior, são “responsabilidade de todos”. Ninguém acorda todos os dias determinado a investir na próxima geração de líderes empreendedores, combater as forças de ruptura ou aproveitá-las para um novo crescimento e assegurar que cada pessoa da organização seja percebida como um recurso para potenciais novas ideias.

Assim, é hora de ir além dessas medidas tímidas e enxergar o empreendedorismo como uma disciplina básica de uma empresa moderna. Ela tem o papel singular de proteger o “DNA de startup” da organização, infundindo a mentalidade e as técnicas empreendedoras por toda a empresa, a fim de investir de forma contínua na próxima geração de inovações.

Muitos funcionários e gestores de diversas funções aprendem as ferramentas e os procedimentos de, por exemplo, finanças, como orçamento básico ou modelagem financeira. A área de finanças tem um papel importante na definição dos padrões que todas as equipes devem utilizar para relatar progresso ou solicitar recursos. Na maioria das organizações, a área de finanças não tem o poder de tomar decisões diretas sobre a alocação de recursos. Isso é responsabilidade dos executivos na matriz da empresa.

Contudo, o pessoal de finanças é responsável por determinar como o processo se desenrola: que informação é considerada importante, como o progresso é avaliado e como os recursos são alocados.

Algum dia, o empreendedorismo funcionará da mesma forma – como uma área funcional dedicada, com seu próprio plano de carreira de *empreendedores corporativos*, e também como fonte de difusão de conhecimento básico, responsável por disseminar métodos empreendedores por toda a organização.

Como veremos, os grandes empreendedores podem (e devem) vir de qualquer lugar de dentro da organização. Às vezes, as grandes ideias aparecem em lugares inesperados. Assim, a área funcional empreendedora deve ser integrada à trama da organização com muito cuidado.

As empresas modernas precisam de algo mais do que apenas outro laboratório de inovação. Precisam de algo mais do que P&D e prototipação, algo diferente dos antigos projetos secretos de desenvolvimento avançado. Precisam da capacidade de fazer, de modo consistente e confiável, apostas em projetos de alto risco e grandes lucros sem comprometer a empresa. E precisam encontrar, formar e reter os tipos de líderes capazes de realizar isso. Depois de testemunhar e trabalhar com diversas empresas, grandes e pequenas, que estavam lutando com isso, acredito que devemos simplesmente chamar essa área funcional de “empreendedorismo”.

Startup como unidade atômica de trabalho

A primeira responsabilidade da área funcional de empreendedorismo é *supervisionar as startups internas da empresa*. Os líderes da empresa precisam entender a startup como uma *unidade atômica de trabalho*, distinta dos outros tipos de equipes de projeto que as empresas costumam empregar. Nem tudo que uma empresa moderna faz é melhor administrado por uma startup. Ela é, porém, a forma organizacional que tem o melhor desempenho no contexto de incerteza extrema. Como os tipos de projetos que as startups encabeçam são melhor definidos como experiências, as startups internas devem combinar o rigor científico de P&D, o foco no cliente de vendas e marketing e a disciplina de processo da engenharia. É de estranhar que a área funcional de empreendedorismo não tenha um lugar lógico no organograma tradicional?

Além disso, os empreendedores que lideram essas startups necessitam de um plano de carreira distinto, com seus próprios padrões de desenvolvimento de desempenho referentes às melhores práticas e às métricas de sucesso, incluindo tutoria em técnicas de alto impacto que aceleram o crescimento. Entender isso foi um dos ingredientes do sucesso do Vale do Silício.¹

Integrar as startups na organização controladora

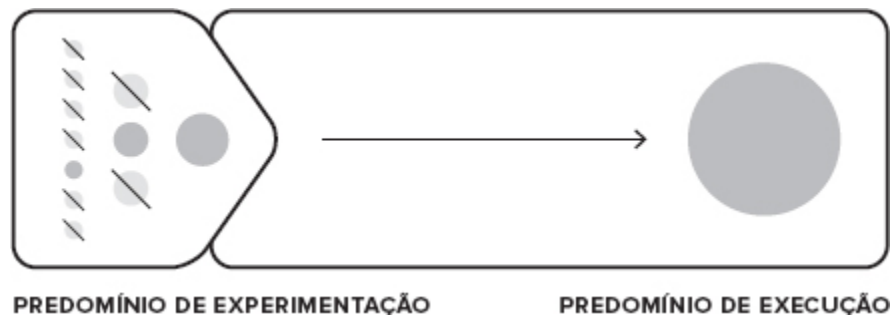
A segunda responsabilidade da área funcional empreendedora é *administrar o problema do sucesso*. Embora eu reconheça o fato de que a maioria das startups fracassa, a parte mais difícil para a maioria das organizações é saber o que fazer quando têm sucesso. Dentro de uma empresa tradicional, uma startup que está

indo mal das pernas é uma ameaça apenas moderada à ordem estabelecida. Contudo, uma startup que está tendo sucesso real é mais perigosa. Quaisquer que tenham sido as exceções concedidas aos gestores de nível médio da empresa para dar continuidade à criação desse novo experimento, eles ficarão sob extrema pressão durante o processo.

Quando encontro diretores de laboratórios de inovação, raramente eles têm um plano para esse cenário. E como a reação adversa pode vir rápida e fatalmente, não é adequado se desesperar diante dessa situação. Estabelecer métricas para definir o sucesso, criar “ilhas de liberdade” com limitações de responsabilidade apropriadas (e expansíveis) e convencer a alta direção a adotar essa nova abordagem envolve negociações difíceis, que exigem atenção profissional e em tempo integral. Basicamente, a questão é a seguinte: como cada experiência bem-sucedida encontrará lugar na organização? Será absorvida por uma divisão existente ou se tornará uma divisão inteiramente nova? Com isso é decidido? De quem é a decisão? (Cada um desses tópicos será abordado em detalhes na Parte II.)

Aqui está uma maneira de visualizar o que acontece quando uma experiência de startup é iniciada dentro de uma empresa maior. Cada divisão precisa de um modo de testar, refinar e expandir novas ideias a fim de inovar e crescer. No entanto, as ideias sozinhas não têm valor. São valiosas apenas quando incorporadas por uma equipe dedicada, capaz de persegui-las incessantemente, permanecer fiel à visão da experiência, embora sendo flexível o suficiente para mudar de eixo quando necessário (ver o Capítulo 4) e, no final das contas, descobrir seu pleno e verdadeiro potencial.

IDEIAS SÃO VALIDADAS, ADOTADAS E EXPANDIDAS



A trajetória de uma startup interna, ao longo do tempo, dentro de uma divisão. Começa como parte de um conjunto de experiências em fase de constituição e, ao longo do tempo, cresce. Enquanto muitos de seus pares morrem por falta de aceitação, ela continua. Ao longo de mais tempo, a proporção entre experimentação e execução muda, até que a startup seja dominada por atividades de execução. Então, e só então, a divisão controladora pode assumir total responsabilidade por gerenciá-la.

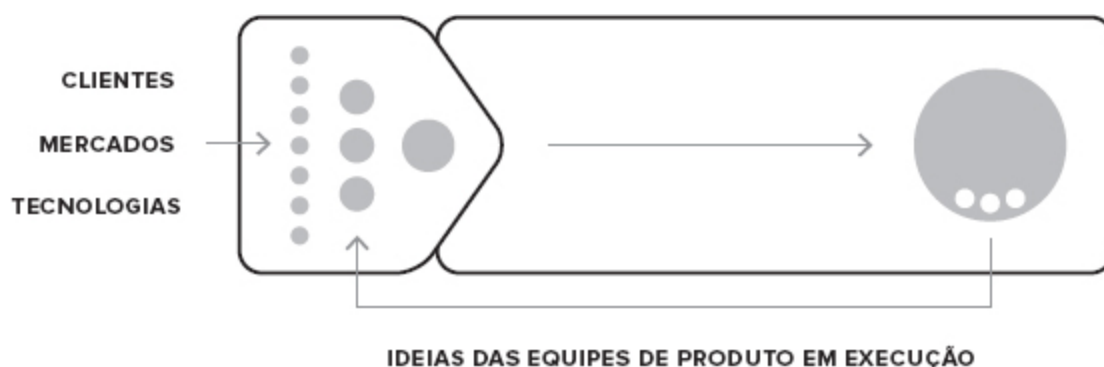
Diversos pensadores levantam, há anos, a bandeira de que a gestão empreendedora é distinta da administração geral.² No entanto, isso leva a uma confusão comum: a de que essas formas distintas de administração podem ser isoladas uma da outra e ainda funcionar. Não podem.

Uma startup muito pequena, com um produto inteiramente novo, está numa extremidade do *continuum* experimentação-execução. Uma divisão madura, que está gerando crescimento constante, trimestre após trimestre, com um produto existente, está na extremidade oposta.

No entanto, mesmo uma startup recém-criada precisa executar. Mesmo uma startup com apenas dez clientes deve começar a se perguntar quanta energia deve investir em atender os clientes existentes ou na obtenção de novos clientes. E as leis da gravidade empresarial ainda se aplicam: a escassez de recursos enfrentada pela maioria das startups pede mais disciplina financeira, e não menos.

Da mesma forma, até a equipe de produto mais conservadora fará *alguma* experimentação e *alguma* inovação; uma ideia que Clayton Christensen, autor de *The Innovator's Dilemma*, tem defendido há anos. Na maioria dos casos, as boas práticas empresariais implicarão oportunidades perdidas, porque, a fim de atender bem os clientes existentes, as empresas não querem fazer nada muito radical. A equipe pode ficar presa nesse dilema e ser incapaz de produzir algo verdadeiramente disruptivo, mas está engajada em “inovações de sustentação” que ainda podem ser bastante radicais à sua própria maneira.³

O FLUXO DE IDEIAS NA EMPRESA MODERNA



Portanto, cada unidade organizacional é melhor entendida como um *portfólio* que contém uma combinação de experimentação e execução. À medida que as startups amadurecem, a proporção entre as duas muda naturalmente. No entanto, também muda quando as organizações reinvestem em seu próprio DNA de startup. Isso também tem implicações no fluxo de ideias por toda a empresa. As startups internas também podem crescer e se tornar linhas de negócios estabelecidas ou até mesmo

divisões inteiramente novas. Porém, as equipes de inovação dentro de linhas de negócios já instituídas também são uma fonte importante de novas ideias que podem ser testadas. Assim, a gestão empreendedora propicia uma contraforça sistemática ao dilema do inovador e a outras formas de inércia empresarial.

No entanto, esse portfólio híbrido dentro de uma empresa leva a um novo problema, que é...

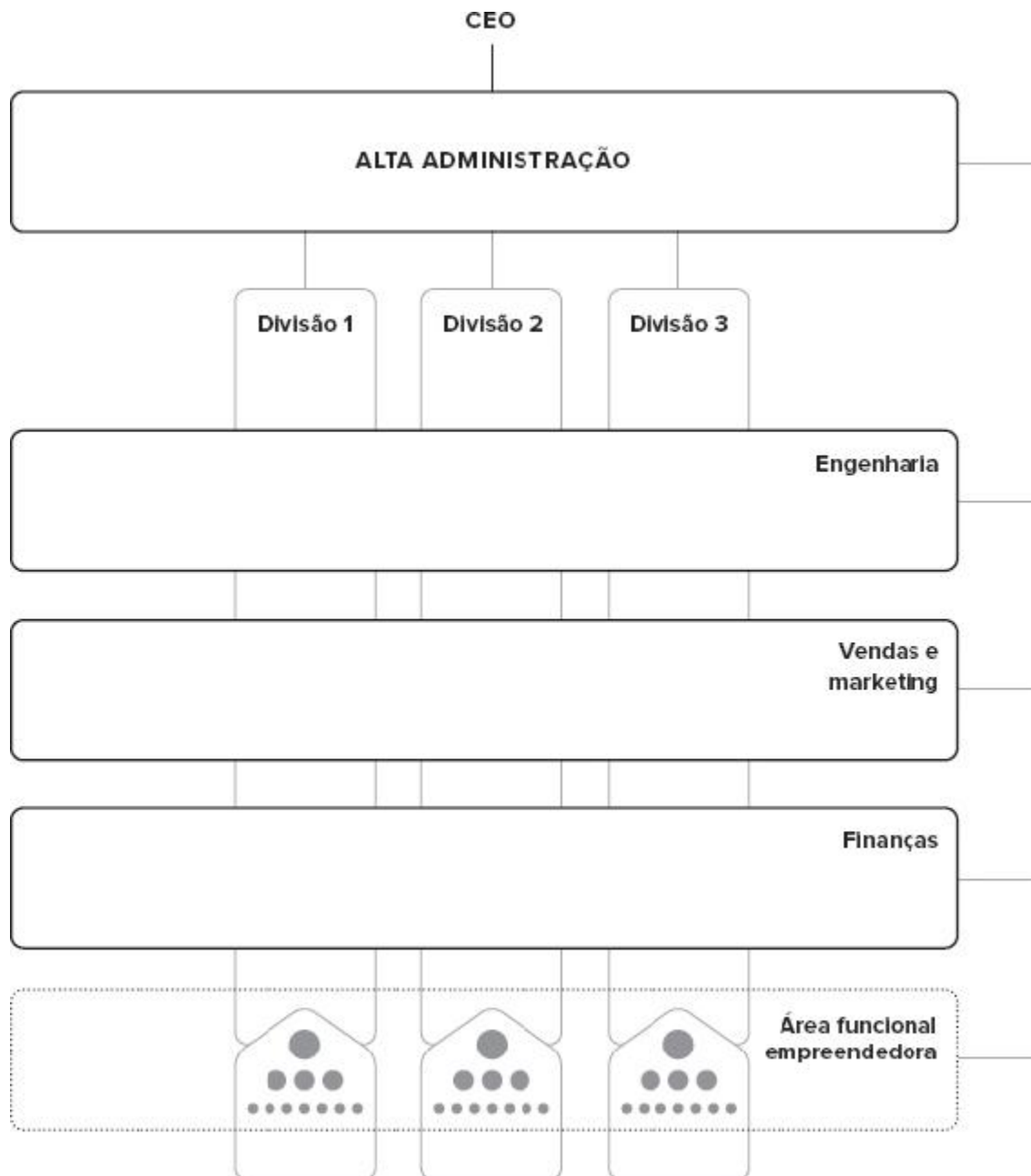
Exigir um novo estilo de liderança

Sejamos francos. Empreendedores não são as pessoas mais fáceis do mundo. Mesmo os melhores empreendedores que conheço lutam para criar um ambiente em que *outros* empreendedores desejariam ingressar. E todos têm dificuldade de lidar com a questão básica de como distinguir um empreendedor de um rebelde que simplesmente carece da disciplina e do compromisso para seguir regras.

As ferramentas gerenciais tradicionais se concentram no planejamento e na estimativa. Assim, desenvolvemos medidas importantes para identificar gestores que têm sucesso naquele ambiente. Temos programas para gestores com grande potencial. Temos treinamento detalhado em liderança, gestão de produto e vendas. Temos programas de rodízio de funções para treinamento multidisciplinar. E, cada vez mais, estamos dirigindo nossa atenção para desafios globais, valorizando exposição e experiência internacionais no desenvolvimento de um gestor equilibrado. *Mas como faremos tudo isso com empreendedores?* Como identificá-los? E como gerenciá-los?

O empreendedorismo não é só para produtos

Neste momento, é natural pensar que as startups internas lidam apenas com a criação de novos produtos, e que a “área funcional ausente” nas empresas é estritamente análoga a áreas funcionais convencionais, como engenharia ou marketing. Isso dá origem a um organograma mais ou menos parecido com este:



Esse é um bom ponto de partida, mas não é, de modo algum, a história completa. Como veremos ao longo deste livro, há um número surpreendente de startups ocultas dentro da maioria das organizações. (Vamos rever esse organograma mais algumas vezes, no Capítulo 5 e no Capítulo 10.) Os organogramas ao longo deste livro supõem uma organização que é gerenciada como uma matriz, com

áreas funcionais e divisões distintas operando de forma simultânea. No entanto, essa é apenas uma versão resumida e conveniente.

Vi essa abordagem funcionar em organizações com uma grande variedade de estruturas formais, incluindo a gestão funcional direta (sem divisões distintas ou responsabilidade por lucros e prejuízos), e também com verdadeiros conglomerados de portfólio, onde a alta administração é relativamente pequena e cada divisão possui suas próprias estruturas funcionais. (E nem me fale da estrutura do serviço público federal norte-americano.) A questão não é a estrutura formal, mas sim que as responsabilidades descritas neste capítulo estejam localizadas em algum lugar.

Porém, isso também aponta para outra dificuldade. A área funcional empreendedora não é “apenas outra área funcional”, pois ela também impacta e apoia as demais áreas funcionais na execução mais eficaz de suas tarefas. Requer um nível de integração com a empresa e sua cultura que é singularmente desafiador, mesmo em comparação com outras transformações corporativas difíceis. E esse comportamento que embaralha as fronteiras é apenas o começo da história, porque...

O empreendedorismo não é só para empreendedores

Sou formado em engenharia e, assim, claro, acredito fortemente na importância de termos bem definidos e em sua rigorosa aplicação. No entanto, lutei durante muitos anos para aceitar esse último ponto como algo que é parte fundamental da gestão empreendedora. Todas as empresas

que observei fazendo esse trabalho começam enxergando o empreendedorismo como algo especial, com que apenas certas pessoas da organização precisam se preocupar. Talvez sejam apenas algumas equipes de produto-piloto, como a do programa FastWorks, ou algumas iniciativas de mudança interna, como o programa Presidential Innovation Fellows, criado pelo governo Obama para trazer tecnólogos e inovadores do setor privado para o governo por curtos períodos de tempo, que descreverei em breve. No entanto, ao longo do tempo, a definição começa a se expandir. Tipos de projetos mais variados são adicionados. Mais áreas funcionais se envolvem. E, com o tempo, todos acabam percebendo que parte do benefício dessa nova forma de trabalho é o impacto que ela pode ter sobre os não empreendedores da organização.

Apesar de minhas objeções explícitas (mas que se revelaram incorretas), muitas empresas com as quais trabalhei insistiram em usar a mesma terminologia para se referir a duas coisas bem diferentes: primeiro, o tipo de projeto que incorpora a ideia da startup como “unidade atômica de trabalho” (como nos projetos do programa FastWorks ou outros tipos de startups internas dentro de uma organização maior), e segundo, a ideia de que todos da empresa podem atuar como empreendedores e utilizar as ferramentas do empreendedorismo para realizar seus trabalhos de maneira mais eficaz (por meio de iniciativas como o programa FastWorks Everyday da GE, que você conhecerá melhor no Capítulo 8). Em *A Startup Enxuta*, até relatei a história de Brad Smith, CEO da Intuit, que disse para toda a empresa: “Essa forma de trabalho aplica-se a todos nós.” No entanto, precisei de algum tempo para perceber as implicações dessa afirmação.

Apesar de minha resistência inicial, convenci-me em relação a essa maneira de pensar, porque a vi funcionar de perto diversas vezes. Em última análise, os não empreendedores são clientes tão importantes da área funcional empreendedora quanto os próprios empreendedores por três motivos:

- 1.As ferramentas ao estilo “Startup Enxuta” são bastante úteis para uma grande variedade de aplicações que não possuem a incerteza *extrema* de um novo produto, mas que ainda têm alguma incerteza. Ouvi dezenas de histórias de pessoas envolvidas de maneira tangencial no treinamento em Startup Enxuta e que, depois, utilizaram algumas das técnicas em projetos aparentemente menores – às vezes tão modestos quanto criar uma apresentação em PowerPoint para seus chefes – com grande eficácia. De modo geral, a experimentação é simplesmente uma ferramenta útil.
- 2.Os gestores não ligados às startups precisam saber o que está acontecendo. Isso é muito importante, porque não há como contornar o fato de que empreendedores provocam problemas! Eles fomentam conflitos. Diversas startups internas são intencionalmente projetadas para desafiar vieses e ideias intocáveis. Esse conflito sempre – sempre! – acabará escalando a cadeia de comando. Mesmo que o gestor imediato da startup tenha recebido treinamento do Estilo Startup, o que dizer de todos os outros gestores acima dele?
- 3.Você nunca sabe quem vão ser os empreendedores. Veremos essa ideia de novo no próximo capítulo, mas a meritocracia em startups é um pouco diferente daquela à qual a maioria das pessoas está acostumada. Mesmo se você quisesse desenvolver um programa voltado

apenas para empreendedores, seria impossível. O que torna alguém um empreendedor não é o fato de ter sido designado para esse papel por alguém da alta administração. As boas ideias chegam de lugares inesperados.

De fato, uma das lições do crescimento de aceleradoras de startups como Y Combinator (YC) e Techstars é que elas alcançaram seu impacto desproporcional no mundo, em parte, por trazerem novas pessoas ao ecossistema empreendedor. Essa é uma das coisas mais impressionantes acerca da leitura das primeiras candidaturas à YC. Muitos dos fundadores de startups multibilionárias não tinham certeza de que estavam talhados para o empreendedorismo. Ao reduzir as barreiras para o início da atividade, fornecendo uma via de baixo risco para a tentativa e exemplos a serem seguidos, a YC foi capaz de trazer talentos inesperados ao ecossistema.⁴

Para uma organização tirar proveito do talento empreendedor latente dentro dela, deve investir na conscientização de sua ampla base de funcionários sobre as possibilidades do empreendedorismo como plano de carreira. Precisa aceitar a noção de que meritocracia significa que boas ideias podem realmente se originar em qualquer nível da organização, não só entre funcionários administrativos ou pessoas com determinadas experiências profissionais. Vi provas disso no chão de fábrica e também nas salas de executivos. A organização deve erradicar os diversos preconceitos que impedem as pessoas de apresentarem suas ideias ou de terem suas ideias levadas a sério. Deve investir em sistemas e processos, de modo que os funcionários saibam o que fazer no momento em que ocorre uma ideia súbita. E, como a maioria das ideias de

fato são ruins, deve oferecer aos funcionários as plataformas para experimentação, para que descubram isso por sua própria conta.

Uma das principais responsabilidades da área funcional empreendedora é tecer o pensamento de startup na trama cultural da organização, incluindo novos recrutas de todos os níveis e experiências profissionais. É por causa desse mandato abrangente que a transformação do Estilo Startup acaba inevitavelmente enfocando maneiras de tornar a empresa mais meritocrática: eliminando vieses, estimulando a tomada de decisão mais científica e inspirando melhor alocação de recursos e políticas de RH.

Voltaremos a essas ideias abrangentes de quem é um empreendedor nos próximos capítulos, principalmente no Capítulo 10. Porém, por enquanto, quero me concentrar na realidade enfrentada pela maioria das empresas dos dias atuais. Paradoxalmente, no exato momento em que mais precisam do talento empreendedor, elas estão bastante confusas a respeito de onde encontrá-lo. A maioria das organizações já está repleta de empreendedores, mas elas não só são incapazes de identificá-los, como também, sem perceber, os forçam a se esconder. A maioria das empresas tende mais a demitir do que a promover aqueles que mostram iniciativa empreendedora.

A REDE SUBTERRÂNEA

Em todas as empresas há pessoas dispostas a assumir riscos para atender melhor o cliente, sem levar em conta sua própria popularidade. Em vez de serem pessoas que quebram regras ou que descumprem a conformidade, são simplesmente pessoas preparadas para entender quais

políticas da empresa de fato ajudam a atender o cliente e contornar aquelas que não ajudam.

Na GE, uma dessas pessoas, Cory Nelson, foi o responsável pelo primeiro projeto do programa FastWorks que realizamos: o motor Series X. Na época, Nelson era o gerente geral do programa Series X para a GE Distributed Power, e mergulhou no desafio com entusiasmo. Ele não se importava que ninguém tivesse se empolgado antes dele. Nelson só queria se concentrar nas coisas positivas que poderiam vir dali. Ou, como ele diz: “Sinto-me atraído por objetos reluzentes. Gosto de coisas novas. Do contrário, não teria feito isso.”

Por anos, Beth Comstock soube que pessoas como Nelson existiam. Ela só não tinha uma maneira formal de ajudá-las a florescer. “Acho que sempre existem pessoas na organização que captam as coisas intuitivamente”, ela afirma. “Estão só esperando para serem acionadas. Você não sabe onde estão, mas, assim que você lhes dá a oportunidade e as ferramentas para se concentrarem, elas ficam empolgadas.” Outra pessoa nessa categoria era Michael Mahan, gerente de produto na divisão de eletrodomésticos da GE.⁵ Ele se referia à sua equipe, que estava experimentando impressão em 3-D e obtendo exceções aos protocolos-padrão para testar novas geladeiras, como os “maluquinhos ali dos fundos”. Na opinião de Comstock, no entanto, Mahan era alguém muito mais valioso: “Tivemos o programa Imagination Breakthrough durante quase uma década, e todas as vezes que surgia uma boa ideia, ela tinha a impressão digital dele.” O problema era como tornar os talentos de Mahan parte regular do trabalho que ele realizava na GE, em vez do ocasional lampejo de genialidade que logo se extinguia.

Até mesmo o governo federal descobriu que tinha pessoas igualmente criativas, e elas foram a base da transformação tecnológica que começou quando o presidente Obama tomou posse e ainda está em andamento. Incluiu não só a recuperação do HealthCare.gov, site lançado para promover a Lei de Proteção e Cuidado ao Paciente (Affordable Care Act), em 2013, e que não demorou a entrar em colapso, mas também a criação de novas organizações dentro do governo, como o United States Digital Service e o Technology Transformation Service (sobre os quais você lerá mais nos próximos capítulos).

Essas pessoas existem em todas as organizações, incluindo a sua. São pessoas que vão dizer: “Meus colegas acham que sou louco por querer estar nesse projeto, mas eu acredito nele.” São os funcionários que os gerentes convocam quando parece que as coisas podem sair dos trilhos, ou já saíram. Superficialmente, parecem com todo mundo, avançando ao longo da cadeia de promoções e executando bem seu trabalho. No entanto, também integram um tipo de rede subterrânea, que pode ser utilizada para projetos incomuns e ocasionais. Com frequência, quando conseguem sinal verde num projeto, eles se lançam com pouco ou nenhum apoio dos colegas ou da própria empresa.

Todos os gerentes que encontro sabem quem chamar quando são encarregados de um projeto de alto risco e alta recompensa. Sabem quem está disposto a arriscar a carreira para fazer uma tentativa. Então, a pergunta que lhes faço é a seguinte: e se déssemos a essas pessoas criativas e dinâmicas uma estrutura para trabalhar de modo inteligente nos tipos de projetos em que querem atuar, e, depois, as recompensássemos e reconhecêssemos essa

habilidade? A promessa trazida ao adicionar o empreendedorismo como uma área funcional é a chance de criar um ambiente em que a experimentação é estimulada, em que as ideias podem ser testadas e depois assimiladas pela cultura, em que a paixão por perseguir o inesperado não é marginalizada, mas sistematizada; não é frustrada, mas apoiada.

Gestores com a mente mais aberta sempre enxergam o potencial dessa ideia. O que eles precisam saber é como a colocar em prática.

AS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS AUSENTES

Para apoiar essa forma de trabalho, devemos solucionar uma série de desafios intrigantes, que exigem um novo conjunto de capacidades organizacionais.

1. Como criamos espaços para experiências com limitações de responsabilidade apropriadas?

Essas limitações predeterminadas criam uma “ilha de liberdade” ou “zona protegida”, em que se experimenta sem deixar que as equipes autônomas acumulem responsabilidade ilimitada. Em *A Startup Enxuta*, chamamos essas experiências de responsabilidade limitada de *produtos mínimos viáveis* (MVPs, na sigla em inglês). Discutiremos os detalhes do que produz um bom MVP nos Capítulos 4 e 6. Por enquanto, quero focar o desafio da liderança de conceder às equipes a liberdade para experimentar, ao

mesmo tempo que as avalia de acordo com rigorosos padrões de responsabilidade.

Quando converso com líderes (sobretudo fundadores) acerca de ilhas de liberdade, peço-lhes que se lembrem de quão empoderador é para eles controlar um orçamento e tomar decisões importantes em suas empresas sem pedir permissão. Então, estímulo-os a se perguntarem: “Como transmito essa experiência? Como posso me tornar o curador da experiência empreendedora para outras pessoas?”

Os empreendedores, ao contrário da caricatura comum, não são todos imprudentes. Os melhores empreendedores possuem a capacidade de trabalhar dentro de limitações. Num estágio inicial da empresa, quando os recursos são escassos, as limitações emergem naturalmente: um número limitado de pessoas, uma quantia limitada de dinheiro ou uma quantidade limitada de meses para fazer alguma coisa. Numa empresa maior, essas limitações precisam ser criadas de modo mais consciente. Consideremos a reunião típica de gestão de produto. De fato, não há melhor alternativa do que dizer: “Escutem, só temos dinheiro para permanecer no negócio por mais seis semanas. Sei que há muitas coisas que gostaríamos de fazer, mas se não fizermos ao menos uma dessas coisas funcionar antes desse prazo, estamos condenados.”⁶ Parece estressante – e é! –, mas também é libertador. É a forma de trabalho mais produtiva que já vi. É um dos únicos cenários em que há uma força equivalente trabalhando constantemente contra desvios no escopo do projeto.

2. Como financiamos projetos sem saber o retorno sobre investimento (ROI) com antecedência?

Como veremos repetidas vezes ao longo deste livro, a princípio os projetos revolucionários quase sempre parecem brinquedos ou ideias ruins. Mas, pensando bem, a maioria das ideias genuinamente ruins também é assim! Aprender a fazer investimentos com base em evidências, experimentação e visão – sem gastar dinheiro em projetos de vaidade – é uma habilidade bastante difícil, mas muito importante.

3. Como criamos marcos apropriados para equipes que estão atuando de modo autônomo?

Como definimos sucesso e marcos se formos devidamente modestos em relação à nossa capacidade de prever o futuro? Sem estimativas exatas, muitas de nossas ferramentas gerenciais tradicionais passam a não funcionar. Como veremos no próximo capítulo, os investidores em startups lutam há muito tempo contra essa maldição. Num cenário ideal, os investidores gostariam de saber, com antecedência, o que lucrariam em cada rodada de financiamento. Por exemplo, após um tradicional investimento “série A” apoiado em capital de risco, gostaríamos de saber que a startup terá seu novo produto lançado, um milhão de clientes e dez milhões de dólares em receita recorrente.

No entanto, na vida real, isso raramente acontece. Em geral, alguns marcos são atingidos, mas não todos. Talvez a

startup realmente lance seu produto, mas os clientes que achava que seriam atraídos para a primeira versão não se interessem. Talvez consiga entusiastas motivados, mas de um segmento de mercado diferente. Talvez as receitas brutas sejam muito inferiores às previstas, mas a receita por cliente seja bem superior à esperada. Nessa situação ambígua, o que fazemos?

De modo geral, os profissionais de finanças corporativas foram treinados para retirar o financiamento de equipes que não alcançam suas metas de responsabilização por poucos pontos percentuais. Com frequência, ser um investidor em startup requer dobrar a aposta em equipes que não alcançam suas metas de responsabilização em *ordens de magnitude*. Isso exige a criação de um novo tipo de marco que possa funcionar mesmo em situações em que somos incapazes de fazer estimativas exatas.

4. Como fornecemos desenvolvimento profissional e coaching para ajudar as pessoas a aprimorarem suas habilidades empreendedoras?

Para muitos líderes, isso requer orientar as pessoas com um estilo de liderança bastante diferente. Você consegue imaginar alguém tentando ser coach do Steve Jobs quando jovem? Ainda assim, a maioria dos líderes afirma que, se “o próximo Steve Jobs” estivesse trabalhando para eles neste exato momento, desejaria que essa pessoa empregasse sua visão e seu talento em benefício da empresa, e não que se demitisse e começasse algo novo. Porém, na realidade, pessoas com uma personalidade como a de Jobs costumam ser demitidas, e aquelas que encontram uma maneira de

sobreviver num ambiente corporativo sabem que é muito difícil sustentar uma carreira com um histórico de fracassos frequentes no currículo. Contudo, aqueles de nós que foram bem-sucedidos como empreendedores podemos afirmar, quase sem exceção, que os fracassos foram nossos melhores professores. E a maioria de nós teve a sorte de ter mentores e investidores que nos orientaram e nos ajudaram a desenvolver nossos talentos empreendedores. Como veremos no próximo capítulo, o Vale do Silício possui uma ampla rede para aqueles que se dedicam ao empreendedorismo como carreira. As organizações que querem reter esse tipo de funcionário precisarão reproduzir esses apoios internamente.

5. Como proporcionamos a criação de redes e parcerias dentro e fora da empresa, de modo que as pessoas entendam sua nova identidade: “Sou um empreendedor corporativo.”

Não há publicações especializadas, nem associações profissionais e, na maioria das organizações, inexistente apoio do RH para essa categoria emergente de trabalho. Juntos, como embaixadores do Estilo Startup, devemos criar esses apoios se esperamos que essa nova área funcional prospere. A maioria das pessoas que lê este livro já tem algum tipo de identidade profissional, como engenheiro, profissional de marketing, programador, vendedor. Pense em quantos tipos de apoio você pode conseguir nessas funções: de seus colegas funcionais de outras divisões, de seus gerentes funcionais diretos ou indiretos, de colegas de

organizações semelhantes, de feiras comerciais e conferências. Na maioria das áreas funcionais, você pode até conquistar prêmios por realizações profissionais e liderança em ideias inovadoras. Alguns desses prêmios estão disponíveis para fundadores apoiados por capital de risco, mas para os funcionários empreendedores nas organizações – mesmo startups de grande crescimento em organizações! – quase não há apoio disponível em lugar algum.

6. Como colocamos a pessoa certa na equipe certa?

“Ninguém é designado para trabalhar numa startup”, um empreendedor corporativo me disse, desdenhoso. E muitas startups internas têm equipes que são indiferentes ao seu sucesso. Alguns gerentes encontraram maneiras de contornar isso, mas identificar o empreendedor perfeito para encabeçar um projeto ou iniciativa não deveria ser algo feito às escondidas, mas sim por meio do RH. Hoje, a maioria dos gerentes é especialista em conseguir ser designada para projetos que acham que ajudarão suas carreiras. Muitas vezes, brinco com gestores de alto escalão dizendo que, por mais que achem que a escolha é deles, seus subordinados não são idiotas a ponto de se deixarem ser designados para o projeto errado, e eles empregam várias ferramentas para impedir isso. Todas essas politicagens e manobras são um desperdício monumental de energia. Os projetos desprezados, de alto risco e incertos precisam de um modo distinto e mais racional de atração de pessoal empreendedor.

7. Como criamos novos sistemas de incentivo e promoção?

É preciso habilidade para distinguir entre um indivíduo com manchas em seu currículo por incompetência e alguém que contornou as regras por um bom motivo. Também é preciso ter habilidade para não cair na enganação na qual “falsos empreendedores” são mestres, que inclui até “vestir a gola rulê preta” na esperança de serem associados a Steve Jobs por meio do guarda-roupa. (Também temos esse problema no Vale do Silício, como alguns fracassos recentes e muito públicos podem demonstrar.) Numa conhecida empresa de capital de risco do Vale do Silício, uma piada recorrente é: “Aquele cara [quase sempre é um homem] deixou mesmo o fracasso subir à cabeça!” Refere-se a um tipo de pessoa capaz de levantar dinheiro repetidas vezes para o mesmo tipo de startup, apesar da falta de sucesso. É fácil rir, até lembrarmos que muitos dos mais bem-sucedidos empreendedores da história tiveram uma ou mais startups fracassadas em seu currículo antes de alcançar o sucesso.

Se parece que desenvolver essas novas habilidades dará um trabalho assustadoramente grande ou é algo que nunca acontecerá em sua empresa, não perca a esperança. Como nossos sistemas de gestão mais antigos envolvem um alto grau de desperdício, há uma incrível energia latente disponível para ser utilizada.

Mesmo as startups apoiadas por capital de risco existem dentro de uma rede de relacionamentos e regras que limitam a atuação dos fundadores. Nós consideramos essa rede um fato tão consumado que muitas vezes não a

notamos. Porém, isso pode provocar grandes problemas quando as startups “viram adultas” e esquecem essas primeiras lições.

Por esse motivo, precisamos dar uma boa olhada nas estruturas e nos sistemas do Vale do Silício, assunto do próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

UM ESTADO DE ESPÍRITO DE STARTUP

“PENSE GRANDE. COMECE PEQUENO. CRESCA RÁPIDO.”

O pessoal das startups é rebelde. Discordamos em muitas coisas. No entanto, nossas facções e disputas escondem uma verdade mais profunda: todos da comunidade de startups seguem uma série de convicções bem arraigadas. Essas convicções constituem a verdadeira base das estruturas que permitem que as startups ao estilo do Vale do Silício alcancem sua mistura única de tomada de riscos e crescimento rápido.

O que vem a seguir não tem a intenção de ser uma lista abrangente de como o Vale do Silício funciona. Muitos outros livros abordaram esse assunto, e não quero repetir os pontos óbvios.¹ Em vez disso, quero falar das estruturas de gestão únicas criadas pelo movimento de startups e que – embora raramente reconhecidas de modo explícito – são a chave para seu sucesso.

Ao longo de muitos anos de tentativas e erros, elaboramos um sistema original para gerenciar o risco, aumentar a produtividade e encontrar novas fontes de hipercrecimento. Por sua vez, esse sistema produziu uma

cultura que apoia uma visão de longo prazo, em vez de resultados imediatos.

Muitos se surpreendem com as nossas soluções para problemas comuns. Ao estudarmos essas estruturas, podemos encontrar novas ferramentas, que se mostram valiosas num contexto corporativo.

E embora eu me refira ao longo deste capítulo ao “Vale do Silício” e “às startups ao estilo do Vale do Silício”, não estou me referindo literalmente à área de cerca de 130 quilômetros quadrados ao redor de minha casa. Cada vez mais, o Vale do Silício é um estado de espírito, um conjunto compartilhado de crenças e práticas que se estabeleceram em dezenas de polos de startups em todo o mundo. Utilizo o termo “Vale do Silício” apenas como uma conveniente forma abreviada para me referir a essas crenças. (Para um exemplo, veja organizações como a Rise of the Rest, fundada por Steve Case, que trabalha com empreendedores em cidades-polo de startups emergentes.)²

Então, vamos mergulhar de cabeça. Como o movimento de startups funciona? Quais são nossas crenças universais? Como seus sistemas e suas estruturas podem ser recriadas em outras organizações?

“TUDO É UMA QUESTÃO DE EQUIPE”

No Vale do Silício, a crença arraigada mais comum é que “tudo é uma questão de equipe”.³ Sob esse bordão existe uma consideração profunda acerca de como os investidores decidem quais startups merecem financiamento e a chance de concretizar a visão de seus fundadores.

A maioria dos gestores corporativos procura boas ideias, estratégias bem fundamentadas e planos de negócios

sólidos. Depois que determinam o que deve ser feito, tentam então encontrar a pessoa ou pessoas certas dentro da organização para lidar com isso. Esses recursos humanos são avaliados por meio de critérios tradicionais: desempenho passado, currículo e linhagem. (E, se formos francos, uma certa quantidade de política.)

Em contraste, os investidores do Vale do Silício tomam as decisões de investimento com base principalmente na qualidade da equipe: em primeiro lugar, levam em consideração as pessoas, e *depois*, a ideia. Claro que eles acreditam que, se uma equipe forte tem uma ideia sólida e uma estratégia aparentemente bem fundamentada, ela tem mais probabilidade de ter sucesso, mas não porque os investidores necessariamente concordam com a ideia ou com a estratégia. Na verdade, os investidores mais experientes acreditam que uma equipe tende a mudar sua ideia e sua estratégia ao longo do caminho. Os investidores enxergam a capacidade de formular um bom plano como um sinal de sucesso futuro, mesmo se o plano mudar.

Da mesma forma, uma equipe que apresenta uma aceitação promissora em termos de receitas, reações dos primeiros grupos de clientes-referência e *aprendizado validado* (insights baseados em dados reais) tem mais probabilidade de se provar um bom investimento. Mas, novamente, não por causa da aceitação em si, mas pelo que a aceitação revela sobre sua habilidade de execução.

Em *A Startup Enxuta*, contei a história da captação de capital para a IMVU, empresa que fundei em 2004, e de uma apresentação que fizemos em que nossas receitas eram muito pequenas, ainda que tivéssemos o clássico padrão de crescimento em forma de taco de hóquei. Ficamos constrangidos, mas não devíamos ter ficado. O investidor viu nossa apresentação como uma janela para o

jeito como pensávamos – e o jeito como agíamos. Demonstramos tempo de ciclo rápido, tomada de decisão científica rigorosa, inteligência de produto/design e bom uso dos recursos limitados. Ele apostou que, se havia uma oportunidade naquele espaço, nós éramos a equipe certa para encontrá-la, e no final ele tinha mesmo razão. Esse é o atributo mais valioso entre os investidores profissionais em startups: convicção – a habilidade de fazer julgamentos independentes com base em informações iniciais limitadas, mas reveladoras.

AS PEQUENAS EQUIPES SUPERAM AS GRANDES EQUIPES

Essa é uma das crenças mais estimadas e universais do movimento de startups. Acreditamos no poder das pequenas equipes, ao contrário das estruturas corporativas tradicionais, nas quais o tamanho da equipe equivale à importância do projeto. Ou, como Mikey Dickerson, ex-chefe do United States Digital Service, afirma: “Se o governo está fazendo um sistema grande e importante, por definição, não será tão importante se não tiver de centenas a milhares de pessoas designadas para o projeto.” Por outro lado, ele assinala: “A Google se esforça muito para ter algo do tamanho do Google Web Search e geri-lo com o menor número de pessoas. Se for possível que de dez a quinze pessoas detenham todo o conhecimento necessário para depurar o Google Web Search, então essa será a quantidade de pessoas na equipe. A Google pressiona o máximo possível (...) E tem a menor quantidade de pessoas com o maior grau de responsabilidade que elas podem suportar.”

Há algo singularmente poderoso numa equipe pequena, dedicada, que tenta mudar o mundo. Falo por experiência própria, é claro, pois tive o privilégio de integrar equipes de startups muitas vezes. Há um motivo pelo qual todos no ecossistema das startups veneram esse tipo especial de estrutura de equipe: vimos essa estrutura realizar o impossível muitas vezes.

Então, o que dá a uma pequena equipe de startup esses poderes aparentemente mágicos? Em primeiro lugar, há a ligação intensa e a comunicação poderosa resultantes da proximidade com verdadeiros aliados. Todos que estão ali querem estar ali, sobretudo nos primeiros anos – muitos funcionários assumiram consideráveis riscos financeiros e profissionais para integrar a equipe – e todos simplesmente fazem o que precisa ser feito. A equipe também é bastante adaptável; é quase impossível que a burocracia se estabeleça quando cada pessoa se reporta diretamente a (e se comunica com) todas as outras pessoas. Diversos problemas gerenciais que, numa grande organização, dificultam a responsabilização, são solucionados pela proximidade física e emocional, e é por isso que as equipes da startup estão preparadas para executar o conceito de pivô da Startup Enxuta: uma mudança de estratégia sem uma mudança de visão (que investigaremos com mais detalhes no Capítulo 4).

Contudo, há outro fator importante: a escassez. Se você acredita intensamente numa missão, mas faltam recursos para realizá-la, você acaba se obrigando a se concentrar. Simplesmente não há tempo extra, nem dinheiro extra, e a morte empresarial é uma ameaça iminente.⁴

É por isso que, sobretudo no setor de tecnologia, as pequenas equipes valorizam muito a reutilização da tecnologia existente e a montagem de produtos com

componentes preexistentes. Mais do que em qualquer outro momento da história, esses componentes podem ser combinados sem a exigência de permissão explícita ou de um relacionamento de desenvolvimento de negócios. Como Alexis Ohanian, cofundador do reddit e do Hipmunk, escreveu em *Without Their Permission*: “A internet é um sistema aberto: funciona porque você não precisa pedir permissão a ninguém para ser criativo e porque todo endereço é igualmente acessível.”⁵ Imagine como o Facebook seria se Mark Zuckerberg tivesse precisado firmar vinte acordos de participação antes de experimentar sua ideia no campus de Harvard.

Há um paradoxo importante imbuído na veneração do Vale do Silício pelo poder das pequenas equipes. As startups são distintas das pequenas empresas. Sem dúvida a maioria das startups não quer permanecer pequena. Essas equipes são como grupos de caçadores, procurando desesperadamente a combinação correta entre produto/mercado. Depois que a encontram, devem se reconfigurar depressa num exército completo. Essa metamorfose traz novos problemas.

TODAS AS EQUIPES POSSUEM UMA ESTRUTURA MULTIDISCIPLINAR EM SEU CERNE

As startups são essencialmente multidisciplinares. Mesmo se começam com, por exemplo, uma equipe só de engenheiros trabalhando num novo e incrível produto, acabam enfrentando problemas além da engenharia: financiamento, aquisição de clientes, marketing,

atendimento ao cliente. Às vezes, as startups conquistam sucesso e financiamento suficientes para poder contratar especialistas nesses outros setores. Muitas vezes, porém, os fundadores e a equipe inicial precisam mergulhar de cabeça e solucionar esses problemas sozinhos. (Às vezes, esse treinamento multidisciplinar produz resultados inesperados. Muitas das minhas experiências iniciais com técnicas que depois se tornaram importantes para a Startup Enxuta aconteceram porque fui forçado a atuar, na prática, como diretor de marketing da minha startup. Como eu sabia muito pouco de marketing, naturalmente trouxe uma mentalidade de engenharia para a função.)

É por isso que o Vale do Silício prioriza as equipes multidisciplinares. A equipe pode ser diferente, dependendo do projeto e dos recursos e das pessoas disponíveis, mas o princípio organizador continua o mesmo. Para um projeto industrial, a equipe pode agregar um designer de produto e alguém do lado da manufatura, que pode determinar o que o cliente realmente valoriza, junto com um vendedor que possui experiência na área. Para um projeto de TI, a equipe pode consistir em um engenheiro, uma pessoa de produto, uma pessoa de marketing e uma pessoa de contabilidade. São inúmeras as variações, dependendo do que precisa ser feito.

TODO PROJETO COMEÇA TENDO O CLIENTE EM MENTE

Não sei dizer quantas vezes trabalhei com equipes de empresas tradicionais que literalmente não sabiam o problema que estavam tentando solucionar do ponto de vista do cliente. Certa vez, trabalhei com um grupo que

planejava introduzir uma imitação de um produto no mercado de *commodities*, que já era dominado por diversos concorrentes. Ao pedir que apresentassem a formulação do problema, responderam: “O problema é que nossa empresa não possui participação suficiente nesse mercado.” Isso é ridículo: os clientes não estão preocupados com nossa participação de mercado; eles só querem saber se tornamos suas vidas melhores.

Em diversos projetos internos – em TI, RH e finanças –, e também em produtos vendidos por distribuidores terceirizados, as pessoas muitas vezes não sabem o que a palavra *cliente* significa. Numa grande empresa com que trabalhei, uma equipe de TI se recusou a ver os funcionários que usavam seu produto como clientes. Insistiram que os funcionários não tinham escolha e que a área de TI podia ordenar a utilização de qualquer produto. No entanto, a palavra *cliente* sempre implica a possibilidade de escolha. Então, em vez de discutir, decidimos ver por nós mesmos.

Pedi que a equipe entrevistasse diversos usuários do sistema de TI dentro da empresa para ver qual era a taxa de adesão. A equipe ficou chocada ao descobrir que os funcionários odiavam tanto o software que estavam recorrendo a várias alternativas para não usá-lo. Alguns funcionários estavam até reproduzindo os cálculos do sistema à mão no papel. Os clientes, mesmo os internos, sempre têm uma escolha. Nenhum decreto corporativo pode esperar alcançar 100% de aderência, a menos que os funcionários apoiem a ideia.

A Amazon emprega um método denominado “trabalhando de trás para a frente” para garantir que a descoberta de um verdadeiro problema do cliente seja o primeiro item abordado pela equipe. Começa com um dos comunicados internos à imprensa que mencionei na história

do celular Amazon Fire, no Capítulo 1. O público para esse documento são os clientes do produto novo ou atualizado, internos ou externos, e ele detalha não só o próprio problema, mas as soluções atuais e as maneiras pelas quais a nova solução resolverá o problema melhor do que qualquer solução anterior.⁶ Até a equipe conseguir articular verdadeiramente o problema do ponto de vista do cliente, nada é desenvolvido. Essa hipótese é decisiva para manter o foco no aprendizado.

Nesse processo, a palavra-chave é *melhor*. Não basta apenas solucionar o problema do cliente. As empresas ao estilo do Vale do Silício aspiram a *deleitar* os clientes fornecendo uma solução que é muito melhor do que qualquer coisa que já tenham visto antes.

AS STARTUPS DO VALE DO SILÍCIO POSSUEM UMA ESTRUTURA FINANCEIRA ESPECÍFICA

Apesar de toda a conversa sobre alinhamento da missão e mudar o mundo, as startups são frequentemente organizações com fins lucrativos. No entanto, isso não é um pré-requisito. Ao longo dos anos, trabalhei com organizações às quais me refiro carinhosamente como “sem fins lucrativos intencionais”. No Capítulo 9, investigaremos os motivos pelos quais o *impacto* é a melhor maneira de avaliar startups, pois os primeiros anos de quase todas as startups requerem o trabalho sem lucros. No Vale do Silício, parte essencial da forma de trabalho é assegurar que cada funcionário possua uma *participação no resultado*,⁷ o que, em startups com fins lucrativos e apoiadas por capital de

risco, significa que é oferecida participação acionária aos funcionários.

A participação acionária em startups é um derivativo financeiro complexo, que movimenta todo o ecossistema de capital de risco/startup. Não é participação nos lucros. Não é uma associação. Contudo, é a maior ferramenta de empoderamento de funcionários que já vi. Quanto vale a participação acionária numa startup? Essa pergunta atormenta pessoas fora das startups e também muitas dentro das startups. Toda vez que uma startup levanta capital, os investidores e os fundadores negociam uma avaliação. Embora isso seja expresso como um número único, na realidade é o produto de dois componentes. Um é o valor patrimonial do que foi criado até aquele momento: produto, relacionamentos entre equipe e fornecedores, e receita. É fácil avaliar isso. A parte mais difícil é a distribuição ponderada de probabilidade dos resultados futuros: o experimento. Uma chance de 1% de se tornar uma empresa de cem bilhões de dólares vale um bilhão... Neste momento!⁸ Essa é a parte mais difícil de compreender para a maioria das pessoas.

Então, o que pode tornar uma startup mais valiosa?

1. Aquisição de ativos valiosos, tais como desenvolvimento de novos produtos, contratação de novos funcionários e ganho de mais receita.
2. Mudança da probabilidade de sucesso futuro (o 1% mencionado antes que alcança os cem bilhões de dólares).
3. Mudança de magnitude do sucesso futuro (os cem bilhões de dólares mencionados acima).

Isso ajuda a explicar o motivo pelo qual as startups às vezes passam por mudanças drásticas de avaliação, muito desproporcionais aos seus sinais de progresso externamente visíveis. Quando experimentam, revelam quão grande o impacto pode ser e também aumentam a probabilidade de ele acontecer; e, muitas vezes, também aumentam seu valor patrimonial, adquirindo e atendendo a clientes reais.⁹ Esses fatores às vezes – raramente – se combinam de forma exponencial.

Você só consegue perceber o valor patrimonial de fora. No entanto, uma startup em rápido crescimento é uma dupla vitória do ponto de vista dos investidores: o valor patrimonial cresce à medida que o aprendizado da startup revela a probabilidade e a magnitude do sucesso futuro. O valor de uma inovação reside no impacto futuro que ela pode ter.

Ao dar aos funcionários acesso à participação acionária, as startups incentivam diretamente o aprendizado da maneira mais radical. A participação acionária não é um bônus em dinheiro. É uma medição do que a startup aprendeu sobre seus lucros futuros. É uma maneira de monetizar o aprendizado.

A participação acionária leva em conta a remuneração, a tomada de riscos e o investimento no que for necessário. Isso significa que, durante o início da vida de uma startup, sua gestão parece com a de uma organização sem fins lucrativos: é tudo uma questão de impacto e impacto futuro.¹⁰

Uma outra diferença entre participação acionária numa startup e numa pequena empresa tradicional tem a ver com o incentivo em investir no negócio. Um proprietário único tem dificuldade em decidir o que fazer com os ganhos num

ano lucrativo. Cada dólar investido no crescimento é um dólar tirado do bolso do proprietário. É uma escolha difícil, que deve ser feita repetidas vezes. Os investimentos de risco são especialmente penosos, por causa do fenômeno psicológico de aversão à perda.

Como a participação acionária no estágio inicial gratifica cada funcionário com base no crescimento e no sucesso da empresa no longo prazo, ela cria um alinhamento muito mais próximo entre os incentivos financeiros de funcionários e gestores e a saúde da organização no longo prazo. Não digo que esse vínculo seja perfeito em todos os casos, e, claro, a maioria das startups paga salários e também oferece outros tipos de remuneração com bônus.

Os incentivos financeiros não são tudo; pesquisas revelam que a oferta de bônus e outros incentivos financeiros para aumentar a produtividade são frequentemente contraproducentes.¹¹ A maioria das pessoas não ingressa numa startup por dinheiro. Elas ingressam por causa do comprometimento com a missão e do desejo de causar um impacto ao consumir a visão da startup. Em comparação com outras formas de remuneração (proprietário único, organização sem fins lucrativos, bônus corporativos etc.), a participação acionária é o conjunto de incentivos com menos distorções. Permite que a criatividade, o compromisso e a motivação intrínsecos dos funcionários floresçam.

ENFOCAMOS INDICADORES DE TENDÊNCIAS

As startups se tornam mais valiosas quando aprendem coisas importantes acerca de seu impacto futuro. Embora

diferentes para cada empresa, essas métricas são específicas e servem como proteções em cada estágio para mitigar o risco.

Implícito nesse foco nas métricas está o entendimento claro da diferença entre indicadores delimitadores (como receita bruta, lucro, ROI e participação de mercado) e *indicadores de tendências*, que podem prever o sucesso futuro (como engajamento do cliente, satisfação, economia unitária, uso repetido e taxas de conversão). Os planos de negócios tendem a ser constituídos de estimativas e prognósticos, sempre denominados em métricas brutas (que chamamos de *métricas de vaidade* no movimento da Startup Enxuta). Ao longo das últimas décadas, o Vale do Silício aprendeu, da maneira mais difícil, que “nenhum plano de negócios sobrevive ao primeiro contato com os clientes”,¹² como Steve Blank afirma (parafraseando Helmuth von Moltke, estrategista militar prussiano). Ou, se você preferir o general Eisenhower: “Planos são inúteis, mas o planejamento é indispensável.”¹³

Então, que tipo de métrica podemos considerar durante a inevitável “parte horizontal do taco de hóquei”, antes que os números brutos se movam para cima? Em *A Startup Enxuta*, dei muitos exemplos do setor de software, incluindo um dos meus próprios fracassos. Eu estava comemorando o fato de que, ao longo de um período de muitos meses, o número total de clientes que nossa startup atraiu estava subindo, ainda que a taxa de conversão de clientes de um estágio do funil de vendas para a seguinte continuasse igual. E mesmo assim, no mesmo período, fizemos inúmeras “melhorias” no produto. Apenas o monitoramento de atividades da empresa no nível da diretoria nos salvou da ruína certa. Ele nos forçou a reconhecer que, embora achássemos que o produto estava “melhorando”, não

estava mudando o comportamento dos clientes para melhor. (Veremos outros exemplos desse tipo de desafio das métricas no Capítulo 9.)

Todas as startups modernas têm um monitor de métricas ao qual a equipe e a diretoria retornam com uma *cadência* regular (cronograma). A tendência ainda mais recente é reproduzir versões em tempo real desse monitor por todo o escritório, em grandes monitores de tela plana, visíveis para todos. Isso é parte da transparência que as startups tendem a defender e que diversas grandes empresas acham assustadora. Contudo, como dispositivo de coordenação, é bastante útil. Não pode haver dúvidas sobre o desempenho da empresa se todos compartilham o mesmo conjunto de fatos.

O FINANCIAMENTO MENSURADO ORGANIZA O RISCO

Certa vez, promovi uma excursão pelo Vale do Silício com uma equipe de executivos de uma grande empresa. Visitamos startups bem-sucedidas em estágio avançado, instaladas em grandes e reluzentes complexos de escritórios – espaços descolados com tijolos aparentes e decoração sofisticada –, e também startups em fase de constituição, uma das quais localizada nos fundos de um armazém reformado no então inóspito bairro de South Park, em São Francisco, cujo escritório acessamos por meio da escada dos fundos e da porta corta-fogo.

No interior, havia a dualidade típica que se espera de uma startup de tecnologia: móveis baratos de segunda mão e pilhas altíssimas de pacotes de salgadinhos ao lado de

computadores reluzentes e extremamente avançados. Foi um choque cultural para os executivos de terno e gravata.

Enquanto medieei um diálogo entre os dois grupos, uma pergunta específica foi feita repetidas vezes pelos executivos: como os investidores cobram responsabilidade de vocês? Com que frequência vocês relatam os progressos a eles? E como eles se certificam de que vocês não saiam dos trilhos e façam algo idiota com o dinheiro deles?

O fundador e CEO da startup ficou desconcertado com essas perguntas. Por acaso, eu era um investidor da empresa. Os executivos se espantaram por eu ter permitido que ele gastasse meu dinheiro sem explicações ou supervisão.

Foi minha chance de explicar como mitigamos o risco no Vale do Silício, utilizando algo denominado *financiamento mensurado*. (É o oposto da típica abordagem orçamentária empresarial, que denomino *financiamento por direito* e que discuto no Capítulo 7.)

O financiamento na fase de constituição dessa empresa foi de apenas algumas centenas de milhares de dólares. Captar esse dinheiro inicial levou algum tempo e exigiu certa energia da equipe de fundação. Provavelmente, tentaram promover o negócio junto a vinte ou trinta investidores ao longo de diversos meses. No entanto, quando a arrecadação de fundos terminou, o dinheiro era deles, já que foi literalmente transferido para a conta bancária da equipe.

No Vale do Silício, o dinheiro que você arrecada é seu. Você pode gastá-lo no que você quiser, com um mínimo de supervisão (sobretudo nos estágios iniciais). Mas Deus o ajude se você tentar levantar mais dinheiro e não tiver feito

nenhum progresso. (No Capítulo 4, falaremos sobre como esse progresso é medido como *aprendizado validado*.)

O financiamento na fase de constituição propicia um excelente equilíbrio entre mitigação de riscos e liberdade para inovar. A estrutura da startup limita a responsabilidade total da equipe ao dinheiro total arrecadado e limita rigidamente o tempo e a energia que a equipe tem para investir na aquisição e defesa de seu orçamento. Porém, ao mesmo tempo, cria um forte incentivo para manter os investidores informados quando há algo interessante para compartilhar, de modo que eles vão querer continuar investindo e apresentar referências positivas para o próximo conjunto de investidores.

Nem toda startup possui uma política tão informal para atualização dos investidores. À medida que as startups crescem e os riscos ficam maiores, a frequência de reuniões dos diretores tende a aumentar. Essa é uma norma seguida universalmente, sendo raramente imposta por meio de regras. A empresa é que programa essas reuniões e direciona a discussão. É uma inversão completa de papéis em comparação com a equipe corporativa típica, cujo comportamento é supervisionado de perto pelos gestores.

A DINÂMICA DIRETORIA/INVESTIDOR É FUNDAMENTAL

Todas as startups possuem uma diretoria, e a empresa se reporta a ela não por meio de um cronograma fixo, mas quando os fundadores acham que é hora. A avaliação se baseia no progresso real e não numa linha de tempo artificial. As diretorias são projetadas para ajudar a empresa a examinar questões estratégicas e se deve pivotar (mudar

de estratégia) ou não. O processo funciona porque está vinculado ao *financiamento mensurado*.

Os investidores existentes não têm o controle diário da empresa e, na maioria das situações, nem mesmo têm a maioria dos votos na diretoria. Sua influência é criada pela necessidade de levantar financiamento adicional no futuro. Os novos investidores sempre vão querer um relato positivo dos investidores existentes. E, em geral, os investidores existentes são incentivados a serem sinceros, pois as startups existem numa economia da reputação (e os novos investidores são naturalmente céticos). Todo investidor bem-sucedido deve saber lidar com o fato de que estará, muitas vezes, em ambos os lados dessa negociação.¹⁴

A diretoria também atua como mecanismo de atualização para muitas outras pessoas que têm interesse econômico na startup. A maioria das empresas de capital de risco é organizada como sociedade e, em geral, apenas um sócio é membro da diretoria de cada investimento realizado pela empresa. Os outros sócios (sem falar das não raras dezenas de associados ou outros funcionários) não têm liberdade para incomodar os fundadores e pedir atualizações. Se quiserem uma atualização, falam com o sócio que é membro da diretoria. Tradicionalmente, essas sociedades têm reuniões semanais (nos velhos tempos, sempre numa segunda-feira) para compartilhar informações a respeito das diversas empresas de seu portfólio. Pode haver longas discussões e análises, mas qualquer que seja o trabalho demandado, ele é gerado pela empresa de capital de risco, e não pela startup.

É importante lembrar que a maioria das empresas de capital de risco não está investindo seu próprio dinheiro. Os sócios representam os interesses de, algumas vezes, centenas de “sócios comanditários” (*limited partners*, ou

LPs na sigla em inglês) – indivíduos e instituições ricas, tais como fundações familiares, fundos de pensão e doações para universidades. Cada um desses LPs quer saber o desempenho de seus investimentos. No entanto, eles também não têm liberdade para incomodar as startups do portfólio. Eles devem buscar informações com o sócio na diretoria. Tradicionalmente, as empresas de capital de risco organizam uma reunião anual com seus LPs, em que fornecem atualizações detalhadas do desempenho das startups do portfólio.

Compare isso com a vida de um típico gerente de produto corporativo. A maioria das organizações sujeita suas equipes internas a um fluxo interminável de reuniões: avaliações formais, atualizações orçamentárias e um bombardeio constante de checagens dos gestores de nível médio. Conversei com muitos gestores que relataram que, somente para dar conta de todas essas interferências (e as politicagens relacionadas), gastam 50% de seu tempo, dia sim, outro também. É um fardo espantoso sobre a produtividade deles. Em vez disso, o movimento de startups prefere um sistema que estimula o fluxo de informações de uma maneira que não bloqueia o progresso, de modo que os funcionários e os gestores possam se concentrar na produção de resultados, e não apenas em prestar contas.

ACREDITAMOS NA MERITOCRACIA

Essa é uma das crenças mais amplamente arraigadas no movimento de startups: as boas ideias vêm de qualquer lugar, e as pessoas devem receber recursos e atenção com base em seus talentos, e não em sua linhagem.

Utilizo a palavra *meritocracia* com cautela, e seria negligente se não explicitasse até que grau esse ponto está envolto em controvérsia. Escrevi, repetidas vezes, sobre os defeitos da visão de meritocracia do Vale do Silício. Como resultado desses defeitos, diversos grupos merecedores são injustamente menos favorecidos em nossas práticas de financiamento e contratação.¹⁵ E, para piorar as coisas, diversas pesquisas acadêmicas revelam que as empresas que se julgam meritocráticas tendem a ter mais preconceitos implícitos do que aquelas que não acreditam sê-lo.¹⁶

No entanto, não há como entender o Vale do Silício sem esse conceito, porque todos que vivem e trabalham lá querem que ele seja verdade. Embora muitas vezes fiquemos aquém desse objetivo, vi diversas ocasiões em que essa crença permitiu que a pressão externa de ativistas, sócios comanditários e outros resultasse numa mudança real. Também vi como é difícil realizar essas modificações em setores que não valorizam esse conceito.

Na realidade, o que a meritocracia significa para o Vale do Silício é que suas credenciais ou qualificações não necessariamente predizem se você será um bom fundador ou não. Essa ideia está ligada à importância das equipes. Você talvez se pergunte como, por um lado, o Vale do Silício pode se concentrar em fundadores e equipes de alta qualidade, e, por outro, também pensar em si como uma meritocracia, que está aberta a desajustados e pessoas com experiências profissionais não tradicionais. A resposta é que, em vez de linhagem, inferimos a qualidade dos fundadores a partir dos resultados que são capazes de entregar com recursos limitados, apostando na possibilidade de que o sucesso inicial seja um indicativo da grandeza futura. Inúmeros investidores acreditam que a

maneira pela qual uma equipe conduz o levantamento de capitais prediz como ela administrará a empresa, e usam isso como indicador de tendências.

Há uma famosa entrevista com Mark Zuckerberg, na época em que ele estava desenvolvendo o que denominou “TheFacebook.com”, em que ele está bastante entusiasmado com sua ideia, mas também não tem muita clareza a seu respeito. Num cenário empresarial tradicional, ninguém teria investido em sua ideia após ouvir sua descrição. Ele disse: “Eu só quero mesmo criar um diretório universitário bem bacana, que seja relevante para os estudantes. Não sei muito bem o que é.”¹⁷ No entanto, a cultura das startups possibilitou que os investidores o levassem a sério, dando-lhe a oportunidade de experimentar sua ideia. O fato de ele não se expressar bem, mas ter obtido resultados iniciais muito bons também é importante. Frequentemente, um indicador de tendências forte é suficiente para ganhar a confiança do investidor. Ao contrário do cenário corporativo, onde tudo tem de estar certo para que se possa seguir adiante, uma startup não precisa ter tudo resolvido. Da mesma forma, não há um indicador de tendências “certo”. Mesmo os melhores investidores pensam diferente em termos de que indicadores consideram como mais importantes. Contudo, todos os investidores profissionais do estágio inicial têm uma opinião sobre quais indicadores de tendências têm mais importância e estão capacitados a avaliar as oportunidades com informação insuficiente.

Com as estruturas certas funcionando, isso também pode acontecer quando as empresas se expandem. Há alguns anos, na Intuit, uma assistente administrativa executiva da divisão TurboTax participou de um workshop como parte do programa Lean StartIN da empresa e apresentou a ideia de

um programa no estilo “TurboTax Training Wheels” para ensinar as pessoas a como declarar seus impostos usando o TurboTax. Ela acreditava que isso não só empoderaria os clientes, mas também os levaria a recomendar o software a outras pessoas. Após alguns dias no workshop, por meio de uma série de experiências, sua equipe provou que a hipótese deles estava correta. A equipe executou diversas experiências em escala maior e, pouco tempo depois, lançou o TurboTax Parties. O programa começou com quinhentas festas, cresceu para 13 mil festas em poucos anos e continua se fortalecendo.

A meritocracia não é um conceito do tipo ou/ou. As meritocracias existem num espectro. Todos nós podemos melhorar e ficar mais meritocráticos. Mas, mesmo assim, quantas organizações colocam esse ideal em prática de verdade?¹⁸

NOSSA CULTURA É EXPERIMENTAL E ITERATIVA

Ao estabelecer as estruturas descritas neste capítulo, as startups criam experiências sem causar ruína financeira. Isso é fundamental para inspirar uma cultura de confiança. Quando uma startup é configurada de maneira adequada, não há incentivos para encobrir os fracassos: a ideia é buscar a verdade. Esse sistema está longe da perfeição. Os últimos anos revelaram que persistem brechas pelas quais um fundador carismático pode cometer fraudes com muita facilidade. E, como veremos nos próximos capítulos, não é difícil que as empresas percam sua intensidade, responsabilização e cultura experimental iniciais enquanto crescem.

No entanto, é importante não desvalorizar o quanto de experimentação esse sistema permite. A combinação entre atrair boas ideias de todos os lugares, ter limites rígidos de financiamento (e, portanto, de responsabilização) e criar uma cultura que tolera o fracasso permite que o ecossistema resultante siga diversas ideias de negócios, sendo que a maioria é terrível, mas algumas podem ser verdadeiramente disruptivas.

Para aqueles que trabalham no Vale do Silício, é uma piada recorrente que todos têm histórias de startups nas quais não investiram ou cujas ofertas de trabalho não aceitaram e que se transformaram em megassucessos. Eu mesmo recusei oportunidades de trabalhar ou investir em vários sucessos gigantes da era da internet, incluindo o Google e o Facebook. (Então não aceite conselhos de investimento vindos de mim!)

E não estou sozinho. Uma das minhas empresas de capital de risco preferidas mantém um “antiportfólio” abrangendo as empresas nas quais ela se recusou a investir quando teve a oportunidade, mas que continua a acompanhar e a divulgar seu desempenho fora de série.¹⁹

A moral dessas histórias – e o motivo pelo qual se tornaram um clichê – é que você simplesmente não consegue antever com precisão que experiências serão bem-sucedidas. Mesmo os melhores investidores, aqueles que enalteceamos por sua intuição brilhante, erram mais do que acertam.

A única maneira de ganhar nesse mundo é dando mais tiros no alvo. Tentando coisas mais radicais. Prestando especial atenção no que funciona e no que não funciona. E dobrando a aposta nos vencedores.

UMA STARTUP É ORIENTADA PELA MISSÃO E TAMBÉM PELA VISÃO

Fora do Vale do Silício, a declaração de Mark Zuckerberg de que “Não queremos construir serviços para ganhar dinheiro; ganhamos dinheiro para construir serviços melhores”²⁰ foi vista com descrença. Contudo, no Vale do Silício, realmente acreditamos nisso.

O Vale do Silício é obcecado pela visão e pelo fundador visionário que pode executá-la de maneira única. Esse foco foi fonte de certa controvérsia quando a Startup Enxuta ficou mais popular. Devido à nossa ênfase em ciência, métricas e experimentação, é comum (mas equivocada) a crítica de que a Startup Enxuta procura substituir a visão ou, de certa forma, reduzir sua importância. (Fiz o melhor possível para esclarecer esse mal-entendido em *A Startup Enxuta*, começando já na página 13! Há um motivo pelo qual a Parte I do livro foi chamada de “Visão”.) Nenhuma metodologia ou processo pode substituir esse elemento essencial de uma startup.

Mas por que a visão é tão importante? Alguns motivos são óbvios: a visão elucida o que a startup espera conquistar. É o instrumento de coordenação principal quando a equipe atua de forma descentralizada. Como o general Stanley McChrystal escreveu em *Team of Teams*: “O motivo principal para o sucesso da execução empoderada está no que veio *antes* dela: a base de consciência compartilhada.”²¹ A visão fornece um profundo senso de motivação e energia e uma vantagem de recrutamento inigualável. Lembre-se de que as startups rotineiramente contratam pessoas a quem não conseguem, nem de longe, pagar salários de mercado. Em minha carreira, muitas vezes

trabalhei com pessoas muito mais talentosas e mais velhas do que eu, e que aceitaram uma grande redução salarial em troca do privilégio de executar uma missão promissora. Isso só é possível em face de uma visão inspiradora.

No entanto, há outro motivo igualmente importante para a primazia da visão e de seu papel numa startup. É por isso que a *startup como unidade atômica de trabalho* é diferente dos conceitos gerenciais mais antigos, como “célula de trabalho multidisciplinar” em estruturas enxutas ou em quaisquer estruturas de equipe ou comitê funcional estilo “força-tarefa”, que são comuns em cenários corporativos.

Sem uma visão é impossível “pivotar”.

A exatidão dessa afirmação está presente na própria definição de *pivô*: um pivô é *uma mudança de estratégia sem uma mudança de visão*. A visão é a parte inegociável da missão da equipe – é aquilo que faz você preferir fechar as portas a ter que ceder. É a resistência essencial que serve de impulso para que as equipes encontrem estratégias incomuns para avançar. (Vamos examinar isso com mais detalhes no Capítulo 4.)

Como Jeff Lawson, CEO da Twilio, empresa de comunicações em nuvem, afirma: “Mesmo tendo uma grande visão, você não chegará a lugar algum se não solucionar o problema do cliente. Se não solucionar problemas, você nunca terá a capacidade de implantar essa grande visão.” E a maneira de solucionar os problemas é descobri-los ao longo do percurso e, depois, pivotar para resolvê-los.

Com frequência descobrimos a visão durante o processo de construção de uma startup. Conforme o processo se desdobra e o visionário é forçado a encarar escolhas difíceis a respeito do que mudar e do que manter, ele percebe quais

aspectos da visão original são dispensáveis e quais são essenciais.

Muitas vezes, a visão é o motivo pelo qual as equipes de startups são capazes de pivotar de uma maneira que as equipes de produto tradicionais dificilmente conseguem. A estrutura de uma equipe de startup a força a encarar a realidade com todas as suas particularidades desagradáveis, mas a visão sempre permanece como um norte.

ACREDITAMOS NO EMPREENDEDORISMO COMO PLANO DE CARREIRA

É importante entender que a maneira empreendedora de pensar a respeito da visão se aplica, de forma generalizada, a mais pessoas do que apenas o CEO e os fundadores originais de uma empresa. O Vale do Silício tem grande apreço pela “mentalidade de fundador” que os funcionários empreendedores desenvolvem em suas carreiras nas startups. Os primeiros funcionários de uma startup bem-sucedida têm muitas oportunidades para ganhar novas responsabilidades mais rápido do que é comum em outros tipos de organizações. Essa mudança rápida não combina com todos, mas aqueles que têm sucesso nesse ambiente rapidamente desenvolvem uma reputação que vai além de serem bons engenheiros, profissionais de marketing ou gestores. Eles ficam conhecidos como vice-capitães estratégicos, que podem fazer as coisas acontecerem no ambiente altamente incerto onde vivem as startups. E, é

claro, são vistos como futuros fundadores com alto potencial.

A capacidade de trabalhar e de liderar esses tipos de equipes de alto desempenho exige habilidades específicas, que não existem naturalmente em todas as pessoas, e que são absolutamente diferentes da maioria das outras habilidades empresariais que levam ao sucesso num ambiente corporativo. (Há uma discussão intensa sobre se essas habilidades são inatas ou podem ser aprendidas. Acho que a Startup Enxuta demonstrou que elas podem ser apreendidas num grau até então desconhecido.)

O empreendedorismo não é um percurso de carreira linear. Trabalhei para pessoas que depois trabalharam para mim. Contratei ex-fundadores para cargos executivos estratégicos e estimulei ex-funcionários meus a se tornarem fundadores. E, é claro, no Vale do Silício, a maioria das pessoas bem-sucedidas se torna investidor-anjo, mesmo que numa escala pequena. Assim, os papéis ficam bastante entrelaçados. É uma rede recíproca de confiança, expertise e reputação, que é parte importante do motivo pelo qual os polos de startups promovem tanto sucesso empreendedor.

Esse plano de carreira só se tornou algo amplamente disponível nas economias contemporâneas há pouco tempo. No entanto, acho que essa é apenas a ponta do iceberg de como essa identidade profissional evoluirá nos próximos anos e décadas. O talento é amplamente distribuído, mas até agora a oportunidade não o é. À medida que mais e mais pessoas tiverem a oportunidade de tentar o empreendedorismo, o mundo jamais será o mesmo.

Essa incursão pelas práticas das startups não pretende retratar nosso setor como infalível, nem tem a intenção de sugerir que a imitação ingênua dessas práticas tornará outros setores mais inovadores. Na verdade, ela pretende servir como uma linguagem comum para falarmos sobre essas práticas e como elas moldam e influenciam o sistema de gestão apresentado neste livro.

Uma das principais lições que aprendi ao escrever *A Startup Enxuta* é que formalizar práticas num sistema racional, provido com um vocabulário comum, permite – mais do que o antigo método de aprendizagem – que mais pessoas utilizem esse sistema. Isso traz benefícios, como a disseminação das ideias e também a melhoria das práticas do próprio Vale do Silício. Na verdade, eu com frequência conheço novos graduados de Stanford e Berkeley que consideram conceitos como *produto mínimo viável* tão óbvios que não conseguem acreditar que alguém teve de escrever um livro sobre eles! (E vocês deviam ver a cara deles quando descobrem que o livro foi publicado em 2011, não em 1981.)

Um entendimento claro a respeito das ferramentas da Startup Enxuta é necessário antes de nos aprofundarmos mais no Estilo Startup. O próximo capítulo é um exame dos métodos que constituem a forma de trabalho da Startup Enxuta, acrescido de ferramentas e exemplos. Para os recém-chegados, esse capítulo proporcionará uma introdução aos conceitos básicos da Startup Enxuta. Para aqueles já familiarizados com o assunto, tentei me concentrar em enxergar os conceitos através de uma nova lente: como, enquanto líderes, podemos ajudar nossas equipes a viver esses princípios diariamente?

CAPÍTULO 4

LIÇÕES DA STARTUP ENXUTA

Há um motivo pelo qual o Estilo Startup emergiu como resultado do movimento da Startup Enxuta. Sempre existiram líderes procurando trabalhar de maneira mais inovadora. O que faltava era um arcabouço abrangente que ajudasse as startups – internas ou externas – a entender o que fazer e como fazer todos os dias. Como medir o progresso para ter certeza de que estão se aproximando de seus objetivos? Como maximizar os talentos que já têm? Como descobrir a verdade por meio da experimentação? Isso é o que a Startup Enxuta proporciona.

Assim, antes de avançarmos, consideremos seus princípios básicos.

COMO A STARTUP ENXUTA FUNCIONA

Eis uma visão geral dos fundamentos do método da Startup Enxuta. Apresentaremos cada um deles, e cada termo específico, com mais detalhes.

1. Identificar as crenças do que deve ser feito para a startup ter sucesso. Chamamos essas crenças de *suposições do tipo “ato de fé”*.
2. Criar um experimento para testar essas suposições do modo mais rápido e barato possível. Chamamos esse esforço inicial de *produto mínimo viável*.

3. Pensar como cientista. Tratar cada experimento como uma oportunidade para aprender o que está funcionando e o que não está. Chamamos de *aprendizado validado* essa “unidade de progresso” para startups.
4. Considerar o aprendizado de cada experimento e recomençar o ciclo. Esse ciclo de iteração é denominado *ciclo de feedback construir-medir-aprender*.
5. Num cronograma regular (*cadência*), tomar uma decisão entre mudar de estratégia (*pivotar*) ou manter o rumo (*perseverar*).

Como discutimos no Capítulo 3, cada startup é, acima de tudo, uma questão de visão. O objetivo da Startup Enxuta é encontrar o caminho mais rápido para realizar essa visão. Naturalmente, os pormenores de como chegar às respostas serão diferentes para cada projeto, mas seguirão os mesmos passos básicos, empregando o método científico para decompor o plano em suas partes constituintes por meio de rápida experimentação.

A STARTUP ENXUTA NO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO

Em agosto de 2013, o presidente Obama anunciou que estava em busca de uma maneira melhor de cobrar responsabilidade das faculdades e universidades pelo seu desempenho no atendimento aos estudantes. Se você é pai ou mãe de alguém com idade para ingressar na faculdade, ou próximo dessa idade, provavelmente consultou algumas listas: as melhores faculdades de seu estado ou as melhores para a área de especialização em que seu filho ou sua filha tem interesse. Em muitos desses guias de classificação de

faculdades, porém, os critérios utilizados para avaliá-las não se correlacionam com quão bem as instituições de ensino estão de fato educando os estudantes e preparando-os para o mercado de trabalho. Investir em novos prédios ou arrecadar muito dinheiro dos ex-alunos conta tanto quanto as taxas gerais de conclusão da graduação, as taxas de conclusão da graduação por faixa de renda, o montante da dívida que um estudante pode contrair para frequentar aquela escola e quanto os estudantes podem ganhar após a graduação. Lisa Gelobter, diretora do serviço digital do Departamento de Educação, que liderou o projeto, recorda: “Utilizando métricas relacionadas com acesso, viabilidade financeira e resultados, o presidente queria mudar a conversa sobre o que define o valor de uma escola.”

Todos no departamento de Gelobter tinham ideias a respeito de como descobrir que critérios incluir na ferramenta de busca que queriam desenvolver. As pessoas deveriam poder verificar não só o “preço anunciado” de uma escola, mas também quanto um estudante de baixa renda pagaria com auxílio financeiro? Como a equipe poderia explicar a uma pessoa não familiarizada com a análise de dados que uma escola com uma taxa de conclusão da graduação de 15% provavelmente não era uma boa aposta? O número de fatores a considerar e as possíveis maneiras de abordar o projeto eram impressionantes.

A equipe então decidiu apertar o botão de pausa. “Demos um passo atrás e perguntamos: ‘Espere aí. Qual é o problema que estamos tentando resolver?’”, lembra Gelobter. “O que queríamos fazer era mudar a conversa sobre o que era uma boa escola. Em seguida, capacitar os consumidores a tomar decisões embasadas e exercer seu poder de escolha”. Ao pensar no projeto de um modo centrado no cliente, a equipe

de Gelobter se deu conta de que precisava entrar em campo e começar a experimentar.

Para entender o que de fato precisavam testar, começaram a se concentrar em clientes reais. “Identificamos com quem queríamos conversar: estudantes, pais e orientadores de carreira. Se queríamos ajudar os estudantes a descobrir qual faculdade queriam cursar, devíamos conversar com alguns deles.” Isso era quase inédito para o governo. Ou, como Gelobter afirma: “Foi um pouco incomum.”

Diversos projetos como esse ficam estagnados por meses ou anos em pesquisas de mercado e em “paralisia por análise”. De modo proposital, essa equipe manteve o projeto bem simples. Eles foram ao National Mall, em Washington, e começaram a procurar alunos do penúltimo e último anos do ensino médio a fim de lhes perguntar sobre suas experiências no processo de admissão das faculdades. Visitavam o Mall ao menos uma vez por semana, fazendo seis perguntas simples aos estudantes e utilizando as respostas para refinar suas hipóteses a respeito dos recursos que achavam que os clientes queriam.

Não demorou muito e eles estavam transformando essas ideias em experimentos tangíveis. Em vez de procurar softwares caros, fizeram celulares de papelão com painéis deslizantes para reproduzir a experiência de usar um aplicativo que planejavam projetar, e levaram os falsos celulares ao Mall. “Foi incrível”, afirma Gelobter. “As pessoas usaram o polegar para deslizar pelas telas.”

A equipe testou tudo, descobrindo que informações as pessoas realmente procuravam e que atributos ignoravam. “No começo, tínhamos um recurso em que, a partir dos resultados da busca, você podia criar uma lista para comparar escolas”, lembra Gelobter. “Então, você podia compará-las lado a lado. Nenhuma pessoa se interessou em

fazer isso. Ninguém perguntou sobre o assunto. Ninguém clicou.”

Cada protótipo de papelão funcionou um pouco melhor do que o anterior. Depois que a equipe se sentiu segura com seu novo projeto, começou a desenvolver a ferramenta para o consumidor, assim como uma versão de interface de programação de aplicações (API, na sigla em inglês) para que os dados pudessem ser acessados fora do site do Departamento de Educação.

AS FERRAMENTAS E OS PROCESSOS DA STARTUP ENXUTA

Esses são os métodos que permitiram que a equipe responsável pelo College Scorecard (tabela de desempenho das faculdades) criasse um produto excelente em tão pouco tempo.

1. Suposições do tipo “ato de fé” (LOFA, na sigla em inglês)

Do Capítulo 1, devemos lembrar que a Startup Enxuta é projetada para operar em situações em que enfrentamos uma incerteza tão extrema que não conseguimos prever o que pode acontecer. Nessa circunstância, o melhor que podemos fazer é formular um conjunto de hipóteses – no sentido científico – do que gostaríamos de ver acontecer. Essas hipóteses são denominadas *suposições do tipo “ato de fé”*. Num plano de negócios tradicional, elas incorporam a atual noção da empresa de como sua estratégia levará à concretização de sua visão. A Startup Enxuta requer a explicitação dessas suposições, de modo que possamos

descobrir o mais rápido possível quais são verdadeiras e quais não são. Por exemplo: a equipe responsável pelo College Scorecard tinha certeza de que as pessoas queriam comparar faculdades. Somente ao testar o recurso (antes mesmo que ele fosse programado) foi que ela tomou conhecimento de que não havia nenhum interesse naquilo.

Ao testar suposições do tipo “ato de fé”, é tentador perguntar diretamente aos clientes o que eles querem, por meio de entrevistas individuais, grupos focais ou questionários. Muitos de nós fomos ensinados a fazer esse tipo de pesquisa de mercado. No entanto, há um problema com essa abordagem: muitas vezes as pessoas acham que sabem o que querem, mas estão equivocadas.¹

É por isso que a equipe responsável pelo College Scorecard se dirigiu ao National Mall não com um questionário, mas com um protótipo do produto. Puderam observar o que os clientes realmente fizeram com ele. O motivo para realizar experimentos é descobrir as preferências dos clientes por meio de seu comportamento. Em outras palavras, não pergunte aos clientes o que eles querem. Crie experiências que permitam a observação.²

“Espere aí!”

Alguns anos atrás, promovi um workshop de um dia com um grupo de equipes de software de uma megacorporação. Embora atuassem num setor de alta tecnologia, ainda trabalhavam no clássico estilo em cascata, marcado por resultados e marcos em estágios sequenciados (*stage-gate*).

Quando começamos a discutir suas suposições a respeito dos projetos em que estavam trabalhando, alguém disse de repente: “Espere aí! Estou me dando conta de que estamos trabalhando nesse projeto há dois anos, e, na realidade, não

temos certeza se existem clientes para ele.” Eles tinham acreditado cegamente que as projeções de seu plano de negócios se concretizariam assim que o produto estivesse pronto.

Quando perguntei a eles quem deveria ter analisado a pertinência das projeções e por que isso ainda não havia sido feito depois de dois anos, cada membro da equipe deu uma desculpa diferente. Um deles afirmou: “Sou o gerente de projeto. Meu trabalho é garantir que o projeto seja realizado dentro do prazo.” Outro disse: “Sou o gerente de engenharia. Meu trabalho é garantir que o software e o hardware funcionem do jeito correto, de acordo com o documento de especificação.” A gerente de projeto acreditava que seu trabalho era garantir que o produto satisfazia os pré-requisitos determinados no plano de negócios. E assim por diante.

No fim, após o gerente de projeto afirmar: “Disseram-me para desenvolver esse projeto. Logo, meu trabalho é garantir que ele seja desenvolvido”, os membros da equipe perceberam que ninguém havia sido encarregado de garantir que existiam clientes reais para o produto. Eles atuaram com base numa suposição do tipo “ato de fé” bastante ampla – a de que as pessoas queriam aquele produto – e nunca a reconheceram como tal ou a testaram.

Articulando suposições

Claro que fazer suposições é um hábito natural. Cada visão de um negócio se baseia em suposições a respeito do que é possível desenvolver, do que os clientes querem, do tipo de clientes que querem aquilo, de que canais de distribuição estão disponíveis, e assim por diante. Cada parte de um plano de negócios contém suposições.

No entanto, é fundamental que as equipes, os gestores e os líderes considerem criticamente os planos da empresa e aceitem que eles estão repletos tanto de suposições técnicas a respeito das características e das especificações do produto quanto de suposições comerciais a respeito do marketing e de estratégias de venda. Precisamos testar essas suposições por meio da experimentação, mensurar o que foi aprendido e então avançar para o próximo passo de ação: manter o rumo com quaisquer modificações requeridas ou mudar toda a estratégia.

As suposições devem ser articuladas antes de avançarmos demais no processo de desenvolvimento. Felizmente, isso não precisa ser complicado. Uma maneira simples de fazer isso é se habituar a anotar as expectativas a respeito de interações com um cliente ou com seus colegas de profissão. “Acredito que o cliente vai estar disposto a receber uma ligação de prospecção”, “Acredito que esse recurso do software será importante e atraente para o departamento financeiro da minha empresa”, ou “Acredito que o hospital vai se interessar em comprar o equipamento médico que estou desenvolvendo”.

Então, formule esses tipos de perguntas:

- Que suposições teriam de ser verdadeiras para o projeto ter êxito? São suposições a respeito dos clientes? Dos sócios? Dos concorrentes?
- Quanto de fato sabemos a respeito dos hábitos e das preferências dos clientes, e sobre sua necessidade de soluções como as nossas?
- Que evidência existe de que os clientes *de fato* têm o problema que está sendo solucionado para eles e de que eles desejam intensamente uma solução (e estão dispostos a pagar por ela)?

- O que *de fato* se sabe a respeito do que os clientes querem nessa solução?

Ao anotar previamente o que acham que acontecerá, os membros da equipe se lembrarão de que nem sempre vão estar certos – o que é bom. O objetivo é aprender.

Mantenha as coisas simples

Eis o que um empreendedor chamado Pedro Miguel, membro da comunidade on-line ligada ao meu livro *The Leader's Guide*,³ que está na plataforma de financiamento coletivo Kickstarter, tem a dizer sobre o procedimento de fazer perguntas como primeiro passo na criação de um novo produto ou processo:

Validar ideias conversando com as pessoas é difícil, mas fundamental para entender se elas de fato enfrentam o problema que você está tentando solucionar. Algo que funciona para mim é construir um questionário simples, com três perguntas que validam as suposições centrais:

1. As pessoas têm mesmo o problema que você acha que elas têm?
2. Como elas abordam o problema atualmente?
3. O seu conceito é uma alternativa melhor para elas?

Só depois do teste com os clientes é que começo o desenvolvimento.

Não exagere. Por mais tentador que possa ser listar todas as suposições do tipo “ato de fé” possíveis que surjam em reuniões de equipe, tente limitar a análise àquelas que se ajustam à verdadeira definição do termo: as suposições do tipo “ato de fé” são as afirmações num plano de negócios que terão o *maior impacto* em seu sucesso ou fracasso.

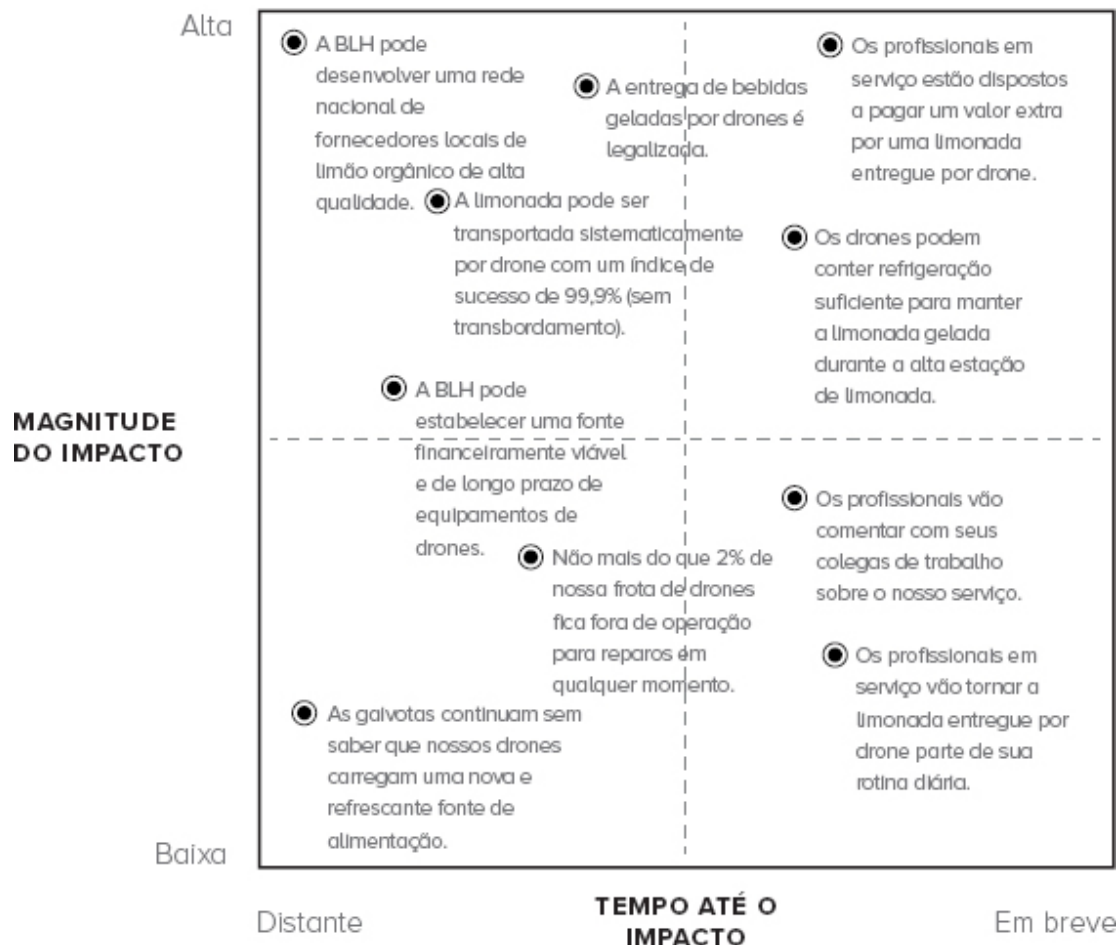
Evite a paralisia por análise a qualquer custo; em geral, isso significa se concentrar em menos – e não em mais – suposições (uma equipe com que trabalhei identificou muito mais de cem suposições para um único projeto). Um bom

método para enxugar a lista é identificar as partes mais arriscadas do plano e se concentrar primeiro nelas. Algumas equipes tendem a se concentrar demais em suposições acerca do futuro distante: tendências do setor, preços do petróleo ou como será a estratégia comercial daqui a alguns anos. Não há nada de errado em documentar essas suposições, mas é muito mais importante se concentrar naquelas que estão um pouco mais próximas do momento atual.

Por quê? Porque todos nós tendemos a ir em direção ao que é confortável, ou seja, as áreas que conhecemos melhor e que parecem as mais seguras. Quando vamos aonde nos sentimos menos confortáveis, essa costuma ser a área em que não sabemos o necessário para encontrar o sucesso, e o aprendizado adquirido ao testar aquelas suposições é ainda mais importante.

PRIORIZANDO AS SUPOSIÇÕES DO TIPO “ATO DE FÉ”

“Barraca de limonada em hipercrecimento (BLH)”



Esta é uma forma simples de mitigação de riscos: concentrar-se em ações que apresentam as maiores oportunidades de aprendizado. Para a equipe responsável pelo College Scorecard, as suposições mais arriscadas eram aquelas relacionadas aos recursos que os clientes queriam. Com isso, decidiram concentrar seus primeiros testes nesses recursos.

Determine a hipótese de valor e a hipótese de crescimento

Entre suas suposições do tipo “ato de fé”, uma startup possui duas que são fundamentais: a *hipótese de valor*,⁴ que testa se um produto ou serviço realmente deleita os clientes assim que começam a usá-lo; e a *hipótese de crescimento*, que testa como, obtidos alguns clientes, é possível conseguir mais. (Ver a figura da página 90.)

Em geral, recomendo que as equipes comecem determinando a hipótese de valor antes de seguir para a hipótese de crescimento. Faz sentido assegurar que um pequeno número de clientes queira o que está disponível antes de pensar em como ampliar os esforços.

Para o College Scorecard, por exemplo, a hipótese de valor era que a equipe poderia criar uma ferramenta que forneceria aos estudantes boas métricas para ajudá-los a entender o valor propiciado por uma escola e também para ajudá-los a tomar uma decisão embasada acerca da faculdade a ser cursada. A hipótese de crescimento era que, assim que a equipe tivesse os dados necessários, seria capaz de compartilhá-los por meio de um API que qualquer pessoa poderia acessar (como Gelobter afirma: “Nem todo mundo visitará um site ed.gov para pesquisar escolas”), a fim de alcançar comunidades e clientes que talvez não os acessassem por meio do aplicativo.

Mas e se minha análise das LOFA estiver errada?

Uma coisa que noto que preocupa as equipes é a possibilidade de que sua priorização das LOFA esteja equivocada e isso as leve ao erro. Na verdade, sabemos com certeza que ela *vai* estar errada, como discutimos no Capítulo 1. Por isso chamamos de *produtos mínimos viáveis* as experiências que fazemos nas Startups Enxutas. Não são

apenas exercícios acadêmicos, como veremos num instante. São produtos da vida real – não importando quão limitados – que criam oportunidade máxima para sermos surpreendidos pelo comportamento do cliente. Muitas vezes, essas surpresas viram todo o nosso arcabouço referente às LOFA de cabeça para baixo. Esse é outro motivo pelo qual o processo de análise das LOFA deve ser mantido o mais simples possível. Como Mark Zuckerberg afirma em seu conhecido manifesto (na seção de arquivos S-1 do Facebook): “Tente desenvolver os melhores serviços no longo prazo, lançando-os o quanto antes e aprendendo com as menores iterações, em vez de tentar acertar tudo de uma vez... Temos as palavras *Feito é melhor que perfeito* pintadas em nossas paredes, para nos lembrar de sempre continuarmos lançando [novos serviços].”⁵

DETERMINANDO AS HIPÓTESES DE VALOR E CRESCIMENTO

	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS	PERGUNTAS A FAZER
HIPÓTESE DE VALOR	Testa se o novo produto ou serviço criará valor para o cliente	<p>Exemplo 1 Os clientes desejam limonada artesanal de alta qualidade.</p> <p>Exemplo 2 Os clientes pagarão um valor extra pela experiência de entrega por drone.</p>	<p>1. Essa é uma proposta valiosa para meus clientes-alvo?</p> <p>2. Os clientes estarão dispostos a pagar por isso?</p> <p>3. Os clientes retornarão?</p>
HIPÓTESE DE CRESCIMENTO	Testa como os novos clientes adotarão o produto ou processo	<p>Exemplo 1 Acreditamos que os clientes se tornarão divulgadores da BLH, fazendo propaganda de boca em boca entre seus colegas e pares.</p> <p>Exemplo 2 Acreditamos que os clientes comprarão pelo menos duas limonadas por pedido, para dividir com colegas ou servir em reuniões.</p>	<p>1. Depois que o projeto-piloto for lançado e mostrar valor, que mecanismo utilizaremos para fazê-lo crescer?</p> <p>2. Como saberemos se os aprendizados da região-piloto são aplicáveis em diversas geografias?</p> <p>3. Como podemos estimular e recompensar a divulgação boca a boca?</p>

2. Produto mínimo viável (MVP)

Depois de reunirmos as estimativas, as suposições e as hipóteses articuladas de valor e crescimento, o próximo passo é criar uma experiência denominada *produto mínimo viável* ou *MVP*.

Um MVP é uma versão inicial de um novo produto, que permite a uma equipe coletar a máxima quantidade de *aprendizado validado* (aprendizado baseado em coleta de dados reais, em vez de conjecturas a respeito do futuro) acerca dos clientes. De modo ideal, esse aprendizado maximizará o número das LOFA testadas e, ao mesmo tempo, minimizará custos, tempo e esforço.

No atual mercado de incertezas, quem aprender mais rápido vence. O conceito da manufatura enxuta de “tempo de ciclo fundamental” é definido pelo tempo transcorrido entre o recebimento de um pedido do cliente e a entrega de um produto de alta qualidade e com bom preço. Para uma startup “fábrica de inovação”, o tempo de ciclo fundamental é definido pela quantidade de tempo transcorrida entre ter uma ideia e validar se essa ideia é brilhante ou absurda. As equipes que reduzem o tempo de ciclo de validação tendem muito mais a encontrar o encaixe produto/mercado,⁶ porque isso aumenta (mas não garante, é claro) a probabilidade de sucesso.

Um produto mínimo viável logo converte uma ideia em algo real – mesmo que imperfeito – a fim de começar o processo de iteração e repetição de testes. Embora os MVPs individuais possam ser imperfeitos, o objetivo é, em última análise, criar o processo ou produto mais bem-sucedido possível com o menor desperdício.

Você leu acerca do MVP inicial do College Scorecard. Em vez de lançar seu software para o público, a equipe utilizou modelos de papelão e observou as interações dos clientes. Dessa maneira, foram capazes de experimentar o produto de imediato, mudá-lo depressa e testá-lo de novo.

A maioria de nós não gosta de trabalhar assim. É incômodo apresentar um produto imperfeito e desordenado, sobretudo

quando estamos encantados com a visão global de nosso projeto, como a maioria dos empreendedores está.

“A questão dos produtos mínimos viáveis é que, enquanto você decide o que é mínimo, o cliente decide se é viável”, escreve David Bland, consultor e divulgador inicial da Startup Enxuta. “Você precisará liderar sua equipe e tirá-la da tristeza que sente depois de experimentar esse desespero pela primeira vez. Os produtos mínimos viáveis são otimizados para aprendizado, e não para escalonamento. Essa é uma das coisas mais difíceis de transmitir a pessoas que passaram suas vidas construindo para construir, e não construindo para aprender”.⁷

Tipos de MVPs

Os MVPs surgem em todos os tamanhos e sabores. Tudo depende do que você está tentando aprender. Todas as empresas precisam desenvolver as próprias diretrizes a respeito de como falar sobre experimentação rápida, como treinar os funcionários para utilizar essas técnicas e como cobrar deles responsabilidade pelo que aprenderam.

Na Intuit, eles descrevem o processo desta maneira: “O objetivo das experiências rápidas é aprender o mais rápido possível com clientes reais, com base em comportamentos reais, antes de investir recursos adicionais numa determinada ideia ou linha de ação.” Para ver uma série de tipos e exemplos de MVPs, consulte o Anexo 2 (página 333), onde tenho o prazer de compartilhar o catálogo e as diretrizes internas da Intuit referentes a MVP – com a permissão da empresa, é claro.

O MVP é um estado de espírito

Uma equipe de startup interna que veio a um dos meus workshops tinha uma história de MVP “escondido à vista de todos”. Eles estavam desenvolvendo um bem de consumo, que, tradicionalmente, precisaria de três a cinco anos para ser projetado e lançado. Ao longo do workshop, começamos a investigar maneiras pelas quais a equipe poderia utilizar novas tecnologias, como impressão em 3-D, para reduzir esse tempo de ciclo. No entanto, a equipe teimou em se concentrar apenas no aspecto produtivo do tempo de ciclo. Continuei em minha tentativa de fazê-los se concentrar para aprenderem mais depressa.

Sendo o produto um equipamento, imaginei que a parte mais difícil seria encontrar uma maneira de construir um protótipo funcional que os clientes pudessem ver. No entanto, segundo explicaram, eles já tinham feito isso! Eles tiveram de construir um protótipo funcional para obter as certificações de segurança. Esse protótipo já estava no escritório da equipe.

Então, supus que o problema devia ser que a equipe não tinha acesso fácil aos clientes. Talvez precisassem encontrar um varejista local e elaborar um acordo especial para conseguir acesso aos clientes. Estava errado de novo. “Já temos uma loja-modelo em nossas instalações, aonde os clientes podem ir para ver nossos produtos mais recentes e incríveis.” Então, imaginei, deve ser um problema de política corporativa. A equipe conhecia o gerente da loja? “Com certeza, ele sempre está nos pedindo coisas novas para expor.”

Então qual era o problema? A loja era muito longe do escritório da equipe? Não, era no mesmo prédio. O protótipo era muito pesado? Precisava de um carrinho especial para ser levado até lá?

Na verdade, não havia absolutamente nenhum obstáculo físico, organizacional, político ou regulatório a que se fizesse uma experiência naquele mesmo dia. O único impedimento era a força arraigada do hábito, que levou essa equipe a ignorar essa solução simples. Como você verá nos próximos capítulos, isso é bastante comum. O problema não era que os engenheiros não sabiam construir um MVP; é que eles nunca consideraram que valia a pena construí-lo. Quando o modelo mental é moldado por hábitos gerenciais, é difícil inovar. A Startup Enxuta é projetada para remover esse obstáculo psicológico.

Tabela de pontuação do MVP

Desde que seja algo que maximize o aprendizado, não há instruções rígidas quanto ao que construir como um MVP.

O mais importante, porém, é sempre fazer *múltiplos brainstormings* de MVPs para qualquer projeto. Na Intuit, um dos pilares básicos do programa Design for Delight (sua versão de um programa do tipo Startup Enxuta, similar ao FastWorks) é “Expandir para poder estreitar”.⁸

É da natureza humana se ancorar prematuramente numa única solução. Não sei dizer a quantidade de equipes nas quais trabalhei ao longo dos anos que estavam convencidas de que seu plano original era o único MVP que podiam construir.

É importante ajudar equipes a considerarem alternativas radicalmente diferentes. Em meus workshops mais básicos, muitas vezes peço às equipes que selecionem uma única suposição dos seus planos e, em seguida, façam um brainstorm de três MVPs distintos. Começamos com o fácil: o MVP que as equipes já querem fazer. Depois, fazemos um divertido: um que seja *muito mais caro* (a versão suprema,

folheada a ouro). Finalmente, peço às equipes que tentem criar uma terceira possibilidade, uma que seja tão distante em complexidade e custo do projeto original quanto o MVP folheado a ouro, *mas* na direção da simplicidade. Ou seja, algo tão estúpido e simples que as equipes ficavam quase constrangidas de admitir que pensaram nisso.

TESTANDO UMA HIPÓTESE COM MVPS

Suposição do tipo “ato de fé” mais decisiva

Os clientes desejam limonada artesanal.

Enunciado da hipótese

Se a limonada artesanal de alta qualidade estiver disponível para entrega sob demanda, o consumo de limonada dos clientes aumentará.

Faça uma sessão de brainstorming de uma série de MVPs potenciais.

PERGUNTE-SE

- Para quem está sendo desenvolvido esse novo produto/processo?
- Qual é o produto/processo mais simples que pode ser desenvolvido para o início do aprendizado?

- MVP 1** Barraca de limonada instalada numa esquina, com mesas, cadeiras e sinalização básica.
- MVP 2** *Landing page* do site permitindo a realização de pedidos sob demanda e entrega por pessoas.
- MVP 3** Site e aplicativo permitindo a realização de pedidos sob demanda e entrega por drone no bairro de SoMA, em São Francisco.
- MVP 4** Site e aplicativo permitindo a realização de pedidos sob demanda e entrega por uma frota de drones em qualquer lugar no estado da Califórnia.

Esse tipo de brainstorming não é apenas para workshops. Certa ocasião, Scott Cook, da Intuit, explicou-me a técnica

que usou numa reunião de funcionários. No total, levou apenas quinze minutos. Ele pedia que cada pessoa considerasse o projeto em que estava trabalhando naquele momento e dedicasse cinco minutos para anotar as suposições do tipo “ato de fé”. Em seguida, pedia que cada pessoa selecionasse *apenas uma* das LOFA e passasse cinco minutos fazendo um brainstorm de diferentes métricas que poderia utilizar para medir se tal suposição era verdadeira. Finalmente, pedia que cada pessoa selecionasse *uma única métrica* e fizesse um brainstorm de diferentes MVPs que poderiam gerar aqueles dados. Mesmo após apenas quinze minutos, ele descobriu que sua equipe era capaz de considerar propostas muito mais variadas e interessantes.

Para as equipes que estão prontas para uma técnica mais avançada, apresento uma tabela que utilizei com diversos clientes para ajudá-los a decidir que MVP vale a pena perseguir. Essa tabela gera um conjunto de indicadores comuns para avaliação das perspectivas dos MVPs gerados a partir do brainstorm. (Ver a tabela na página 96.)

Em primeiro lugar, essa tabela ajuda a reconhecer que nem todos os MVPs se relacionarão diretamente com todas as LOFA. Não faz mal. Às vezes, a resposta correta é simplesmente selecionar um que seja bom o suficiente para começar. Outras vezes, faz sentido trabalhar com MVPs distintos de modo paralelo, para colocar em andamento um conjunto mais abrangente de testes.⁹

Contudo, o que sempre me surpreende quando realizo esse exercício com as equipes é a frequência com que as startups estão considerando, ao mesmo tempo, diversos MVPs que testam exatamente as mesmas suposições e, ainda assim, custam quantias de dinheiro bem diferentes. Nesses casos, podemos quase sempre eliminar da avaliação os MVPs mais caros, mesmo que fazer isso pareça desconfortável.

3. Aprendizado validado

Em *A Startup Enxuta*, contei uma história embaraçosa sobre quando passei seis meses desenvolvendo um software que, como depois descobri, os clientes não queriam sequer baixar. Uma única página da web oferecendo esse produto teria revelado a mesma informação num único dia, em vez de seis meses de trabalho extenuante. Esses são os tipos de eficiências substanciais possibilitados pela Startup Enxuta: não é descobrir como alcançar a especificação com um pouco menos de esforço, mas sim descobrir como alcançar o mesmo valor de aprendizado com uma especificação muito mais simples.

TABELA DE PONTUAÇÃO DO MVP

Determine que experiências realizar, e em que ordem. Assinale qual MVP testa quais suposições e avalie o custo de cada experiência e a quantidade de tempo que levará. Algumas experiências podem ser desnecessárias porque suas suposições podem ser testadas com um MVP mais barato e/ou mais rápido.

	MVP 1	MVP 2	MVP 3	MVP 4
	Barraca de limonada na esquina / Mesa e cadeiras	Landing page simples com botão de compra	Protótipo de drone com serviço de entrega	Serviço de entrega por drone
SUPOSIÇÃO DO TIPO "ATO DE FÉ"				
Os clientes desejam limonada artesanal.	✓	✓	✓	✓
Os clientes pagarão um valor extra por ingredientes da limonada orgânicos e de origem local.	✓	✓		
A realização de pedidos por demanda aumenta o consumo de limonada pelos clientes.		✓	✓	✓
Os clientes estão dispostos a pagar um valor extra pela entrega por drone.			✓	✓
Os clientes estão em locais acessíveis por drone.				✓
Os clientes preferem pagar com bitcoin.		✓	✓	✓

Estimativa de custo de cada experiência e quanto tempo cada uma vai levar.

CUSTO	\$250	\$2.500	\$25.000	\$1,5 milhão
TEMPO	1 semana	1 mês	6 meses	18 meses

A informação que eu poderia ter obtido com aquela simples página da web – mas não obtive – é o que chamamos de *aprendizado validado*. É o que qualquer MVP fornece: entendimento a respeito do que as pessoas realmente

querem, e não o que achamos que elas querem. O objetivo de uma sequência de MVPs é aceitação: mostrar que cada experiência está impulsionando um comportamento superior do cliente, em comparação com a anterior.

Ao longo do tempo, nós não necessariamente tínhamos mais clientes, mas cada grupo de clientes gostava mais do que estávamos oferecendo. Esse era o nosso indicador de tendências, mas cada empresa e cada equipe têm de determinar o que mensurar para aprender o que desejam.

A maioria das startups acha que a métrica correta para elas é óbvia. Uma empresa de comércio eletrônico insistirá que o que importa são as compras dos clientes e suas taxas de conversão resultantes. Os bens de consumo, desde aplicativos até brinquedos, devem ser produtos que os clientes adoram e utilizam com regularidade. Não há um comportamento universalmente correto que seja mais importante mensurar.

No entanto, o que todos esses comportamentos têm em comum é uma *troca de valor*. Valor pode ser qualquer coisa escassa da qual um possível cliente esteja disposto a abrir mão em troca do acesso ao produto: às vezes, é dinheiro, mas também pode ser tempo, energia, reputação ou feedback detalhado. Da mesma forma como a equipe responsável pelo College Scorecard soube que havia encontrado algo importante quando descobriu que ninguém queria comparar as faculdades, ela também pôde perceber que estava progredindo quando as pessoas que puseram à prova seus celulares de papelão passaram cada vez mais tempo com eles.

O aprendizado validado é a inferência científica que podemos fazer a partir das melhorias nessa troca de valor de uma experiência para a seguinte. (Nos Capítulos 6 e 9, falaremos mais sobre métricas.) Para as métricas darem

suporte a uma inferência válida, devem seguir os três As: *acionável, acessível e auditável*.

ACIONÁVEL. Para um relatório ser considerado acionável, os dados devem demonstrar causa e efeito claros e estar relacionados com mudanças do próprio produto. Caso contrário, é apenas uma métrica de vaidade. O fato de que um site da internet apresentou um pequeno aumento de visitantes não necessariamente significa que o produto está melhorando. O que isso significa? Por que há visitantes ali? O que eles estão fazendo? Que mudanças do produto motivaram esse resultado?

ACESSÍVEL. Todos os envolvidos no projeto devem poder ver esses relatórios e entendê-los; caso contrário, eles não poderão ser usados. Diversas organizações utilizam telas públicas para acompanhar os dados. O *Washington Post* é um exemplo recente: sob o controle acionário de Jeff Bezos, a empresa criou uma plataforma de tecnologia denominada Arc, que visa a transpor o entendimento da Amazon sobre experiência do cliente para o setor de jornais. A Arc rastreia a interação do leitor com o site e os aplicativos e incorpora marketing direcionado com base na experiência do usuário. Atualmente, a empresa oferece a Arc como um serviço para outros jornais em todo o mundo.¹⁰

AUDITÁVEL. Os dados precisam ser confiáveis. Muitas vezes, quando os projetos são liquidados por causa de métricas deficientes, uma equipe ou um indivíduo desafiará essa decisão. Com que base? Os números e a análise devem ser claros e sólidos, e não complicados e insípidos.

Dan Smith, gerente de produto que compartilhou suas ideias na comunidade Leader's Guide, afirma:

Todo o resto sendo igual (o que nunca é), gosto de levar em conta o que é minha "única métrica que importa"; isto é, conversões pagas, compras, ações, *uploads* etc., e perceber se estou alcançando certa velocidade. De modo ideal, e isso depende de quais são, num modelo, a taxa de evasão e a unidade de

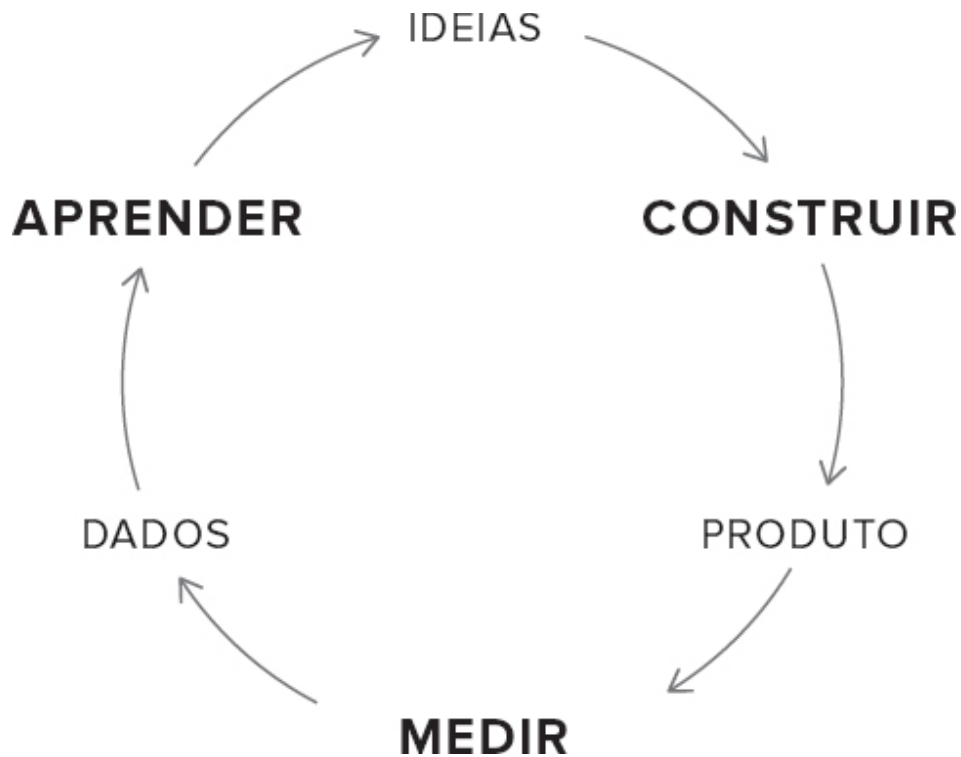
tempo, desejo ver crescimento exponencial, prolongado, semanal ou mensal. Tomando emprestada uma analogia do varejo, se não consigo manter uma quantidade suficiente de produtos em estoque, sei que tenho um problema. Acredito bastante em observar tudo por meio da função do tempo e dos grupos. Descobri que isso evidencia as falhas potenciais do modelo, e também as oportunidades para acelerar o crescimento. É claro que isso pressupõe que já validei meu cliente.

Com frequência, a parte mais difícil de administrar uma startup é simplesmente fazer com que todos os integrantes da equipe concordem quanto a um mesmo conjunto de fatos. Só então podemos descobrir se estamos progredindo.

4. Construir-medir-aprender

A construção de um MVP não se destina a ser um evento único. Após medi-lo e analisá-lo, é possível perceber onde a ideia pode ter aceitação e onde não tem. Em seguida, construa outro MVP e lance-o para continuar aprendendo.

CICLO CONSTRUIR-MEDIR-APRENDER



Por exemplo: quando testou seu MVP com possíveis clientes, a equipe responsável pelo College Scorecard descobriu quais sites as pessoas consultavam quando procuravam por faculdades e por quê. Perceberam que as pessoas supunham automaticamente que as faculdades públicas custariam menos, e que a maioria começava sua procura por uma faculdade já sabendo qual graduação queriam cursar. Eles então incorporaram recursos considerando as preocupações reais das pessoas e realizaram outros testes. Eles continuaram esse ciclo de feedback construir-medir-aprender até criarem um MVP que os clientes realmente amaram e com o qual se empolgaram.

Paradoxalmente, quando a busca por perfeição é substituída pela disposição de experimentar e adaptar a ideia original, o resultado final é um produto mais perfeito. O importante é sempre reduzir o tempo total por meio desse ciclo.

Ciclo construir-medir-aprender da Twilio

Quando a Twilio – plataforma de comunicações em nuvem que possui um valor de mercado atual de 2,56 bilhões de dólares e recentemente fez um bem-sucedido lançamento de ações (IPO, na sigla em inglês) – foi criada em 2008, ela começou com pequenas equipes de engenheiros. Os métodos que utilizaram para identificar oportunidades permaneceram em vigor ao longo do rápido crescimento da empresa. Os gestores começaram pedindo que cada equipe experimentasse uma oportunidade – por exemplo, testando a teoria de que a Twilio poderia ser utilizada para *call centers*. Em vez de receber ordens a respeito do que construir, a equipe teve que descobrir o motivo pelo qual os clientes ainda não tinham construído os *call centers* por si mesmos. O processo começa com um exercício denominado PRFAQ, que é uma técnica utilizada para testar uma ideia por meio do contato com os clientes e obter a resposta para aquela pergunta inicial.

No PRFAQ, a equipe escreve um comunicado à imprensa (semelhante ao processo da Amazon) e um documento com as perguntas mais frequentes (FAQ, na sigla em inglês) dos clientes, incluindo informações como data de lançamento do produto e preço (ou ao menos uma boa estimativa). Então, a equipe se encontra com os clientes que receberam o comunicado para obter seu feedback. “Procuramos obter o máximo de informações dos clientes a respeito do produto final antes de dedicarmos tempo à sua construção”, afirma Patrick Malatack, vice-presidente de gestão de produto. Às vezes, os clientes – tanto internos quanto externos – dirão que não estão nada interessados numa determinada ideia. Outras vezes, dirão que mal podem esperar para começar a usar o produto – nesse caso, a equipe investigará mais a

fundo. E, de vez em quando, a resposta inclui pedidos por recursos que a equipe nem sequer tinha considerado.

Depois que todas essas informações são reunidas, a equipe decide se vai ou não seguir em frente. Se a resposta for sim, construirá um produto “muito, muito, muito básico”, por meio do qual podem começar a iterar imediatamente (entre as iniciativas recentes, estão incluídas a adição de videoconferência ou serviços de mensagens multimídia [MMS, na sigla em inglês], além dos serviços regulares de voz ou texto). Não há uma cronologia fixa para a execução desses passos. É diferente para cada equipe. No entanto, cobra-se responsabilidade de cada equipe pelos mesmos indicadores de aprendizado. “Cada equipe independente está construindo uma noção de propriedade”, afirma Roy Ng, ex-diretor de operações. “A única regra que queremos aplicar envolve obter o feedback do cliente, e precisamos tentar obtê-lo o mais cedo possível”, diz Malatack. “E então precisamos experimentar e iterar propondo uma hipótese e testando-a em cada iteração. É a única coisa que impomos às equipes de teste, mas, tirando disso, não há uma abordagem padrão.”

5. Pivotar ou perseverar

O objetivo de toda essa experimentação é aprendermos o suficiente para realizar uma reunião de pivotar ou perseverar e avaliar se a estratégia atual está funcionando. Se cada experiência parecer mais produtiva que a anterior – há muito aprendizado e dados que apoiam ao menos algumas suposições do tipo “ato de fé” –, o passo seguinte é *perseverar*, fazer outro MVP que seja um refinamento do anterior e prosseguir no ciclo construir-medir-aprender.

O PIVÔ

Uma mudança de estratégia sem uma mudança de visão



Caso contrário, e se o mesmo feedback negativo (ou indiferença) estiver vindo repetidamente dos clientes, apesar de o produto ser “melhor”, ou se os dados invalidarem de modo convincente uma suposição essencial, é hora de *pivotar*. Talvez esse seja o mais conhecido jargão da Startup Enxuta (ou o mais infame, dependendo do ponto de vista): o pivô, *uma mudança de estratégia sem uma mudança de visão*.

Os fundadores sempre têm uma visão. Para realizar seus objetivos e alcançar aquela visão, precisam definir uma estratégia. Não há motivo para que essa estratégia permaneça a mesma para sempre, mas a visão pode permanecer, e quase sempre permanecerá, a mesma. Num pivô, o mercado-alvo para o produto, ou o seu conjunto de características, pode mudar sem que a visão geral do problema mude. Cada pivô cria uma nova série de hipóteses, e o processo recomeça.

A história das startups está cheia de narrativas de pivô lendárias. Entre elas, estão a da PayPal, que passou de um mecanismo de transferência de dinheiro para PalmPilots para apenas a versão web que temos agora; a da Netflix, que passou do envio de DVDs para os clientes pelo correio para o *streaming*; e as de algumas das empresas que descrevi em *A Startup Enxuta*, como a Wealthfront (que começou como o negócio de jogos de azar on-line KaChing) e a Groupon.

No entanto, os pivôs não são apenas para startups. Recentemente, uma executiva de uma importante editora me contou que a empresa tem “rompido com a maneira como tudo era feito no processo típico de publicação”.

A editora testou artes de capa, conteúdos e títulos sobretudo com o público leitor de um determinado autor, mas também com grupos não familiarizados com o autor e o conteúdo.

No passado, a editora não buscava muito feedback de grupos de teste ou comunidades de autores. “Acho que confiávamos demais em nós mesmos”, explicou a executiva. “Confiávamos em nossas inclinações individuais e em nossa arrogância de acreditar que realmente sabíamos mais do que o cliente.”

No entanto, à medida que o mercado editorial mudava, de um que dependia sobretudo do fluxo de clientes entrando e saindo de livrarias para um mercado on-line predominante, a empresa teve de pivotar para se adaptar aos hábitos dos compradores. “Nós, enquanto indústria, percebemos que precisávamos descobrir como chegar diretamente aos consumidores.”

Num caso, a editora testou um original completo. O livro já estava em produção, mas a executiva e sua equipe estavam interessados em descobrir mais sobre como os possíveis

leitores reagiriam ao livro, ainda que não previssem fazer grandes mudanças no original.

Depois que começaram a receber feedback e compilar os dados, ficaram bastante surpresos ao descobrir que o grupo demográfico dos 35 aos 60 anos de idade que a executiva previu como alvo não era o público leitor principal. Em vez disso, o livro estava repercutindo entre os *millennials* (ou Geração Y). Foi quando pivotaram para maximizar o sucesso. “Jogamos fora toda a nossa campanha de marketing e de publicidade direcionada ao público mais velho e a dirigimos para os *millennials*”, contou a executiva. A visão da editora em relação ao livro não mudou, apenas o seu público leitor.

Quando pivotar

Se você já esteve numa situação de pivô na vida real, sabe como pode ser estressante. Muitas vezes, esperamos até ser tarde demais para considerar o pivô. O telhado está pegando fogo. As paredes estão desmoronando. Há uma reunião de diretoria amanhã de manhã. Estamos prestes a ficar sem dinheiro. De fato, esse não é um ambiente propício para a tomada racional de decisões.

Sem dúvida, há bons motivos para adiarmos o ato de pivotar. Suscitar a questão “Nossa estratégia está funcionando?” pode parecer uma crítica à direção atual da equipe. Põe em risco o moral. É raro que todos da equipe concordem a respeito de quão bem a estratégia atual está funcionando e, assim, pivotar pode ser uma fonte de conflito. Além disso, há o eterno otimismo da mente startup: que, talvez, se fizermos apenas mais uma tentativa, o crescimento se materializará.

Então, uma última sugestão a respeito do tópico relativo às reuniões de pivotar ou perseverar: quase todo grande

exemplo de sucesso de startup teve de pivotar ao longo do caminho. É uma consequência universal das condições de extrema incerteza vividas pelas startups. No entanto, se sabemos com certeza que vamos ter de pivotar, por que esperar até o último minuto para pensar nisso? Minha sugestão é: *programe a reunião de pivotar ou perseverar com antecedência*. Inclua essa reunião na agenda. Torne-a parte rotineira da vida diária.

Descubra a cadência correta para a startup em questão. Em geral, recomendo uma reunião a cada seis semanas, aproximadamente. Com certeza não mais do que uma por mês ou menos do que uma por trimestre. Realize a reunião, e não faça disso um grande problema. Não é uma crise existencial. Não é uma confissão de que não sabemos o que estamos fazendo. É apenas uma oportunidade para nos perguntarmos: que evidência temos de que nossa estratégia atual está nos levando para mais perto de nossa visão?

Não só esse é um ambiente mais calmo do que uma crise para se tomar essas decisões, mas também há outro benefício. Uma reunião de pivotar ou perseverar previamente agendada também atua como um mecanismo de concentração para toda a equipe. Principalmente nos primeiros dias, todos os membros da equipe podem se perguntar entre as reuniões: isso em que estou trabalhando *agora* vai nos ajudar daqui a seis semanas, em nossa próxima reunião de pivotar ou perseverar? Pode eliminar grandes fontes de desperdício, como, por exemplo, a elaboração de planos detalhados do que fazer após o lançamento do produto, a adição de componentes dos quais os clientes ainda não precisam, a tentativa de atender a clientes convencionais quando o produto nem sequer tem entusiastas ainda, o recrutamento de pessoal para o serviço de atendimento ao cliente na expectativa de demanda futura e (a minha

favorita) o investimento prematuro em infraestrutura expansível.

O pivô para o esquecimento

Às vezes, um pivô leva a outro pivô, e depois a outro, até que a equipe fica desprovida de pivôs e percebe que sua visão, por mais incrível que parecesse, não consegue se estabelecer com sucesso. Foi exatamente o que aconteceu com uma das equipes de Turbomachinery Solutions da GE, que, não obstante, considerou o cancelamento de seu projeto um bom resultado.

O plano da equipe era desenvolver um novo componente para aumentar a eficiência e a produção de grandes usinas de gás natural. O turbo-expansor Flash Liquid Expander (FLE) aumentaria a capacidade de liquefação do gás das usinas e criaria fluxos de receita adicionais para a empresa. O novo processo também proporcionaria um benefício colateral: recuperação de energia, que poderia ser utilizada para outras finalidades na mesma usina, aumentando a eficiência geral.

Como Silvio Sferruzza, líder de excelência na Introdução de Novos Produtos (NPI, na sigla em inglês) e gerente do programa FastWorks na GE Oil & Gas, afirma, a equipe sabia que “do ponto de vista tecnológico, o projeto era perfeitamente realizável. Se entendêssemos como ingressar no mercado, sem dúvida o turbo-expansor FLE poderia ser construído”. A equipe criou um caso de negócio (*business case*) impressionante para o projeto, com base na grande quantidade de usinas existentes nas quais o novo equipamento poderia ser instalado e na suposição de que, dado o benefício previsto para os possíveis clientes (até cem milhões de dólares por ano), os operadores da maioria das usinas existentes iriam querer realizar a atualização dos

equipamentos antigos. A equipe também acreditou que o novo equipamento se tornaria uma opção popular para as novas usinas a serem construídas.

“No papel, o caso de negócio era incrível”, recorda Sferruzza. Ele abordava diretamente a formulação do problema do cliente elaborada pela equipe: “O cliente vai querer aumentar a eficiência da usina sem impactar a disponibilidade. A maior produção geraria receitas adicionais.” No entanto, o caso de negócio também foi desenvolvido inteiramente com base em suposições. Como Sferruzza afirma: “Somos uma empresa de tecnologia. Nossa abordagem foi nos concentrarmos em como fazer coisas, considerar os desafios técnicos. Todos ficam contentes em trabalhar dessa maneira.”

Para a equipe – que incluía as áreas de vendas e engenharia, operações comerciais e um coach do programa FastWorks –, a questão não era se *conseguiriam* construir o turbo-expansor FLE, mas se *deveriam* construí-lo. Os clientes gostariam o suficiente desse novo produto para querer pagar por ele? “No passado, antes de adotarmos a abordagem do FastWorks, teríamos trabalhado nesse projeto do começo ao fim sem questionar muito as suposições relativas ao cliente”, afirma Sferruzza. “Teríamos seguido no processo de desenvolvimento considerando principalmente os riscos técnicos.”

Estas eram as suposições comerciais do tipo “ato de fé”:

- Nenhum concorrente chegou antes ao mercado com essa ideia.
- A licenciadora do processo de gás natural liquefeito (a empresa com a patente do processo de liquefação do gás natural, que analisa e aprova novas tecnologias para garantir que atendam aos padrões requeridos) estava

disposta a iniciar uma discussão com a GE a respeito do novo processo (isto é, não havia barreiras preexistentes, como, por exemplo, relacionamento exclusivo com outra empresa).

- A licenciadora do processo de gás natural liquefeito estaria disposta a adotar a nova solução da GE, tornando-a o novo padrão do setor.
- A tecnologia seria expansível para outras aplicações em outros mercados.
- Os clientes seriam parceiros engajados no processo de iteração e prototipação rápida do novo produto.

Trabalhando com a equipe de vendas, a equipe de Turbomachinery Solutions entrou em contato com clientes com quem tinha bom relacionamento. Nesse estágio inicial, seu MVP era apenas uma apresentação de como o novo componente funcionava. Como Giulio Canegallo, coach do programa FastWorks, explica, a “troca de valor era principalmente de informação: compartilhar e coletar informação a respeito do processo com diferentes clientes”.

Esse MVP permitiu que a equipe testasse muitas de suas suposições do tipo “ato de fé”. Logo descobriram que algumas de suas principais ideias a respeito de como ingressar no mercado estavam erradas.

Com esse feedback em mãos, a equipe voltou ao estágio de desenvolvimento para procurar outro mercado que poderiam explorar com o turbo-expansor FLE, para que pudessem pivotar. Por meio de um dos clientes, souberam que talvez pudessem fornecer o novo componente para o mercado criogênico (aplicações em refrigeração industrial) também, aumentando o potencial do produto.

Depois de dois meses e meio e alguns milhares de dólares gastos para testar o mercado criogênico, a equipe chegou à

conclusão de que ele não era grande o suficiente para merecer o tipo de investimento necessário para desenvolver e construir o FLE, mesmo como MVP. Àquela altura, na última reunião de pivotar ou perseverar da equipe, eles decidiram liquidar o projeto.

A reunião em que foram apresentadas as conclusões foi desconfortável para muitos membros da equipe, que, compreensivelmente, ficaram decepcionados com o fracasso do projeto. No entanto, também houve um lado positivo importante. Como Canegallo resume:

Houve uma mistura de sentimentos. Por um lado, a equipe ficou triste porque um produto animador e com grande potencial acabou se revelando não tão incrível quanto parecia ser inicialmente. Por outro lado, ficaram felizes e orgulhosos de terem descoberto isso muito antes e de modo muito mais barato do que teria sido depois de desenvolvê-lo. Eles reconheceram que economizaram o dinheiro da empresa e o tempo das pessoas, que, desde então, foram investidos em atividades mais lucrativas.

Além disso, é claro que os membros da equipe também ficaram gratos por não terem investido anos de seu tempo e energia num produto que, no fim, não teria criado valor para os clientes e teria sido um fracasso para a empresa. No final das contas, a equipe gastou trinta mil dólares e sete meses testando suas suposições, em vez de milhões de dólares e anos de tempo e esforço, só para ver seu projeto fracassar. E a diretoria interna que estava supervisionando o financiamento – denominada *diretoria de crescimento*¹¹ – não só percebeu isso, como também os elogiou. “A diretoria reconheceu o esforço investido no teste das suposições, valorizou o aprendizado alcançado e parabenizou a equipe pela coragem de reconhecer e admitir que estava errada. Todos os membros da equipe foram recompensados por causa disso”, acrescenta Canegallo. Nesse caso, o incentivo ao aprendizado poupou a empresa de desperdiçar tempo e

dinheiro. “Celebramos a atitude da equipe como uma melhor prática dentro da Turbomachinery Solutions.”

STARTUP ENXUTA PARA LÍDERES

Na metodologia da Startup Enxuta, uma das ações mais importantes de um líder é fazer perguntas às pessoas que realizam o trabalho de construir-medir-aprender. As perguntas mais importantes que os líderes devem fazer são as seguintes:

- 1.O que você aprendeu?
- 2.Como você sabe?

Como veremos repetidas vezes ao longo deste livro, muito dessa mudança na abordagem gerencial se resume a cultura, mentalidade e hábitos. Uma das suposições mais difíceis de eliminar é a ideia de que o líder é o especialista supremo: o líder cria o plano e os subordinados o executam. Quando há incerteza, o líder fornece respostas definitivas. E se algum subordinado fracassa na entrega, o líder dá a punição apropriada, pois o fracasso na execução do plano é sinal de incompetência.

A esta altura, espero que você perceba quantas situações no mundo moderno desafiam esse paradigma mais antigo. Muitos fracassos são causados não por execução incompetente, mas porque a realidade não consegue corresponder às suposições incorporadas no plano. Se pelo menos os clientes lessem o plano de negócios, saberiam como se comportar!

Portanto, parte do novo paradigma de liderança inclui mudar esse paradigma mais antigo para uma orientação de aprendizado. Scott Cook chama isso de “definir o grande

desafio” e criar as plataformas para experimentação de que as equipes precisam para obter respostas por si mesmas. Ao perguntar a respeito do aprendizado – em vez de gritar a respeito do fracasso –, os líderes criam mais e melhores oportunidades para se experimentar.

Sem dúvida, para as pessoas que lideram equipes de startup, isso é benéfico. No entanto, a mudança de mentalidade também pode ser transferida para todos os tipos de contextos que não envolvem startups. Um executivo com quem trabalhei me contou uma história que me marcou. Ele tinha passado por um treinamento de Startup Enxuta e estava atuando como patrocinador executivo de uma startup interna corporativa. Ele se reunia regularmente com essa equipe.

Certo dia, ele encerrou uma reunião com sua equipe de inovação após terem concordado com um novo pivô. Como é o caso para a maioria dos executivos, aquela era apenas uma reunião entre muitas naquele dia. Cumprindo seu dever, partiu para a seguinte: uma conversa telefônica com um gerente regional de vendas, que informaria os resultados trimestrais em seu território de vendas na Europa Central. O gerente de vendas trouxe uma má notícia: a estratégia de entrada no mercado de um novo produto tinha ficado bem aquém das expectativas.

O executivo sabia exatamente o que fazer. Ele tinha anos de experiência em como “comer vivo” aquele sujeito. Estava prestes a repreender seu subordinado quando teve uma ideia. O que aconteceria se ele tratasse aquela conversa como a reunião de pivotar ou perseverar que tivera alguns momentos antes? Em vez de recriminar o subordinado, começou a fazer perguntas: O que você aprendeu? Como você sabe?

O gerente regional de vendas ficou tão surpreso que quase deixou cair o telefone. No fim das contas, a estratégia de entrada no mercado tinha revelado alguns fatos inesperados. Aquela região tinha demandas especiais, que eram distintas daquelas dos Estados Unidos. (Por que as empresas norte-americanas sempre se surpreendem ao descobrir isso?) Os concorrentes nativos já tinham produtos satisfatórios no mercado. Além disso, a marca da matriz não era muito forte naquela região. Assim, a distribuição foi mais difícil do que o esperado. Em outras palavras, embora nenhum dos dois percebesse, aquela estratégia de mercado tinha sido um experimento desde o princípio. Parecia uma iniciativa de baixo risco e grande certeza, e, portanto, resolvível pelas técnicas da administração tradicional. No entanto, a vida real havia interferido.

Após sondar um pouco para se certificar de que aquilo que estava ouvindo era verdade e não apenas um monte de desculpas, o executivo criou uma estratégia muito melhor para entrar no mercado daquela região com grande sucesso. Percebeu que simplesmente fazendo um conjunto diferente de perguntas, tinha alcançado um resultado comercial que seu treinamento mais antigo teria desconsiderado.

Essa é apenas uma história de um líder que foi capaz de encontrar novos resultados mudando seu próprio comportamento e mentalidade. Há muito mais dessas histórias nos próximos capítulos. O que todas têm em comum é a síntese das ferramentas da Startup Enxuta com as práticas gerenciais que possibilitam a inovação contínua. No próximo capítulo, descreverei como a nova abordagem sistêmica é na prática.

CAPÍTULO 5

UM SISTEMA DE GESTÃO PARA A INOVAÇÃO EM GRANDE ESCALA

Meu trabalho com empresas me levou a muitos lugares exóticos, mas uma das viagens que mais me impressionou foi decididamente menos glamorosa: eu estava no cinturão da ferrugem dos Estados Unidos, visitando uma instalação fabril da velha guarda, que estava em operação havia décadas, produzindo milhares de aparelhos eletrodomésticos comuns. A empresa estava no meio de uma transformação enxuta e caminhava a passos largos para eliminar o desperdício no estoque, ao mesmo tempo que melhorava a qualidade dos produtos e a segurança da fábrica.

Um dos gerentes de produto da empresa me acompanhou durante a visita e, assim, pude ver de perto o progresso obtido. Em todos os meus anos de estudo e de conversas a respeito de manufatura enxuta, raramente consegui seguir o conselho mais importante do método: *genchi gembutsu*; ou seja, vá e veja por si mesmo.¹ Nessa visita, apreciei profundamente o quanto de arte e habilidade existe até mesmo na produção do eletrodoméstico mais humilde. Cada pequeno botão é instalado à mão nos circuitos impressos por um ser humano, milhares de vezes por dia. Mesmo nessa era de automação, uma quantidade impressionante de trabalho especializado entra em quase todos os produtos que compramos.

Enquanto discutia isso com a liderança da empresa, não conseguia parar de pensar em minha própria cozinha, onde tenho um micro-ondas barato. Ele tem 29 botões no painel frontal (eu contei). Mesmo sendo bastante generoso, acho que só pressionei cinco deles alguma vez. Os outros 24 não têm nenhuma utilidade para mim. Perguntei aos líderes da empresa: em média, quantos botões montados à mão de modo amoroso e hábil em seus eletrodomésticos nunca são pressionados por nem mesmo um único cliente? Qual é a porcentagem dos que são completamente inúteis?

Eles não sabiam. E, em outra época, acho que isso não teria sido anormal. A coleta desse tipo de dados de campo é desafiadora; ou, ao menos, costumava ser.

No entanto, estamos no século XXI. Rotineiramente, técnicos de assistência fazem o download dos dados de uso dos eletrodomésticos. Diversos eletrodomésticos estão conectados à internet. E é mais fácil do que nunca fazer perguntas diretamente aos clientes ou pedir que registrem seu próprio uso. Quando perguntei aos líderes a esse respeito, eles admitiram que sim, os dados existiam. Eles simplesmente não os tinham examinado.

Por que você acha que eles taparam os olhos mesmo sabendo que essa informação estava disponível? Acho que, lá no fundo, os líderes sabiam que os dados seriam deprimentes. Visualize, se conseguir, a quantidade incrível de horas de trabalho especializado despendida para instalar cuidadosamente milhares de botões que *nunca são pressionados por ninguém*. Se você levar essa visão a sério, deverá achá-la dolorosa. Que desperdício terrível de energia e potencial humano.

Por que isso está acontecendo? É culpa dos operários da fábrica? Com certeza não. Cada um deles está executando

sua missão admiravelmente.

E o supervisor da fábrica? É claro que não. Com habilidade e dedicação, ele ou ela está supervisionando a implementação de um sistema projetado em favor da qualidade e da eficiência.

E os diversos especialistas em manufatura enxuta que se dedicam a eliminar o desperdício dessa fábrica? Não é problema deles. Os botões não fazem parte do “estoque de trabalho em andamento” que estão eliminando naquele momento.² E como os botões são parte das especificações do produto existente, eles não têm autonomia nem poder de decisão para removê-los.

Então a culpa recai sobre os gerentes de produto? Quando perguntados, eles também negam a responsabilidade enfaticamente. “Estamos apenas respondendo ao que o cliente quer!”

Como os consumidores podem querer botões que nunca apertam? Não consigo lembrar a última vez que escutei alguém deplorar o fato de a interface do usuário ser “tão simples; se ao menos tivesse mais botões!”.

No fim das contas, quando os gerentes de produto me disseram que os clientes queriam mais botões, na realidade não estavam falando do consumidor final, porque o consumidor final não é o cliente *deles*. “Nosso cliente é o comprador profissional das megalojas onde vendemos a maioria dos nossos eletrodomésticos”, explicaram. “Nossa equipe de vendas passa um bom tempo com o cliente para descobrir o que ele quer que a empresa produza.”

Então... É falha da equipe de vendas? Na verdade, não. Se você conversar com os vendedores, descobrirá que estão descrevendo de modo franco e claro o que o cliente está pedindo. Afinal de contas, esse é o trabalho deles.

Deve ser falha do comprador profissional? Não, suas necessidades também são completamente racionais. Os micro-ondas são um produto comum. De algum modo, o comprador tem de organizar prateleiras gigantes cheias deles. A maneira mais fácil? Assegurar que os mais caros tenham mais penduricalhos (ou, nesse caso, botões) e, então, organizá-los pela quantidade de botões para facilitar a tomada de decisão dos consumidores.

Em toda essa “cadeia de valor”, ninguém se responsabilizou por responder a essa simples pergunta: qual é a prova de que mais botões tornam os clientes mais propensos a comprar esse eletrodoméstico e, depois, comprar dessa empresa repetidas vezes no longo prazo?

Cada área funcional está fazendo seu trabalho. Todos estão ganhando dinheiro. Os líderes estão sendo promovidos e recompensados. Assim, ninguém é culpado.

No entanto, esse tipo de coisa acontece todos os dias. Milhares de trabalhadores manuais especializados instalam milhares de botões que nunca são pressionados por ninguém. Agora, multiplique esse desperdício por milhares de produtos similares sendo produzidos em todo o mundo.

Esse não é um romance futurista distópico. Isso está acontecendo agora. Deve haver um caminho melhor.

O QUE DEVE SER FEITO?

Quando organizações tradicionais começaram a me pedir para trabalhar como consultor, achei que minha missão principal seria levar a “forma de trabalho do Vale do Silício” para elas. De certa maneira, isso aconteceu. No entanto, a maior surpresa foi o grau de interesse de meus colegas do Vale do Silício em aprender a partir de minhas histórias de

trabalho implementando as técnicas da Startup Enxuta em cenários corporativos. Foi o que me levou a compreender que o Estilo Startup requer reformas e mudanças em ambos os lados da tradicional linha divisória entre “startup” e “empresa”.

Uma empresa moderna não precisa trabalhar apenas de uma forma: o estilo do Vale do Silício ou o estilo de gestão empresarial atual. Se fosse isso, simplesmente recomendaríamos que toda grande empresa que precisa inovar compre algumas startups. Ou, se a forma como as corporações e organizações tradicionais estão trabalhando agora fosse a resposta, elas poderiam simplesmente ensinar seus princípios gerenciais para a próxima geração.

No entanto, a verdade é que cada um desses sistemas apresenta seu próprio conjunto de problemas específicos. Nas empresas tradicionais, uma quantidade incrível de talento e energia é desperdiçada porque a inovação é bloqueada por causa das estruturas e dos protocolos arcaicos e inflexíveis em vigor.

Do outro lado da linha divisória, as startups do Vale do Silício apresentam um problema que é provocado pelo seu próprio sucesso: a escala. Nenhuma startup quer se estruturar, à medida que cresce, dentro dos moldes de uma megaempresa, com áreas funcionais tão organizadas em feudos que nem mesmo se falam. No entanto, muitas vezes é isso que acontece quando as startups ficam grandes demais para serem administradas por uma única equipe. Os sistemas que funcionam muito bem para pequenas empresas não funcionam no ecossistema maior exigido por uma empresa em crescimento. Por isso, lá na frente, a empresa fica empacada.

A RESPONSABILIZAÇÃO É A BASE DA GESTÃO

A gestão empreendedora é um arcabouço de liderança projetado especificamente para a incerteza do século XXI. Não é um substituto da gestão tradicional. É uma disciplina projetada para ajudar os líderes a se tornarem tão rigorosos na parte empreendedora de seu portfólio gerencial quanto o são na parte de administração geral. Só porque a inovação é descentralizada e imprevisível não significa que não possa ser administrada. Apenas requer ferramentas diferentes e salvaguardas distintas daquelas que estamos acostumados a ver nos cenários de administração tradicional. O poder do Estilo Startup reside no fato de que combina os pontos fortes de duas formas diferentes de trabalho.

Em *A Startup Enxuta*, incluí minha primeira tentativa de articular “o Estilo Startup” de trabalho por meio desse diagrama simples (inspirado no conhecido diagrama do livro *O modelo Toyota*):³

O ESTILO STARTUP



A base do Estilo Startup é composta desses mesmos elementos, começando com a RESPONSABILIZAÇÃO: os sistemas, as gratificações e os incentivos que motivam o comportamento dos funcionários e concentram sua atenção. Por que as pessoas são recompensadas, promovidas, celebradas ou demitidas na organização? Que objetivos de desempenho realmente importam para as carreiras dos funcionários no fim do dia? Os sistemas de responsabilização devem estar alinhados com os objetivos – tanto de longo como de curto prazo – que a empresa quer alcançar.

O PROCESSO envolve as ferramentas e as táticas que os funcionários utilizam habitualmente, todos os dias, para realizar o trabalho, como, por exemplo, planejamento de projeto, gestão, coordenação de equipe e colaboração. O processo flui em função da responsabilização, porque todos os sistemas de responsabilização da empresa limitam as escolhas. A maioria das equipes, com os incentivos corretos (ou, de modo mais específico, sem incentivos prejudiciais),

pode se auto-organizar em torno de novas ferramentas e táticas. Se, por exemplo, um sistema de responsabilização punir qualquer tipo de falha, será impossível implementar processos para experimentação rápida e iteração (que sempre envolve muitas falhas).

Ao longo do tempo, esses hábitos e formas de trabalho se cristalizam na CULTURA: as crenças compartilhadas e, muitas vezes, implícitas que determinam o que os funcionários acreditam ser possível, porque “é assim que as coisas são aqui”. A cultura é memória muscular institucional, que não se baseia em como a organização aspira a atuar, mas em como realmente atuou no passado. Você não pode mudar a cultura simplesmente pendurando cartazes com palavras como “Seja mais inovador!” ou “Pense fora da caixa!” para incentivar os funcionários. Nem mesmo o famoso lema do Facebook “*Move fast and break things!*” (“Aja depressa e cometa erros”, em tradução livre) pichado nas paredes do seu escritório terá qualquer efeito. A cultura é formada ao longo do tempo, o resíduo que fica do processo e das escolhas de responsabilização do passado da empresa.

Toda cultura atrai certos tipos de PESSOAS: o recurso corporativo supremo. Uma cultura tóxica e antiquada repele o talento inovador. Em última análise, o sucesso de qualquer organização depende da capacidade das pessoas que ela consegue atrair e reter. Recordemos a afirmação dramática de Jeff Immelt exposta no Capítulo 1, de que nenhuma empresa quer ser percebida como “antiquada”, já que o rótulo torna mais difícil contratar pessoas excelentes. Ou as histórias que conhecemos tão bem de pessoas empreendedoras que foram rejeitadas “como um órgão transplantado”, apesar de seus talentos incríveis.

Incubar uma nova cultura exige a auto-organização de equipes individuais. As novas culturas resultam da *experiência vivida de ver um novo caminho ter êxito*. Essas equipes podem se tornar as sementes de uma nova cultura para toda a empresa se cultivadas com cuidado. Na verdade, em diversas transformações bem-sucedidas que testemunhei, os futuros líderes que se tornaram agentes decisivos da mudança começaram como funcionários comuns trabalhando em projetos-piloto iniciais. Assim que descobriram o que era possível, optaram por dedicar suas carreiras a levar esses benefícios aos outros funcionários da empresa.

Como mencionei no Capítulo 1, essa nova forma se baseia em revoluções do passado: administração científica, produção em massa, manufatura enxuta, Seis Sigma, desenvolvimento ágil de software, desenvolvimento de clientes, guerra de manobra, *design thinking* etc. Mesmo dentro de uma única organização, os princípios empreendedores e os princípios da administração geral compartilham bases comuns – sobretudo a importância do pensamento de longo prazo – e valores comuns – a necessidade do rigor e da disciplina na execução. Procurei resumir esses pontos em comum e as diferenças entre os dois conjuntos de princípios num diagrama em formato de casa, exposto na página 118.

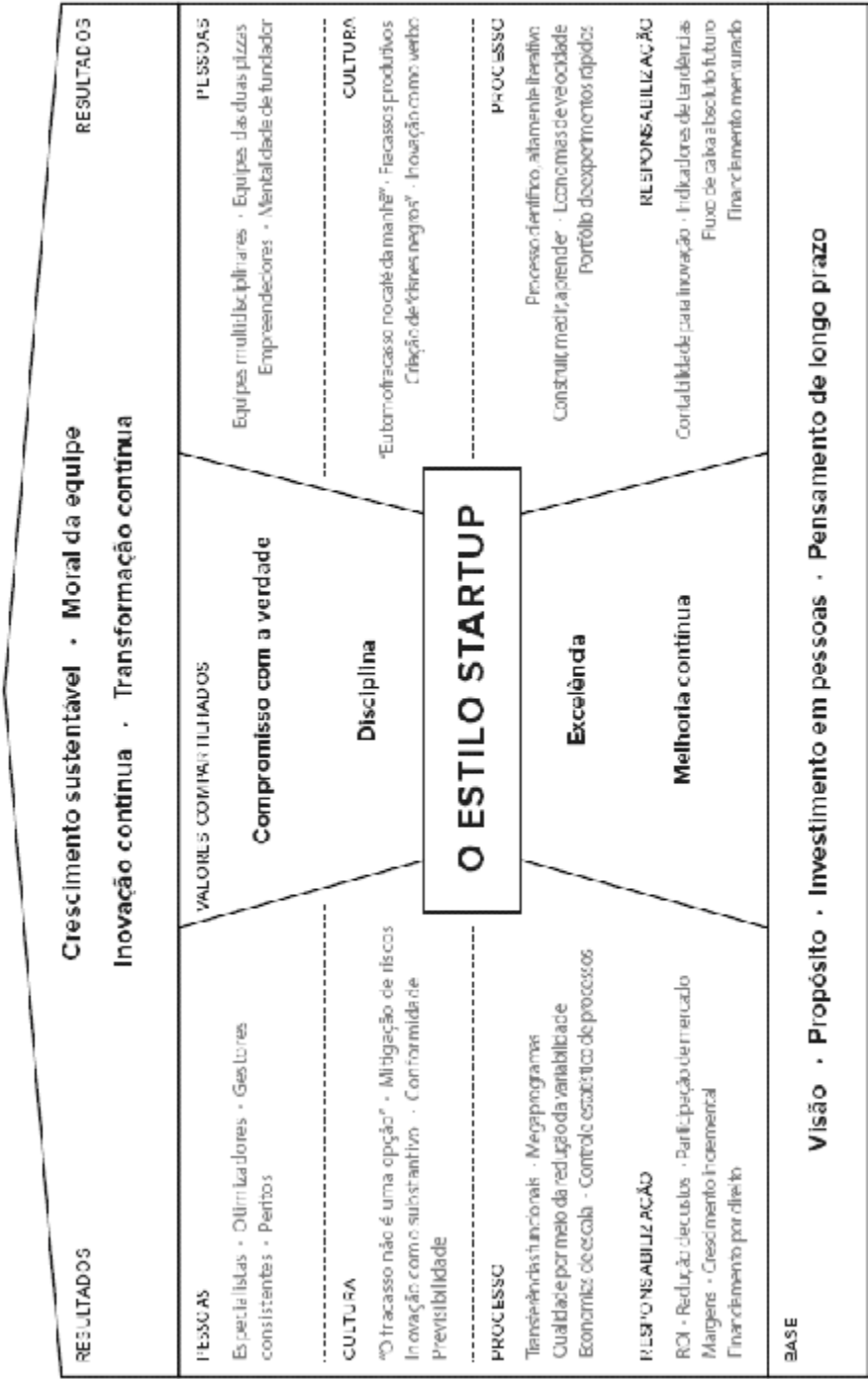
UMA NOVA FORMA ORGANIZACIONAL

Mesmo quando ferramentas de gestão empreendedora são utilizadas na organização em projetos que requerem inovação ou que operam em contextos de incerteza, o empreendedorismo também precisa de sua própria casa

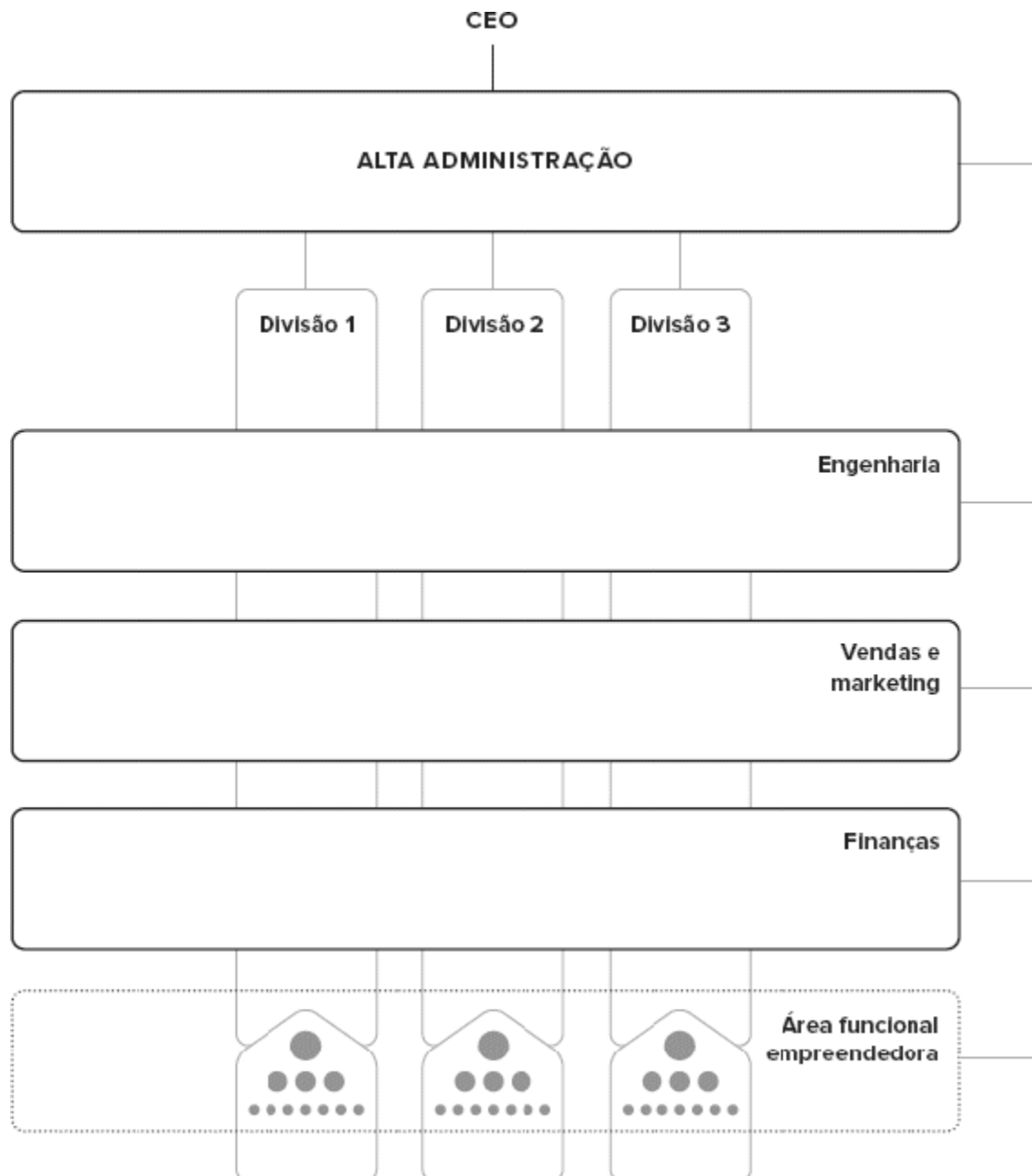
dedicada dentro da empresa. Quando reconhecemos que o empreendedorismo requer um conjunto específico de habilidades e suas próprias melhores práticas, podemos lhe dar sua casa própria no organograma, como uma área funcional no mesmo nível das áreas funcionais de engenharia, marketing, vendas, TI, RH, finanças etc. (Ver o organograma na página 119.)

Como veremos com mais detalhes na Parte II, a área funcional empreendedora muda a maneira pela qual as outras áreas funcionais atuam ao introduzir técnicas empreendedoras em projetos e processos puramente internos. Ela até traz a possibilidade de incubar divisões e áreas funcionais completamente novas na empresa, como veremos na Parte III.

GESTÃO EMPREENDEDORA



ADMINISTRAÇÃO GERAL



“Espere aí!”, você pode dizer. “Se isso exige mudanças no organograma, nas outras áreas funcionais, na cultura da empresa, em quem contratamos e promovemos... Isso parece bem difícil.” Certo, é mesmo. Não quero dourar a pílula. É necessário construir um novo tipo de organização em resposta a um novo esquema, e fazer isso é bem difícil,

porque todos os envolvidos possuem memória muscular e hábitos formados na antiga ordem.⁴

Contudo, acredito que os benefícios valem o sacrifício.

OS RESULTADOS DA TRANSFORMAÇÃO

1. Propicia muito mais oportunidades para a liderança

Um dos desafios das hierarquias atuais é que, na realidade, existem apenas alguns poucos cargos verdadeiros de gerente geral com plena responsabilidade por lucros e prejuízos. Além disso, nas empresas que criam posições de liderança menores, os cargos muitas vezes não contam como papéis de liderança reais exatamente porque são pequenos. Na maioria das organizações, o pequeno é visto como irrelevante. As startups internas proporcionam o melhor dos dois mundos: oportunidade real e séria, mas com responsabilidade pequena e contida. Alguém com o dom de transformar essas sementes em impacto real tem a oportunidade de provar que é um verdadeiro líder, mesmo que sua experiência profissional faça parecer que é muito arriscado atribuir-lhe responsabilidade real por lucros e prejuízos.

2. Ajuda a manter pessoas inovadoras na empresa, em vez de incentivá-las a sair

Quando pessoas talentosas saem para criar a própria empresa, isso é, normalmente, uma boa coisa para a economia em geral.⁵ Mas para a ex-empresa, é uma perda.

Quando uma empresa compra uma startup bem-sucedida, isso é considerado uma vitória do desenvolvimento corporativo. No entanto, sustento que, quando os fundadores da startup são ex-funcionários da empresa controladora, isso não é uma vitória do desenvolvimento corporativo, mas sim um fracasso do RH. Os fundadores nunca deviam ter saído para criar sua startup. Eles foram forçados a sair pela burocracia antiquada.

3. Reduz o tempo e a energia gastos

“Como você sabe que o trabalho que faz todo dia cria valor para os outros?” Uma grande porcentagem de pessoas não consegue responder a essa pergunta. Pense nos trabalhadores instalando à mão 29 botões no micro-ondas.

A teoria da manufatura enxuta identifica sete tipos de desperdício: transporte, estoque, movimento, espera, processamento excessivo, produção excessiva e defeitos. Nos últimos tempos, a comunidade do método enxuto tem pensado além das categorias tradicionais de desperdício. Precisamos reconhecer que fazer algo de maneira eficiente, mas que ninguém quer depois de pronto, é outra forma básica de desperdício. Esse problema atormenta empresas de todos os tamanhos, startups e organizações tradicionais: *Investimos tempo e energia no desenvolvimento do produto errado.*⁶

O Estilo Startup concentra o esforço gerencial na descoberta das coisas certas a desenvolver logo de início.

4. É um jeito muito melhor de liquidar projetos

A maioria das pessoas cujos projetos são liquidados na América corporativa acham que alguém está implicando com elas: “Tive uma boa ideia, mas fulano e beltrano a derrubaram.” Esse pensamento, verdadeiro ou não, é terrível para o moral e também provoca conflitos internos. Além disso, impede as pessoas de exprimir discordâncias, porque isso pode deflagrar uma cadeia de eventos perigosos; é muito mais fácil deixar um projeto prosseguir aos trancos e barrancos como um zumbi. Muitas vezes, o cancelamento de um projeto traz consideráveis consequências políticas; por isso, as empresas não fazem isso com muita frequência. Uma vez que o projeto começa a ganhar força política, fica difícil, para um processo *stage-gate*, interrompê-lo.⁷ Os gerentes de nível médio são forçados a atuar como carrascos. Quando eles têm de liquidar um projeto, geralmente é bastante penoso.

Na verdade, ao longo dos anos, assisti a muitas avaliações corporativas. A maioria das empresas utiliza um sistema de avaliação “verde, amarelo, vermelho” para determinar onde uma equipe está em termos de atingir marcos necessários. De modo geral, se há dez critérios para realizar a avaliação, todas as equipes sempre parecem apresentar sete verdes, dois amarelos e um vermelho. É como magia: é sempre igual!

Por quê? Todo gestor sabe que, se você mostrar muitos verdes, não vai parecer confiável. Por outro lado, problemas demais podem causar o cancelamento de seu projeto. Os gestores estão adaptando perfeitamente suas atualizações de status àquilo que é necessário para passar pelos portões.

A quantidade de tempo e energia gastos nos bastidores na construção dessa narrativa – que, muitas vezes, tem pouca ligação com o modo pelo qual o projeto de fato está progredindo – é enorme.⁸

Por outro lado, as startups falham o tempo todo. A causa mais imediata é sempre a mesma: elas ficam sem dinheiro antes de se tornarem lucrativas e não conseguem arrecadar mais. Embora alguns fundadores possam se queixar dos investidores que não os apoiaram, a cultura geral concorda que o fracasso do empreendimento é causado por seus líderes e suas decisões. Isso não significa que suas carreiras chegaram ao fim – acredite, eu mesmo fui a causa do fracasso de minha startup –, mas a expectativa é que eles assumam a responsabilidade. Se eles não conseguem arrecadar mais dinheiro, é porque os resultados que geraram não foram convincentes o suficiente para chegar ao próximo estágio.

A maioria dos projetos corporativos carece desse nível de responsabilização. Nosso objetivo como líderes deve ser: se o projeto falhar, fica por conta do fundador do projeto. O *empreendedor* não entregou os resultados. *Ele permitiu que o projeto morresse*, e não algum gerente do alto escalão. Assumir a responsabilidade por esse fracasso é mais difícil no curto prazo, mas fracassar com honra é um dom,⁹ e permite aproveitar a lição mais importante do método científico: se você não pode fracassar, não pode aprender. Ao experimentar com rapidez, as equipes aprendem sozinhas o que é importante, e as lições que aprendem – a respeito dos clientes, do mercado, de si mesmas – são muito mais profundas do que seriam se tivessem aprendido de outra forma. Além disso, diversos projetos fracassados – lembre-se do celular Fire, da Amazon, do Capítulo 1 – servem de base para sucessos futuros.

5. A capacidade de solucionar problemas heterogêneos com rapidez e agilidade

Há certos problemas que, quando aparecem, exigem que toda a organização se reinvente para solucioná-los, como, por exemplo, um grande *recall* de produto ou alguma outra crise bastante visível.

Mas e os problemas urgentes que, por qualquer motivo (real ou político), não chamam a atenção do CEO? E os problemas que requerem colaboração entre uma área funcional ou divisão que sente a dor aguda e outra que não sente? E os frustrantes problemas diários que afligem “apenas” os trabalhadores comuns? O sistema de gestão atual tem dificuldade de empenhar atenção e recursos nessas situações. Uma abordagem mais empreendedora oferece uma resposta melhor: crie uma startup para isso. Realize um experimento. Meça os resultados. Expanda – talvez até apresente à alta direção – se e quando os resultados merecerem esse tratamento. Aproveite o fato de que a grande maioria das experiências fracassa e, assim, não precisa tomar o tempo da alta direção (nem necessariamente se beneficia de sua intromissão). Quando a organização precisa ter uma conversa de estratégia sobre se deve ou não dobrar o esforço em relação à nova ideia, é possível ter uma discussão racional – completa com dados de consumo reais.

E já que estamos falando de problemas, que tal o tipo de problema que pode ser solucionado de maneira mais eficiente e tem o potencial de mudar e até mesmo salvar vidas? É o que os fundadores do Emerald Cloud Lab (ECL), laboratório de ciências da vida com base na web, acreditam

que o trabalho nessa nova forma pode fazer. “Nada é tão distante de ‘enxuto’ quanto a biotecnologia”, afirma o cofundador Brian Frezza.¹⁰ A cura do câncer, a resposta ao mal de Alzheimer, um remédio mais eficaz contra a depressão; todos esses possíveis avanços médicos revolucionários se originam em laboratórios. E cada um desses laboratórios custa pelo menos dez milhões de dólares – às vezes, o dobro disso –, apenas para passar anos realizando testes e ensaios. Isso torna a biotecnologia um setor complicado e caro. Muitas vezes, a introdução de um novo remédio no mercado pode levar onze anos.

Em geral, os laboratórios são estruturados da seguinte maneira: há um diretor a quem diversos cientistas se reportam, que, por sua vez, gerenciam diversos pesquisadores, enquanto toda a pesquisa é lentamente passada de volta ao diretor. Parte da pesquisa nunca chega lá, e grande parte dela leva anos. “As pessoas que tomam decisões cruciais têm de estimar o que as pessoas na alta direção querem”, explica Frezza. “Grande parte [da pesquisa] é descartada porque você só quer apresentar ao seu chefe os melhores resultados.”

Ao mesmo tempo, os gastos com saúde estão subindo. De fato, as ciências da vida gastam mais do que qualquer outra atividade em despesas de pesquisa e desenvolvimento por pessoa.

Também podem ser necessários de seis a doze meses para a preparação das experiências, e outros seis a doze meses para a realização dos testes reais. E isso supondo que tudo está progredindo sem sobressaltos. Se houver um erro ou o laboratório se deparar com um problema, você pode contar outros seis a doze meses até as pesquisas recomeçarem. “Imagine se você fosse um desenvolvedor de software e seu administrador de sistemas o procurasse e

disse: ‘Esperamos voltar a estar on-line no próximo ano’”, diz Frezza.

O ECL faz as coisas de maneira muito diferente. Permite que os clientes especifiquem, eletronicamente, experiências completas. Em seguida, utiliza sua plataforma de tecnologia para realizá-las.

Diariamente, há uma equipe de operadores com treinamento diversificado para lidar com o equipamento. Ninguém se especializa e, assim, cada pessoa pode trabalhar em várias experiências, dependendo dos pedidos e dos clientes. Os pedidos chegam por meio de um sistema on-line, os dados são gerados e armazenados no servidor, e os pesquisadores podem estudá-los e avançar para a próxima fase. Esse sistema permite que o setor e sobretudo os dados cresçam exponencialmente. Toda vez que um problema é resolvido, é solucionado em código e fica para a próxima geração. Não precisa ser refeito toda vez que um novo laboratório é criado.

6. ... Lucro?¹¹

Ao lidar com a incerteza e ajudar as empresas a desenvolver mais novos produtos, o Estilo Startup de trabalho permite que os gestores se tornem mais adaptáveis e ágeis no mercado.

Certa vez, convidei um grupo de executivos financeiros de empresas de capital aberto para visitar a Intuit e conhecer sua transformação do tipo Startup Enxuta. A cultura da Intuit é muito aberta e amigável, muito Vale do Silício, muito centrada no cliente e no projeto. Houve um grande choque cultural nesse encontro. Quando a equipe da Intuit estava apresentando sua abordagem Design for

Delight, pude perceber o crescente ceticismo nas expressões dos visitantes. Mais à frente, eles começaram a perguntar: quais são as métricas usadas para mensurar o sucesso? Como vocês sabem que essas melhorias são causadas por essa mudança de cultura e processo? Para surpresa dos executivos financeiros, a equipe da Intuit pôs o monitor em tempo real da empresa bem na frente deles. Mostraram os objetivos de inovação de mais alto nível, e também como eles se decompunham por divisão e equipe. Os visitantes ficaram espantados. Onde estavam as métricas financeiras? Quase tudo era centrado no cliente e no produto.

Àquela altura, acho que os executivos financeiros tinham certeza de que iriam cortar as asinhas da Intuit e de sua nova forma de atuar. Provavelmente, uma empresa que não cuida de suas finanças está metida em apuros. Então, eles começaram a fazer suas perguntas mais duras em relação às finanças: como estão as ações da Intuit? Como os múltiplos de lucros e os índices preço/lucro (P/L) estão mudando como resultado disso? A equipe da Intuit foi honesta e admitiu que não sabia. Eles estavam concentrados nos clientes, não nas finanças, e confiavam que bons produtos acabariam levando a bons resultados.

No fim, um dos executivos financeiros decidiu responder à própria pergunta. Ele pegou seu laptop e começou a analisar os documentos públicos da Intuit. Ele voltou a se surpreender: o preço da ação subira ao longo do período coberto pela transformação. Mas não só subira em termos brutos; o índice P/L também subira. Naquele momento, ganhamos a atenção dos executivos financeiros.

Após o encontro, os executivos financeiros discutiram comigo as principais lições. Isto foi o que se destacou para eles: “O preço de nossa ação está empacado na

extremidade inferior da variação porque não conseguimos que os mercados nos concedam crédito para crescimento futuro. Mesmo quando temos um bom ano, ou um produto revolucionário, é difícil convencer os analistas de que não foi apenas sorte. Eles acham que nossa história de inovação é, sinceramente, papo furado. O que a Intuit fez não só mudou sua trajetória de crescimento, mas provou aos mercados que esse crescimento é causado por um processo abrangente. Isso significa que, ao longo do tempo, a Intuit foi capaz de convencer os mercados de que seu crescimento não era obra do acaso.”

Acredito que esse é o potencial de uma nova forma de trabalho: novas fontes de crescimento e um sistema para encontrá-las continuamente, que possa ser explicado aos investidores, aos funcionários e ao mundo exterior.

Vimos como a atual estrutura em feudos das áreas funcionais torna um problema como a questão dos botões do micro-ondas difícil de solucionar. Esses pequenos desperdícios são tão importantes quanto os grandes avanços. Uma empresa moderna pode erradicá-los tendo um sistema experimental disponível em todos os níveis e a todo momento. Além disso, esse sistema traz não só redução do desperdício e melhor moral, mas também a possibilidade de uma recompensa extra. Às vezes, ao reparar um pequeno problema, topamos com uma incrível oportunidade.

Como uma empresa mergulhada no Estilo Startup soluciona a questão de muitos botões inúteis no micro-ondas? A essa altura, espero que a resposta seja clara: ponha uma pequena “equipe das duas pizzas” para cuidar

do problema e a trate como uma startup interna. Faça a startup construir alguns produtos mínimos viáveis e tente vendê-los para os clientes. Um dos meus clientes do setor industrial fez isso, levando cada MVP para um varejista local diferente e mensurando as diferenças de interesse dos clientes e taxas de conversão em comparação com pedidos reais. Esse método determina bem rápido se mais ou menos botões são realmente essenciais para determinar os comportamentos dos clientes. Talvez essas experiências revelem uma estratégia muito diferente para toda a linha de produtos. Nesse caso, a equipe dobrará os esforços e expandirá essa nova solução. Contudo, talvez a experiência prove que o atual método de projetar e estocar micro-ondas seja o correto.

De todo o modo, esse conhecimento é muito importante, seja para seguir uma nova oportunidade de negócio ou para dar às pessoas que trabalham no produto a certeza de que seu trabalho é importante para os clientes.

A questão é que, em termos gerais, esse é um problema pequeno demais para levar ao CEO ou à alta direção. Para solucioná-lo, a capacidade de experimentar, pivotar e aprender tem de estar incorporada à trama de uma empresa. Precisa estar disponível para todos os funcionários.

E, mesmo assim, para a maioria dos gestores que encontro, essa nova forma de trabalho parece ficção científica. Consideramos naturais os desperdícios de nosso atual paradigma. Se vamos mudar, como chegaremos de um ponto ao outro? Esse é o tópico da Parte II.

Parte II

UM ROTEIRO PARA A TRANSFORMAÇÃO “QUEM ESTÁ FALANDO E DO QUE ESTAMOS FALANDO?”

“QUEM ESTÁ FALANDO E DO QUE ESTAMOS FALANDO?”

Quando as pessoas me dizem que não acham que esses métodos funcionarão em suas organizações, gosto de contar a história do HealthCare.gov. Claro, sua organização pode ser política e burocrática, mas e em comparação com o Departamento de Saúde e Serviços Humanos (Department of Health and Human Services), com cerca de oitenta mil funcionários (e crescendo)?¹ Com o turbilhão político do Obamacare? Sua situação é muito mais desafiadora do que essa?

Em outubro de 2013, Mikey Dickerson, engenheiro de confiabilidade de sites na Google, fez uma ligação telefônica que mudou não só sua vida, mas a vida de milhões de norte-americanos. Ele havia trabalhado na campanha de

reeleição do presidente Barack Obama em 2012 e observava, horrorizado, as recentes notícias a respeito do HealthCare.gov, a peça central da Lei de Proteção e Cuidado ao Paciente, que o governo Obama tinha lançado em 1º de outubro. O marketplace, desenvolvido a um custo de oitocentos milhões de dólares, ao longo de três anos, por um conjunto de 55 fornecedores diferentes,² entrou em colapso imediatamente. No fim de seu primeiro dia de funcionamento, apenas seis pessoas tinham conseguido aderir ao seguro-saúde. No fim do segundo dia, o número cresceu para uma quantidade igualmente insignificante de 248 pessoas.³ O HealthCare.gov, a realização suprema de décadas de trabalho político duro, não era apenas um desastre, mas também um desastre bastante noticiado. As falhas do site viraram manchete de todos os telejornais, sites e redes sociais, quase destruindo um marco fundamental do legado de Obama.

Quando um amigo de Dickerson dos tempos de campanha passou-lhe um número de telefone e pediu que ele ligasse na manhã de uma sexta-feira específica, Dickerson achou que ficaria sabendo mais sobre os problemas que o site estava tendo. Digitando os números na escuridão da madrugada – eram cinco e meia da manhã na Califórnia –, ele se acomodou para o que achava que seria uma teleconferência de rotina.

O que Dickerson ouviu foi outra coisa. Aparentemente, ele se juntou a uma reunião que já estava em andamento, em que “pessoas estavam discutindo a respeito do que iriam fazer e como aquela equipe iria trabalhar no HealthCare.gov”, ele recorda. “Por fim, tive de intervir e dizer: ‘Quem está falando e do que estamos falando? Não entendo o que está acontecendo’.”

Foi quando Todd Park, então o diretor de tecnologia dos Estados Unidos, de quem Dickerson nunca tinha ouvido falar, muito menos encontrado, apresentou-se e apresentou todos os outros presentes, incluindo Dickerson, que estava ocupado olhando cada nome na Wikipédia e tentando verificar se a chamada era real. “Na realidade, não era uma reunião com um plano e uma agenda para se falar de como iríamos atacar aquele problema, o que estávamos procurando, e se você estava interessado”, ele percebeu. Em vez disso, ele foi empurrado para uma conversa com algumas pessoas de dentro e de fora do governo, que foram escolhidas a dedo para formar uma equipe para trabalhar no site. “Foi uma experiência muito desconcertante e estranha para se ter às cinco e meia da manhã sentado num pufe em minha sala de estar”, relatou Dickerson. Não obstante, três dias depois, ele embarcou num avião com destino a Washington.

Após sua chegada, Dickerson, junto com a pequena equipe de tecnólogos reunida por Todd Park, mergulhou no problema, que, inicialmente, tinha muito pouco a ver com tecnologia. Para começo de conversa, envolveu dezenas de fornecedores de diferentes empresas, trabalhando num projeto a partir de diversos locais, sem um mecanismo de coordenação. Dickerson logo descobriu que isso não era nada atípico no governo, mas era uma aberração comparado a tudo que ele aprendera no setor privado. “Passamos três ou quatro semanas fazendo todos virem a um único lugar. Era a única coisa visível que estávamos fazendo”, ele recorda. “Quando as coisas davam errado, era mais fácil descobrir a pessoa responsável.”

Além disso, a arquitetura do site era tão ruim que o menor problema tinha potencial para derrubar tudo. Não havia como rastrear problemas, e não existia nenhuma

tolerância ou resistência a falhas que um sistema tão grande deveria obrigatoriamente ter.

Diante desse atoleiro, a equipe fez uma única pergunta: “Por que o site não está funcionando em 22 de outubro?” Então eles investigaram em retrospecto, aplicando as práticas gerenciais e tecnológicas que, a esta altura, devem soar familiares: equipes pequenas, iteração rápida, métricas de responsabilização e cultura de transparência sem medo de recriminações. Essa última questão era particularmente difícil. Dickerson conduzia duas reuniões rápidas do tipo “em pé” por dia, às dez da manhã e às seis e meia da tarde, e emitiu três regras a respeito de como o processo de recuperação seria empreendido, que foram postas na porta do que passou a ser chamado de “centro de comando”.

REGRA 1: O centro de comando e as reuniões são para solução de problemas. Há muitos outros locais onde as pessoas podem dedicar suas energias criativas a jogar a culpa nos outros.

REGRA 2: Aqueles que devem falar são as pessoas que sabem mais a respeito do assunto, e não aqueles com posição hierárquica superior. Se alguém se vir sentado passivamente enquanto gerentes e executivos falam por cima dos outros e com informações menos exatas, perdemos o rumo, e eu gostaria de ficar sabendo disso.

REGRA 3: Precisamos permanecer focados nas questões mais urgentes, como, por exemplo, coisas que nos prejudicarão nas próximas 24-48 horas.⁴

Em outras palavras, com base em seu trabalho na Google, Dickerson ajudou a orientar as equipes da forma que ele sabia ser mais útil – métodos que devem soar familiares pela leitura dos capítulos anteriores. Ele reuniu as pessoas no mesmo espaço, fez com que trabalhassem juntas, priorizou, impôs uma cultura de meritocracia e pediu franqueza. Dois meses depois, quatro de cada cinco pessoas que queriam aderir ao plano de saúde conseguiam fazê-lo, e o site melhorava diariamente. De acordo com o Washington Post, “a reviravolta foi promovida sobretudo por uma

mudança abrupta de cultura, em que funcionários do governo, fornecedores e pessoal trazido do setor de tecnologia trabalharam em conjunto”.⁵

Graças, em parte, à liderança de Dickerson, em 1º de dezembro o sistema era capaz de receber cinquenta mil usuários por vez, mais de quatrocentos bugs tinham sido corrigidos e o tempo em atividade tinha passado de 43% no início de novembro para 95%.⁶

O “COMO” POR TRÁS DO ESTILO STARTUP

Por mais estimulante que seja a história da recuperação do HealthCare.gov, é apenas uma pequena parte de uma história muito maior de mudança gigantesca e contínua na maneira pela qual o governo federal implementa e gerencia sua dimensão digital. As outras partes da história, que, como na GE, inclui iniciativas iniciais que revelaram agentes de mudança e, depois, um período de crescimento, são apenas um exemplo do que trata esta seção do livro. A Parte II lida com os detalhes reais e difíceis de como mover uma organização para uma forma de trabalho empreendedora e mais eficaz e responde a três perguntas fundamentais:

- 1. Quais exatamente são os sistemas e as estruturas que precisamos implementar?*
- 2. Como exatamente convencer gestores e funcionários a tentar algo diferente do que fizeram ao longo de suas carreiras? (Lembre que, mesmo numa startup em hipercrescimento, a maioria dos funcionários não estava presente na fundação da empresa.)*

3. Quando exatamente uma empresa está pronta para fazer essa transformação acontecer?

AS TRÊS FASES

A Parte II está estruturada em torno de três fases comuns de transformações que observei. A Fase I consiste em assentar a base por meio da experimentação, da adaptação e da transferência. Consiste em se preparar para o momento em que a mudança decisiva se torna possível por meio da construção de uma massa crítica de histórias de sucesso e da demonstração que a nova forma de trabalho não só é viável, mas também preferível. No governo, um grupo comprometido de tecnólogos já estava trabalhando, fazendo essa primeira fase funcionar, coletando dados e se preparando para um papel maior.

Assim que o momento chega, a organização passa para a Fase II, que envolve rápida expansão e implantação. Todos os adversários e opositores saem da obscuridade. Ou a transformação desenvolve sua própria influência política ou ela morre. Quando Mikey Dickerson participou da teleconferência, ele na verdade entrou no meio da história de transformação do governo.

Se essas iniciativas iniciais tiverem êxito, acabarão tendo o poder de enfrentar a Fase III: lidar com os sistemas profundos da corporação. Aqui, finalmente, torna-se possível enfrentar as estruturas que fazem com que as pessoas voltem aos antigos hábitos repetidas vezes. Para Dickerson e o governo, isso significou o estabelecimento do United States Digital Service e, posteriormente, do Technology Transformation Service. Se negligenciarmos esses sistemas, qualquer mudança será apenas temporária. Porém, se

tentarmos tocar nesses assuntos controversos muito cedo, careceremos do poder de reformulá-los.

Entre os Capítulos 6 e 8, falaremos sobre como conduzir uma organização por cada fase de transformação, e você lerá as histórias surpreendentes e as lições aprendidas de pessoas que realizaram esse trabalho em suas organizações.

Embora mostre como vi essas transformações se desenrolarem, começando de forma simples e ficando cada vez mais complexas, não trate esses capítulos como um guia passo a passo de tudo o que você deve fazer. De preferência, utilize essas histórias e ferramentas para se preparar para os desafios específicos que inevitavelmente surgirão. Toda organização é diferente, e, na verdade, muitas das técnicas que você verá tratam de como experimentar para aprender o que funciona melhor em qualquer contexto específico. Preste atenção na maneira como esses empreendedores pensam e em como criaram experiências que revelaram o caminho certo para avançar, em vez de tentar apenas copiar suas histórias.

O quadro a seguir fornece uma visão geral de como as três fases tendem a se desenrolar pelas diferentes escalas de uma organização. É um tipo de resumo ou mapa rudimentar dos terrenos em que estamos entrando.

Cada um dos tópicos desse quadro será abordado em detalhes conforme avançamos. Então, no fim da Parte II, faremos um mergulho profundo no funcionamento dos mecanismos e estruturas financeiras que dão suporte ao Estilo Startup.

FASES E ESCALAS

	FASE I: MASSA CRÍTICA	FASE II: EM EXPANSÃO	FASE III: SISTEMAS PROFUNDOS
NÍVEL DE EQUIPE	Comece pequena; descubra o que funciona e o que não funciona para a empresa; entre em contato com várias divisões/áreas funcionais/regiões.	Expanda o número de equipes; desenvolva programas e aceleradoras, se necessário. Inclua todas as divisões/áreas funcionais/regiões.	Essa é "a forma como trabalhamos"; ferramentas e treinamento amplamente disponíveis para todos os tipos de equipes. Não limitada a projetos com grande incerteza.
NÍVEL DE DIVISÃO	Convoque um pequeno número de membros da alta direção para agirem como "defensores", para abrir exceções em relação às políticas da empresa, se necessário.	Treine toda a alta direção, mesmo aqueles membros que não são diretamente responsáveis pela inovação, para que tenham domínio da nova forma.	Estabeleça diretorias de crescimento, contabilidade para inovação e responsabilização estrita para toda a alta direção para alocar recursos para a mudança.
NÍVEL DE EMPREENHIMENTO	Chegue a um acordo com os membros nos maiores postos da alta direção sobre o que é o sucesso (tempo do ciclo, moral, produtividade). Enfoque os indicadores de tendências. Estabeleça critérios para se mover para a Fase II. Quando as notícias do sucesso começarem a se espalhar pela organização, recrute entusiastas em todos os níveis.	Construa uma organização em forte transformação. Desenvolva coaches, um manual de estratégia específico da empresa, novas ferramentas de finanças e responsabilização, como diretorias de crescimento.	Entrente os sistemas circunscritos mais difíceis da empresa: remuneração e promoção, finanças, alocação de recursos, cadeia de suprimentos, jurídico.

OBJETIVO GERAL >

Construir massa crítica para envolver a alta direção na implementação por toda a empresa. Converter o Estilo Startup numa cultura específica da empresa.



Construir respaldo organizacional para ter o capital político necessário para enfrentar as questões espinhosas da Fase III.



Construir capacidade organizacional para transformação contínua.

CAPÍTULO 6

FASE I: MASSA CRÍTICA

Todos os anos, em agosto, a GE promove seu encontro anual de executivos em Crotonville, no estado de Nova York, nas instalações para treinamento de executivos da empresa. Foi naquele encontro, em 2012, a convite de Beth Comstock e Jeff Immelt, que falei para os altos executivos da empresa a respeito de *A Startup Enxuta*. Depois da palestra, na segunda metade do dia, realizei um workshop com a equipe do Series X, contando com a presença de algumas dezenas de executivos da GE nos fundos da sala “apenas como observadores”. Foram encontros decisivos, em que reconheci minha ignorância total em relação a motores a diesel (e eles foram amáveis o suficiente para, ainda assim, me escutar), como descrevi na Introdução. Os encontros acabaram se revelando o início da jornada de transformação da GE.

Fiz minha apresentação no tablado de uma sala de conferência no estilo auditório. Acima de mim, em assentos em arquibancada, estavam cerca de duzentos executivos. Todos céticos. Como Beth Comstock, que dividiu o palco comigo naquele dia, os descreveu: “Muitos eram engenheiros e pessoal da área de finanças. Eles administram regiões. São líderes de áreas funcionais. Cruzaram os braços. Você conseguia ver o balãozinho de pensamento sobre suas cabeças, dizendo ‘Tudo bem, sabichão dos softwares. Você pode mudar uma encomenda

de software cinquenta vezes por dia, mas tente fazer isso num motor a jato’.”

Não foi por acaso que o Series X foi escolhido como primeiro projeto para teste. Não há nada mais diferente de um software do que um imenso motor multiplataforma. A ideia era que, se conseguíssemos que esse projeto funcionasse de uma nova maneira, não haveria limite para aplicações do modelo de Startup Enxuta em toda a empresa, o que se alinhava perfeitamente com o desejo da GE de simplificar sua forma de trabalho em suas diversas unidades de negócios.

SERIES X: “LEVANTE A MÃO SE VOCÊ ACREDITA NESSA ESTIMATIVA.”

Algumas horas depois de palestrar para os executivos, vi-me numa espécie de sala de aula de escola de negócios, em outro lugar do prédio, junto com engenheiros representando as unidades de negócios envolvidas no desenvolvimento do motor Series X, os CEOs de cada uma dessas unidades de negócios, e também um pequeno grupo multidisciplinar dos altos executivos que organizaram minha visita. E não esqueçamos os executivos da GE presentes “apenas como observadores”.

Nós nos reunimos para tentar responder a uma das perguntas mais persistentes de Jeff Immelt: “Por que precisamos de cinco anos para fabricar um motor Series X?”

Iniciei o workshop pedindo à equipe do projeto Series X que apresentasse seu plano de negócios quinquenal. Cory Nelson, o gerente geral do programa Series X na época,¹ descreve a cena muito melhor do que eu: “Digo às pessoas

que parecia uma queda livre.” Meu papel era formular perguntas a respeito do que a equipe realmente sabia, em contraste com o que ela tinha suposto. O que sabemos a respeito de como esse produto funcionará? Quem são os clientes, e como sabemos que vão querer o produto? Que aspectos do cronograma são determinados pelas leis da física, em contraste com os processos internos da GE? (De nossa discussão no Capítulo 4, você identificará esses aspectos como as suposições do tipo “ato de fé”.)

Então, a equipe apresentou o plano de negócios aprovado para o projeto Series X, incluindo uma previsão de receita com as barras do gráfico crescendo para a direita com tal velocidade que indicava que esse motor, até então não construído, proporcionaria literalmente bilhões de dólares por ano para a GE, por até trinta anos depois. Beth Comstock recorda: “Era como todos os planos de negócios, com a curva do gráfico em forma de taco de hóquei crescendo até a lua em cinco anos, e tudo seria perfeito.”

Lembro de ter pensado: “Posso não saber muito a respeito de motores a diesel, mas esse plano de negócios parece muito familiar. É como todo plano fantasioso e absurdo de uma startup. ‘Entre no meu escritório agora, porque você está demitido!’.” Assim, fiz um pedido simples à plateia: “Levante a mão se você acredita nessa estimativa.”

Não estou inventando: todos na sala levantaram a mão! E, a bem da verdade, eles pareceram um pouco irritados com o pedido, e por ter de explicar ao cara dos softwares, que não sabia nada a respeito de motores, que nunca teriam investido milhões de dólares naquele plano se não acreditassem nele. Afinal de contas, aquela equipe já tinha dedicado alguns meses coletando requisitos. As melhores e mais brilhantes mentes da empresa já tinham examinado

cuidadosamente esse projeto e o aprovado. Você pode perceber por que eles consideraram minha pergunta como um insulto à inteligência deles.

No entanto, eu continuei, apontando para uma barra específica do gráfico: “Falando sério, quem *realmente* acredita que no ano de 2028 a empresa vai estar ganhando exatamente esses muitos bilhões de dólares com esse motor?”

Dessa vez, ninguém levantou a mão.

Todos sabem que não podemos prever o futuro com essa exatidão. E, mesmo assim, muitos dos executivos talentosos presentes na sala construíram carreiras bem-sucedidas fazendo exatamente isso.

Após um momento prolongado de desconforto, seguimos em frente. A equipe me disse que seu principal concorrente nessa área de atuação tinha uma longa história de domínio do mercado com um produto que era tecnicamente inferior ao que o motor Series X poderia ser. A GE planejava construir um equipamento que era de 20% a 30% mais eficiente em termos de energia e utilizar essa superioridade para convencer os clientes a trocar de fornecedor.

Quase oculto numa nota de rodapé, no anexo do plano de negócios, havia um pequeno detalhe: a chave para o sucesso do concorrente era sua rede de representantes locais, o que significava que ele tinha um imenso sistema de apoio em funcionamento que promovia relacionamentos com os clientes. Sem dúvida, era uma vantagem competitiva importante. Assim, perguntei à equipe qual era seu plano para distribuição. “Vamos construir nossa própria rede de distribuição”, informaram-me. “Vocês sabem como fazer isso?”, perguntei. “Vocês já fizeram isso antes?” E, mais importante, “*Quando* vocês vão fazer isso?”. A

resposta a essa última pergunta foi a mais significativa de todas. “Depois que o produto estiver pronto.”

Isso significava que a equipe passaria cinco anos desenvolvendo um produto e, em seguida, outro período grande de tempo montando uma rede de distribuição; tudo para um produto que, àquela altura, teria sido projetado quase uma década antes.

A pergunta ainda pairava na sala: por que era preciso tanto tempo para construir esse motor?

Não quero desvalorizar os desafios técnicos que levaram ao plano quinquenal original. As especificações exigiram um esforço de engenharia audacioso, que combinou um conjunto difícil de parâmetros de projeto com a necessidade de uma nova fábrica de produção em massa e uma cadeia global de suprimentos. Muitas pessoas brilhantes trabalharam duro para assegurar que o plano fosse realizável e tecnicamente viável.

Contudo, grande parte da dificuldade técnica desse projeto foi motivada pelas próprias especificações. Vale lembrar que esse produto tinha de suportar cinco usos distintos, em terrenos físicos muito diferentes (visualize como são diferentes as circunstâncias no mar, em perfuração fixa, num trem, em geração de energia e em fraturamento hidráulico móvel). Os usos do motor se baseavam numa série de suposições sobre o tamanho do mercado, as ofertas dos concorrentes e os ganhos financeiros a serem obtidos atendendo a tantos clientes diferentes ao mesmo tempo.

Esses “requisitos” foram reunidos por meio de técnicas tradicionais de pesquisa de mercado. No entanto, questionários e grupos focais não são experimentos. Os clientes nem sempre sabem o que querem, mas mesmo

assim costumam ficar muito felizes em dizer. Os incentivos que regem a maioria das pesquisas com clientes promovem mais requisitos, e não menos (sobretudo quando usamos uma terceira entidade).

Além disso, só porque *podemos* atender a diversos segmentos de clientes com o mesmo produto não significa que temos de atendê-los. (Na verdade, essa é uma típica fonte de desvios no projeto. Para criar um plano fantasioso mais sedutor, aumentamos o grau de dificuldade para os engenheiros.) Se encontrarmos uma maneira de tornar mais fáceis os requisitos técnicos, talvez possamos encontrar uma maneira de abreviar o tempo de ciclo.

Também havia muitas perguntas a respeito das suposições comerciais do plano. Um dos executivos presentes, Steve Liguori, então diretor executivo de inovação global e novos modelos da GE, recorda: “Tínhamos uma lista completa de suposições do tipo ‘ato de fé’ a respeito do mercado e dos clientes. Que ganhos percentuais os clientes estão procurando? Vamos vender por meio de uma equipe de vendas direta ou indireta? Vamos vender, arrendar ou alugar? Vamos pagar pela distribuição? Tínhamos duas dúzias de perguntas, e quando perguntávamos à equipe quantas ela achava que poderia responder, eram apenas duas das vinte e quatro.” Liguori se lembra disso como o “momento da revelação”. A empresa tinha se concentrado muito nos riscos técnicos – *Esse produto pode ser construído?* –, mas não tinha pensado nos riscos relacionados ao marketing e às vendas – *Esse produto deve ser construído?*

Como a melhor maneira de testar as suposições relativas ao mercado é dar algo aos clientes, fiz o que, para os presentes, foi uma sugestão muito radical: um motor a diesel em forma de MVP. Aquela equipe estava tentando

projetar um equipamento que funcionaria em múltiplos contextos. Como resultado dessa complexidade, a equipe não só não tinha um cliente-alvo específico, como também se envolveu com limitações orçamentárias e políticas que acompanham um projeto tão multifacetado. O que aconteceria se decidíssemos ter como objetivo apenas um único tipo de uso e tornar o problema de engenharia mais fácil?

A sala ficou um pouco alvoroçada. Os engenheiros disseram que não era possível. Então, um deles fez uma piada: “Não é exatamente impossível. Aliás, posso fazer isso indo ao nosso concorrente, comprando um de seus motores, apagando o logotipo dele e pintando o nosso por cima.” Imagine as risadas nervosas na sala.

Claro que nunca teriam feito isso, mas a piada levou a uma conversa a respeito de qual dos cinco usos do motor era mais fácil de ser desenvolvido. A aplicação naval tinha de ser à prova d’água. A aplicação em faturamento hidráulico móvel precisava de rodas. No final das contas, a equipe chegou a um gerador de força estacionário como possibilidade técnica mais simples. Um dos engenheiros achou que isso poderia reduzir o tempo de ciclo de cinco anos para dois.

“De cinco anos para dois é uma melhoria muito boa”, eu disse. “Mas prossigamos. Nesse novo cronograma, quanto tempo levaria para construir o primeiro motor?” Novamente, essa pergunta pareceu causar alguma irritação na sala. Os participantes começaram a me explicar cuidadosamente a economia por trás da produção em massa. A mesma quantidade de tempo é necessária para construir uma fábrica e criar uma cadeia de suprimentos, seja qual for quantidade de motores produzidos.

Pedi desculpas de novo. “Perdoem minha ignorância, mas não estou perguntando sobre uma *linha* de motores. Quanto tempo levaria para produzir uma única unidade? Vocês devem ter um processo de teste, certo?” Tinham, e isso exigia que o primeiro protótipo em funcionamento ficasse pronto e fosse testado ao longo do primeiro ano. Quando perguntei se alguém na sala tinha um cliente que talvez se interessasse em comprar o primeiro protótipo, um dos vice-presidentes presentes respondeu subitamente: “Tenho alguém que vem ao meu escritório todos os meses e me pede isso. Tenho quase certeza de que ele o compraria.”

Naquele momento, a energia na sala começou a mudar. Tínhamos passado de cinco anos para um ano para colocar um produto real nas mãos de um cliente real. No entanto, a equipe foi em frente. “Sabe, se você só quiser vender um único motor, para esse cliente específico, nem sequer precisamos construir algo novo. Podemos modificar um de nossos produtos existentes”, afirmou um engenheiro. Todos na sala se entreolharam, incrédulos. Havia um motor denominado 616 que, com alguns ajustes, satisfaria às especificações para o uso em geração de energia. (Claro que o 616 não era tão lucrativo quanto o Series X proposto, pois tinha o peso e o perfil de custo errados. Mas, como estávamos falando de um único motor, será que a empresa não poderia vender o 616 modificado pelo menor preço do Series X só para testar a demanda? O balanço patrimonial da GE aguentaria o baque.)

Esse novo MVP era exatamente uma ordem de magnitude mais rápido do que o plano original: de mais de cinco anos para menos de seis meses.

Ao longo de apenas algumas horas – fazendo algumas perguntas enganosamente simples – cortamos de modo drástico o tempo de ciclo do projeto e encontramos uma

maneira para aquela equipe aprender rapidamente. E, se eles decidissem seguir aquele rumo, poderiam possivelmente estar no caminho certo para economizar milhões de dólares para a empresa. E se aquele primeiro cliente não quisesse comprar o MVP? E se a falta de uma rede de serviços e suporte fosse um matador do negócio? Você não gostaria de tomar conhecimento disso agora, em vez de daqui a cinco anos?

Serei sincero: estava ficando bastante empolgado. Parecia um final perfeito.

Ou não? Quando o workshop se encaminhava para seu fim, um dos executivos no fundo da sala não conseguiu mais se conter. Ele tinha ficado em silêncio até então, mas finalmente decidiu se manifestar: “Qual é o sentido de vender apenas um único motor para um único cliente?” Do seu ponto de vista, tínhamos abandonado uma conversa a respeito de um projeto que valia potencialmente bilhões de dólares e passamos a falar de um que não valia quase nada.

Suas objeções prosseguiram. Mesmo pondo de lado a inutilidade de vender apenas um único motor, visar apenas ao uso por um único cliente reduzia o mercado-alvo para esse produto em 80%. O que aquilo causaria para o perfil do ROI daquele investimento?

Nunca esquecerei o que aconteceu em seguida. “Você tem razão”, eu disse. “Se não precisamos aprender nada, se você acredita nesse plano e na sua estimativa que acabamos de analisar, então o que estou descrevendo é perda de tempo. O teste é uma distração em relação ao trabalho real de executar o plano.” Não estou brincando: aquele executivo pareceu satisfeito.

E seria o fim do meu período na GE, exceto pelo fato de que diversos colegas discordaram dele. Não tínhamos

admitido havia alguns minutos que não tínhamos certeza de que aquela estimativa era exata? Os próprios executivos começaram a fazer um brainstorm de todas as coisas que poderiam dar errado e que poderiam ser reveladas por aquele MVP: e se os pré-requisitos do cliente forem diferentes? E se as necessidades de serviços e suporte forem mais difíceis do que prevemos? E se o ambiente físico do cliente for mais exigente? E se o cliente não confiar em nossa marca nesse novo segmento de mercado?

Quando a conversa mudou de “O que esse forasteiro acha?” para “O que nós achamos?”, o cenário também mudou.

Mesmo o líder técnico mais experiente de toda a empresa na época, Mark Little, que era então vice-presidente sênior e diretor de tecnologia da GE Global Research, mudou de opinião. Na sala, ele era a pessoa que os engenheiros mais respeitavam, e cujo ceticismo – expresso de forma bastante clara mais cedo – era o que eles mais temiam. Ele terminou nosso workshop dizendo algo que atordoou a sala: “Entendi agora. Eu sou o problema.” Mark compreendeu de verdade que, para a empresa se movimentar mais rápido, do jeito que Jeff Immelt queria, ele, junto com todos os outros líderes, tinha de se adaptar. Os processos-padrão estavam impedindo o crescimento, e ele, como guardião do processo, tinha de fazer uma mudança.

“O importante e interessante para mim foi que o workshop mudou a atitude da equipe, passando de uma muito temerosa de cometer um erro para uma engajada, reflexiva e disposta a assumir um risco e testar coisas, e isso fez a equipe gerencial pensar mais em testar suposições do que em gerar fracassos”, Little recordou. “Foi muito libertador.”

Esse não foi o fim da história, como você verá. A equipe do projeto Series X se converteu num dos muitos projetos-piloto para o programa que veio a ser chamado de FastWorks. A equipe lançou o motor de teste no mercado em pouquíssimo tempo e logo recebeu um pedido de cinco unidades. Durante o tempo em que teriam feito pesquisa e desenvolvimento supersecretos pelo processo convencional, esperando por aquilo que Mark Little denomina “o big bang”, estavam adquirindo insights do mercado e obtendo receita com seu MVP.

No próximo capítulo, voltaremos ao papel dos coaches de ajudar as equipes a aprender esses métodos. Mas, por enquanto, quero me estender num fato importante. Durante aquele workshop – e ao longo dos meses de coaching que se seguiram – ninguém teve de dizer àqueles engenheiros o que fazer. Nem eu, nem Beth Comstock, nem Mark Little, nem mesmo Jeff Immelt. Uma vez apresentados ao arcabouço correto para repensarem suas suposições, os engenheiros chegaram ao novo plano por meio de sua própria análise e seus próprios insights. Ficou evidente para todos os presentes naquela sala que aquele método havia funcionado, e que a equipe havia chegado a um resultado que a empresa não seria capaz de obter de outra maneira.

“O método da Startup Enxuta simplificou o processo”, Cory Nelson relata. “Estávamos tentando seguir com muita complexidade e custos de operação altos. O método da Startup Enxuta dizia: ‘Não dificulte tanto. Dê um passo de cada vez.’ Vamos lançar um motor, aprender algumas coisas e, então, pivotar quando necessário. Podem existir algumas paradas intermediárias pelo caminho. Não será uma linha reta para chegar lá, mas precisamos ter fé de que vamos descobrir um *jeito* de chegar lá.”

FASE I: PADRÕES COMUNS

Na GE, a transformação começou com o projeto isolado sobre o qual acabei de comentar: o motor Series X. Claro que nem toda empresa possui um motor multiplataforma prestes a ser produzido. Assim, a maneira como a empresa começou seu esforço para mudar foi, nesse sentido, única. No entanto, sob vários aspectos, o projeto foi bastante típico em relação ao começo de um processo de transformação. Seja qual for o tamanho ou tipo de empresa, os primeiros estágios de implementação dessa nova forma de trabalho são locais, assistemáticos e caóticos. Os primeiros entusiastas experimentam novas abordagens e, às vezes, um coach externo ou interno pode ajudar algumas equipes individuais. O começo de uma transformação associada ao Estilo Startup é muito básico. Progride, um projeto por vez, a fim de provar uma tese maior, tanto para a administração (de cima para baixo) quanto para as equipes que realizam os testes (de baixo para cima). Dependendo da organização, será diferente, mas notei certos padrões comuns a diversos tipos de organizações:

- Comece com um número limitado de projetos e construa a partir disso, criando um conjunto amplo de casos, histórias e resultados, para mostrar como o novo método funciona nessa organização específica.
- Crie equipes multidisciplinares e dedicadas para realizar os projetos-piloto, para incorporar diversidade funcional desde o início.
- Crie um sistema do tipo diretoria de crescimento, permitindo que os executivos tomem decisões claras e rápidas a respeito dos projetos apresentados a eles.

- Ensine às equipes iniciais como projetar experiências do
- tipo Startup Enxuta que as ajudem a traçar um rumo num terreno incerto.
 - Utilize a métrica correta do Estilo Startup para mensurar os resultados dessas experiências.
 - Construa uma rede de líderes na organização capaz de ajudar a solucionar problemas que surgem quando a nova forma de trabalho entra em conflito com métodos arraigados. Trabalhe por meio de exceções no início, a fim de avançar mais rápido e deixar mudanças profundas nas estruturas organizacionais para fases posteriores.
 - Converta os novos conceitos em linguagem e ferramentas específicas da empresa.

A ENERGIA PARA A TRANSFORMAÇÃO

Sem dúvida, os passos acima envolvem grande quantidade de trabalho para executar. De onde as organizações tiram a motivação para começar uma transformação do tipo Estilo Startup? Observei três forças motoras distintas por trás desse tipo de mudança:

1. **CRISE:** Às vezes, uma crise impõe a mudança. Já relatei a história do desastre público do HealthCare.gov. Uma crise de ordem superior, que catalisou uma mudança real em diversas agências do governo federal, começando com uma lição épica do que pode acontecer se você confiar em métodos gerenciais tradicionais “seguros”.
2. **ESTRATÉGIA:** Outras vezes, uma nova estratégia organizacional necessita claramente de uma nova

forma de trabalho. Na GE e na Intuit, a mudança foi orientada pela alta administração, que reconheceu que novos imperativos estratégicos requeriam uma reformulação geral. Isso só pode funcionar quando a maioria dos membros da alta direção da empresa aceita a nova abordagem e está determinada a ir até o fim. Também não é o tipo de decisão que pode ser tomada levianamente. Por isso se torna crucial, após os primeiros estágios, demonstrar como os novos métodos funcionam e assentar as bases para a plena mobilização em toda a organização.

3. HIPERCRESCIMENTO: O sucesso pode trazer sua própria forma de crise. Quando uma startup alcança o encaixe produto/mercado, pode ser forçada a crescer de modo extremamente rápido. Marc Andreessen, lendário investidor do Vale do Silício, também fundador da Netscape e sócio solidário da Andreessen Horowitz”, empresa de capital de risco, afirmou (num dos textos mais conhecidos do movimento de startups):

Um grande mercado – um mercado com muitos clientes potenciais –, extrai produtos da startup. E você pode sempre sentir o encaixe produto/mercado quando ele está acontecendo. Os clientes estão comprando seu produto na mesma velocidade em que você é capaz de produzi-lo, ou o uso está crescendo na mesma velocidade em que você consegue incluir mais servidores. O dinheiro dos clientes está se amontoando na conta bancária de sua empresa. Você está contratando vendedores e pessoal para o serviço de atendimento ao cliente o mais rápido possível. Os jornalistas estão ligando porque tomaram conhecimento de seu novo e incrível produto e querem conversar com você. Você começa a ganhar prêmios de empreendedor do ano da Harvard Business School. Os banqueiros de investimento estão avaliando sua casa.²

O que todos esses três cenários têm em comum é que eles liberam uma imensa quantidade de energia. Como a quebra das ligações nucleares de um átomo, essa descarga deve ser administrada cuidadosamente. O tipo de energia

liberado em cada cenário é diferente, mas, uma vez liberado, o que acontece depois segue o mesmo padrão. Se as ligações são rompidas ao acaso, sem o aparato próprio para administrar a energia, o processo pode ser tremendamente destrutivo. Aqueles que possuem uma maneira de converter essa energia em mudança produtiva têm vantagem considerável.

COMO O SUCESSO DO SERIES X INFLUENCIOU A GE

O workshop do Series X deu início a um processo de transformação. Após seu sucesso, continuamos a orientar novas equipes até alcançarmos uma massa crítica que atingia cada combinação de área funcional, região e unidade de negócio de toda a empresa. Os participantes iniciais não foram escolhidos ao acaso, nem o trabalho que fizeram era um fim em si mesmo, embora fosse um trabalho real e importante. Na verdade, essas demonstrações iniciais do conceito foram projetadas para mostrar à alta direção que essa nova forma de trabalho seria viável em toda a organização.

A GE tomou uma decisão inicial crucial, que foi a grande força propulsora do sucesso posterior do programa FastWorks. O CEO designou uma equipe multidisciplinar de executivos de alto escalão para supervisionar a iniciativa. Englobando os altos executivos de cada uma das áreas funcionais básicas de engenharia, marketing, RH, TI e finanças,³ essa equipe serviu como um tipo de comitê de coordenação. (Posteriormente, esse comitê foi organizado como uma diretoria de crescimento.) Designar as pessoas certas para serem responsáveis pela iniciativa é decisivo.

Jeff Immelt reconheceu de imediato que a empresa estava lidando com algo importante, que não servia apenas para novos produtos. Beth Comstock relembra o entusiasmo de Jeff após o relatório do Series X. “Jeff disse: ‘Veja, podemos fazer algo aqui. Podemos ir além do escopo do produto? Podemos usar isso para atacar a burocracia?’” Como Viv Goldstein recorda: “Aquele era o objetivo principal com o motor Series X: obter uma única prova irrefutável que dissesse: ‘Isso pode funcionar num ambiente muito complicado, muito difícil?’ Se sim, o que vamos fazer?”

O que fizemos foi começar a treinar mais equipes. Primeiro, uma equipe por vez. Depois, quatro por vez e, mais à frente, grupos de oito, incluindo projetos tanto de novos produtos quanto de novos processos. Havia equipes focadas em refrigeradores, motores e incubadoras neonatais junto com uma equipe para reestruturar o processo corporativo, um projeto de planejamento de recursos corporativos (*enterprise resource planning* – ERP) para cadeias de suprimentos do setor industrial, um projeto de TI e um projeto de contratação de recursos humanos. Cada um desses projetos foi escolhido intencionalmente.

O objetivo era testar a máxima quantidade possível de equipes e áreas funcionais para mostrar que a metodologia FastWorks poderia funcionar em toda a empresa, num amplo corte transversal das linhas de negócios, áreas funcionais e regiões geográficas. Essa massa crítica acabou deflagrando uma reação em cadeia de mudança por toda a empresa, estimulada e orientada pela adesão confiante da alta direção.

1. Comece pequeno

A primeira fase consiste em considerar os resultados dos projetos iniciais e perguntar quais foram bem e quais foram insatisfatórios. Que comportamentos e práticas apoiam a experimentação e o comportamento empreendedor? Que funcionários demonstraram ser agentes da mudança, que ajudarão a expandir essas iniciativas?

Na GE, a escala do programa foi determinada pela quantidade de pessoas que a empresa queria treinar em cada estágio. A quantidade total de pessoas afetadas nas primeiras equipes que treinamos foi uma minúscula fração da força de trabalho de mais de trezentos mil funcionários da GE. Numa startup, a escala do programa é determinada pelo tamanho da empresa.

O fato é o seguinte: não existe uma empresa de sessenta pessoas. Existe sim uma empresa de sessenta pessoas rumo a se tornar uma empresa de 65 pessoas, depois de cem pessoas, depois de seiscentas pessoas, depois de seis mil pessoas, dependendo da taxa de crescimento. Por isso é importante envolver gradualmente no processo gerencial geral o que funcionou bem para uma empresa jovem, para ser integrativo em vez de retroativo. Como Patrick Malatack, da Twilio, afirma: “O padrão do fracasso é o seguinte: à medida que expande sua empresa, você deixa de aplicar o que tinha de fazer por pura necessidade quando era menor. Você para de experimentar do jeito que tinha de experimentar porque não tinha recursos suficientes para realizar um projeto de três anos que não vai a lugar nenhum. À medida que desenvolve sua organização, você precisa ter certeza de que ainda é capaz de continuar a experimentar e tentar coisas novas.” À medida que a Twilio cresceu de 35 funcionários para 650, eles trabalharam duro

para manter as estruturas iniciais em funcionamento. “É estranho como o tamanho de sua organização cria esse padrão de fracasso se você não tomar cuidado”, afirma Malatack.

Transformando o governo federal

A história que contei a respeito do HealthCare.gov e de Mikey Dickerson pode parecer o início da história da transformação do governo, mas, na realidade, é o meio. Muito antes do HealthCare.gov, equipes e projetos-piloto inovadores estavam sendo testados por Todd Park e outros, junto com um grupo de jovens tecnólogos da equipe de transição do presidente Obama. Eles estavam tentando encontrar maneiras de implementar a tão necessária reforma tecnológica. Entre eles, incluía-se Haley Van Dyck, que tinha chegado a Washington após trabalhar na campanha presidencial como integrante da equipe de tecnologia que desenvolveu e implantou as plataformas móvel e de mensagem de textos da campanha, as primeiras desse tipo na política. Naquele momento, ela e muitos de seus colegas estavam na capital norte-americana com “uma ordem muito semelhante de utilizar a tecnologia para conectar os cidadãos e o governo, em vez dos eleitores e a campanha”.

Em seu primeiro dia útil no poder, o presidente Obama assinou o Memorando sobre Transparência e Governo Aberto (Memorandum on Transparency and Open Government). Alguns meses depois, ele nomeou Aneesh Chopra, então secretário de tecnologia do estado da Virgínia, para o recém-criado cargo de diretor de tecnologia dos Estados Unidos. Junto com Vivek Kundra, primeiro

diretor de informação do governo do país, e posteriormente com Jeffrey Zients, o novo diretor de desempenho, Chopra seria responsável por “promover a inovação tecnológica para ajudar a alcançar nossas prioridades mais urgentes”. Isso seria feito dentro de uma organização extensa e interconectada, constituída de dezenas de agências governamentais, empregando 2,8 milhões de pessoas, que utilizavam sistemas informáticos que remontavam aos anos 1950: o governo federal.⁴

As equipes foram abrigadas em algumas agências sob o nome de escritórios de “Novas Mídias”. Uma equipe também foi instalada na Casa Branca para melhorar a comunicação digital e o engajamento cívico com o público, capitalizando o grande sucesso da campanha.

Foram dias frenéticos e experimentais e, como é típico da Fase 1, bastante caóticos. Havia pouca ou nenhuma organização ou coordenação entre as equipes, nenhuma estrutura consistente em termos de quem estava se reportando a quem ou até um acordo a respeito de quais eram as missões individuais das pessoas.

Porém, esses pioneiros também entenderam que havia um lugar real para o talento associado à tecnologia e à startup dentro do governo. Foi a primeira vez que alguém conseguiu reunir evidência real para essa ideia em grande escala. (Uma versão enxuta prévia do HealthCare.gov, desenvolvida antes do lançamento fracassado do site oficial, quase viu a luz do dia, mas era pequena demais para causar um impacto!) A própria Van Dyck tornou-se parte de uma equipe bem-sucedida na Federal Communications Commission (FCC). Como é quase sempre o caso, sua equipe descobriu muitas pessoas dentro da agência que estavam prontas para a mudança. Elas apenas não tinham um sistema de apoio. Se não fosse por esses esforços

iniciais, não teria acontecido uma recuperação eficaz do HealthCare.gov.

O programa Presidential Innovation Fellows

Depois de diversos sucessos iniciais, Todd Park, que foi promovido a diretor de tecnologia federal após a saída de Aneesh Chopra, propôs um programa denominado Presidential Innovation Fellows (PIFs), em que líderes do setor de tecnologia cumpririam um “tempo de serviço militar”, em parceria com servidores públicos das agências, para enfrentar problemas específicos do governo que pareciam irresolúveis. A ideia era combinar a experiência e o conhecimento dos *stakeholders* internos com as habilidades e os talentos dos empreendedores, designers e engenheiros externos, exatamente como Park depois faria durante o colapso e a recuperação do HealthCare.gov. Ele explicou: “O que dissemos ao pessoal do governo foi: o que vocês estão tentando fazer? Que tipos de capacidades e habilidades querem trazer de fora para ajudá-los? Vamos criar uma equipe com as melhores pessoas do governo e vamos trazer pessoas de fora que possuem as habilidades que vocês querem, e, em seguida, fazer essa equipe executar [operações] num modo de Startup Enxuta, para fazer mais do que os dois grupos poderiam fazer em separado e cumprir com sucesso a missão.”⁵

O programa em si era uma experiência. Ninguém sabia se seria possível trazer pessoas do Vale do Silício para o governo, de modo que isso se tornou a primeira hipótese da equipe. Para testá-la, Park pegou um avião e anunciou o novo programa na TechCrunch Disrupt, uma reunião de

empreendedores, investidores, hackers e apreciadores de tecnologia.

A resposta foi impressionante: quase setecentas pessoas se candidataram.⁶ Park acabou selecionando 18 participantes para essa primeira turma. “Simplesmente os jogamos num pequeno número de projetos e começamos a acompanhar os resultados que poderiam ser entregues”, afirma Van Dyck. Em 2017, 112 participantes passaram pelo programa, e mais da metade permaneceu no governo federal para continuar seu trabalho.⁷

O programa PIF foi a versão governamental dos projetos-piloto do programa FastWorks que realizamos na GE. Foi criado não só para realizar trabalhos importantes, mas para continuar reunindo evidências de que essa nova forma de trabalho podia se estabelecer em várias agências e numa imensa gama de projetos.

2. Crie equipes multidisciplinares e dedicadas

O objetivo de criar equipes multidisciplinares é aproveitar e compartilhar energia colaborativa de diversas áreas dentro da organização, permitindo diversidade funcional para o crescimento ao longo do tempo. Provavelmente, as equipes iniciais não terão a mistura ideal de áreas funcionais, mas é importante reunir o máximo de áreas funcionais necessárias que for possível. Às vezes, isso significa incluir pessoas que não estão oficialmente na equipe, mas que estão dispostas a oferecer voluntariamente seu tempo e conhecimento.

Numa grande empresa, numa equipe com quem trabalhei, o líder queria um desenhista industrial em tempo integral. No entanto, a equipe não tinha o orçamento ou o

capital político para conseguir alguém com as habilidades necessárias. Na empresa, o design era considerado uma área funcional distinta da área funcional de produto. Assim, havia muita resistência para convocar alguém de uma área funcional rival. A tarefa de convencer os líderes a não só criar equipes realmente multidisciplinares, mas também torná-las totalmente dedicadas, é um dos maiores desafios que costumo enfrentar quando trabalho com empresas de qualquer porte. Esse era um exemplo perfeito.

No entanto, o líder dessa equipe conhecia uma designer que acreditava em sua visão. Ele, então, se aproximou dela e perguntou se ela mudaria sua mesa para a sala onde a equipe tinha se instalado. Essa designer não estava trabalhando para a equipe, nem foi oficialmente alocada nela. Ela não estava sendo paga com o orçamento da equipe. Era simplesmente uma voluntária comprometida, sentada nas proximidades, de modo que, quando dúvidas surgiam, os membros da equipe podiam consultá-la. Essa equipe também estava trabalhando com protótipos físicos, e a proximidade da designer lhe permitia intervir se visse algo que sabia que não funcionaria.

Claro que nem toda equipe precisa de um desenhista industrial, assim como algumas não precisam de apoio de TI ou jurídico, mas podem precisar de engenharia, marketing ou vendas. O fundamental é identificar as áreas funcionais necessárias para cada equipe progredir.

Susana Jurado Apruzzese, chefe de portfólio de inovação da Telefónica, afirma que um dos maiores desafios que a empresa enfrenta é a transferência de conhecimento em projetos de inovação da área de inovação para a unidade de negócios de comercialização. Para levar o sucesso de um projeto à próxima etapa – ou seja, ao mercado –, o projeto deve ser transferido para vendas e marketing. Jurado

Apruzzese descobriu que a inclusão do lado comercial em sua equipe desde cedo torna a adesão muito mais fácil. Também é um modo ideal de garantir que vendas e marketing fiquem bem versados no conhecimento do produto, de modo que entendam plenamente o que venderão quando o momento chegar.

“Percebemos que, a não ser que você envolva, desde o início, a unidade de negócios como defensora ou stakeholder, não vai dar certo, porque ela não vai achar que o produto é dela”, afirma Jurado Apruzzese.

O que fazer se uma área funcional não está representada

A maioria das organizações resiste a trabalhar de modo multidisciplinar. As questões políticas e orçamentárias podem solapar a iniciativa. Porém, no início, esses tipos de fracassos podem se converter em oportunidades de aprendizado valiosas para a organização.

Nos meus primeiros meses na GE, trabalhei com uma equipe de assistência médica da unidade de negócios Life Sciences que estava desenvolvendo um produto muito avançado que eles planejavam comercializar ao longo de muitos anos ao custo de 35 milhões de dólares. Esse aparelho complexo, altamente tecnológico e regulado pela FDA (agência governamental norte-americana que regula e fiscaliza a fabricação de comestíveis, drogas e cosméticos), esteve em pesquisa e desenvolvimento substancial durante muitos anos, até que a empresa finalmente considerou que a tecnologia estava madura o bastante para comercialização.

Após passar pelo processo FastWorks, a equipe decidiu construir um MVP que poderia ser apresentado a um cliente específico em poucas semanas, em vez de anos. Construíram um protótipo não funcional, que mostrava como seriam a aparência e o funcionamento do aparelho, e marcaram uma reunião com o cliente.

Na noite anterior à grande apresentação, recebi um telefonema urgente da equipe. “O jurídico vetou nossa experiência”, disseram, desesperados. Naturalmente, aquela equipe não tinha um advogado em sua composição e, assim, dependia da área jurídica da empresa para aprovações.

Por causa da natureza do trabalho, a equipe sabia que, com o tempo, teria de consultar o jurídico para aprovações, mas não tinha se planejado de antemão. Imagine se a equipe tivesse convocado, desde o início, algum especialista jurídico, que saberia que o MVP não representava risco real para um paciente ou para qualquer outra pessoa – ou seja, que não haveria nenhuma responsabilidade envolvida até o cliente realmente aprovar o produto e, dezoito meses depois, pagar por ele. Esse é um longo tempo para solucionar quaisquer questões de responsabilidade. A equipe conseguiu aprovar seu projeto, mas isso exigiu uma exceção de última hora, que acrescentou muita tensão ao processo.

Embaixadores funcionais

Quero destacar um outro aspecto crítico referente à multidisciplinaridade. Os membros da equipe funcional atuam não só como a consciência da equipe em sua área específica de conhecimento, mas também como

embaixadores empolgados. Quando o Estilo Startup de trabalho começa a se disseminar, é importante ter a participação de pessoas que possam relatar o novo método aos seus colegas de cada área funcional.

Os embaixadores também agem como *tradutores*, que podem explicar seus papéis em termos que os outros membros da equipe consigam entender. Experimentei isso com a equipe de um importante fabricante. Um engenheiro foi trazido até a equipe para assegurar que o rigor do processo não seria perdido quando se fizesse a transição para a experimentação e a construção de MVPs. O engenheiro entendia os princípios de modo tão orgânico que foi capaz de traduzi-los em termos bastante técnicos de engenharia mecânica, que eram estranhos para mim, mas facilmente entendidos pela equipe. Muitas vezes, ele se reunia com equipes que diziam: “Gostaríamos de fazer isso, mas não podemos comprometer nosso processo de desenvolvimento de novos produtos.” A resposta dele: “Ajudei a escrever esse processo para a nossa divisão. Aqui está como repensá-lo, para assegurar que os padrões de segurança e conformidade sejam satisfeitos, mesmo quando mudamos a forma como trabalhamos.”

3. Empunhe a espada dourada

Na GE, para equipes na Fase I, realizávamos reuniões de “exposição de resultados” ao fim de cada treinamento de três dias. A segunda parte da apresentação era uma versão corporativa do programa de tevê *Deal or No Deal* (*Topa ou Não Topa*, no Brasil). Explicávamos o que era necessário para o novo plano ter sucesso. Eu estimulava cada equipe a

ser franca e pedir o que era *realmente* necessário, e não as habituais avaliações exageradas do discurso corporativo.

Para surpresa dos membros da alta direção, as equipes raramente pediam mais recursos financeiros. Em geral, o que elas pediam era proteção e remoção dos obstáculos burocráticos. Uma equipe pediu uma redução: de um comitê de 25 membros em meio período para uma equipe dedicada de cinco pessoas. Outras equipes precisavam de especialistas de outras áreas funcionais com dedicação em tempo integral. E muitas delas simplesmente queriam a garantia da alta direção de que, se trabalhassem dessa nova forma, não seriam atrapalhadas pelos gerentes de nível médio. Usando esse processo, geralmente conseguiam o que pediam de uma maneira bastante eficiente.

Ao longo dos anos, surpreendi-me repetidas vezes com a quantidade de problemas “impossíveis” que foram solucionados com o uso de um processo simples que denomino “espada dourada”, porque corta a burocracia com um só golpe. Ela pode ser usada em reuniões entre equipes e executivos, e funciona da seguinte maneira: a equipe apresenta uma oferta aos membros da alta direção, dizendo o que eles vão obter: tempo de ciclo mais rápido, mais insights a respeito do que está acontecendo e uma promessa de solucionar de vez o problema e de controlar os gastos ao longo do processo. O que vai custar à alta direção? Proteção, financiamento seguro e colaboradores multidisciplinares. Do ponto de vista da maioria dos executivos, é uma verdadeira pechincha. Maior responsabilização e maior confiança de que a equipe entregará resultados reais, e tudo pelo baixíssimo custo de alguma manobra política, que é algo em que a alta direção se distingue.

Claro que conseguir o que a equipe quer não significa que ela automaticamente terá êxito. Em certa empresa, quando lançamos a primeira leva de projetos, tive uma conversa com os executivos em que expliquei, com todo o respeito, que seria um triunfo se alguma equipe tivesse êxito. Conforme as regras corporativas, havia muita pressão para assegurar um índice de sucesso de 100%. Naturalmente, esse tipo de pensamento é incompatível com o pensamento de startup, que entende o fracasso e a experimentação como partes da metodologia. Empunhar a espada dourada ajuda a liderança a se tornar parte desse processo.

Transparência e um sistema de geração de energia elétrica de emergência

Uma equipe da GE com quem trabalhei estava desenvolvendo uma fonte de alimentação ininterrupta (UPS, na sigla em inglês) de última geração: um sistema que é vendido para grandes centros de processamento de dados e assegura que, se houver falta de energia elétrica, o sistema continuará funcionando até que um segundo gerador esteja disponível. A equipe acreditava que poderia construir um sistema mais eficiente por meio de uma arquitetura de alta tensão mais elevada. Seu plano, quando vieram ao workshop, era dedicar três anos e gastar cerca de dez milhões de dólares, para, em seguida, fazer um grande lançamento ao público.

Essa foi uma das primeiras equipes da GE a organizar uma diretoria interna. Faziam regularmente reuniões de pivotar ou perseverar, em que avaliavam o último MVP que estavam considerando, e a diretoria tomava decisões de

financiamento com base em perguntas que faziam a respeito do que a equipe tinha aprendido, e como.

Após nosso workshop inicial, a equipe concordou em construir um MVP em três meses, em vez de três anos. A equipe dedicou algumas semanas para projetar esquemas elétricos e assegurar que poderia construir o produto. Então, chegou a hora da verdade: um cliente pediu uma proposta, analisou os esquemas e, de imediato, rejeitou-os. A equipe tentou de novo com outro cliente, e assim sucessivamente. Quando as rejeições se acumularam, perceberam que seu plano estava praticamente condenado.

Não era pouca coisa admitir isso ao seu patrocinador executivo. Porém, felizmente, o processo da espada dourada tornou mais fácil manter a conversa concentrada no que a equipe tinha aprendido após a visita de cada cliente. Quando teve a coragem de admitir isso, a equipe foi capaz de pivotar diversas vezes e, no final das contas, propôs um novo sistema que acabou se revelando vencedor, e que apenas tangenciava as especificações originais do produto.⁸

4. Projete uma boa experiência

Para uma experiência dizer o que precisamos saber – isto é, se vale a pena continuar –, ela precisa ter certos recursos. As equipes não fazem experimentos só para ver o que pode acontecer (nesse caso, elas sempre seriam bem-sucedidas, porque algo sempre vai acontecer!). Elas fazem experimentos para ganhar conhecimento com a medição das ações do cliente, e não apenas a partir do que os clientes dizem. Todas as experiências devem ter:

- *Uma hipótese clara e verificável.* Sem uma visão clara do que deve acontecer, não podemos julgar o sucesso ou o fracasso. E se você não puder fracassar, não poderá aprender.
- *Uma próxima ação evidente.* Construir-medir-aprender é um ciclo, o que significa que cada experiência deve conduzir diretamente a uma ação subsequente. Uma única experiência nunca é suficiente para se obterem as conclusões necessárias. Só uma série de experiências pode revelar a verdade.
- *Contenção estrita dos riscos.* Em geral, “O que é o pior que pode acontecer?” é uma pergunta que fazemos de modo irreverente. No entanto, nesse caso, realmente precisamos saber a resposta, e ter certeza de que podemos tolerá-la. O objetivo não é impedir que algo ruim aconteça, mas sim assegurar, ao modificar a experiência, que, seja o que for, esse algo ruim não é desastroso. Entre as estratégias de contenção dos riscos, incluem-se a limitação do número de clientes expostos; a não colocação da marca da empresa no MVP; o não comprometimento da segurança ou conformidade (ainda melhor, ter um especialista em conformidade na equipe); dar ao cliente uma garantia que vá além de “receba seu dinheiro de volta”; e a oferta de pagar multas adicionais pela falta de desempenho. Faça questão de sempre ser correto com o cliente, não importa o custo (lembre-se de que você não terá muitos clientes no início).
- *Uma ligação entre o que é mensurado e ao menos uma LOFA.* Se não usarmos uma experiência para testar uma suposição, ela não vai nos dar informações úteis.

O carro conectado

Após o encontro com os executivos da Toyota que descrevi no Capítulo 1, Matt Kresse, pesquisador do centro de inovação da empresa, o InfoTechnology Center (ITC), e aqueles mesmos executivos concordaram com a ideia de um projeto de uma Startup Enxuta. Em março de 2013, Kresse e Vinuth Rai, diretor do ITC da Toyota, começaram uma série de experimentos elaborados para descobrir e desenvolver tecnologia de ponta para um carro conectado à internet.

O primeiro passo foi testar uma suposição. Então, eles publicaram um anúncio no site de classificados Craigslist sob o título “Você odeia o trajeto de ida e volta do trabalho?”, convidando pessoas a ir ao centro de pesquisa e se queixar sobre sua atual experiência ao volante de um carro. Em uma hora, trezentas pessoas responderam. “Foi uma resposta imediata e impressionante”, lembra Kresse. “Não construímos nada até ouvirmos os principais pontos problemáticos expressos pelos clientes. Era, acho, a primeira vez que estávamos colhendo dados brutos dos usuários. Foi muito bom, porque vínhamos trabalhando majoritariamente num ambiente semelhante a um laboratório, onde o cenário é bastante asséptico e não muito propício para alguém dar uma resposta franca. Por isso, a experiência foi muito revigorante.”

A equipe ofereceu a cinco das trinta pessoas que foram entrevistadas um protótipo para colocar em seus carros por um mês, e informou-lhes que, se gostassem, poderiam mantê-lo; caso contrário, receberiam cem dólares pela participação. Esse MVP não era nada mais do que um tablet Android, acondicionado num painel com a marca da Toyota, com um sistema básico de navegação conectado a um

microcontrolador barato, que estava ligado na ignição e nos controles de direção. “Você tem de colocar as coisas na frente das pessoas, ter feedback delas desde cedo”, Kresse se lembra de ter pensado.

Era a primeira vez que o grupo de Kresse conseguia testar suas ideias com consumidores reais. O grupo rastreava que aplicativos os motoristas estavam usando em tempo real. Em seguida, periodicamente, encontravam-se com os usuários para descobrir do que cada motorista gostava e não gostava. “Estávamos nesse processo de atualizar rapidamente os aplicativos”, diz Kresse. No fim de um mês, 60% das pessoas que testaram o protótipo do sistema de navegação quiseram mantê-lo, e 40% disseram que o recomendariam a outras pessoas.

Esse tipo de dados chamou a atenção dos executivos da Toyota. De novo, havia muito pouco risco envolvido; crucial para um MVP inteligente. Kresse e Rai não estavam lançando nada fora do estilo de incubadora do ITC. Porém, assim que seu trabalho foi reconhecido, tiveram o sinal verde para começar a trabalhar com os grupos de produto da empresa.

Em novembro de 2016, a Toyota lançou sua nova “Mobility Service Platform” (MSPF) conectada, dentro de sua unidade de negócios Toyota Connected, cujo presidente é Shigeki Tomoyama. A empresa progrediu muito desde a simples postagem no Craigslist procurando motoristas frustrados.

Experiências com modelo de negócios

Na GE, uma das primeiras equipes com quem trabalhei estava projetando uma nova turbina a gás para uma usina

elétrica de ciclo combinado. O objetivo era construir algo que seria 5% mais eficiente do que qualquer outra turbina do mercado. A equipe previu que levaria cerca de quatro anos para produzir e exigiria a criação de uma nova cadeia de suprimentos. Quando estavam se envolvendo no planejamento, um membro da equipe disse: “Espere aí. Daqui a quatro anos, a eficiência das turbinas dos concorrentes terá melhorado. Então, vamos garantir que extrapolaremos a nova meta de eficiência e seremos 5% melhores do que isso.” Bastante justo. Mas então a equipe teve de fazer uma reavaliação, e precisariam de seis anos até o lançamento. A essa altura, alguém acrescentou: “Um instante! Em seis anos, a eficiência não precisará ser ainda maior?” Antes que qualquer coisa tivesse realmente acontecido, a equipe já estava tentando prever como saberia se teria ou não uma eficiência líder de mercado quando o motor estivesse pronto. Era uma espiral descendente por um desvio de projeto quase infinito.

A solução foi propor um novo modelo de negócio. No modelo antigo, a principal atividade da GE era vender equipamentos. Se e quando os clientes voltassem para manutenção, tentariam lhes vender novos atributos e atualizações. A equipe imaginou um novo modelo: incluir atualizações logo de saída e se comprometer com futuras melhorias. Também haveria uma cláusula que estipulava que a GE seria responsável por danos relacionados a quaisquer perdas de prazos.

Depois que um membro da equipe resumiu a proposição de valor, “E se abordarmos o cliente e dissermos: ‘Em vez de esperar dez anos por uma turbina que é 5% mais eficiente, podemos vender agora para você uma que é muito boa, com o valor agregado de que todos os anos, de agora em diante, lhe oferecemos atualizações para

substituir as lâminas e as hélices e ajustaremos a turbina para aumentar a eficiência’”, a equipe fez um brainstorm. “‘Você terá a opção, uma vez por ano, de instalarmos essas peças, e teremos um contrato preexistente que diz que seremos pagos por cada ganho de eficiência que conseguirmos com cada nova atualização.’”

Levamos esse plano para os executivos, que ficaram entusiasmados. Ele oferecia um tempo de ciclo de entrada no mercado muito mais rápido, e cada iteração proporcionaria maior eficiência. O cliente pode comprar uma turbina com a melhor eficiência do mercado para todo o sempre. Então, alguém fez a pergunta fatal: “A receita que conseguiremos, todos os anos, pela instalação das peças de atualização é receita de produto ou receita de serviço?”

Ingenuamente, respondi: “Quem se importa? Receita é receita.” Porém, a resposta importava para eles. Muito. Representava uma guerra territorial dentro da empresa, que não podia ser solucionada naquele momento. No entanto, a equipe persistiu, e o feedback do cliente permaneceu positivo. No final, os executivos mudaram de ideia e entenderam que precisavam pensar no que era certo para o cliente, em vez de se apoiar nos paradigmas tradicionais. Guy DeLeonardo, gerente de produto de turbinas a gás da GE Power, recorda: “Bastou a ameaça de perder um negócio de um bilhão de dólares com uma importante empresa de serviços públicos e cliente valioso para que os dois líderes de divisão (os donos do território) encontrassem uma maneira de solucionar a questão. É preciso entender que esse foi nosso modo de trabalhar pelos últimos trinta e tantos anos.”

Com o novo modelo em vigor, a equipe lançou a turbina a gás 7HA.02, que, atualmente, é a líder do setor em eficiência de produto e obteve vendas de dois bilhões de

dólares em 2016. A equipe pode adicionar inovações anualmente, sabendo que os clientes as querem e estão dispostos a pagar por elas, porque os termos comerciais foram acordados antecipadamente. “Para o cliente, não importa para onde vai a receita”, afirma DeLeonardo. “Empreendemos um esforço especial para fazer o que é certo para o cliente.”

Quando fizer experiências com os modelos de negócios,⁹ eis algumas coisas para lembrar:

- No balanço patrimonial de quem deve ser incluído o produto? Realmente faz sentido forçar uma pequena empresa ou um consumidor a pagar logo de saída?
- Por que fazer uma distinção entre produto e serviço? Se os produtos são projetados para exigir manutenção periódica, por que não assumir a responsabilidade de proporcioná-la?
- Uma empresa deve lucrar com um produto que talvez não satisfaça as necessidades do cliente? Ao cobrar só quando o produto apresenta desempenho – remuneração por uso ou baseada em desempenho –, a empresa permanece alinhada às necessidades do cliente.
- Os tempos de ciclo são mais rápidos quando a empresa controla cada aspecto da entrega de serviço. Podemos assumir responsabilidade por passos intermediários, a fim de trazer inovações ao mercado mais rápido?
- Quando uma empresa se coloca no lugar do cliente (lucramos apenas quando eles lucram), somos capazes de descobrir outras maneiras de agregar valor.

- Há novas dinâmicas competitivas disponíveis para ganhar participação de mercado? Por exemplo, na divisão de iluminação comercial da GE, existem contratos de manutenção de prédios que cobram por soquete, e não por lâmpada. A GE é responsável por manter cada soquete preenchido e operacional. Cada soquete coberto por um acordo de longo prazo desse tipo reduz, de maneira eficaz, o mercado total disponível para atuação de concorrentes antiquados.

Em termos de Startup Enxuta, entendemos o tempo de ciclo como construir-medir-aprender, o que significa que, às vezes, as partes não técnicas do ciclo podem passar despercebidas em meio às mudanças do modelo de negócios. Uma equipe de produto com quem trabalhei tinha um problema recorrente. Depois que seu produto foi projetado e construído, levou um ano ou mais para que os clientes tivessem a chance de comprar o novo modelo.

Por quê? Porque os distribuidores tinham de comprar o novo produto e reformar seus *showrooms* a fim de exibi-lo. Muitos distribuidores achavam isso caro e tinham poucos motivos para fazê-lo com frequência. Em mercados com poucos distribuidores, havia pouca pressão sobre eles para que expusessem os últimos modelos.

Ninguém achou estranho esse arranjo. Era como o setor sempre havia funcionado. Além disso, em termos de lucratividade de cada produto no longo prazo, fazia pouca diferença. No entanto, do ponto de vista do aprendizado e do tempo de ciclo, esse esquema é bastante oneroso. Em comparação com o custo de desenvolver um novo produto, o custo de ajudar o distribuidor é bem pequeno. Por que não transferir os custos do *showroom* para o nosso balanço patrimonial?

5. Crie novas maneiras de mensurar o sucesso

Nessa primeira fase de transformação, a organização está criando equipes multidisciplinares e fazendo experiências. Mas como as equipes sabem que estão tendo sucesso? Por meio do uso dos *indicadores de tendências*, que medem o *aprendizado validado*.

Indicadores de tendências

Os indicadores de tendências surgem de diversas formas. Seu propósito é rastrear sinais de que o processo está funcionando no nível da equipe. O objetivo é mostrar que a probabilidade de algo bom acontecer está aumentando. Por exemplo, um executivo com quem trabalhei estava bastante concentrado no tempo de ciclo como indicador de tendência para o sucesso. Ele ficaria feliz se as equipes de produto alcançassem uma melhoria no tempo de ciclo, mesmo se não produzissem outros benefícios tangíveis imediatamente. O executivo estava convencido de que lançar o produto no mercado mais rápido e aprender dos clientes mais cedo acabaria produzindo melhores resultados comerciais. Na maioria das vezes, ele tinha razão. E essa convicção permitiu que suas equipes se tornassem mais ousadas na maneira de pensar.

Outro bom indicador inicial é a satisfação e o engajamento do cliente. Como Todd Jackson, vice-presidente de produto da Dropbox, aprendeu: “Ter usuários iniciais entusiasmados, que defendem seu produto, significa que eles também vão falar com outros usuários. A melhor forma de marketing é a propaganda boca a boca.”

O cliente de uma equipe da GE ficou irritado ao saber que um produto perfeito levaria de cinco a dez anos para ser entregue. Depois de passar pelo programa FastWorks e desenvolver um novo plano, a equipe voltou a procurar esse cliente e disse: “Em vez de trazer perfeição, que tal se trouxermos algo que é consideravelmente melhor do que o que você tem agora, mas que seja apenas o começo? Podemos trazer no próximo ano, e não em cinco anos, se você nos ajudar se tornando parte engajada do processo.” O cliente ficou bastante entusiasmado com essa ideia e quis começar a colaborar imediatamente – uma experiência que a equipe nunca tivera antes. Eles ainda não tinham feito nada, exceto por uma conversa, mas seu relacionamento com o cliente já tinha mudado consideravelmente. A equipe sabia que estava no caminho certo.

O entusiasmo por fazer novas conexões com clientes reais e perceber o potencial disso se associa a outro indicador de tendências importante: o moral da equipe. A mudança é difícil, mas também pode ser contagiosa. O entusiasmo com uma nova forma de trabalho pode causar uma ótima impressão em outras pessoas. Muitas vezes, ver uma equipe realmente engajada é suficiente para fazer as pessoas dizerem coisas do tipo: “Quero que toda a minha equipe trabalhe desse jeito” ou “Queria que toda a minha divisão pensasse e agisse desse jeito.” O estado de espírito é poderoso.

Perceba um padrão universal em todas essas histórias: em todos os casos, a alta direção apresenta um ponto de vista – e convicção – de que os indicadores de tendências dos agentes de mudança estão apontando coisas boas no futuro. Sem esse entendimento, toda a experimentação do mundo na Fase I é para nada. Naturalmente, muito trabalho acontece nas fases posteriores para confirmar que esses

indicadores de tendências de fato sinalizam resultados empresariais positivos. No entanto, sem a convicção da liderança, não há nenhuma maneira de chegar a essas fases.

Métricas

Um pouco mais adiante no caminho da experimentação, é importante criar métricas para mensurar o sucesso dos projetos empreendedores. Isso implica substituir métricas tradicionais – frequentemente, o ROI – pelo *aprendizado validado*: informação cientificamente coletada com base em experiências frequentes. Por exemplo, quando a equipe da Dropbox estava construindo o Paper, a fim de não repetir os erros do Carousel e do Mailbox, consideraram dois comportamentos críticos: “Estávamos disciplinados a registrar primeiro os usuários que eram representativos de toda a nossa base de clientes e usuários”, explica Aditya Agarwal. “Garantimos que não estávamos nos fechando em feudos.”

As duas métricas básicas da Dropbox eram:

1. *Viralidade*. “Não queremos que o Paper se torne uma ferramenta de usuário individual. Não nos interessava se apenas uma pessoa estava usando o Paper para substituir o Evernote [software de lista de tarefas]. Precisávamos que o Paper se disseminasse e fosse colaborativo.”
2. *Retenção na segunda semana*. “Convidamos uma pessoa. Ela testa. Ela voltou na segunda semana?”

A métrica não precisa ser complicada. Em 2014, Jeff Smith foi contratado para a função de diretor de TI da IBM, para liderar uma transformação ágil no setor. Ele afirma: “Costumávamos medir muitas coisas que não tinham nada a ver com o valor de negócio real criado.” Agora, há uma lista de quatro métricas: (1) com que rapidez uma equipe consegue executar uma nova tarefa; (2) quantas tarefas uma equipe pode completar durante um ciclo de trabalho regular (não importando quanto tempo isso significa); (3) quanto tempo leva para uma tarefa sair da fila de espera e entrar em produção; e (4) quanto tempo uma tarefa ficou na fila de espera, o que inclui cortar projetos que se tornaram irrelevantes com a passagem do tempo.

“Quanto mais simples sua métrica, mais simples seus objetivos”, afirma Smith. “Se todos são capazes de entendê-la sem um manual, as pessoas começam a melhorar numa velocidade mais alta.”

Isso é verdade, não importa o contexto. Como Brian Lefler, engenheiro de software que fez a transição para a área de TI do governo, revela: “As empresas de software possuem muitas partes que não fazem dinheiro de maneira óbvia e clara. Na Google, quando trabalhei no Ads, era muito claro: eu sabia quanto dinheiro trazíamos, dividido pelo número de pessoas da minha equipe de engenharia. Mas não funcionava assim quando trabalhei na Amazon Ordering, que era um centro de custo. Estávamos custando nossos salários ou nossos salários mais todas as vendas perdidas, porque estávamos quebrados. Descobrimos como medir o sucesso das equipes e, assim, tínhamos um substituto para as interações do mercado.”

Quando Lefler está trabalhando num projeto para o governo federal, junto com uma agência, há algumas

métricas que ele gosta de usar no início, em vez de simplesmente perguntar “Como foi essa semana?”:

- Havia quantos bugs?
- Com que frequência o sistema esteve ativo?
- Quantos minutos levou para alguém processar seu formulário?
- Quantos cartões (no caso de um projeto de imigração envolvendo *green cards*) imprimimos hoje?

As métricas são fundamentais, afirma Lefler, porque “quando a liderança não pode mensurar os resultados, a resposta comum é requerer que todas as decisões subam para seu nível. O efeito de primeira ordem de melhores medições é a melhor tomada de decisão. O efeito de segunda ordem é que a liderança concede às equipes de alto desempenho a autonomia para agir mais rápido e concentrar sua atenção nas coisas certas”.

6. Trabalho por exceção

Toda equipe que está trabalhando no Estilo Startup precisa ter alguém na liderança da empresa a quem possa recorrer, quando necessário, para solucionar os problemas mais difíceis que enfrenta na interação com toda a organização. Na pior das hipóteses, a falta dessa pessoa pode ser fatal para uma startup interna, e, na melhor das hipóteses, pode provocar uma imensa perda de tempo. Sem esse defensor, a equipe terá de gastar recursos preciosos explicando, negociando e se desculpando por seus métodos aos outros membros da organização.

Esses defensores executivos se encaixam em duas categorias distintas. Uma é a do defensor executivo para os agentes de mudança das empresa. Na GE, as agentes de mudança eram Viv Goldstein e Janice Semper, que, no dia a dia, conduziam o projeto maior de fazer a empresa mudar seus hábitos. A preocupação principal dos agentes de mudança é assegurar que o programa passe da Fase I para a Fase II. São as “tropas na linha de frente” e, assim, precisam de proteção de cima, muitas vezes de alguém que é da confiança do CEO, para assegurar que as mudanças continuem avançando. O outro papel desempenhado pelos defensores executivos é como provedores de proteção para equipes individuais. Numa grande organização, o defensor executivo pode ser qualquer pessoa em posição de eliminar obstáculos para as equipes-piloto individuais. Não é necessário que seja o mesmo defensor para cada equipe, mas cada equipe precisa de ao menos um defensor.

Em *A Startup Enxuta*, enfatizei que aquilo que as pessoas geralmente consideram como “proteger a startup da empresa controladora malvada” é na verdade algo retrógrado. A questão é como convencer a empresa controladora – e seus tensos gestores de nível médio – de que o que quer que a startup esteja fazendo é seguro. É por isso que os métodos de inovação que recorrem ao segredo raramente funcionam mais do que uma vez. O único caminho para a transformação de toda a empresa é inovar abertamente. Mas então como removemos esses obstáculos?

Numa startup, mesmo uma que cresceu e tem milhares de funcionários, a pessoa que desempenha o papel de defensor executivo é frequentemente o fundador ou cofundador, que possui a autoridade moral e as conexões para solucionar os problemas. Todd Jackson, da Dropbox,

que viu isso acontecer tanto nessa empresa quanto na Google, afirma: “Você precisa que os fundadores ou o CEO digam: ‘Não. Vamos investir nisso’. E isso tem de vir deles, porque, caso contrário, o projeto provavelmente será tragado pela quantidade de energia e inércia internas que são destinadas ao produto básico.”

Numa organização maior, o defensor executivo deve estar num patamar alto o suficiente para eliminar os obstáculos, mas não tão alto que não possa se reunir com equipes individuais.

O que é legal?

Numa empresa de tecnologia, trabalhei com uma equipe que queria colocar um novo software no mercado, em diversos países. O plano original era lançar o produto mundialmente e com grande alarde após 18 meses. Durante o treinamento do tipo Startup Enxuta, a equipe percebeu que poderia avaliar o interesse nos países com mais rapidez por meio de anúncios no Facebook. O objetivo era ver se conseguiriam fazer as pessoas fornecerem os números de seus cartões de crédito e se comprometer a participar da pré-venda dos softwares, antes que muito tempo e dinheiro fossem gastos na construção de novas versões.

Todos concordaram com o plano. Então, de repente, os membros da equipe ficaram paralisados. Aquilo era legal?

A equipe logo apresentou uma série de argumentos justificando por que a área jurídica não permitiria aquela experiência. Sustentaram que não havia como obter um número de cartão de crédito sem realmente enviar algum produto. Além disso, depois de obter os números dos

cartões de crédito, precisariam garantir que eles seriam mantidos a salvo de hackers, já que não estariam usando os sistemas normais da empresa para processamento. Precisavam encontrar uma maneira de os clientes concordarem explicitamente que, se o software não fosse enviado, receberiam um reembolso. Havia uma lista imensa de regras e questões de conformidade que a equipe considerou insuperável. Eles estavam prontos para retornar ao plano original.

Então, fiz uma pergunta ridícula: “O que é legal?” Quem tinha lhes comunicado todas aquelas regras rígidas? A equipe ficou desconcertada. Como em diversas organizações, o medo era parte da cultura transmitida e compartilhada ao longo dos anos.

Em seguida, perguntei com quem poderíamos falar para descobrir se os medos da equipe tinham algum fundamento. Lembre-se: era um software, não um aparelho médico ou um motor a jato. Nem a vida, nem a subsistência de ninguém estava em risco; logo, parecia válido investigar se havia uma maneira de realizar aquela experiência.

A equipe decidiu que a única pessoa que poderia responder à pergunta era o consultor jurídico da divisão. Por minha insistência, fizemos a ligação e nos agachamos em torno do viva-voz numa sala de reunião, esperando a resposta do “jurídico”. Quando o consultor atendeu, a equipe apresentou a pergunta da pior maneira possível: “O senhor acha que incorremos em responsabilidade ilimitada para a empresa se pegarmos os números dos cartões de crédito das pessoas e cobrarmos por um produto que talvez nunca enviaremos?” Você pode adivinhar qual seria a resposta.

Antes que o consultor jurídico pudesse iniciar o longo sermão, eu intervim. “Senhor, peço desculpas pela confusão, mas o que essa equipe realmente quer fazer é pegar os números dos cartões de crédito de não mais que cem clientes, e de cada um deles seria cobrado um máximo de 29,95 dólares se e quando o produto enfim fosse enviado.” Então, o consultor jurídico respondeu: “Então a responsabilidade total da empresa seria de apenas três mil dólares, mesmo no pior dos cenários?” Depois que respondemos que sim, ele disse: “Percebem que já gastaram mais dinheiro que isso, desperdiçando meu tempo com essa ligação? Claro que podem realizar a experiência. Tchau.”

Um misto de espanto e satisfação tomou conta da equipe. Sua experiência fora aprovada. Foi uma exceção ocasional, mas a experiência ofereceu um vislumbre de uma nova forma de trabalho. Apenas muito depois, na Fase III, essa empresa adotou uma política mais sistêmica. Para a Fase I, bastavam exceções simples.

Toda a ajuda possível. Ou não.

O que aconteceu com essa equipe de software ocorre com frequência na Fase I. Nem sempre o percurso será tranquilo; conflitos surgirão na organização em relação aos sistemas existentes e às pessoas. Denomino isso “problema do tipo toda a ajuda possível”. Uma empresa apresenta um problema: talvez o trimestre não esteja indo bem, ou a empresa está prestes a conseguir um financiamento e os números não são exatamente os melhores. A pessoa responsável informa ao CEO, que, por sua vez, relata o problema para a diretoria de maneira alarmista:

“Precisamos de toda a ajuda possível! Todas as pessoas na empresa devem agora se dedicar 100% a solucionar esse problema!” Mas e as pequenas equipes dedicadas a inovações e não relacionadas com o trimestre corrente? Há algo bastante insatisfatório em dizer que “precisamos de quase toda a ajuda possível”, ou em dedicar apenas “99% do esforço” a um problema urgente. Isso provoca o cancelamento de muitos projetos de inovação.

Esse é exatamente o tipo de situação em que os defensores executivos são decisivos para assegurar que a transformação não seja paralisada pelo conflito e pelo choque de sistemas. Eles podem proteger as equipes de inovação e garantir aos outros que estar à altura do desafio quando a empresa precisa também é a coisa certa a se fazer. É uma das maneiras pelas quais as organizações começam a desenvolver a capacidade de realizar ambos os tipos de trabalho de forma simultânea. Sem isso, o crescimento constante e de longo prazo é impossível.

7. Traduza a forma de trabalho em termos que a organização possa entender

Nos estágios iniciais de uma transformação, uma das coisas mais importantes que uma organização precisa fazer é realizar seu próprio processo. Isso inclui falar numa linguagem que faça sentido para cada empresa. Como Beth Comstock afirma em relação ao programa FastWorks (nome que se inspira no slogan da GE “Imagination at Work”): “Em qualquer empresa, você precisa traçar seu próprio caminho. Pegamos o melhor do que foi trazido para nós e adaptamos. Acho que isso também é parte da história. Acrescentamos

outras ferramentas, como um processo de diretoria de crescimento mais disciplinado, inspirado pelo financiamento de capital de risco e pelos provérbios culturais. Acho que quando você julga a cultura por sua comunicação, pelas palavras que utiliza, você sabe que aconteceu uma mudança.” Vale lembrar: o processo não é denominado “manufatura enxuta” na Toyota; é “Sistema Toyota de Produção”.

Aprender a trabalhar nesse novo modelo não é uma questão de adotar rigidamente uma série de práticas; é uma questão de encontrar as maneiras pelas quais as ferramentas podem ser adaptadas e aplicadas em cada empresa. Quando as pessoas procuram a Intuit em busca de um modelo de como levar a inovação para suas empresas – o processo de inovação da empresa, Design for Delight, tem sido um enorme sucesso –, Bennett Blank, líder de inovação na Intuit, explica: “Elas perguntam: ‘O que podemos replicar?’” A resposta dele: “A primeira coisa que sempre digo é: ‘Você não pode replicar. Realize suas próprias experiências, aplique tudo ao seu próprio processo e, então, descobrirá o que funciona em sua organização’.” De fato, é um bom conselho, e foi o que tornou possível para as organizações das quais falamos neste capítulo avançar com tanto sucesso. Neste livro, procurei chamar atenção para as semelhanças entre programas como o FastWorks, o Design for Delight e o USDS do governo norte-americano. No entanto, cada um desses programas é bastante diferente um do outro. Eles refletem a cultura e o caráter da organização controladora.

À medida que meu trabalho na GE veio à tona, comecei a receber ligações de empresas que queriam replicar o sucesso inicial do FastWorks. No entanto, eu não tenho uma empresa de consultoria. Assim, sou frequentemente

indagado a respeito de quem a empresa deve contratar para promover essa mudança.

Digo às empresas para colocar alguém que já é funcionário diretamente no comando dessa iniciativa e dar a essa pessoa os recursos necessários. Acredito que essa seja a única maneira de tornar uma mudança desse tipo permanente. Tem de vir de dentro da organização e ser vista como um desenvolvimento nativo. Precisa ser projetada por pessoas que realmente conhecem a cultura da empresa e os mecanismos que a fazem funcionar. Tudo bem ter coaches que ajudam ao longo do caminho, mas alguém estranho à empresa pressionando pela mudança na organização é algo condenado ao fracasso. Como Ryan Holmes, CEO da Hootsuite, afirma: “Os maus processos não se ajustam sozinhos. Frequentemente, ocultam-se num vácuo de poder. Os funcionários que estão na linha de frente não têm autoridade para realizar mudanças, enquanto os membros da alta direção ignoram essas questões ou supõem que são problema de outras pessoas. É por isso que é muito útil ter alguém no comando, mesmo que não seja uma função oficial ou de tempo integral. Dá aos funcionários alguém a quem procurar.”¹⁰

Foi exatamente essa percepção que levou Janice Semper a procurar seu chefe e insistir para que fosse incluída no projeto de transformação da GE em tempo integral. Não só as equipes individuais careciam de alguém para liderá-las, mas a GE em geral estava tentando empreender grandes mudanças sem um líder confiável.

Cerca de três meses após a volta do primeiro grupo de oito equipes com quem trabalhei na GE à sua unidade de negócios, Semper e Viv Goldstein pediram que esse grupo regressasse à sede da empresa para uma atualização sobre a implementação das práticas enxutas. Semper e Goldstein,

que tinham outros cargos na empresa, foram encarregadas pela alta direção de descobrir os próximos passos desse processo com o qual todos estavam tão entusiasmados. “O que Viv e eu esperávamos ouvir era ‘Ei, tudo está indo muito bem!’, além de algumas boas ideias de como poderíamos expandir o processo”, recorda Semper. “O que ouvimos foi: ‘Uau, foi muito difícil’. Sistemáticamente, quando as equipes voltaram às suas unidades de negócios, foi como uma rejeição a um órgão transplantado. Elas pensavam e começaram a trabalhar de uma forma diferente, mas ninguém ao redor delas entendia o que estavam fazendo, por que estavam fazendo, ou como.”

Foi o momento em que Semper se deu conta de que se tratava de algo mais do que simplesmente treinar algumas pessoas e esperar que a mensagem se espalhasse. “Percebemos que precisávamos redefinir e rearticular como queríamos que nossos funcionários pensassem, agissem e liderassem.” Dali em diante, o trabalho de Semper e Goldstein se concentrou apenas em ajudar a criar a cultura que daria suporte à nova forma de trabalho. Elas se tornaram as cofundadoras do que em breve seria chamado de FastWorks. “Começamos a analisar o processo e a pensar em como pegar a essência e a raiz desse processo, aplicar à GE e fazer funcionar para nós”, diz Semper. Essa percepção levou a mudanças muito maiores nos meses seguintes.

Juntando tudo: As crenças da GE

Após Janice Semper constatar que a GE precisava redefinir e rearticular como queria que os funcionários pensassem e agissem (“Você não pode apenas treinar as pessoas e esperar que tudo corra bem”), ela se fez uma pergunta

fundamental: “Quais são as alavancas para a mudança?” Uma delas era a consagrada lista de valores da GE, ou GE Values: uma lista de princípios que, como Semper descreve, são “valores de crescimento. Historicamente, ficaram profundamente arraigados em nossos processos de RH, nossos processos de talento, em como recrutamos as pessoas, como as desenvolvemos e como as avaliamos”. Esses princípios serviram como “norte” da empresa, e a GE sabia que, se quisesse mudar de verdade a forma pela qual as pessoas trabalhavam, precisaria encontrar “um novo norte”.

Em vez de reformular a lista antiga, decidiram começar uma nova. “Não é incremental”, Semper se recorda de ter pensado. “É um salto, um reposicionamento bem definido da forma pela qual precisamos trabalhar.”

Após analisar outras empresas que tinham adotado os princípios que Semper e Goldstein queriam articular – uma forma de trabalho mais rápida, mais simples, mais voltada para o cliente –, a equipe começou a elaborar um documento. Não estavam procurando replicar as ideias de ninguém, mas se instruir a respeito do que era possível.

Reduziram sua lista de “MVPs” a doze características principais de empresas que estavam alcançando os tipos de resultados que a GE procurava. Em seguida, a equipe de Semper decidiu obter a validação de seus “clientes”: neste caso, os próprios funcionários da GE. Levaram as novas ideias e se envolveram diretamente com “os executivos, os duzentos principais líderes e os quatro mil funcionários do programa de liderança de nível iniciante da GE”. Formularam duas perguntas:

- Em quais dessas doze características a GE é boa?
- Entre essas doze, quais são as nossas maiores falhas?

Os dados foram inequívocos: havia sete características nas quais quase todos concordaram que a empresa já era boa, e cinco nas quais todos acreditavam que a GE precisava melhorar para prosperar. A equipe de Semper concentrou a atenção nos pontos fracos da empresa, que se tornaram o foco de suas novas prioridades. “[Os pontos fracos] estavam bastante relacionados a tentarmos ser mais voltados para o cliente e o usuário do que para o produto”, conta Semper. “Deveríamos ter processos simples e enxutos, operar com velocidade e experimentar após a criação das melhores equipes possíveis, com opiniões de todas as partes da organização.”

Quando a equipe de Semper começou a rascunhar os princípios definitivos, foram novamente até os funcionários em busca de feedback. Para distingui-los dos antigos valores da GE, decidiram chamá-los por outro nome. “Decidimos usar o nome ‘GE Beliefs’ (Crenças da GE), porque a intenção era captar emoção e espírito, e não apenas intelecto. As pessoas têm de sentir essas crenças em cada fibra de seu ser, porque não é apenas uma questão de aplicar um novo processo. É uma questão de mudança de mentalidade. De paradigma. De como as coisas são pensadas. Então, a partir daí, os comportamentos mudam também.”

Depois de algumas rodadas de mudanças e feedback, em agosto de 2014, no encontro anual de executivos, a equipe lançou as GE Beliefs:

- 1.Os clientes determinam nosso sucesso.
- 2.Permaneça enxuto para avançar com velocidade.
- 3.Aprenda e adapte para vencer.
- 4.Empoderem e inspirem uns aos outros.

5. Num mundo incerto, entregue resultados.

O motivo pelo qual a GE conseguiu enfrentar mudanças nesse nível, nesse cenário, foi porque a transformação foi orientada desde cedo por pessoas completamente dedicadas a fazê-la acontecer. Conteí essa história porque, como mencionei na Introdução, foi um processo que observei de perto. Mas não é apenas uma história sobre a GE. Também é sobre como fundadores dedicados – às vezes, selecionados de maneira deliberada; outras vezes, por acaso – são o motor que impulsiona o empreendedorismo dentro de uma organização. Todas as empresas possuem mecanismos que as fazem se mover. Tudo o que é necessário para acioná-los é coragem.

CAPÍTULO 7

FASE II: EM EXPANSÃO

Então, com o que se parece o ponto de virada do Estilo Startup? Quando e como as empresas decidem transformar seus sucessos iniciais numa implantação de larga escala?

Como já mencionei, às vezes o processo é parte de uma mudança planejada. Outras vezes, é induzido por uma crise, seja positiva, como o grande crescimento de uma startup em estágio inicial, ou negativa, como foi com o governo federal depois do fiasco do HealthCare.gov.

De um modo ou de outro, quando chega a hora da ação decisiva, o trabalho duro e a preparação da Fase I compensam. A pronunciada inclinação ascendente da curva “S” da Fase II não representa o momento de dar passos pequenos e aprender novas teorias. Com sorte, diante de tal oportunidade, o novo manual de uso já foi testado em combate ou, no mínimo, foi revisto e atualizado. Isso porque, por mais que gostemos de reclamar que nossas organizações são lentas, quando a mudança chega, ela pode acontecer com surpreendente rapidez.

Pode parecer estranho comparar o empolgante potencial ilimitado de um Facebook ou Dropbox ao lançamento mais seguro de uma nova iniciativa corporativa numa empresa tradicional. No entanto, tendo visto ambos de perto, posso afirmar que há alguns paralelos surpreendentes.

A transformação desencadeia uma grande quantidade de criatividade e energia latentes. De forma inesperada, torna possíveis coisas que antes pareciam impossíveis. O segredo é estar pronto.

FASE II: PADRÕES COMUNS

Essa fase tem tudo a ver com rápida expansão e implantação dos métodos identificados por meio das iniciativas da Fase I e indicados para cada organização. Na GE, mostramos primeiro que essas ideias davam certo numa área funcional da empresa e, depois, provamos que podiam ser aplicadas em qualquer área por meio de projetos personalizados. Demonstramos que essa poderia ser a forma pela qual a GE inteira trabalharia dali para a frente, mesmo se o novo estilo ainda não tivesse sido uniformemente adotado. No governo, os êxitos do programa Presidential Innovation Fellows levaram a uma maior mobilização de tecnólogos e à criação não de uma, mas duas organizações internas que oferecem serviço digital a todas as agências.

Assim como na Fase I, não existe caminho “correto” para percorrer a Fase II. Contudo, há padrões e tarefas cruciais que são comuns às organizações navegando por esse novo estágio de mudança.

- Examinar e identificar os desafios enfrentados pelas equipes e os projetos da Fase I.
- Desenvolver e implantar um sistema integrado para a nova forma de trabalho.
- Identificar e fazer uso apropriado dos apoiadores no nível executivo para reforçar os novos métodos.

- Trazer áreas funcionais internas para o processo de transformação.
- Criar um programa interno de coaching.
- Estabelecer diretorias de crescimento e começar a utilizar financiamento mensurado para a alocação de recursos.

FASTWORKS, FASE II

Cerca de um ano depois que comecei a trabalhar com a GE, fui convidado para mais um encontro anual de executivos, a fim de atualizar o grupo a respeito de como as coisas estavam caminhando e o que tínhamos aprendido. Dessa vez, porém, eu também estava falando em nome da equipe corporativa que apoiou minhas iniciativas e dos inúmeros e empolgados entusiastas de dentro da empresa que se tornaram aliados naquele grande empreendimento. Quis destacar as realizações dos últimos doze meses, mas também ser sincero acerca dos problemas sistêmicos maiores com os quais nos deparamos.

Compartilhei a maneira pela qual reunimos provas irrefutáveis de cada parte da empresa e como experimentamos em cada unidade de negócios e em cada região. Dei o meu melhor para ser franco em relação aos problemas que estávamos encarando (afinal, eu era a única pessoa de fora na empresa e podia me dar ao luxo de pisar em alguns calos). No entanto, o mais importante era que tinha como meus coapresentadores outros apoiadores do executivo, que tinham testemunhado a transformação bem de perto. Eles trouxeram credibilidade àquele encontro como nenhum estranho à empresa conseguiria.

Juntos, apresentamos uma visão equilibrada dos sucessos e fracassos dos projetos-piloto da Fase I. Jeff Immelt solicitara à equipe corporativa do programa FastWorks que desenvolvesse um plano para implementar aquela forma de trabalho de modo mais amplo. Ele analisou a abrangente proposta da equipe para dar início à Fase II, que incluía o treinamento de todos os CEOs e membros da alta direção, com a construção de um programa interno de coaching e cada divisão iniciando o próprio processo associada ao FastWorks. A equipe estimou que a implementação levaria dois anos. A resposta de Immelt: “Está incrível, mas quero isso feito até o fim deste ano.”

Era junho.

Immelt queria uma tabela que mostrasse quem tinha (ou não) concluído o treinamento requerido. Como Beth Comstock recorda: “Quando vimos, se tornou uma questão pessoal.” Subitamente, agendas que não tinham espaço para sessões de treinamento de três dias se abriram como que por milagre.

A turnê

Assim iniciou-se um turbilhão inacreditável de atividade. Passei quase meio ano viajando para a GE com minha trupe: Janice Semper, Viv Goldstein e David Kidder.¹ Ao viajarmos pelo país enfrentando salas de executivos, alguns dos quais – sejamos sinceros – não queriam estar ali, reuníamos nossas evidências da Fase I para conquistá-los. Mesmo em nossos treinamentos com os mais altos executivos, não só os gestores estavam presentes. Cada participante era instado a trabalhar com uma equipe de projeto real de sua divisão e fazer o trabalho *in loco*. Basicamente, o

empreendedorismo requer o aprendizado na prática. Não existiam projetos ou simulações “hipotéticas”.

Eles construíram novos planos, propuseram MVPs e fizeram perguntas difíceis. “Como somos responsáveis por *isso*?” “Como você integra isso com o Seis Sigma?” “Como isso se relaciona com as operações comerciais?” “E se for regulamentado em nível federal?” No cerne de cada pergunta havia a mesma preocupação: “Como sei que isso vai funcionar se tive sucesso em minha carreira fazendo outra coisa?”

O armazém de exemplos que construímos a partir de cada divisão e área funcional entrou em jogo. Alguém dizia: “Entendo que isso seja um problema nessa tal outra divisão, mas não temos esse problema em minha divisão. Minha equipe jamais faria isso.” E, graças a toda a nossa evidência interna, na maioria dos casos eu conseguia responder: “É engraçado você dizer isso. Trabalhei como coach com equipes de sua divisão. Quero lhe falar sobre a realidade que elas estão enfrentando diariamente.” Foi sem surpresa que descobri que falar nesses termos era uma maneira eficaz de fazer as pessoas ouvirem. Só dizer “Sou da empresa e estou aqui para ajudar” não seria o bastante.

Cruzando o abismo

A maioria das pessoas que trabalham com desenvolvimento de produto está familiarizada com aquilo que o consultor de gestão Geoffrey Moore denominou “ciclo de vida de adoção de tecnologia”, descrito em seu livro *Crossing the Chasm* (“cruzando o abismo”). O “abismo” é o problema recorrente de haver, entre a adoção inicial visionária e a aceitação geral pragmática, uma enorme distância que só pode ser

transposta por uma mudança na maneira como o produto é comercializado e vendido. A questão não é apenas que o produto não está refinado o suficiente, mas também que os clientes convencionais procuram a referência de alguém com ideias afins para então tomar a ousada decisão de adquirir o produto.

Todos temos aquele amigo ou amiga em quem confiamos para nos dar recomendações de produtos inovadores e de ponta. Contudo, também temos amigos “anticonvencionais” demais para que confiemos em suas recomendações. As vendas empresariais funcionam da mesma maneira: os clientes convencionais e habituais são avessos ao risco e querem ter certeza de que o produto ou serviço vai realmente funcionar antes de testá-lo. Apenas os chamados primeiros entusiastas têm uma necessidade tão urgente por uma nova solução que chega a superar esse receio. O mesmo vale para novas ideias e, sobretudo, para novas práticas gerenciais. Os novos produtos podem ter aceitação inicial com um MVP simplificado e um mercado de entusiastas. Porém, no final das contas, esses produtos precisam convencer os céticos clientes convencionais a experimentarem a novidade, sem o benefício de ter outros clientes convencionais para recomendá-la.

A mesma dinâmica se apresenta na Fase II e pode levar a conversas tensas. As pessoas dentro das empresas adotam novos métodos da mesma maneira que os clientes e os mercados adotam. Alguns são entusiastas e muitos não o são. Os gerentes convencionais não se convencem facilmente de que aquilo que os supostos inovadores estão apregoando como a próxima grande novidade seja assim tão incrível. Isso é previsível. Os defensores executivos mencionados no Capítulo 6 foram inestimáveis neste estágio por esse motivo. Ter alguém de cada divisão que

participou do treinamento e podia dizer “Eu acredito nisso” fez uma grande diferença. Esses testemunhos eram muito mais importantes do que qualquer coisa que um consultor de fora dissesse.

Não eram só os defensores que eram capazes de impulsionar a transformação. Àquela altura, vários membros da alta direção já haviam assumido seriamente seu papel em ajudar na difusão do programa FastWorks.

O método do quadro-branco

Lembro muito bem do término de um workshop com um presidente de divisão. Ele pediu a cada um de seus líderes da área de lucros e prejuízos (L&P) que indicasse um único projeto ao qual aplicariam o pensamento da Startup Enxuta no trimestre vindouro, e quem seria o responsável pelo projeto. Os líderes da área não ansiavam por assumir esse compromisso, mas o presidente estava decidido. Assim, cada um acabou obedecendo à ordem, indicando um nome, de forma clara, num quadro-branco, ante a insistência do presidente.

Então, o presidente da divisão soltou esta bomba: no fim do trimestre, ele planejava se encontrar individualmente com as pessoas indicadas no quadro-branco e perguntar: “Como seus líderes estão cobrando sua responsabilidade pelo sucesso? Que tipo de perguntas estão fazendo em suas avaliações?” O fundamental em relação a essas perguntas é que elas não têm nenhuma resposta correta evidente. Em qualquer reunião em que não se identificassem mudanças drásticas em relação à atual forma de trabalho, o presidente questionaria o respectivo líder de L&P sobre o porquê.

Essas perguntas exigiam uma mudança no comportamento pessoal dos líderes de L&P e de seu pessoal do alto escalão. Quando eles se deram conta disso, a temperatura na sala pareceu cair vários graus. Todos perceberam que essa mudança era inegociável e que o fracasso em levá-la a sério resultaria em consequências reais. Acima de tudo, o grupo começou a fazer um brainstorm de como poderia promover essas mudanças em diversos níveis no interior da organização, porque a maioria das pessoas indicadas no quadro-branco estava dois ou três níveis hierárquicos abaixo dos executivos presentes na sala. Os líderes de L&P consideraram o que eles mesmos teriam de fazer para executar a mudança dentro da equipe, de cima para baixo, incluindo as perguntas que estavam fazendo nas avaliações.

Talvez previsivelmente, essa divisão se tornou uma das primeiras a adotar a transformação. O que pode surpreender é que foi o próprio presidente da divisão que propôs a ideia do quadro-branco. Como seus incentivos estavam devidamente alinhados, ele levou o processo a sério, o que lhe permitiu ser não só eficaz, mas também criativo a respeito de como motivar seu próprio pessoal.

O período de treinamento do programa FastWorks para os executivos do alto escalão durou cerca de seis meses, durante os quais treinamos cerca de três mil executivos e ativamos cerca de cem projetos associados ao FastWorks. E, como se revelou, isso foi apenas a ponta do iceberg.

Foi um período excitante, mas exaustivo. Foi também um experimento – um MVP para treinamento, por assim dizer. Como a equipe teve de criar um plano rapidamente e implementá-lo em apenas alguns meses, não houve tempo para aperfeiçoar o programa. Numa grande corporação, a maneira típica de abordar isso, claro, seria elaborar um

imenso livro de instruções, contratar facilitadores e implementar lentamente. Em vez disso, a primeira sessão de treinamento ocorreu poucos meses após o pedido de Immelt. Realizávamos os workshops durante o dia e, à noite, integrávamos o que tínhamos aprendido à próxima iteração do treinamento. “Após cada sessão, nós nos reuníamos e perguntávamos: ‘O que funcionou? O que não funcionou? O que não gerou aceitação? O que precisamos reforçar ou atenuar?’”, recorda Janice Semper. “Não foi fácil.”

E embora sinta grande orgulho por ter integrado essa jornada, o trabalho realmente duro – as quedas de braço nos bastidores e a logística e as maquinações políticas maçantes – foi feito pelos funcionários da empresa. Eles não são celebrados nas revistas e nos casos de negócio, mas testemunhei de perto sua dedicação. Isso me inspira até hoje.

1. Identifique os desafios enfrentados pelas equipes-piloto

Quando uma empresa está na Fase II de transformação, terá duas fontes principais de informação para explorar. Essa é a compensação por deixar as equipes fracassarem e terem sucesso.

A primeira fonte consiste em todas as exceções que têm de ser feitas para que uma equipe inicie seu projeto: conformidade, contratação, aprovações etc., muitas das quais mencionamos no Capítulo 6. Quais foram os maiores problemas enfrentados pelas equipes? A variedade de problemas tende a ser extensa, mas a mensagem é clara: *O*

que foi feito caso a caso e por decreto nos estágios iniciais agora deve ser sistematizado.

A outra fonte inclui os resultados dos próprios projetos iniciais. Alguns têm êxito e se tornam modelos para outros projetos. Muitos fracassam e produzem informação detalhada quanto ao porquê.

Qualquer tipo de mudança é difícil; assim, a melhor maneira de continuar avançando é recrutar um agente de mudança interno, como Viv Goldstein ou Janice Semper, para rastrear todo esse aprendizado específico da empresa. O trabalho delas era acompanhar os sucessos e fracassos de suas startups, registrando suas observações e, depois, analisando como e por que os fracassos ocorreram, e como podem ser evitados da próxima vez.

A resistência é um tipo específico de desafio

Na Fase II, um desafio importante que as equipes de inovação enfrentam é a resistência interna. A maior resistência vem de um lugar bem razoável: gestores que foram treinados ao longo de suas carreiras para agir de uma maneira específica. Muitas vezes, fico encarregado de dar aos executivos a má notícia de que estão pagando pessoas para inibir a inovação em suas organizações. Não é tão fácil mudar esses incentivos. E, quando mudam, os efeitos de anos dessa estrutura de incentivos não evaporam de um dia para o outro.

Sobretudo os gestores de nível médio têm dificuldade com a mudança corporativa. Deles, é exigido salvaguardar o “trabalho-padrão” da empresa e também entregar resultados, muitas vezes sem ter autoridade para mudar o

padrão de uma hora para a outra. Eles estão sob pressão constante dos níveis hierárquicos superiores e inferiores. Como vimos no Capítulo 1, a principal teoria da administração em que eles provavelmente foram treinados enfatiza a padronização e a eliminação da divergência. Como a inovação é uma forma de divergência positiva, há um conflito inerente que quase todo gestor da organização vai encarar. Em vez de enxergar esses gestores como vilões, temos de levar a sério suas objeções e seu ceticismo, e encontrar maneiras de ajudá-los a apoiar a transformação, em vez de bloqueá-la.

2. Implemente um lançamento generalizado

Os meses que passamos viajando e treinando executivos foram, como mencionei, uma maneira de difundir a mudança numa organização que era muito específica da GE. Estava diretamente ligada à cultura arrojada da empresa e ao desejo de Jeff Immelt de implementar a mudança o mais rápido possível. Mas, claro, está longe de ser a única maneira de avançar para o próximo nível.

Lembra-se de Mikey Dickerson e da equipe do HealthCare.gov? Como mencionei, algumas das pessoas desse grupo foram recrutadas do programa Presidential Innovation Fellows, que, àquela altura, estava em seu segundo ano e tinha passado de dezoito participantes para 43. Tendo desfrutado de uma série de sucessos, Todd Park convenceu Jennifer Pahlka, fundadora e diretora executiva da Code for America, a atuar como vice-diretora de tecnologia dos Estados Unidos por um ano. Pahlka ficou encarregada de ajudar a executar o programa PIF, além de

modelar o escopo e detalhes de uma organização mais permanente. Por meio da Code for America, ela prestou serviços digitais para governos regionais e acumulou muito conhecimento sobre como lidar com falhas do direito, da política e da tecnologia na implementação de planos governamentais.

Como Haley Van Dyck recorda, o plano era “criar uma equipe central com recursos de engenharia consolidados e aptidão para desenvolver projetos, e ver se poderíamos ajudar as agências a transformar seus serviços mais importantes voltados aos cidadãos”. O novo grupo, denominado United States Digital Service (USDS), incluiria duas divisões distintas: uma composta de equipes que poderiam ser destacadas para projetos específicos de agências identificados como críticos; e a outra atuando numa base de prestação de serviços, para atender mais rápido a equipes de agências interessadas em trabalhar dessa nova forma.

No final, essas duas áreas funcionais se dividiram em duas organizações distintas. O USDS permaneceu na Casa Branca, como a equipe disponível para lidar com problemas críticos, e a divisão de prestação de serviços, denominada 18F (por causa do cruzamento em que seu prédio está situado em Washington), transferiu-se para a General Services Administration.

No momento em que o governo digital passou da Fase I, em que toda a base, incluindo os planos para o USDS, foi assentada, para a Fase II, Todd Park atraiu alguns PIFs, improvisou uma equipe e realizou aquela reunião sobre como salvar o HealthCare.gov, da qual Dickerson participou às cinco e meia da manhã. “Dissemos: tudo bem, vamos agir conforme o combinado”, recorda Van Dyck. “Tínhamos entendido um pouco do modelo, das autoridades de

contratação, do modo de atrair as pessoas... Tudo isso. Estávamos procurando uma ferramenta que já sabíamos que existia, em vez de ter de inventar uma. Tínhamos proteção e a capacidade de mudar, a qualquer preço, o jeito como as coisas estavam acontecendo.”

Seis semanas depois, o site estava em pleno funcionamento. Depois disso, Van Dyck recorda: “Tivemos uma reunião muito diferente sobre um pedido de verba e a ideia de construir algo chamado United States Digital Service. O [pessoal que analisava nosso pedido de financiamento] disse: ‘Sim, entendemos perfeitamente o valor e a importância disso.’” A crise possibilitou a reforma em maior escala.

A equipe pensou em começar com uma operação pequena, contratar cerca de dez pessoas e selecionar alguns projetos de alto impacto em agências onde já havia uma forte adesão. Então, a resposta para o pedido formal de verba orçamentária chegou: receberiam vinte milhões dos 35 milhões de dólares pedidos, o que foi uma grata surpresa, porque a verba tinha sido aprovada por um Congresso republicano para um programa de uma Casa Branca democrata. “Chamamos de nosso investimento ‘série A’ do Congresso”, brinca Van Dyck. “Ele abriu as portas para uma possibilidade inteiramente nova em relação ao que poderíamos atingir e dos projetos que poderíamos assumir dentro do governo.” No verão de 2016, o USDS recebeu outros trinta milhões de dólares, sinal de que suas iniciativas não só foram reconhecidas, como também estavam em alta demanda.

É importante entender que, apesar de a criação do USDS e do 18F certamente ter sido ajudada pelo desastre do HealthCare.gov, isso não foi um mero resultado desse fracasso. Todo o trabalho que já havia sido feito indicava

que a diretoria de tecnologia estava pronta para agir quando o momento chegasse. E embora ninguém estivesse contente com a ocorrência do desastre, o lado bom era que ele tinha eliminado um enorme obstáculo que muitas vezes impede a mudança: o risco. Como Mikey Dickerson diz: “Não havia mais lado negativo... E o sinal e a direção claros da alta cúpula da agência [eram] que nada era mais importante para eles naquele momento do que fazer o HealthCare.gov funcionar. Você une todos esses elementos e consegue avançar rapidamente.”

Como Van Dyck explica: “Tão importante quanto, se não mais importante, é que foi um momento de revelação, acho eu, para pessoas de todo o país que tinham habilidades para trabalhar com serviços digitais em grande escala, de que havia demanda para seus talentos dentro do governo, e que os projetos governamentais não eram apenas atividades burocráticas e enfadonhas. Eram serviços de grande porte e reais, que impactavam milhões de pessoas, pessoas que tentavam obter assistência médica.” Toda a frustração daqueles primeiros anos de caos e a aparente impossibilidade de implementar as mudanças que Van Dyck esperava fazer em maior escala foram enfim recompensadas.

Como compartilhar informações a respeito dos novos métodos por toda a organização é parte fundamental da segunda fase (como fizemos na GE por meio de treinamentos, materiais desenvolvidos e, no final, as GE Beliefs), o USDS criou o Digital Services Playbook (Manual de Uso dos Serviços Digitais), que a equipe disponibilizou para o público no site do USDS no dia em que a organização foi oficialmente lançada. Como uma lista de treze “jogadas” cruciais adotadas no setor privado e no governo, o manual é

mais uma forma de a organização difundir seus métodos pelo governo.²

3. Identifique e faça bom uso dos apoiadores em nível executivo

Em corporações maiores, um papel importante emerge na Fase II: o apoiador em nível executivo. Diferente de um coach e também do papel do defensor executivo da Fase I (que deve estar intimamente envolvido com o programa numa base diária), a função principal do apoiador em nível executivo é remover obstáculos que surgem para as equipes quando a forma enxuta de trabalho se dissemina. No entanto, em vez de exceções isoladas, essas interações são mais sistemáticas e proativas.

Uma olhada rápida numa mesa-redonda que tive com alguns membros de uma unidade de negócios da GE ilustra as principais diferenças. O foco era um projeto específico, que não conseguia garantir o financiamento necessário. No fim da apresentação, o líder da equipe abriu espaço para perguntas.

O CEO da unidade de negócios estava participando e perguntou: “Você pode descrever melhor o que está acontecendo nessa situação?” O gestor explicou, e o CEO respondeu: “Tudo bem, autorizo a verba necessária.”

O que aconteceu a seguir foi um exemplo perfeito de um fenômeno que chamo de “não aceito receber sim como resposta”. O líder da equipe não conseguia entender o que estava acontecendo, porque a rapidez e a eficiência com que a decisão foi tomada eram algo fora da sua realidade. Parte do problema das práticas gerenciais atuais é que muitas pessoas não recebem a responsabilidade e a

oportunidade de pensar grande. Quando esse gestor as recebeu, sua reação foi discutir com o CEO:

“Bem, temos de convencer o financeiro...”

O CEO virou-se para o diretor financeiro da unidade de negócios, também presente na sala, e disse: “Está bem para você?”

“Sim”, respondeu o diretor financeiro.

“Ok, o financeiro aprovou. Do que mais você precisa?”

“Bem, temos de obter a aprovação para transferir essa pessoa. Isso é com o RH.”

“Tudo bem, então você precisa do chefe de RH da minha divisão? Ele também está aqui. Oi, alguma objeção?”

O chefe do RH não tinha nenhuma.

Na verdade, o CEO gastou mais tempo convencendo a pessoa a cujo projeto ele tinha dado o sinal verde de que estava falando sério do que tomando a decisão em si. Vale lembrar: não era uma decisão trivial. Era o orçamento de todo um programa. Era o começo da mudança de todo o processo de alocação orçamentária daquela divisão.

É fundamental destacar o papel desse apoiador em nível executivo defendendo, de maneira eficaz e explícita, não apenas o projeto, mas também esse método de trabalho. O apoio em nível executivo é decisivo na transmissão da mensagem de que essa é a forma pela qual uma organização pretende trabalhar.

O MÁGICO REAPARECIMENTO DE UM PROJETO

Durante o processo de treinamento intensivo, recorreremos bastante a outro importante recurso: equipes que já tinham

passado por fases anteriores. Em cada uma de nossas paradas, realizávamos painéis com pessoas que vinham trabalhando com o método enxuto em suas divisões e observaram os resultados em primeira mão.

Algo curioso sobre as startups dentro de uma empresa é como elas tendem a desaparecer. Não me refiro a serem eliminadas numa reunião de modelo *stage-gate* para decidir “continuar/descartar”, mas a desaparecerem por completo dos registros.

Lembra-se de Michael Mahan, da GE Appliances? Sua equipe estava trabalhando numa nova linha de refrigeradores, que foi um dos primeiros projetos de treinamento da GE em que atuei como coach num grupo de oito equipes. Certo dia, comunicaram-me que uma das equipes não participaria mais do treinamento de Startup Enxuta porque seu projeto fora cancelado. Considerei esse nosso primeiro fracasso, o que não me surpreendeu muito. Estamos falando de startups (e, para piorar, em terreno hostil); assim, uma alta taxa de mortalidade é esperada.

No entanto, o projeto cancelado era o de Mahan.

Não pensei muito no assunto, até ver uma avaliação corporativa da transformação. Registrava sete projetos. Sete logotipos de equipe. Uma taxa de sucesso de 100%. O que significava que todos fingiam que o projeto “ausente” jamais fizera parte da transformação. Atribuí isso ao típico duplipensar corporativo.

Alguns meses depois, estava liderando um dos workshops de treinamento para um grande grupo de membros da alta direção e gestores de nível médio da empresa. Parte da programação incluía testemunhos de líderes de projeto bem-sucedidos. E adivinhe quem estava entre eles? Michael Mahan, o líder de nosso projeto

“desaparecido”, de volta com uma grande história de sucesso, mas não houve menção de quando ele e o projeto desapareceram do grupo.

Posteriormente, Mahan compartilhou o que tinha acontecido. Seu projeto tinha esbarrado em dificuldades políticas e foi considerado um fracasso por alguns executivos de sua divisão. Em vez de correr o risco de o projeto ser cancelado, Mahan o levou para a clandestinidade, com uma equipe de voluntários que continuaram a realizar seus trabalhos diários, mas mantiveram o projeto vivo nas horas vagas. Embora tivessem sido excluídos do coaching oficial dos métodos da Startup Enxuta, mantiveram seu espírito de startup e executaram o plano criado em nossos workshops iniciais. Como Beth Comstock revela: “O projeto de Mahan não foi selecionado para ser acompanhado, financiado e incubado, mas ele disse: ‘Dane-se, vou continuar a fazê-lo. É uma boa ideia. Gosto dessa ferramenta.’ Ele fez uma espécie de projeto ultrassecreto com Startup Enxuta, e acabou sendo promovido.”

Num exemplo perfeito de apoio em nível executivo, Mahan foi ao seu CEO para obter apoio para o projeto, ainda que não fizesse mais parte oficialmente do programa FastWorks. A ideia de sua equipe, como Steve Liguori afirma, era “criar uma nova geração de refrigeradores com funções bem diferentes, iluminação LED e prateleiras insanas, que se dobravam facilmente e se moviam em todas as direções. A equipe queria testar esses recursos e sabia que a maneira mais rápida de fazer isso era colocar as geladeiras nas mãos de clientes reais e ver o que eles pensavam”. Queriam fabricar apenas sessenta protótipos, testá-los com os clientes durante sessenta dias e, em seguida, obter feedback. Para uma empresa que pode

fabricar seis mil refrigeradores por semana, não deveria ser nenhum grande problema, certo?

Porém, mesmo a fabricação desse pequeno lote exigia certa conformidade. Os componentes elétricos precisavam ser aprovados por órgãos competentes, um desafio que a equipe de Mahan satisfez concordando em usar componentes-padrão no protótipo. Dobradiças fabricadas em impressoras 3-D eram outro elemento que estava sendo experimentado pela equipe. Sob circunstâncias normais, a porta de um refrigerador é testada por uma máquina que a abre e fecha um milhão de vezes, que é a quantidade aproximada de vezes em que a porta será utilizada durante sua estimada expectativa de vida de 15 anos. Essas sessenta geladeiras de teste ficariam nas casas das pessoas por apenas sessenta dias. Faça a conta: se 15 anos equivalem a um milhão de aberturas e fechamentos, sessenta dias equivalem... Bem, a muito menos.

Ao ouvir esse plano, o departamento de engenharia, preso aos seus regulamentos, avisou que nenhuma geladeira seria enviada antes de passar pelo teste das dobradiças, o que exigiria meio milhão de dólares e um período de tempo de três meses – um mês a mais do que todo o teste com os consumidores. Quando Mahan perguntou se alguém sabia que fabricariam apenas sessenta unidades, a resposta foi: “Não importa. É a política da empresa.” Mahan continuou pressionando: “Alguém explicou isso ao chefe da engenharia?” De novo, não importava, por causa da “política”.

Foi quando Mahan tomou uma decisão simples, que mudou drasticamente o futuro de sua equipe e também o seu próprio. Sabendo que o chefe da engenharia estava no corredor, e encorajado pelo incentivo de seu apoiador em nível executivo, decidiu ele mesmo fazer a pergunta. “Você

se importa se não seguirmos o procedimento-padrão, porque esses protótipos só serão utilizados por sessenta dias?”, perguntou ele. O chefe da engenharia respondeu: “Claro que não me importo. Você só está fazendo um teste, certo?” Foi realmente simples assim. A partir daí, a equipe conseguiu continuar, fora do radar, mas ainda dentro das salvaguardas projetadas para mitigar riscos (os componentes eletrônicos aprovados por órgãos competentes) e da responsabilidade (a verdade quase certa que qualquer protótipo poderia suportar sessenta dias de aberturas e fechamentos da porta).

No fim, a equipe de Mahan fez tanto progresso (e a unidade de negócios estava sob bastante pressão para mostrar que estava acompanhando a transformação corporativa) que os executivos responsáveis mudaram de ideia e o projeto foi reintegrado.

Muitas vezes, quando dou workshops, os gestores de nível médio acham essas histórias inquietantes, porque temem que elas representem um rompimento dos processos, funcionários violando os procedimentos da empresa e uma perda de controle. No entanto, os membros da alta direção raramente agem de modo imprudente ou impulsivo, mesmo quando estão tentando solucionar uma problema à base da exceção. Enquanto uma experiência for conduzida de modo prudente, sem risco excessivo de responsabilidade, e de modo transparente, sob clara autoridade executiva, a maioria dos gestores de nível médio pode ser convencida de que esses empreendedores internos são um recurso fundamental para a empresa.

O apoiador mais poderoso do mundo

Na primavera de 2015, Lisa Gelobter estava sentada à sua mesa na BET, em Nova York, quando recebeu um telefonema da Casa Branca, do escritório do diretor de tecnologia, convidando-a para uma mesa-redonda sobre o uso das tecnologias digitais para melhorar a maneira como o governo atende o povo norte-americano. Algumas semanas depois, Gelobter se viu na Roosevelt Room, na Ala Oeste, com pessoas do Facebook, da Google e da Rackspace, e também com Todd Park, então diretor de tecnologia; o diretor de TI dos Estados Unidos; e o vice-secretário do Gabinete de Gestão e Orçamento.

Park e seus colegas revelaram ao grupo que aquela não era uma mesa-redonda, mas sim uma viagem de recrutamento. Ele e sua equipe queriam que as pessoas convidadas viessem trabalhar para o governo, ajudando a levar a tecnologia para o próximo nível. “O presidente Obama quer que isso seja parte de seu legado. Vocês nunca farão algo tão importante em toda a sua vida”, disse Park. Então, alguém perguntou: “Quem vai ser o apoiador aqui? Que tipo de apoio vamos ter?”

Foi quando o presidente entrou, vindo direto do Salão Oval. Mesmo estando surpresa, Gelobter supôs que Obama estivesse ali para tirar fotos. (“Sou uma nova-iorquina calejada e cínica”, gracejou ela.) Afinal de contas, ele tinha chegado trazendo um cinegrafista e um fotógrafo. Obama andou ao redor da mesa e apertou a mão de todos. “Eu pensei, ok, isso é bem simpático”, ela lembra.

Então, Obama se sentou. Por 45 minutos.

“O governo é burocrático, mas a Casa Branca não é”, disse ele ao grupo, tentando convencer os visitantes a se mudarem para Washington. “Se eu tiver de ligar para os maridos ou as esposas de vocês ou para os seus filhos, farei

isso.” Todos riram. “Não estou brincando”, prosseguiu Obama. Gelobter recorda: “Enquanto o presidente falava conosco, só consegui pensar: ‘Você não tem nada mais importante para fazer com seu tempo do que conversar conosco? Isso é assim tão importante?’ Minha mãe sempre me dizia para, quando eu fosse participar de entrevistas de emprego, escolher a empresa em que a pessoa de nível hierárquico mais alto tivesse me entrevistado. Desse jeito, você sabia que a empresa realmente se preocupava com o que você iria fazer. Não há ninguém num nível hierárquico maior do que o presidente dos Estados Unidos.”

Como você pode imaginar a partir do envolvimento de Gelobter com o College Scorecard (ver o Capítulo 4), ela aceitou o emprego. Obama trouxe novo significado ao título “apoiador em nível executivo”, e Gelobter descobriu que, quando os inovadores são protegidos pelo alto escalão, podem realizar grandes feitos. Ao remover o obstáculo da dúvida, Obama possibilitou que Park contratasse uma equipe de altíssima qualidade. Esse é o papel do apoiador: assegurar que aqueles que estão abraçando a mudança tenham os recursos para eliminar obstáculos que eles, seus coaches e gestores talvez não tenham.

4. Treine representantes de todas as áreas funcionais internas

Considerando como sua empresa mudou, Jeff Immelt me disse recentemente: “Uma das coisas que torna o FastWorks um pouco diferente das outras coisas que fizemos é que certas áreas funcionais da empresa poderiam detê-lo. Alguém de alguma das áreas funcionais facilitadoras poderia dizer: ‘Não temos verba’ ou ‘Estou preocupado com

a conformidade’.” A solução? “Você precisa enviar uma mensagem, não tanto para as pessoas que estão na linha de frente, mas para aquelas que podem deter o processo. Você as alerta: ‘Vocês vão fracassar. Tomem essa decisão por sua conta e risco.’ Acho que é nisso que a mudança de cultura é difícil: você tem um movimento, e o movimento pode avançar muito rápido, mas você não está só tentando fazer com que as pessoas o acompanhem. Você precisa deter aqueles que querem bloquear o movimento.”

As pessoas podem ser treinadas nessa forma de trabalho em toda a organização. Podem recrutar os apoiadores em nível executivo para ajudá-las a seguir em frente. No entanto, chega um ponto em que é crucial incluir todas as áreas funcionais da empresa. Caso contrário, as equipes de inovação não terão o apoio de que precisam para avançar.

Por isso, é fundamental que os executivos participem de treinamentos multidisciplinares. Muitas vezes, numa sessão de treinamento da “sede”, que inclui pessoal de TI, do jurídico e de outras áreas funcionais que nunca tomaram parte da discussão antes, pego comentários insatisfeitos de executivos que não entendem por que estão ali. “‘Isso é uma tolice. Sou chefe do RH. Por que estou aprendendo a respeito de tecnologia de raio X com uma equipe que está usando isso para analisar dutos avariados em campos de petróleo da Arábia Saudita? O que isso tem a ver comigo?’”

A realidade é que *haverá* reação adversa. Para alguns, essa parece apenas mais uma iniciativa corporativa: geralmente, no passado, treinamentos e instruções significavam mais trabalho com menos pessoas. Por isso sempre começo com uma sessão de perguntas e respostas. Descobri que até os céticos ficam mais dispostos a participar se suas preocupações receberem atenção. Como gosto de dizer, o que estamos fazendo é estabelecer um

arcabouço onde o ceticismo será comprovado ou refutado. Tudo o que realmente queremos é a verdade.

5. Estabeleça um programa interno de coaching

Embora o método da Startup Enxuta possa ser prescritivo de vez em quando, o que torna alguém um bom praticante desse método é não seguir todos os passos de modo mecânico, mas, de preferência, viver a filosofia. As práticas e as táticas são diretrizes para ajudar as equipes a encontrar um vocabulário comum e compartilhar ferramentas, mas elas devem ser de alto nível.

Todas as organizações são diferentes. Todos os setores são diferentes. Todas as pessoas são diferentes. O sucesso na utilização desses métodos deve ser julgado pelos resultados: a cultura da equipe, a maneira pela qual a equipe trata os clientes e o impacto que tem no mundo.

Contudo, há um papel para o conhecimento, para veteranos que querem criar uma rede de ajuda. Os especialistas originais em manufatura enxuta que vieram do Japão eram chamados de *senseis*. A comunidade de startups está repleta de gente que atua como mentores e conselheiros. E o movimento da Startup Enxuta gerou diversas microempresas “caseiras” de consultores e outros especialistas.

Em meu trabalho com organizações, costumo recomendar o uso do termo “coach” para se referir a esse papel. Acho que ajuda a reduzir os mal-entendidos comuns entre os outros termos. Depois que a iniciativa deságua na Fase II, desenvolver um núcleo de coaches internos, que

podem ajudar as equipes a fazer a mudança mental para uma nova forma de trabalho, é fundamental.

Coaching no Estilo Startup

Certa vez, trabalhei com uma startup do setor de energia. Ela tinha uma tecnologia inovadora, que poderia, caso funcionasse, levar a ganhos de eficiência expressivos na geração e transmissão de energia elétrica. No entanto, a tecnologia ainda não havia sido testada e aprovada no mundo real. A equipe estava se preparando para um grande lançamento numa feira comercial, onde planejava lançar esse novo produto e começar a gerar a curva de crescimento de receita exponencial descrita no seu plano de negócios.

Você pode imaginar para onde essa história está indo. Embora o plano fosse bastante vulnerável a uma série de suposições a respeito dos clientes e do que eles queriam, essa equipe, na realidade, não tinha dedicado muito tempo para falar com eles. Do meu ponto de vista, a equipe estava voando às cegas e provavelmente fracassaria em grande estilo. Às vezes, esses tipos de eventos são fatais para as startups, porque dificultam o pivô, mesmo que a ideia lançada esteja muito perto do que os clientes iriam adorar.

O que torna essa história diferente é que essa equipe confiava muito em si mesma. Ao contrário da equipe do Series X ou de outras sobre as quais falei, esse grupo não estava de modo algum interessado em analisar suas suposições. Achavam que sabiam tudo sobre os clientes com base em seus sucessos com outros produtos, e consideraram minhas perguntas incômodas. Os fundadores, percebi, estavam preocupados com o risco de eu

enfraquecer o moral da equipe, esmorecendo a fé em sua visão.

Se há um conselho pelo qual o movimento da Startup Enxuta é mais conhecido, é sobre a importância de envolver os clientes desde o início, e com frequência. Provavelmente, nosso slogan mais conhecido é *Get out of the building* (saia do prédio), de Steve Blank.³ Se alguém apresentasse o plano dessa equipe numa comunidade de startups, provavelmente receberia vaias. Mesmo assim, quando trabalho como coach de equipes, “Fale com os clientes” é um conselho que quase nunca dou. Os fundadores são teimosos. A maioria acha que já passou bastante tempo conversando com os clientes ou já decidiu que isso não vale a pena.

Em vez disso, vi que meu trabalho era ajudar a equipe a executar um bom experimento que, do seu ponto de vista, confirmaria suas crenças preexistentes. Eles já estavam convencidos de que venderiam muitas unidades na feira comercial, então não consegui que a equipe comesse com um MVP. Também não consegui que criassem um monitor de contabilidade para inovação (ver o Capítulo 9). Não consegui nem convencê-los a definir suas suposições do tipo “ato de fé”.

Eu disse: “Vamos achar um jeito de provar que vocês têm razão. Vocês estão planejando conseguir muitas vendas na feira comercial. Anotem numa ficha quantas vendas acham que a empresa vai fazer.” Em seguida, pedi à equipe que colocasse suas estimativas num envelope lacrado, que abriríamos uma semana depois da feira.

O único aspecto da teoria da Startup Enxuta que consegui que a equipe aceitasse foi o de lidar com o lançamento vindouro como se fosse um experimento, com

ao menos uma hipótese agregada. Como coach, achei que era um começo.

O dia de abertura da feira comercial chegou e – veja só – a equipe não fez nenhuma venda. Em nossa reunião de balanço, houve muita racionalização *a posteriori*. A equipe disse que, na verdade, não esperava não fazer nenhuma venda, mas que havia mensurado o interesse dos clientes e coletado muitos cartões de visita. Estavam convencidos de que as tendências do setor concordavam com eles. Assim, achavam que seu plano ainda estava no rumo certo.

Então lhes pedi que abrissem o envelope com as estimativas da semana anterior.

A energia mudou por completo. Todos se entreolharam para ver se poderiam dizer o que estavam pensando: fracassamos em grande estilo.

Uma vez que o problema tinha um nome, a equipe começou a fazer novos planos. Desenvolveram ideias de como mudar o produto. Pediram ajuda para encontrar maneiras de conseguir o feedback dos clientes sem sofrer o mesmo tipo de constrangimento que experimentaram na feira comercial. Eles até perguntaram como conseguir o feedback com mais antecedência. Talvez pudessem reduzir o escopo da próxima versão do produto? Fazê-lo um pouco mais minimalista, desde que ainda fosse viável... A equipe estava frenética. Eu mal disse uma palavra.

Vale lembrar: nunca pedi à equipe que conversasse com os clientes, porque ela não teria me ouvido. Tudo que fiz foi ajudá-la a criar um experimento que revelaria o que ela precisava aprender sozinha. Claro, a maioria das equipes é capaz de criar experimentos muito melhores do que esse e aproveitar muito mais o conhecimento do coach. No

entanto, desde que esteja trilhando o caminho da experimentação, a equipe aprenderá suas próprias lições.

Há outra razão, porém, para que esse estilo de coaching seja bastante importante para as startups. Sempre digo às equipes com quem trabalho: vou presumir que vocês estejam certos e eu esteja errado com relação ao seu plano. Projetemos nossas experiências para provar essa hipótese.⁴ Além dos benefícios de aprendizado que mencionei acima, essa abordagem oferece outro bônus importante: às vezes, a equipe tem mesmo razão!

Estrutura do coaching

No mundo startup, o coaching tem sido uma constante em nossa prática. Os investidores sempre mantiveram redes de mentores e conselheiros para ajudar no desenvolvimento e crescimento das equipes. Os programas mais recentes de aceleradoras, como a Y Combinator e a Techstars, e empresas mais modernas de capital de risco, como a Andreessen Horowitz, formalizaram essa abordagem num programa mais estruturado de serviços e apoio. O aconselhamento e a tutoria estão disponíveis no portfólio para as startups, mas jamais são substitutos para a liderança. Ninguém é forçado a conversar com qualquer mentor específico ou a fazer o que o mentor diz. Os conselheiros assumem o papel de coaches: não são espiões, líderes, executivos ou substitutos dos membros da diretoria.

Quando uma empresa decide construir um ecossistema de startups internas, também deve desenvolver um programa de coaching. Para uma startup que está crescendo para além do encaixe produto/mercado, esse é mais um daqueles momentos tipo “realidade alternativa”.

Mesmo no Vale do Silício, onde há milhares de mentorias para fundadores, CEOs e diretores de tecnologia, há, em comparação, poucos programas para funcionários dos escalões inferiores. Além disso, raramente tratamos esses funcionários como fundadores internos.

Para empresas mais tradicionais, há exércitos de consultores externos, prontos para executar todo tipo imaginável de programa de treinamento, e a qualquer instante. No entanto, não é possível reunir uma quantidade suficiente de consultores externos, extremamente familiarizados com a empresa, para gerar o impacto necessário na Fase II.

Em empresas de todo tamanho, *já* existem muitas pessoas naturalmente capacitadas para atuar como coaches de equipes. Ignorar esse recurso preexistente é um imenso desperdício, já que os primeiros e decisivos entusiastas combinam a facilidade natural para a nova forma de pensar a um entendimento profundo da empresa.

Um segundo benefício do coaching interno envolve crescer com a transformação. Tradicionalmente, na maioria das organizações, o poder dos gestores é medido pela quantidade de subordinados diretos que têm (ou pela quantidade de pessoas que eles influenciam via organização matricial). Isso cria um enorme impulso para gestores astutos aumentarem seu poder, brigando por orçamentos cada vez maiores e cada vez mais pessoal. No entanto, isso é perigoso para uma iniciativa que está tentando ser multidisciplinar. No começo da transformação, tende a existir resistência por parte de muitos líderes de áreas funcionais. Contudo, uma vez que a iniciativa tenha experimentado seu momento de revelação e passado para a Fase II, muitos ex-antagonistas mudam de ideia. Agora,

insistem que a transformação só pode prosseguir se estiver situada dentro de seu departamento específico!

Não importa onde a transformação está baseada no organograma – ela precisa crescer. Quanto maior a quantidade de pessoas da organização cujas carreiras estão ligadas ao seu sucesso, maior a probabilidade de que a transformação sobreviva. Os coaches internos são uma excelente maneira de alcançar isso sem a necessidade de contratar muita gente nova ou muitos consultores onerosos.

Seja qual for a aparência de um programa de coaching, é fundamental assegurar que os coaches sejam mais do que apenas participantes ocasionais e que recebam um rigoroso treinamento. Nada enfraquece um programa de coaching mais rápido do que enchê-lo de pessoas que acham que o que fazem não está sendo levado a sério pelos colegas ou pela própria empresa. Ed Essey, gerente geral de programa do Microsoft Garage, menciona três problemas que tendem a surgir nessa situação: (1) Os coaches precisam de muito estímulo e apoio para continuarem se voluntariando. (2) Os coaches mais motivados tendem a deixar a empresa e a encontrar um lugar onde conseguirão realizar o trabalho mais plenamente. (3) Cada coach possui um conjunto de habilidades distinto – marketing, design ou tecnologia –, o que significa que nenhum deles pode representar o método enxuto completo.

Ao elevar o coaching a uma posição real e imprescindível dentro da organização, ligada ao futuro crescimento e sucesso de todos que trabalham ali, as empresas ganham os recursos para treinar seu pessoal de maneira adequada e multidisciplinar, e ainda lhes dão motivação para permanecer na organização, oferecendo um plano de carreira bem claro.

Coaching numa equipe de operações financeiras da Intuit:

Um reenquadramento

Alguns membros da equipe de operações financeiras da Intuit se juntaram ao coach Bennett Blank num workshop interno do método da Startup Enxuta, com ideias para solucionar diversos problemas dos clientes. Ao longo de dois dias, Blank orientou a equipe sobre as técnicas da Startup Enxuta e os princípios do programa Design for Delight, como, por exemplo, focar os problemas dos clientes e a história de cada possível solução, usando evidências reais de clientes reais. A equipe estava pronta para explorar suas ideias, mas um dos desafios que enfrentou foi o fato de estarem abordando dois clientes distintos. Um deles era interno: o pessoal do suporte telefônico da Intuit, que ajudava clientes externos da empresa com problemas de cobrança. A equipe decidiu realizar com esse pessoal pequenos experimentos que lidavam com diversas questões, incluindo tom de voz, comunicação de cobrança e atributos mais tradicionais. O resultado final foi que a equipe fez um progresso rápido e reenquadrou seu entendimento a respeito do pessoal de suporte, vendo-os como “possíveis clientes da startup”, nas palavras de Blank. Essa pequena mudança de enquadramento teve grande efeito na abordagem da equipe quando ela começou a aplicar os princípios da Startup Enxuta a esse novo “cliente”.

Os benefícios desse reenquadramento foram permanentes. Blank continuou a acompanhar o progresso da equipe e percebeu que ela se tornou mais engajada depois que foi autorizada a trabalhar nessa nova forma de

ganhar a empatia do cliente e executar experiências rápidas. A equipe participou de duas outras sessões de coaching com duração de uma semana, junto com outros membros da área de operações financeiras, e começou a atacar problemas adicionais que identificou depois de suas primeiras sessões. Em pouco tempo propuseram diversas soluções que entregavam resultados comerciais reais, e seu nível de engajamento continuou a crescer, junto com sua confiança.

O estágio final da transformação da equipe veio quando ela começou a mudar os mecanismos operacionais que utilizava para gerenciar seu trabalho. “Ela começou a apresentar seu ‘plano’ como uma série de experiências a serem testadas, em vez de um plano de ‘execução’ tradicional”, explica Blank. “Basicamente, a equipe estava reconhecendo a incerteza inerente das ideias propostas, enquanto fornecia um plano para reduzir a incerteza por meio de experiências.” Também continuaram a realizar seus sprints de dois dias quase todos os meses, o que os levou, de forma contínua, ao próximo conjunto de experiências, dando-lhes oportunidades de aprimorar suas novas habilidades. Agora que tinham experimentado o poder do coaching, diversos membros da equipe deram o salto para atuar como coaches de outras equipes, oferecendo seu tempo para ensinar princípios da Startup Enxuta a organizações sem fins lucrativos e alunos do ensino médio.

Coaching em ação

Aqui estão apenas alguns exemplos dos tipos de programa de coaching existentes em diferentes empresas, para dar uma amostra de como esses programas podem ser. Como

disse, cada programa será diferente dependendo do tamanho da empresa, da cultura e de outros fatores.

Manifesto do mentor do Techstars

O Techstars, programa de aceleração tecnológica, leva seu papel de coaching tão a sério que publicou seu próprio manifesto⁵ para apresentar “o que os empreendedores podem e devem demandar de seus mentores” e “o que os mentores devem considerar se querem construir relacionamentos eficazes com os empreendedores com que estão trabalhando”.

- Seja socrático.
- Não espere nada em troca (você ficará encantado com o que receber de volta).
- Seja autêntico. / Pratique o que você prega.
- Seja direto. Fale a verdade, por mais dura que seja.
- Escute também.
- Os melhores relacionamentos entre mentor e mentorando acabam se tornando bidirecionais.
- Seja receptivo.
- Adote ao menos uma empresa todo ano. A experiência conta.
- Separe claramente opinião de fato.
- Mantenha as informações confidenciais.
- Comprometa-se abertamente a atuar como mentor, ou então não seja um mentor. Qualquer um dos dois está ok.
- Saiba *o que* exatamente você não sabe. Diga “Não sei” quando não souber. “Não sei” é preferível a bravatas.

- Oriente, não controle. As equipes devem tomar as
- próprias decisões. Oriente, mas nunca diga a elas o que fazer. Entenda que a empresa é delas, não sua.
 - Aceite e se comunique com os outros mentores envolvidos.
 - Seja otimista.
 - Forneça conselho prático específico. Não seja vago.
 - Seja desafiador/firme, mas nunca destrutivo.
 - Tenha empatia. Lembre-se de que as startups são difíceis.

IBM

Na IBM, os coaches ajudam as equipes não só em áreas onde têm dificuldades, mas também na organização e reorganização das pessoas para serem ainda mais bem-sucedidas. Os coaches se concentram em três áreas: práticas de liderança, práticas de colaboração e práticas técnicas. O coaching não é obrigatório, mas cada equipe multidisciplinar de oito a dez pessoas é avaliada a cada trimestre, e os resultados são divulgados por meio de um placar, o que incentiva o aproveitamento do programa.

A IBM também oferece um programa denominado “The Agile Doctor Is In”, que permite que os indivíduos ou as equipes programem uma hora ou duas com um dos trinta coaches empregados pela IBM em todo o mundo para lidar com um problema específico e premente.

Antes de a empresa instituir os métodos enxutos e ágeis, havia treze níveis entre Jeff Smith, diretor de TI, e o líder de primeiro nível dos esquadrões (como a IBM denomina suas equipes). Agora, são cinco níveis. Segundo Smith, os coaches fazem o papel das aceleradoras.

My Innovation, da Cisco

Na Cisco, o coaching faz parte do programa intitulado My Innovation, que funciona com outras iniciativas de inovação da empresa com o amplo propósito de engajar, empoderar e capacitar seus setenta mil funcionários a experimentar novas ideias. O programa inclui recursos on-line e um portal essencial para pessoas que procuram treinamento ou mentores em toda a empresa. Até agora, duas mil pessoas se inscreveram para participar do treinamento com um coach.

Embora a empresa ainda esteja estudando como organizar o programa, Mathilde Durvy, líder do programa de inovação, afirma que o objetivo é treinar coaches para três áreas: inovação (*design thinking* e prototipação ágil), negócios (vendas e marketing) e técnica. Durvy explica que cada equipe deve recrutar coaches que abordem as três áreas, alguém que possua os três conjuntos de habilidades, ou vários coaches, cada um com sua própria especialidade. Em geral, o recurso de coaching da empresa é utilizado por equipes durante o desenvolvimento de uma nova ideia, mas mesmo aquelas que não atingem os estágios finais de um projeto ou transformação acharam o recurso importante.

6. Crie os mecanismos de financiamento mensurado e diretorias de crescimento

Financiamento por direito *versus* financiamento mensurado

Quase todas as empresas que conheço com mais de algumas centenas de funcionários utilizam o mesmo processo de orçamento. Há um processo anual de verba orçamentária, em que todos os projetos, departamentos e iniciativas propostos são avaliados. Os favorecidos recebem metas de financiamento para o ano vindouro, sujeitas a ajustes trimestrais (ou, em alguns lugares, mais frequentes). Quando a empresa tem um trimestre ruim, não é incomum que os orçamentos sejam reduzidos, e há muitos ajustes das alocações reais ao longo do ano.

Como resultado, os gestores passam bastante tempo se preparando para a reunião anual e ainda mais tempo defendendo seu orçamento. Chamo esse sistema de *financiamento por direito* por causa da dinâmica subjacente que sempre parece acontecer. É muito difícil conseguir financiamento para o seu projeto preferido na reunião anual. No entanto, assim que o projeto consegue o financiamento, passa a ser o que a maioria dos gestores chama de “torneira”: sempre aberta, com o fluxo do financiamento variando ao longo do tempo.

Salvo um fracasso catastrófico e muito noticiado (ou o que se acredita ser um fracasso), a expectativa é de que o projeto continuará trimestre após trimestre, até mesmo ano após ano. A maioria dos projetos financiados num determinado ano também será financiada no ano seguinte, talvez não no mesmo nível, mas raramente são cancelados.

Se as equipes se sentem no direito de obter financiamento, é quase impossível gerar a energia e o foco exigidos pelas startups. A inovação sem restrições não é uma bênção: as taxas de mortalidade de startups são extraordinariamente altas para projetos com financiamento em excesso, como mostram diversos exemplos infames.

Pense nos incentivos que o financiamento por direito cria para as equipes do projeto. Imagine uma equipe que está discutindo se lança um produto agora ou se adia um pouco mais. Em termos de orçamento da equipe, é quase sempre uma boa ideia adiar. Se você lançar agora, corre o risco de um fracasso catastrófico e do cancelamento do projeto. Se adiar, poderá enfrentar alguma crítica da administração, mas desde que suas razões sejam consistentes (e sempre há uma quantidade infinita de razões consistentes às quais recorrer), provavelmente sobreviverá. E com o adiamento, você pode aperfeiçoar o produto um pouco mais, aumentando as chances de sucesso no futuro.

O caso patológico envolve o gestor que percebe que, empurrando as datas de expedição e os prazos de prestação de contas para um futuro suficientemente distante, será promovido de seu cargo atual antes mesmo de sua responsabilidade ser cobrada. Nesse caso, seu sucessor será forçado a lidar com as consequências. Se tudo correr bem, o crédito será fácil de compartilhar. Caso contrário, o sucessor tende a pagar o pato.

O outro problema com o financiamento por direito é o simples custo de gerenciar a politicagem. A quantidade de reuniões de orçamento das quais um líder de equipe de projeto precisa participar pode ser atordoante.

Nas empresas acostumadas a trabalhar dessa forma, a mudança de cultura é um projeto de longo prazo. Requer uma série de reformas interligadas, muitas das quais abordaremos no restante deste livro. No entanto, como o processo orçamentário é básico, o principal antídoto ao financiamento por direito é o que denominamos *financiamento mensurado*.

Esta é a chave do financiamento mensurado: liberdade absoluta para gastar o dinheiro, com critérios bastante restritos de como conseguir mais fundos, expressos somente no aprendizado validado.

Se você arrecada um milhão de dólares em financiamento na fase de constituição com uma empresa de capital de risco, nunca receberá um telefonema no mês seguinte dizendo: “Ei, sinto muito, mas tivemos um trimestre muito ruim e precisamos de duzentos mil dólares de volta.” Esse investidor seria imediatamente expulso da cidade. Além disso, a realidade é que a empresa de capital de risco não teria como reaver seu dinheiro; as startups são empresas independentes, e uma vez que o cheque é compensado, não tem volta.

A liberdade é parte essencial do que torna as startups possíveis. É difícil prever quando uma empresa vai precisar pivotar, mas isso muitas vezes acontece de uma hora para a outra. É importante saber quanto dinheiro resta e ter confiança de que a empresa poderá gastá-lo com agilidade, sem avaliações intermináveis. E as startups têm a tendência de caminhar no fio da navalha. Muitas das mais conhecidas startups estiveram a semanas ou até mesmo a dias de ficar sem dinheiro em algum momento de sua existência. Terem seus orçamentos reduzidos, mesmo que em 10%, num momento crucial provavelmente teria sido fatal.

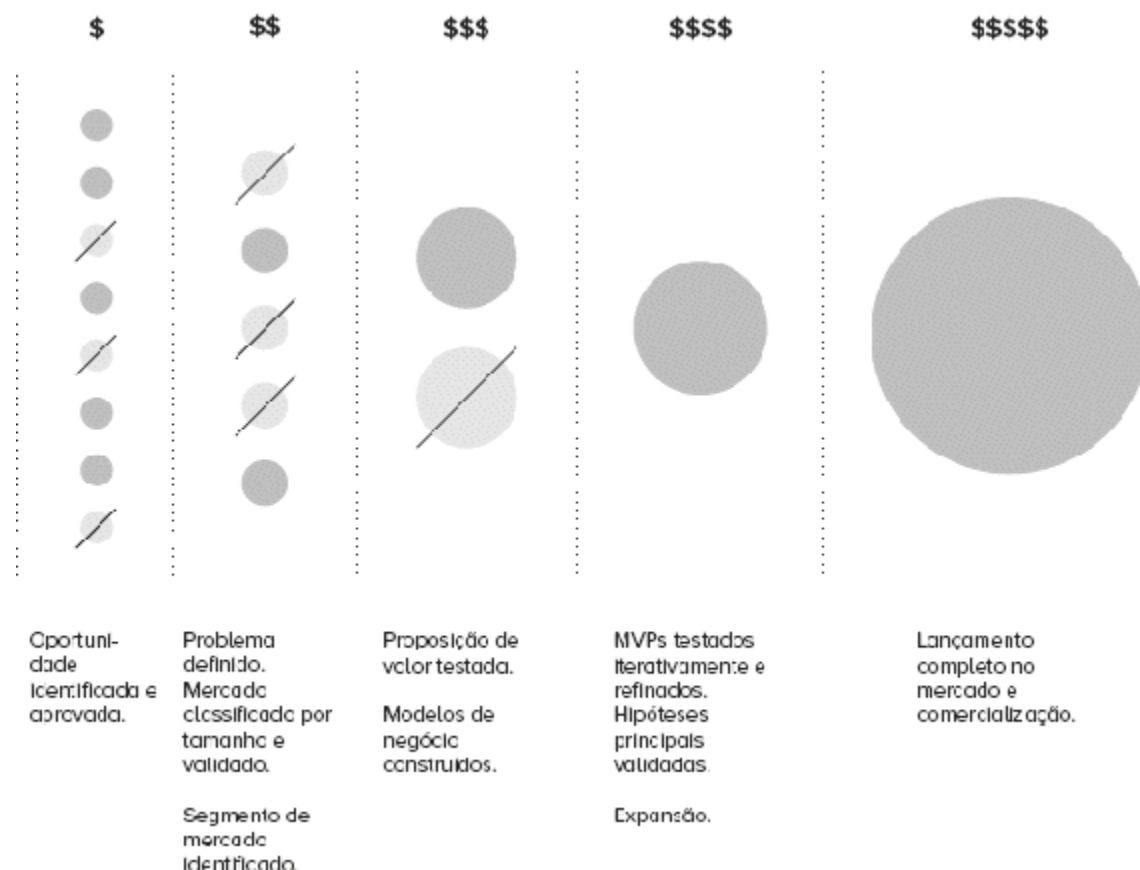
Os benefícios do financiamento mensurado quando transposto para um contexto empresarial são muitos:

- Mentalidade de escassez.
- Muda a lógica de a quem culpar se o projeto fracassar.
- Permite gerenciar um conjunto de projetos como um portfólio explícito, junto com métricas para portfólio.

- Ônus político bastante reduzido sobre as equipes.
- Foco bem ampliado em “o que preciso aprender para liberar mais financiamento?”
- Mais propício para a colaboração multidisciplinar (porque todos são pagos por um orçamento comum).
- Reduz a interferência dos gestores de nível médio (porque nenhum recurso é emprestado da empresa controladora).

O financiamento mensurado é muito mais próximo do investimento de risco do que da comissão de orçamento do Congresso. Mas, como a maioria das empresas que já tentaram descobriram, ele não é suficiente para mudar a cultura. Isso ocorre porque os sistemas existentes são bastante resistentes à mudança. É útil instituir o financiamento mensurado junto a outras mudanças, como, por exemplo, as diretorias de crescimento, para realizar uma mudança cultural efetiva.

FINANCIAMENTO MENSURADO



O impacto do financiamento mensurado sem fins lucrativos

O Fundo de Inovação Global (GIF, na sigla em inglês), criado em 2014 e sediado em Londres, é uma organização sem fins lucrativos, que investe em projetos-piloto, testes rigorosos e expansão de inovações direcionadas para a melhoria de vida das pessoas mais pobres em países em desenvolvimento.⁶ Os projetos que financia coletivamente criam oportunidades para milhões de pessoas. “Somos um híbrido de instituição beneficente e fundo de investimento, visando ao impacto social em primeiro lugar”, afirma Alix Peterson Zwane, CEO do fundo.

O GIF concede subsídios e investimentos utilizando uma abordagem gradual em relação ao financiamento. “A ideia é combinar o que há de melhor no financiamento estilo capital de risco, que segue as ideias e jornadas dos empreendedores, com o rigor da avaliação por especialistas acadêmicos”, explica Zwane. Quando as equipes de projeto produzem resultados, “quantias adicionais de recursos são liberadas quanto mais houver evidências de impacto social”. Essa abordagem difere da filantropia tradicional – que costuma financiar organizações sem fins lucrativos para a realização de projetos específicos – monitorando atividades para medir o sucesso em vez dos resultados ou do impacto.

O GIF possui três níveis de financiamento. No primeiro estágio, os subsídios para empreendedores que pretendem transformar sua inovação em projeto-piloto chegam a até 230 mil dólares (embora muitos subsídios sejam bem menores). “O dinheiro é para aprendizado, e não para resultados”, explica Zwane. A expectativa é que as perguntas fundamentais acerca do projeto sejam respondidas, e que o entendimento da probabilidade de sucesso aumente. Por exemplo: o GIF financiou o programa-piloto de uma startup ugandense denominada SafeBoda – “um Uber para mototáxis” –, que pretende reduzir acidentes de motocicletas e lesões na cabeça por meio da conscientização sobre o uso de capacetes. “Sua visão de sucesso é a de que seus motociclistas usem capacetes e que capacetes sejam oferecidos aos passageiros. Assim, veríamos benefícios à saúde das pessoas que usam seus serviços. E parte do motivo pelo qual os passageiros procurariam o serviço é a disponibilidade do capacete”, explica Zwane. “É uma hipótese excelente. No entanto, uma

pergunta-chave para o estágio inicial é: as pessoas vão mesmo usar os capacetes?”

O nível seguinte de financiamento concede subsídios de até 2,3 milhões de dólares para inovadores que estão fazendo a transição do projeto-piloto de seus modelos para a expansão de sua inovação. É nesse momento que as startups precisam testar seus modelos de negócio e eficácia em termos de custos, enquanto também demonstram evidências precisas do impacto. Para seguir com o exemplo da SafeBoda (embora a empresa ainda esteja no estágio de programa-piloto no momento em que este livro é escrito), a empresa talvez colete dados sobre mudanças mensuráveis em lesões na cabeça quando obtiveram maior participação de mercado e outras empresas começarem a imitá-la. “Se, no primeiro estágio, destinam 80% do dinheiro para o aprendizado e 20% para o resultado, no segundo estágio essa relação passa a ser 50/50”, afirma Zwane.

No terceiro estágio do financiamento, o GIF oferece até 15 milhões de dólares a empresas que estão prontas para expandir sua inovação. É quando os empreendedores recebem ajuda na ampliação de seus negócios e no esforço para que sua inovação seja adotada de modo generalizado em um ou vários países em desenvolvimento. “Estamos pagando cerca de 80% para resultados e 20% para aprendizado”, explica Zwane. Entre as possibilidades para esse estágio, estão o enfrentamento dos desafios operacionais causados pelo crescimento da empresa; atuação conjunta com parceiros que podem ajudar a levar o projeto para além do terceiro estágio do GIF; e a adaptação das inovações para satisfazer as necessidades de uma base de clientes mais heterogênea.

Mudar a maneira pela qual a ajuda é alocada e usada é difícil, mas, como o GIF mostra, não é impossível. E pense

nos benefícios. “Se descobrirmos como criar incentivos para gerar impacto e formos francos a respeito do que fazemos, podemos preservar, proteger e fomentar o apoio político e popular para sistemas em desenvolvimento”, afirma Zwane. “O valor real de utilizar financiamento gradual sem fins lucrativos é que isso mantém seu foco nas coisas certas: risco, evidência e impacto.”

Diretorias de crescimento

Como mencionado no Capítulo 3, cada startup possui uma diretoria à qual se reporta: um grupo de pessoas que cobram sua responsabilidade de acordo com um cronograma acertado com os diversos grupos envolvidos. Isso cria um relacionamento direto entre o financiamento do projeto e seu progresso. Em grandes organizações, as avaliações, os gestores e os desempenhos matriciais originam um ambiente em que as pessoas se tornam mestres em mudar suas apresentações em PowerPoint para satisfazer as expectativas de qualquer gestor com quem forem se reunir num determinado dia. Isso precisa mudar na Fase II.

Uma startup interna funciona da mesma maneira que uma startup independente: com responsabilização da equipe. Numa configuração empresarial maior, o salário de cada pessoa é pago por uma divisão específica. O que falta é uma maneira de cobrar responsabilidade de toda a equipe. É aí que entra uma diretoria de crescimento. Muitas vezes, vi diretorias de crescimento começarem com uma única equipe e um diretor que diz: “Como decido dar mais dinheiro para minha equipe?” A partir daí, é fácil criar uma

estrutura simples. (Para mais detalhes sobre como criar uma diretoria de crescimento, confira o Capítulo 9.)

À medida que mais equipes começam a funcionar dessa maneira e suas histórias de sucesso se difundem, as estruturas são replicadas. Na GE, por exemplo, garantimos que as equipes tivessem uma diretoria de crescimento tão logo estivéssemos na Fase II de implantação do FastWorks.

Há alguns anos, numa grande empresa, uma equipe interna com quem trabalhei propôs um plano para reduzir o tempo de colocação de produtos no mercado em quase dois anos, firmando uma parceria de cocriação com um cliente. Em vez de passar pelo processo normal de desenvolvimento, demonstração e venda, a equipe decidiu aprender cada vez mais rápido, colocando o quanto antes nas mãos do cliente um produto baseado em seu próprio feedback.

Em pouco tempo, porém, seus colegas do financeiro começaram a perguntar: “E o ROI?”

A equipe fez as contas e (é claro) o ROI para seu MVP era negativo. Como estavam trabalhando de forma diferente, o número refletiu apenas o primeiro estágio do plano. Medir o ROI de um MVP é como avaliar uma semente e, em seguida, cortar seu suprimento de água porque ela ainda não se tornou uma árvore.

Os membros da equipe se perguntaram se poderiam omitir o ROI do plano, mas isso não era possível. Com os dedos cruzados, fizeram a apresentação para o financeiro, e o projeto foi logo cancelado.

Omitir o ROI num cenário corporativo padrão nunca é uma opção. No entanto, se você, de saída, não tiver o ROI porque está atuando com financiamento mensurado e se reportando a uma diretoria de crescimento, nunca terá de

encarar a tentação de fazê-lo. Por isso é tão decisivo estabelecer esses mecanismos nesse estágio.

O QUE VEM A SEGUIR

Na GE e no governo federal, a Fase II criou equipes dedicadas a difundir amplamente a nova forma de trabalho. Ambas as entidades treinaram muitas pessoas talentosas de uma nova forma e construíram um portfólio impressionante de sucessos e fracassos. Considerando as próprias equipes, seus gestores, coaches, defensores e apoiadores executivos, estamos falando de milhares de pessoas.

No entanto, dentro dessas organizações imensas, esses ainda são números relativamente pequenos. Todos sabem que equipes pequenas são sempre vulneráveis a mudanças de liderança, reorganizações ou ao surgimento de novas tendências passageiras. Para equipes como essas, que “cruzaram o abismo” e estão afetando a vida de gestores por toda a organização, a reação adversa e a resistência do restante da empresa podem ser devastadoras.

A única maneira de fazer essa mudança persistir é utilizando os sucessos iniciais e seu respaldo institucional para enfrentar os sistemas mais profundos da empresa – em outras palavras, sua estrutura de incentivos, a cobrança de responsabilidade das pessoas e a alocação dos recursos. Pense no sistema de aquisições do governo e como ele está profundamente arraigado. Na maioria das organizações, esses sistemas são considerados intocáveis pela maioria dos funcionários. Tornar a mudança desses sistemas um pré-requisito para que comecem a transformação é inviável. No entanto, devemos sim mudá-los. Como essas

organizações levaram essa mudança a cabo é o assunto do próximo capítulo: a Fase III.

CAPÍTULO 8

FASE III: SISTEMAS PROFUNDOS

Todos entendemos o que significa fundar uma empresa. Começa com uma visão e, como mencionamos no Capítulo 3, um líder visionário. A maioria das startups de tecnologia que alcançaram grande sucesso tem algum tipo de história de origem icônica, sejam dois rapazes num dormitório de faculdade, três fundadores num refeitório ou um casal cruzando o país munidos apenas de um sonho e um laptop no qual, com muitas idas e vindas, desenvolveram seu primeiro plano de negócios.

Acredito que todas as empresas que se expandiram com sucesso também tenham uma segunda história, que começa após o percurso empolgante de transformar uma ideia em realidade e encontrar um lugar para ela no mercado.

Chamo esse momento de *segunda fundação*: é o período do crescimento de uma empresa, em que ela deixa de ser apenas mais uma organização e passa a ser uma instituição que veio para ficar. É o momento em que a empresa cresce e adota uma cultura gerencial. Vi isso em primeira mão e, infelizmente, todo o mundo testemunhou o que acontece quando as empresas fracassam nesse teste. Para muitas empresas, a segunda fundação também é o momento em que a burocracia e a letargia se manifestam, e as pessoas mais inovadoras – tolhidas pela frustração – são marginalizadas ou pedem demissão. Algumas empresas

foram capazes de fazer essa transição sem perder o “DNA de startup”. O que as diferencia, e como futuras startups podem replicar seu sucesso? Como organizações tradicionais podem incorporar esse espírito de startup?

Esse é o trabalho da Fase III, em que as organizações transformam seus processos internos. O objetivo: criar áreas funcionais capazes de inovar continuamente. Esse momento consiste em mudar os sistemas mais profundos da organização para apoiar a inovação, em prol do valor e da vida da empresa no longo prazo.

Sob vários aspectos, este capítulo é o mais “enganoso” do livro. Tentei dar um vislumbre do que realmente é uma transformação em grande escala por diferentes pontos de vista. Mas exatamente porque essas transformações são tão grandes, tão profundas e tão distintas para cada empresa, é difícil ser sistemático acerca delas. Não que a Fase III seja menos rigorosa do que as Fases I e II. Na verdade, ela requer muito mais rigor. Porém, como o entendimento a respeito de que sistemas cada organização precisa mudar será baseado nos resultados desse trabalho anterior, os padrões não são tão comuns. O trabalho da Fase III é pegar o que a transformação já revelou e criar soluções que afetem cada aspecto da organização. As histórias abaixo ilustram como foi o processo numa variedade de cenários.

A SEGUNDA FUNDAÇÃO DA AIRBNB

O Trips, sobre o qual falei inicialmente no Capítulo 1, marca a segunda fundação da Airbnb. No entanto, antes de seu lançamento, o Trips mofou por um tempo, porque a empresa não estava focada nele, mesmo durante o crescimento de seu negócio principal. A urgência de Brian Chesky em

conduzir sua empresa até a próxima fase o levou de volta às inspirações que a tornaram um sucesso. Entre essas inspirações, estava o livro que o motivou a se mudar para São Francisco e começar a Airbnb: a biografia *Walt Disney: Triumph of the American Imagination*, de Neal Gabler. Relendo o livro, Chesky ficou encantado com a história de como Disney utilizou o storyboard para criar *Branca de Neve*, o primeiro longa-metragem inteiramente animado; um feito que ninguém tinha imaginado possível. A Airbnb contratou um artista da Pixar para criar um storyboard de uma viagem completa, do princípio ao fim, das perspectivas tanto do anfitrião quanto do visitante: foi como a empresa descobriu o que poderia ser sua próxima grande ideia. “De imediato, percebemos que estávamos ausentes durante a maior parte da viagem”, afirma Joe Zadeh, vice-presidente de produto. A partir disso, nasceu o conceito de fazer a curadoria de toda a viagem. “E se, em vez de tentarmos construir de modo incrementado sobre nossa plataforma existente, repensássemos viagens completas, partindo do zero?”, recorda Zadeh. A equipe intitulou a nova iniciativa de Project Snow White (Projeto Branca de Neve).

E, então, nada aconteceu. Os meses se passaram, e os fundadores da empresa fizeram muito pouco “progresso rumo à visão” do que acreditavam que ajudaria a Airbnb a continuar crescendo. Assim, lançaram uma startup dentro de suas próprias instalações. Uma equipe de seis pessoas, encabeçada por Joe Gebbia, cofundador e diretor de produto, e composta de designers, pessoal de produto e engenheiros, foi para Nova York por três meses e executou seu próprio programa de incubadora interna. Testaram diversas ideias do que a empresa poderia fazer a seguir, e tinham o compromisso de demonstrá-las em São Francisco quando seu período na Costa Leste terminasse. De volta à

sede, a equipe adotou o nome de Home to Home, “para investigar e testar mais ideias, [a mais promissora delas sendo denominada] Experience Marketplace”. Era, como Leigh Gallagher escreve em seu livro *The Airbnb Story*, “uma plataforma em que anfitriões com um conjunto específico de habilidades ou conhecimentos poderiam oferecer experiências aos visitantes de sua cidade mediante pagamento de uma taxa”.¹ O Projeto Branca de Neve estava de volta à mesa.

A empresa formou outra equipe multidisciplinar (dessa vez sem data para acabar) para reiniciar o projeto, incluindo um designer, um engenheiro, um gerente de projeto e duas pessoas convocadas para procurar pessoas e experiências. Brian Chesky ingressou na equipe como líder de projeto, fornecendo autoridade moral e apoio executivo à nova empreitada.

Certa tarde, a equipe foi ao Fisherman’s Wharf, em São Francisco, para conversar com seus clientes. As primeiras perguntas, feitas a quem topasse participar, eram simples: “Por que você está aqui?” e “O que você quer fazer?”. A equipe passou dois anos desenvolvendo e iterando tranquilamente a tecnologia do Trips, tanto on-line quanto off-line.

“Otimizamos aquela teimosia de startup”, lembra Zadeh. “Todo mundo que faz parte da equipe tem essa qualidade. Tínhamos uma startup dentro de uma startup.” Chesky aprendeu novamente com Walt Disney, seu mentor original, que criou a Disneylândia numa empresa separada, que depois foi recomprada e reintegrada à empresa controladora.

Embora o Projeto Branca de Neve estivesse sempre funcionando dentro da Airbnb, o conceito permaneceu o

mesmo. “Esse produto foi projetado em torno dos princípios da Disneylândia”, explicou Chesky a Leigh Gallagher. Então, referindo-se a algumas palavras de sabedoria dadas a ele por Elon Musk, fundador da Tesla, que tinha descrito as três “eras” de uma startup – criação, construção e administração –, Chesky acrescentou: “A Airbnb nunca vai estar na era da administração. Sempre vai estar na era da construção.”²

Com esse intuito, no ano passado a empresa lançou o Samara, estúdio de inovação e design interno, composto por designers e engenheiros e encabeçado por Gebbia. “Nós nos preocupamos muito em criar uma marca que tenha longevidade. Para isso, decidimos que era hora de desenvolver um espaço para fazê-lo”, explicou Gebbia numa entrevista. “Um espaço livre das limitações do dia a dia, que pudesse ser um ambiente para se assumir grandes riscos e fracassar em alguns deles.” Suas expectativas em relação ao Samara – que, junto a outros projetos, envolveu-se na ajuda para atenuar a crise global dos refugiados – é que o projeto contribua para assegurar o crescimento e a evolução contínuos da empresa. “Em 2008, plantamos uma semente que germinou e se transformou nessa árvore incrível, que possui raízes globais em 191 países”, afirmou ele, numa entrevista para a revista *Metropolis*, acerca do início da empresa. “Nenhuma árvore sobrevive, nem vira uma floresta, se não plantarmos mais sementes ao redor dela. Criamos o Samara para ser o estúdio de design interno que vai colocar mais sementes lá fora. Esperamos que nossas ideias nos levem além da árvore.”³

CONSTRUINDO O AVIÃO

Parte de qualquer segunda história de fundação tem a ver com a jornada do fundador ou dos fundadores, que, como Brian Chesky e Joe Gebbia, devem investir tanto nos empreendedores que trabalham para a empresa quanto em suas próprias carreiras. Essa mudança de atitude representa um momento crítico no sucesso de longo prazo da qualquer organização.

Ao mesmo tempo, porém, não importa quanto a perspectiva do fundador tenha mudado, se não existem os sistemas para apoiar o que a empresa está tentando fazer. Esse entendimento diferente da necessidade de apoio é o que possibilita que organizações empreendedoras e organizações mais antigas também experimentem uma segunda fundação. Podem ter mais trabalho a fazer em termos de reestruturação do que uma startup em hipercrescimento, mas a semelhança permanece. Os executivos que encabeçam essa transformação devem ter tanto a mentalidade de um fundador quanto de alguém no Vale do Silício, a fim de terem sucesso.

As equipes trabalhando em experiências e MVPs podem obter financiamento temporário por meio do financiamento mensurado, mas o que acontece quando elas são bem-sucedidas? Inevitavelmente, as pessoas começarão a fazer perguntas sobre como essa nova forma de trabalho vai afetar o patrimônio de suas carreiras: avaliações de desempenho futuro, promoções, como seus colegas os enxergam. Existirão desafios com as áreas de aquisições, cadeia de suprimentos e conformidade, que ainda estão configuradas para trabalhar da forma antiga. As áreas de finanças e TI também precisarão ser diferentes por toda a empresa. Se a empresa pedir a cada divisão que comece a alocar uma porcentagem de dinheiro por meio de financiamento mensurado e de uma diretoria de

crescimento, será uma proposição muito diferente de apenas ter umas poucas equipes conduzindo experimentos com uma pequena verba. Para substituir um contrato de TI multimilionário no governo federal, os sistemas que viabilizaram esse contrato também devem mudar.

Não há problema, nas primeiras fases de uma transformação, em se atuar por meio de exceções. As equipes bem-sucedidas precisam levantar voo de algum modo, quer a empresa esteja desenvolvendo uma organização verdadeiramente nova, quer esteja fazendo mudanças numa organização tradicional. Os líderes podem saltar no vazio e desafiar a gravidade, mas, sem apoio, vão voltar ao chão. Se você quer voar, precisa embarcar num avião. A fase final da transformação envolve a *construção desse avião*. Tentar mexer nas estruturas básicas da empresa antes da hora é suicídio. Os líderes só conseguem fazer isso depois de acumular capital político e reunir provas por meio do trabalho anterior realizado na Fase I e na Fase II. Então, a área funcional empreendedora, que tem trabalhado numa escala menor a pedido da administração, pode começar a atuar em nível organizacional.

O DOCUMENTO QUE PASSOU DE DEZ PÁGINAS PARA UMA

No Capítulo 6, conhecemos a equipe de software que ficou temerosa de procurar a aprovação “legal” para sua experiência. Quando finalmente consultaram o advogado da empresa, ele precisou de poucos minutos para dar sinal verde à experiência.

No entanto, esse não foi o final da história. A equipe lançou sua experiência, colhendo uma imensa quantidade

de dados valiosos sobre em quais países valia a pena entrar e quais não valeriam o esforço. A notícia do processo pelo qual a equipe passou para coletar esses dados logo chegou ao chefe da divisão, que também tinha sido o defensor do projeto no alto escalão. Ele percebeu que o relacionamento entre as pessoas que tentavam inovar e o departamento jurídico estava estremecido, e que o resultado disso devia envolver muitas oportunidades perdidas. Daquela vez, aquela equipe específica tinha conseguido a exceção. Mas e todas as outras equipes que não estavam sendo treinadas nessa nova forma de trabalho? Ou aquelas que nem mesmo tentavam procurar o jurídico por medo, ou por não verem propósito nisso?

O chefe da divisão decidiu que era hora de acabar com aquele ciclo. Ele me fez uma pergunta: “Será que recrutamos o consultor jurídico e toda a equipe jurídica para tornar esse tipo de problema menos oneroso para a empresa?” Achei que era possível. No entanto, sabia que a participação do próprio departamento jurídico era crucial para esse processo. Uma reunião com todos os membros do departamento foi o próximo passo. O advogado que havia ajudado a equipe com sua experiência não era, na verdade, um estranho no ninho num departamento sem imaginação, cheio de gente que gostava de rejeitar projetos e erguer barreiras. Na realidade, os advogados disseram: “Detestamos ser os guardiões. Não gostamos de dizer ‘não’ o tempo todo. Como podemos ser úteis para as equipes que estão realizando experimentos?” Como acontece com frequência, eles estavam sendo limitados não por uma falta de capacidade ou de interesse em fazer as coisas de um jeito diferente, mas sim por processos arraigados, que foram construídos ao longo dos anos e se destinavam a

reduzir os riscos. Em vez de proteger a empresa, porém, a estavam prejudicando.

Minha proposta foi simples: criar um documento de orientação de apenas uma página, para expor, em linguagem simples, uma série de parâmetros dentro dos quais as equipes de inovação estariam pré-autorizadas a trabalhar.

1. Se você fizer uma pequena experiência com MVP, com menos de X clientes possivelmente afetados, responsabilidade total de Y e um custo Z, você tem pré-aprovação.
2. Se a experiência for um sucesso e você quiser fazer um “MVP expandido”, com uma complexidade um pouco maior e números maiores de X, Y e Z, será considerado pré-aprovado desde que: (a) seja baseado num MVP inicial, e (b) você tenha aprovação gerencial.
3. Se você quiser ir além dessas diretrizes para fazer algo maior ou mais complexo, precisará conversar com o departamento jurídico. Segue o telefone do canal de comunicação direta...

Você provavelmente não ficará surpreso ao saber que a primeira versão desse documento de uma única página que a equipe do jurídico criou tinha na verdade dez páginas de extensão.

Nesse momento, começamos a aplicar métodos enxutos ao processo. A equipe do jurídico achava que não era possível reduzir o tamanho do documento. Assim, tratamos o documento como um MVP e realizamos algumas experiências, mostrando-o às equipes (os “clientes”, nesse cenário) e pedindo-lhes que dessem seu feedback. Então, fizemos uma nova versão e a mostramos às equipes. Após

diversas iterações, reduzimos a informação essencial a uma única página, numa linguagem de fácil entendimento.

Dali em diante, as equipes tinham uma fonte essencial para aconselhamento jurídico nos estágios iniciais da experimentação, sem a necessidade de darem telefonemas ou arcarem com a despesa de pôr logo de cara um advogado em período integral na equipe. Claro que existem projetos nos quais um advogado *deve* ser consultado desde o começo. Alguns projetos têm questões complexas de conformidade que necessitam de uma análise rigorosa da área jurídica. Contudo, para uma série de projetos, a ansiedade da equipe com relação ao que o “jurídico” pode fazer ou dizer, combinada à falta de conhecimento sobre quais são realmente as regras, podem impedir a experimentação. A criação desse documento reverteu o impacto do jurídico sobre as equipes: o departamento facilitou o avanço dos projetos, em vez de retardá-los.

Há outro aspecto valioso na criação de um conjunto de diretrizes como esse. Ao servir como estrutura de incentivos, estimula as equipes a construir experiências melhores.

A equipe típica tem uma ideia, e espera propor alguns números excelentes para colocar em seu plano de negócios. A fim de produzir métricas de vaidade, acha que deve mostrar a experiência a milhares de clientes. Contudo, ao analisar o formulário de diretrizes e descobrir que fazer aquela experiência vai exigir um telefonema ao jurídico – bem, quem quer fazer isso? —, a equipe se dá conta de que é mais fácil começar numa escala menor: por exemplo, mostrando a cem clientes, em vez de pedir permissão ao jurídico para mostrar a dez mil clientes. Quando as equipes começam a pensar dessa forma, seu comportamento muda. O jurídico agora se torna parte da solução.

DE ÁREA FUNCIONAL GUARDIÃ PARA ÁREA FUNCIONAL FACILITADORA

A maneira pela qual esse departamento jurídico estava atuando é típica dos desafios apresentados pelas “áreas funcionais guardiãs”. Agora, vamos olhar para alguns dos outros vilões reincidentes que supervisionam os sistemas mais profundos da empresa. O objetivo do Estilo Startup é ajudar empresas a adotar uma mentalidade de serviço ao cliente. Os guardiões atrasam o trabalho de outras áreas funcionais por meio de avaliações, burocracia e regras rígidas. Áreas funcionais facilitadoras ajudam as equipes a acelerar seu trabalho. Os detalhes do que precisa mudar variam para cada área funcional, como veremos. Por sinal, cada um desses exemplos envolve uma área funcional que alguém, ao longo dos anos, disse-me que era impossível mudar. Isso é mesmo verdade? Veja por si mesmo.

Jurídico

Vamos analisar outra organização que mudou seu departamento jurídico em resposta às necessidades do cliente. A Pivotal é uma empresa de desenvolvimento de softwares, que derivou da EMC e da VMware em 2012.⁴

Como o modelo de negócios da Pivotal se baseia em código aberto e software livre, diversas questões jurídicas surgem: quem é o dono do direito autoral? O código é válido? Que IP pode vazar ou está sendo licenciado involuntariamente? “Advogados são alérgicos a código aberto”, afirma Andrew Cohen, consultor jurídico na Pivotal. “Você não quer que coisas acidentais e desconhecidas se ocultem em seu software.” O departamento jurídico da

empresa começou um projeto para “harmonizar a proteção do IP e a conformidade do código aberto”. Seguindo os passos da VMware, criaram um processo de checagem do software que estava sendo usado ou oferecido, consistindo numa série de perguntas on-line e uma avaliação jurídica. “Feito isso, era criado um repositório de software de código aberto pré-checado e pré-validado”, explica Cohen. “Foi uma espécie de ponto de partida.” O ponto de partida acabou se tornando um MVP.

A partir daí, dois advogados da equipe jurídica capitaneada por Cohen, composta de nove pessoas, abordaram os engenheiros da Pivotal. “Eles disseram: ‘Ei, esse é o nosso processo de código aberto. Na verdade, ele é muito braçal e muito lento’”, recorda Cohen. “Vocês estão mudando o software desse modelo constantemente. Estamos há meses atrás de vocês examinando o que as pessoas estão usando e, adivinhem, os clientes agora estão pedindo uma declaração e detalhes sobre o que está escondido em nosso produto. Não conseguiremos dar uma resposta clara e rápida, a menos que trabalhemos com vocês e inventemos um processo melhor.”

Cohen revela que o fato de os dois advogados que solucionaram o problema com os engenheiros terem experiência em engenharia ajudou. Cada equipe concordou que era mais uma questão de confiança do cliente. “Em vez de o jurídico ficar criando a política de longe... Nós nos engajamos plenamente como cientistas e especialistas”, afirma Cohen.

O objetivo final foi automatizar o processo, o que todos perceberam que tiraria o fardo do questionário e dos detalhes técnicos dos engenheiros, melhorando sua situação e também a dos clientes e do departamento jurídico.

Iniciaram com um processo único. “Um dos problemas quando você pega um software de código aberto é descobrir que licença é aplicável”, explica Cohen. Esse processo foi automatizado e substituído por algo que a Pivotal denomina License Finder. Então, o departamento jurídico criou um filtro usando as cores verde, amarelo e vermelho para indicar que licenças podiam ou não ser usadas. O verde passava sem tropeços pelo sistema e podia avançar. O vermelho quase nunca podia ser usado, enquanto o amarelo exigia avaliação adicional.

No final, Cohen revela, a Pivotal conseguiu encontrar algo que tinha menor impacto sobre os engenheiros e gerava a confiança do cliente sem o “exército de advogados” exigido pelas outras empresas. “Estamos atuando numa escala muito grande em termos do tamanho da nossa operação de engenharia, apoiada por dois advogados trabalhando em meio período com várias outras atribuições.”

Financeiro

Livros contábeis: não é algo que a maioria das pessoas associa a startups. Parecem... antiquados. No entanto, os livros contábeis são, na realidade, o cerne das finanças de qualquer empresa. Por causa disso, um dos projetos mais interessantes em que trabalhei até hoje foi um software de ERP para consolidação contábil na GE. Pode parecer desinteressante olhando de fora, mas, se uma empresa alcançou o estágio em que pode promover mudança real numa área funcional tão ligada à tradição quanto a financeira, é uma demonstração de quão profundamente a mudança de cultura permeou a organização.

Quando ingressei no projeto, a empresa tinha começado um plano quinquenal para simplificar a rede de sistemas de ERP utilizados por todas as suas unidades de negócios do mundo. Ao longo do tempo, induzida por aquisições, novos modelos de negócio e novos recursos, a GE estava operando globalmente por meio de mais de quinhentos sistemas de ERP, abarcando todos os principais segmentos de negócios. Os processos de integrações, visibilidade de operações e fechamento financeiro eram muito mais difíceis do que precisavam ser.

Por exemplo: nas operações corporativas centralizadas da GE, havia mais de quarenta sistemas de ERP, abarcando mais de 150 países. Em geral, quando a GE começa a operar num novo país, uma das primeiras coisas que faz é implementar um ERP. Então, todas as unidades de negócios da GE naquele país utilizam o mesmo sistema até expandirem o suficiente para usar um sistema próprio.

Para esse projeto, o objetivo final era ter um único sistema de ERP, que permitiria a todas as unidades de negócios industriais da empresa fazer a consolidação contábil da mesma forma, utilizando um plano de contas único, de modo que o trabalho de finanças pudesse ser realizado de modo centralizado pela área funcional de operações globais da empresa. A equipe esperava tornar o processo de simplificação 50% mais barato e 50% mais rápido. “Sabíamos que não podíamos voltar ao antigo hábito de levar de seis a nove meses para desenvolver pré-requisitos e, depois, tentar construir soluções customizadas para cada unidade de negócios”, afirma James Richards, então diretor de TI da área de finanças da GE (atualmente, ele é diretor de TI da GE Healthcare).

A equipe começou a aplicar a nova abordagem de maneira limitada, em apenas dois países da América Latina:

Chile e Argentina. Equipes compostas por pessoal das áreas de finanças, operações e TI foram incorporadas *in loco*, e cada uma mergulhou no projeto com o objetivo de lançar o software com funcionalidade padrão em um mês. Em seguida, limitaram ainda mais o projeto. Em vez de construir todos os módulos necessários do novo software simultaneamente (o livro contábil era apenas uma das funcionalidades, que também incluíam contas a pagar, contas a receber, administração de caixa e cadeia de suprimentos) e depois implantar tudo num ciclo de dezoito meses, as equipes começaram com apenas um módulo por país. “Procuramos o maior ponto problemático de cada lugar”, diz Richards. “Ou então o ponto que, caso não acertássemos, nos impediria de fazer um lançamento completo. Então, direcionamos o MVP para aquela área específica.” O foco se manteve em equipes multidisciplinares trabalhando no mesmo local e em “sprints curtos para expor as funcionalidades aos usuários”, afirma ele. “Pegávamos uma funcionalidade produzida em série e íamos direto para o modo de teste.”

Foi uma inversão completa do antigo método. Agora, o ônus de mostrar à equipe por que algo não funcionava bem era dos clientes – os clientes internos da GE. “De certa forma, aquilo foi crucial”, afirma Richards. “Supúnhamos que o software corporativo que estávamos implantando funcionava... Então, só consertávamos ou configurávamos o que causasse problemas de conformidade para nós ou grandes ineficiências na base de usuários.” Quando a equipe tinha quase terminado um módulo, passava para o seguinte. Trabalhando dessa forma, reduziram o tempo de implantação de dezoito meses para entre quatro e seis meses.

Em cada país por que passou, a equipe adicionou outra prova irrefutável ao seu plano de adoção difundida, utilizando essas provas para a expansão por outros países. Quando a GE passou a usar o sistema Oracle ERP Cloud, expandiu de novo e começou a trabalhar em conjuntos de países. Em geral, o projeto era “um arcabouço que ajudou a empresa a se mover num ritmo diferente e assegurar que as pessoas se desafiassem constantemente a avançar mais rápido, com custo menor. Era visível por toda a empresa, e celebramos quando tivemos grandes sucessos”, diz Richards.

Muitos dos segmentos de negócios da GE começaram a aproveitar ao máximo abordagens semelhantes, e as equipes globais reduziram os mais de quinhentos sistemas de ERP originais para menos de cem; uma redução de 80% em apenas quatro anos. O processo não aconteceu sem alguns tropeços, mas o projeto se beneficiou de “uma forte pressão da cúpula da GE pela simplificação e rapidez. Sempre existiram pessoas presas aos antigos hábitos, mas, por outro lado, havia um grande número delas que estavam prontas para qualquer desafio”, revela Richards. “Esse foi o grupo no qual apostamos para vender o projeto ao restante da organização.”

Com frequência, quando conto essa história para empreendedores ou pessoas da área de produto, eles ficam bastante céticos (normalmente ouço longos suspiros de lamentação vindos da plateia). Todos supomos que essa equipe é uma serpente com várias cabeças, envolvendo finanças e TI, composta de burocratas crônicos, sem um pinga de inovação em seus corpos. No entanto, o que testemunhei foi a transformação dessa equipe numa startup, profundamente entusiasmada em solucionar problemas com rapidez e criatividade. A mudança de

atitude e comportamento após um workshop de três dias foi tão impressionante que até mesmo alguns funcionários da empresa acharam difícil de acreditar. Fui inclusive acusado de pôr algo na água! Mas não foi um milagre mágico nem farmacológico. Foi simplesmente o resultado de mudança dos sistemas, incentivos e mentalidades que estavam refreando essa equipe. É um “milagre” que testemunhei muitas vezes, mesmo nos contextos mais tediosos, intransigentes ou impossíveis.

Tecnologia da informação

Numa de minhas viagens a Washington, visitei os recém-expandidos escritórios do United States Digital Service. A agência tinha vários projetos em andamento, e consegui conversar com algumas equipes. Falamos de o USDS ir além dos projetos apenas conceituais e enfrentar alguns dos maiores problemas que assolam a burocracia federal.

Nesse momento, um dos líderes disse: “Conte a ele sobre a caverna.”

Então começaram a contar: imagine uma pilha de papel quase duas vezes mais alta que a Estátua da Liberdade. Essa era a quantidade de papel que o Serviço de Cidadania e Imigração dos Estados Unidos (USCIS, na sigla em inglês) costumava receber todos os dias dos sete milhões de solicitações que processa anualmente. Isso mesmo: estavam processando milhões de pedidos no papel, à mão.

O tecnólogo dentro de mim ficou chocado. Pense na enorme ineficiência!

Porém, a equipe do USDS me garantiu que eu não tinha ouvido nem a metade da história. Com essa quantidade de papel, onde você armazena as solicitações enquanto são

processadas? Na realidade, papel é bastante denso e pesado. O volume de papel de que estamos falando é tão grande que os escritórios-padrão não têm capacidade de armazená-lo. Os prédios precisam ser reforçados sobretudo para suportar a carga.

Isso inclui um centro de processamento, que – para ter apoio estrutural – está encravado numa caverna.

A princípio, achei que fosse uma piada ou talvez uma metáfora a respeito das condições de trabalho dos funcionários públicos. Levei alguns minutos para entender que o trabalho estava sendo feito numa caverna de verdade. E, trabalhando nessa caverna, há pessoas cuja tarefa é ajudar a mover todo esse papel entre a caverna e os escritórios de todo o país, com o objetivo de aprovar pedidos de imigração.

Não parece o tipo de instalação que um governo do século XXI deveria ter, certo? Mas essa era a situação em 2008, quando o USCIS, que é parte do Departamento de Segurança Interna, lançou o que denominou Programa de Transformação para construir o Sistema Eletrônico de Imigração (ELIS, na sigla em inglês). O objetivo era informatizar os processos da agência, abolindo o uso do papel, para prestar um atendimento mais rápido e eficiente às pessoas na espera por serviços que iam da cidadania até reposição do *green card*.

Na época, por exemplo, o processo para iniciar uma checagem de antecedentes era realizado da seguinte maneira: alguém se sentava ao computador (na caverna, também conhecida como National Benefits Center) com uma pilha de pastas de solicitantes à esquerda. O funcionário pegava a pasta no alto da pilha e, em seguida, abria o software de checagem de antecedentes e digitava o

nome e a data. Depois, imprimia o conteúdo da tela – em muitos casos, numa impressora matricial! –, destacava as laterais perfuradas do papel, grampeava-o na pasta e transferia a pasta para uma nova pilha do lado direito do computador. Esse mesmo processo era repetido diversas vezes para cada pedido, dependendo de quantos sistemas eram utilizados para avaliar o solicitante.

Esse, e muitos outros processos parecidos, inspiraram o Programa de Transformação. Mas, em 2014, o próprio programa precisou passar por uma transformação. Fora executado de acordo com as práticas-padrão de TI do governo desde seu lançamento, em 2008, com todas as características típicas: dois anos de pré-requisitos, fornecedores antigos e um histórico de fracassos. Na realidade, o novo sistema de TI era mais lento do que o processo feito em papel.

Foi aí que Mark Schwartz, diretor de TI do USCIS, e Kath Stanley, diretora de transformação e servidora pública já no governo havia trinta anos, decidiram tentar algo novo, utilizando diversas técnicas que, a esta altura, vão soar familiares.

Por cerca de dois anos, a equipe do USCIS trabalhou na reestruturação de seus fornecedores e no lançamento limitado de recursos em intervalos de alguns meses, o que a levou ao momento pós-HealthCare.gov, quando Mikey Dickerson estava percorrendo o Vale do Silício para avaliar o interesse no trabalho no governo.

Uma das pessoas que respondeu ao convite de Dickerson foi Brian Lefler, engenheiro de software da Google. “Acho que, por estar trabalhando no Google Maps e estando bastante satisfeito, precisei ver o HealthCare.gov fracassar para perceber que havia um problema. Então, observei as

peessoas consertando-o. Eu precisava saber que minhas habilidades seriam úteis.” Lefler assinou um contrato de seis meses, e o primeiro projeto que assumiu, junto com Eric Hysen e Mollie Ruskin, dois outros membros do USDS, foi um sprint de duas semanas no USCIS.

Lefler permaneceu por mais tempo, além das duas semanas oficiais, para ajudar no processo, e seis meses depois o departamento adotou todas as recomendações da equipe. Àquela altura, o USDS já existia. Brian Lefler agora fazia parte de uma equipe de cinco pessoas incumbida oficialmente de ajudar o pessoal do USCIS, liderado por Mark Schwartz e Kath Stanley, a implementar sua transição do papel para sistemas eletrônicos. Abordaram questões de engenharia, produto e design. “As pessoas supõem que sabem o que o usuário quer porque está escrito num documento que alguém redigiu dois anos atrás”, afirma Lefler. Entre outras coisas, a equipe do USDS convenceu a agência de que valia a pena levar pessoas à “caverna” para observarem como os pedidos estavam sendo processados. Também levou protótipos para a caverna à medida que se desenvolviam, de modo que os funcionários podiam testá-los e fornecer feedback, criando um ciclo de feedback contínuo.

Em novembro de 2014, estavam prontos para um lançamento progressivo do produto, com duração de três dias – permitindo que a equipe realizasse um teste completo do sistema e lidasse com quaisquer problemas restantes por meio de testes automatizados que a equipe desenvolveu (e que evoluíam continuamente) –, antes do lançamento completo do novo processo I-90, em fevereiro de 2015. Depois do lançamento do produto, 92% das pessoas que o usaram para renovar ou substituir seus *green cards* afirmaram que ficaram “satisfeitos com a

experiência”.⁵ Os tempos de processamento caíram muito, quase instantaneamente. Logo após o lançamento, alguém era aprovado e recebia o *green card* em duas semanas, quando antes havia uma demora de seis meses. “Achávamos que era um bug”, recorda Brian Lefler. “Imaginamos que, provavelmente, as pessoas levariam um mês para conseguir um horário para tirar as impressões digitais e fazer tudo o que fosse necessário, mas, então, alguém fazia o agendamento no sistema, depois ia ao centro de entrevistas e exigia: ‘Tire minhas impressões digitais agora!’”

A partir daí, em colaboração com a equipe do USDS, o USCIS continuou a agregar novas funções ao ELIS. Eles analisaram como gerenciar a segurança num mundo de liberações rápidas e reduziram o processo de onze avaliações para duas. Num período de dezoito meses após o lançamento progressivo do processo I-90, a equipe digitalizou quase 40% do sistema.

Atualmente, o departamento possui sua própria equipe interna: o Serviço de Segurança Digital do Departamento de Segurança Nacional (DHS, na sigla em inglês). Agora, em vez de ter um grupo de pessoas do USDS presente para ajudar, eles integraram a inovação de TI ao seu departamento. Hoje em dia, o trabalho sendo feito no USCIS é parte de um acervo ao qual outras partes do departamento podem recorrer. Como afirma Hysen, que comanda a equipe, a forma antiga deixou “muitos fornecedores ricos. Na realidade, não estava nos ajudando a satisfazer as necessidades das pessoas que dependem de nosso departamento de modo rápido e eficaz”. Não é incomum ver grupos de pessoas de outras áreas do DHS, como o TSA, o FEMA ou o Serviço Secreto, “que ficaram empacados por muitos anos”, de acordo com Hysen,

visitando o USCIS a fim de ver como estão trabalhando. A agência possui catorze mil servidores públicos federais, diariamente apoiados por seis mil fornecedores, e o trabalho que fazem impacta quatro milhões de pessoas por ano. Agora, os funcionários em seus 85 escritórios espalhados pelo país, muitos dos quais tinham utilizado os mesmos sistemas por trinta anos, estão utilizando o ELIS, e o processo de transformação está em andamento.

Recursos humanos

Sistema de Gestão de Funcionários (Employee Management System – EMS) da GE

A GE possui uma área funcional de recursos humanos de alta qualidade. Outras empresas modelam seus próprios departamentos de RH inspirando-se no da GE. Assim, vocês podem imaginar que, quando sugeri que mudanças poderiam ser necessárias como parte da transformação, as pessoas acharam que eu estava meio louco. Descobri o motivo numa reunião inicial com uma equipe desenvolvendo uma turbina a gás.

A equipe estava fazendo progresso considerável num dos primeiros workshops do programa FastWorks, discutindo com que rapidez poderiam introduzir um novo produto no mercado. Ninguém estava satisfeito com o tradicional ciclo de desenvolvimento de cinco anos. No fim, a equipe decidiu-se por uma técnica enxuta tradicional denominada engenharia simultânea baseada em conjuntos (SBCE, na

sigla em inglês),⁶ capaz de colocar o MVP inicial no mercado em menos de dezoito meses.

A equipe trabalhou muito para identificar seus clientes iniciais e planejar formas de incluí-los logo no processo de desenvolvimento. Todos concordaram que o novo plano tinha uma probabilidade maior de sucesso do que o antigo, pois a equipe detectara possíveis problemas em seus planos em questão de meses, não de anos. Empolgado, perguntei: “Estamos prontos para propor esse novo plano à alta direção?” A resposta foi unânime: “Não, é claro que não.”

Por que diabos não íamos prosseguir? Um dos engenheiros deu uma explicação usando uma única palavra: “EMS.”

Pacientemente, os engenheiros explicaram que trabalhar com múltiplos componentes ao mesmo tempo, como a técnica SBCE requer, custaria mais dinheiro à empresa, porque há sempre mais retrabalho envolvido quando você projeta componentes independentes uns dos outros. Pedi que quantificassem o custo do retrabalho, que estimaram ser de um milhão de dólares. Fiquei confuso: aquele custo não era minúsculo em comparação com o orçamento total do projeto (que era consideravelmente maior)? A redução impressionante do tempo de ciclo e a redução drástica dos custos totais por meio do aprendizado validado não valeriam um aumento modesto nos custos de curto prazo? Todos concordaram que sim.

Então, essa seria uma vitória em todos os aspectos, certo?

Todos concordaram que sim.

Então, concordamos em seguir em frente com o novo plano?

Ah, não, de maneira alguma.

Por que não?

EMS.

Ninguém podia acreditar que eu nunca tinha ouvido falar do EMS (Sistema de Gestão de Funcionários da GE). Mas o que isso tinha a ver com tomar decisões de engenharia abaixo do ideal?

Por fim, um dos engenheiros se apiedou de mim e explicou que todos os engenheiros tinham objetivos anuais a alcançar, que eram avaliados pelo EMS, com base numa matriz funcional do que é excelência para a categoria do cargo específico. Naquela divisão, a quantidade de retrabalho provocada por um engenheiro era uma das principais métricas pelas quais seria cobrada responsabilidade do profissional. Assim, qualquer plano que aumentasse o retrabalho prejudicaria a avaliação e a carreira do engenheiro. Levar esse projeto ao mercado o mais rápido possível, embora certamente admirável e talvez até desejável para a empresa como um todo, prejudicaria o futuro da carreira individual dos membros da equipe.

Ao que se revelou, Janice Semper e Viv Goldstein estavam escutando a mesma coisa de outras equipes orientadas no programa FastWorks: o sistema de desempenho da empresa, em vigor desde 1976, era “uma grande parte da cultura”, de acordo com Semper, mas não atendia à nova forma de trabalho. Não me leve a mal: o EMS é um sistema impressionante, mas não foi projetado para funcionar com os tipos de projetos que a empresa estava assumindo agora, em que a incerteza extrema exige uma nova abordagem.

O EMS operava numa base anual, com os funcionários fixando objetivos no início de cada ano e sendo avaliados no fim. Como Jennifer Beihl, membro da equipe de RH,

descreveu: “Estava completamente desalinhado com tudo o que estávamos tentando fazer.”

As pessoas procuravam Semper e diziam coisas como: “Estou adotando o FastWorks e aprendendo, mas em muitos casos estou invalidando suposições. Devo pivotar, mas não posso, pelo modo como cobram minha responsabilidade.” Foi então que Semper não teve mais nenhuma dúvida de que o EMS estava literalmente impedindo a mudança que a empresa estava se esforçando tanto para fazer.

Semper recorreu à equipe de cultura que ajudou a criar as GE Beliefs (ver o Capítulo 6) para projetar uma nova abordagem de desempenho alinhada com o FastWorks. Ela insistiu que essa nova abordagem fosse testada com funcionários reais, para provar que funcionaria, como dados reais que mostrariam maior produtividade, rapidez e engajamento. O processo seguido pela equipe de cultura é um exemplo perfeito do papel duplo que as áreas funcionais individuais desempenham na Fase III: *elas tanto apoiam os esforços empreendedores das equipes de produto e projeto quanto criam seus próprios processos empreendedores para otimizar as próprias responsabilidades funcionais.* (Ver o organograma no Capítulo 5, página 119.)

PD@GE (Desenvolvimento de Desempenho na GE – Performance Development at GE)

O primeiro passo da equipe foi criar uma diretoria com cerca de doze altos executivos a fim de promover o diálogo permanente sobre os processos e progressos dessa mudança extremamente importante. Em seguida,

realizaram uma pesquisa externa sobre como outras organizações estavam mudando suas abordagens para serem menos hierárquicas. Eles até conversaram com uma orquestra sem maestro, para entender melhor como poderiam criar um processo mais de acordo com os resultados que a empresa queria alcançar.

Com algumas ideias em mente, a equipe identificou três grupos de clientes internos aos quais queriam atender por meio das novas abordagens, e procurou cerca de mil pessoas em diferentes áreas funcionais, unidades de negócios e locais em busca de feedback.

CLIENTE 1: Funcionários da GE

PROBLEMA 1: O EMS não oferece uma conexão pessoal com objetivos, desenvolvimento pessoal e aspirações profissionais. (“Precisamos de um processo mais contínuo e fluido, e não orientado por eventos.”)

CLIENTE 2: Gerentes da GE

PROBLEMA 2: O EMS não lhes dá, de forma eficaz, a capacidade de inspirar, engajar e liderar suas equipes em favor do melhor desempenho possível. (“Tempo demais gasto olhando para trás.”)

CLIENTE 3: Membros da alta direção da GE

PROBLEMA 3: O EMS carece do poder de melhorar o desempenho individual e das equipes e de desenvolver os funcionários em apoio às necessidades comerciais e à cultura em evolução da GE.

As respostas dos clientes foram muito importantes para a equipe. Mas não foram o aprendizado principal, que acabou sendo a invalidação de uma suposição do tipo “ato de fé” tão rígida que a equipe não a tinha sequer considerado como algo a perguntar aos clientes.

Durante anos, a GE utilizou um sistema de cinco pontos para classificar os funcionários em categorias diferentes, variando de “insatisfatório” até “exemplo a seguir”.⁷ No início do processo de reestruturação, a equipe presumiu que, o que quer que fosse mudado, manteriam aquele modelo. “Então, percebemos em nossos diálogos com funcionários e gestores que o sistema de classificação era, na verdade, um grande problema”, recorda Beihl. “Para a maioria deles, o rótulo não significava nada ou os desmotivava.” Como aquelas categorias afetavam a remuneração e outros prêmios, a equipe se deu conta de que o antigo sistema precisava ser revisto de ponta a ponta.

Foi uma conclusão espantosa. Deixariam de ser guardiões para ser empreendedores, e também descobriram que tinham de tratar os funcionários como empreendedores. Esse entendimento é semelhante à maneira pela qual o fundador de uma startup precisa deixar de ser o líder de uma pequena equipe para ser líder de um ecossistema de pequenas equipes (como discutimos no Capítulo 1), a fim de levar a empresa para o próximo nível. Janice Semper lembra que sua equipe “considerou a área funcional de recursos humanos – que, tradicionalmente, assumiria esse processo – não como um grupo de clientes, mas como uma facilitadora fundamental para essa abordagem”.

Testando os componentes do MVP

Após três meses do início do projeto, a equipe lançou seu primeiro MVP: um novo aplicativo que poderia ser utilizado para feedback, diálogo e avaliação. Entre os três grupos de clientes examinados, manteve-se uma demanda clara em favor da preservação de uma cultura de meritocracia. Os funcionários estavam acostumados a obter feedback de seus superiores de todos os escalões, mas também queriam acrescentar feedback de cima para baixo e feedback entre pares. A equipe identificou duas outras suposições do tipo “ato de fé” antes de construir seu MVP:

1. Se criarmos uma maneira de os funcionários compartilharem feedback, tal como pediram, eles a usarão.
2. Se usarem, vão achá-la valiosa.

Então, a equipe construiu e realizou sua experiência:

- Criaram um aplicativo bem básico, que levava em conta todos os três métodos de feedback (deixando de fora outras funções que sabiam que iriam querer mais tarde).
- Treinaram cem funcionários e gestores para utilizar o aplicativo.
- Deram ao grupo treinado duas semanas para testar o aplicativo.

O que aconteceu no fim das duas semanas? “Voltamos para coletar ensinamentos, e o que aprendemos foi que ninguém tinha feito nada”, recorda Janice Semper.

O que deu errado? Primeiro, a equipe tentou atribuir o problema ao aplicativo. Muito complicado? Não. O teste fracassou não porque a ferramenta tecnológica era ruim,

mas porque os comportamentos e o ambiente necessários para aplicá-lo de forma eficaz não existiam. Os funcionários *disseram* que queriam dar feedback de baixo para cima e entre pares, mas quando chegou o momento de realmente fazer isso sentiram-se bastante desconfortáveis. Na GE, não havia histórico desse tipo de troca, e os funcionários não tinham ideia de como seus colegas reagiriam. Então, adotaram a opção mais segura; ou seja, não fizeram absolutamente nada.

O pivô, uma vez que a equipe o adotou (com o mantra “Não vamos combater o pivô”), era focar os comportamentos e a cultura necessários para tornar a ferramenta útil, em vez de esperar que a ferramenta os criasse. “Esse aprendizado específico nos ajudou na transição da tecnologia como centro de nossa abordagem de desempenho para o uso da tecnologia como mera facilitadora da abordagem”, afirma Beihl. “Ajudou muito a focar uma abordagem do desenvolvimento de desempenho como um produto que tem tudo a ver com comportamentos, novos diálogos e novas formas de trabalho.” Nos velhos tempos, ela diz, a equipe sem dúvida teria lançado o aplicativo por toda a empresa, marcado a caixinha de “feito” em sua lista e seguido adiante. No entanto, na Fase III, apesar do sucesso e do impulso vividos pelas organizações, os testes e as validações são mais importantes do que nunca.

É por isso que a equipe de RH – agora uma startup de verdade – iniciou uma série de experiências a fim de avaliar diferentes abordagens de mudança de comportamento, testando com grupos de funcionários e gestores de no mínimo vinte pessoas, e no máximo cem. O que a equipe aprendeu levou à percepção de que nenhuma das ferramentas de gestão de desempenho disponíveis no

mercado conseguia atender aos resultados desejados. Tomaram a decisão de voltar ao projeto do aplicativo com seu novo conhecimento e, em três meses, tinham uma versão do MVP baseada no feedback real, para testar com um grupo maior. Não só pouparam muito tempo como também muito dinheiro, que teria sido gasto comprando um software complexo e que não se alinhava àquilo que a equipe queria promover e medir.

Teste-piloto completo

No quarto trimestre daquele primeiro ano, a equipe estava pronta para um teste maior (embora ainda fosse bem pequeno comparado ao tamanho da GE). Ela implementou a nova abordagem e o aplicativo, que foi projetado para facilitar e apoiar o diálogo permanente entre funcionários e gestores, culminando num resumo simples de final de ano para 5,5 mil funcionários de cinco organizações globais. Mil desses funcionários também utilizaram uma nova abordagem “sem classificação” que a equipe estava testando no lugar do sistema de cinco pontos. Foi pedido aos participantes desse teste-piloto que fizessem de conta que o último trimestre era o ano completo, a fim de aplicar o processo do começo ao fim.

Os aprendizados acumulados a partir desse teste-piloto envolveram desde mudanças sutis de linguagem – usando a palavra “insights” em vez de “feedback” e dando às pessoas a opção de sugerir que os colegas *continuem* ou *considerem* suas ações – até observações que levaram a uma mudança na forma como a ferramenta captou comentários feitos por todas as partes na iteração seguinte. Beihl explica: “No modelo antigo de trabalho, diríamos a

eles que estavam fazendo algo da maneira ‘errada’ e os ajudaríamos a ‘consertar’. Agora, entendemos como eles realmente estavam agindo e pivotamos a abordagem para satisfazer essas necessidades.”

Também havia uma boa notícia de um importante indicador de tendências: 80% dos funcionários que usaram o novo sistema tinham concluído seu resumo de final de ano no fim de janeiro, enquanto menos de 2% dos funcionários que ainda utilizavam o EMS tinham concluído a avaliação.

Com base nesses êxitos, no início de 2015 a equipe começou a expandir o teste por meio de dois métodos básicos:

- Toda a área funcional de RH fez a transição para utilizar o novo sistema, independentemente se suas unidades de negócios ou organizações eram ou não parte dos crescentes grupos de participantes do teste.
- As unidades de negócios com equipes no programa-piloto foram indagadas a respeito de como queriam realizar a expansão (por meio de subunidades de negócios, unidades de negócios inteiras etc.). As unidades de negócios que não tinham participado do programa-piloto foram estimuladas a incluir uma pequena equipe no grupo. Ninguém era obrigado a participar; as unidades de negócios que concordaram em testar o sistema o fizeram de modo voluntário. O fato de tantas unidades terem se voluntariado foi outro grande indicador de sucesso.

Ao longo de 2015, os grupos de teste cresceram e passaram de 5,5 mil participantes para cerca de noventa mil. Dentro desses grupos, os funcionários que testaram a avaliação “sem classificação” passaram de mil para trinta

mil (vamos falar mais a respeito da adoção desse sistema e seus efeitos em breve). Em 2016, o aplicativo foi implementado em toda a empresa, com ferramentas de apoio para ajudar os funcionários a utilizá-lo de forma eficaz.

Em dois anos, a equipe PD@GE mudou não só o método de medição de desempenho de “um processo bastante prescritivo, formal e anual para uma abordagem que oferecia um arcabouço e dava liberdade dentro de si mesmo”, de acordo com Semper. Mudou também a maneira pela qual as pessoas na empresa veem o sucesso. E – tão importante quanto – demonstrou que mesmo o RH pode atuar como uma startup.

O tipo de reestruturação no cerne da PD@GE não só faz a empresa funcionar melhor como também serve para enviar um sinal claro, por todos os níveis e divisões de uma organização, de que essa forma de trabalho é o novo padrão.

Remuneração e promoção

Quando passamos de um sistema de classificação como aquele que a GE usava antes, em que os funcionários eram avaliados anualmente por meio de um dos cinco rótulos classificatórios,⁸ para um sistema que trata o aprendizado, a sinceridade e os resultados como sinais de sucesso, é difícil imaginar como isso se converte em progresso da carreira. Isso acabou não se revelando um problema, como o teste-piloto do subconjunto “sem classificação” mostrou.

A equipe escolheu três métricas em particular para medir:

- Capacidade dos gestores de planejar, preparar e
- diferenciar de forma eficaz salários e bônus.
 - 77% disseram que seu planejamento salarial era igual ou mais simples do que fora antes do PD&GE, e os resultados eram iguais usando ou não usando classificações.
 - O prêmio e o bônus médio crescem tanto para os funcionários participando do teste sem classificação quanto para os que ainda estavam recebendo uma classificação.
 - Esses permaneceram inalterados, indicando que o novo sistema levou em conta a diferenciação em gratificações, apesar das classificações ou da ausência delas.
 - Os gestores acreditam que podem, de forma eficaz, aliar desempenho e aumentos salariais por meio do novo sistema sem classificações.
 - 70% dos gestores disseram que não tiveram problemas com isso.

Esses aprendizados mostraram que o sistema sem classificações era um bom plano em termos de gratificação (outras métricas revelaram que os funcionários estavam tendo diálogos mais relevantes com seus colegas e gestores, e que os gestores acharam que tinham uma melhor visão do impacto do funcionário - outros sinais muito bons). Em 2016, a GE decidiu descartar por completo seu antigo sistema de avaliação.⁹

Remuneração como ferramenta de contratação

Pense de novo na discussão de participação acionária do Capítulo 3. O fundamental a respeito de incentivos em startups não é apenas o elemento financeiro, mas o fato de que a pessoa trabalhando numa startup tem uma *participação no resultado*; ou seja, um sentido de posse sobre seu destino comum. Para os fundadores e funcionários iniciais, a participação acionária propicia essa crença. No entanto, para os funcionários recentes, sobretudo quando a empresa cresce, a participação acionária direta pode não passar muito de um sistema de bônus complexo, pois sua participação é muito baixa.

A WordPress – plataforma de blogs com código aberto que alimenta mais de 27% dos sites na internet atualmente – está estruturada de forma aberta e não hierárquica. Mais de quinhentas pessoas trabalham na empresa em todo o mundo, e nenhuma delas faz isso da mesma maneira. “Quero criar um ambiente onde as pessoas têm autonomia e propósito”, explica o cofundador Matt Mullenweg. “Parte disso envolve o fato de que você não vai dizer a ninguém como fazer seu trabalho. É tudo uma questão de resultados.” O mesmo espírito se aplica à maneira pela qual a WordPress gerencia a responsabilização e os incentivos. “Tentamos não fazer nada por decreto”, afirma Mullenweg. “As pessoas podem mudar de modo drástico quando ingressam numa equipe, ou uma equipe pode mudar quando alguém ingressa nela.” Muitos dos líderes da empresa se alternam no papel ao longo do tempo, mas isso não envolve qualquer tipo de mudança na remuneração. Mullenweg quer que as pessoas se sintam bem à vontade para deixar a função de líder se esse for um cargo do qual não estão gostando ou ao qual não estão se adaptando. “Em diversas estruturas corporativas, você acaba sendo promovido por gerenciar mais pessoas. Não quero que

alguém ache que, para progredir na carreira, precisa se tornar um gestor. Por outro lado, não quero que achem que é ruim sair de um cargo de gestão.”¹⁰

A WordPress possui incentivos estruturados nessa linha desde sua fundação, em 2003. No entanto, em organizações mais tradicionais, é necessário mudar o modo pelo qual as pessoas são gratificadas. Isso pode ser bastante difícil, sobretudo num lugar onde os mesmos sistemas estão em vigor há demasiado tempo. Quando converso com executivos corporativos, eles muitas vezes afirmam que gostariam de poder propiciar participação acionária aos seus funcionários, diretamente condicionada ao sucesso de longo prazo de seu projeto atual. Para uma startup interna, isso é bem lógico. E mesmo assim, afirmam, as forças misteriosas das “finanças” jamais permitiriam isso. No entanto, quando converso com líderes de áreas financeiras de todo o mundo, eles concordam, de forma unânime, que a mecânica para construir esse tipo de “participação acionária interna” não é assim tão complicada. O que falta é a disposição dos gerentes gerais a se comprometerem com marcos específicos para avaliação do sucesso do projeto.

O trabalho conjunto e multidisciplinar mostra um possível caminho à frente: uma participação no resultado de startups internas projetada pela área de finanças e apoiada pela convicção da alta direção.

Como afirma Ryan Smith, chefe da Global Human Resources, na GE Business Innovations: “Numa grande empresa, a remuneração tende a ser razoavelmente baseada na consistência e no processo. Pode ser um lugar difícil para inovar.” Isso, é claro, é o que torna essa mudança um projeto perfeito para a Fase III. Ao ver tanto sucesso com equipes e processos, experimentar com algo tão sagrado quanto a remuneração parece menos arriscado.

As pessoas entendem a maneira pela qual a experimentação funciona e, muitas vezes, estão dispostas a tentar.

Foi o caso na GE Ventures, o braço de investimentos da empresa, que surgiu em 2013. Os líderes da unidade de negócios sabiam que, se quisessem atrair os melhores profissionais, tinham de fazer mais do que oferecer apenas um contrato padrão e cruzar os dedos. “Temos um histórico muito bom em relação a engenheiros”, comenta Smith. “No entanto, profissionais de capital de risco não são engenheiros. Eles estão procurando algo diferente do ponto de vista da remuneração.”

O que antes teria sido uma importante quebra de protocolo agora era mais ou menos rotineiro no escritório. “Procuramos nossa equipe de liderança e apresentamos a seguinte ideia: ‘Queremos remunerar esse conjunto de líderes de um jeito diferente. Queremos testar isso. Podemos?’” A liderança gostou de partes do experimento e aprovou o teste, que foi bem pequeno (o poder de mitigação de risco num MVP se aplica independentemente do que está sendo testado).

As hipóteses eram: (1) Esse novo sistema de remuneração permitirá reter e recompensar alguns talentos essenciais e incomuns da empresa; (2) A nova abordagem de remuneração permitirá recrutar melhor novos funcionários.

Finalizaram o texto, fizeram alguns ajustes com base no que aprenderam e implementaram o novo sistema. Smith afirma: “Se o resultado que queríamos era recompensar, reter e contratar os melhores talentos do mundo, o novo sistema nos permitiu fazer tudo isso num mercado em que jamais havíamos estado. Se você não é capaz de inovar em

novos espaços, não é capaz de satisfazer os objetivos do negócio. Acontece que, nesse caso, o objetivo que estávamos tentando atingir era conseguir as melhores pessoas e retê-las”.

Aquisições

Como mencionei no início do capítulo, esse tipo de transformação pode e deve ocorrer em todas as áreas funcionais. Vi resultados incríveis em organizações de todos os tipos, mesmo em áreas de aquisições e cadeia de suprimentos. Só no governo, projetos como o RFP-EZ¹¹ (Request for Proposal-EZ) – um dos primeiros do programa Presidential Innovation Fellows, que criou um mercado on-line onde pequenas empresas podiam participar de concorrências do governo – e o Agile Blanket Purchase Agreement (Agile BPA)¹² – que dá a todo o governo acesso a fornecedores que prestam serviços de entrega ágil, como desenvolvimento e operações, design centrado no usuário e desenvolvimento de software ágil – reduziram os requisitos e o tempo necessários para compras, levando a uma resolução mais rápida de problemas críticos. Mas isso não é tudo.

Mesmo os códigos nucleares precisam de reforma nas aquisições

Pode parecer bastante improvável que a reforma nas aquisições, que muitos consideram inerentemente desinteressante, esteja ligada a algo tão crítico e singelo quanto a geração de códigos nucleares secretos. No entanto, não só é possível como também é verdade! Em

2016, Matt Fante, diretor de inovação do Diretório de Segurança da Informação, da Agência de Segurança Nacional (NSA, na sigla em inglês), criou uma incubadora de startups, que agora é denominada I-Corps (ou Innovation Corps). Num de seus primeiros projetos, um dos colegas de Fante na NSA, em missão no Comando e Controle Nuclear (Nuclear Command Control), propôs mudar a maneira como funcionava a “no-lone zone”. A *no-lone zone* é a área física em que os códigos nucleares secretos são gerados de forma permanente.

É uma imensa responsabilidade. O antigo sistema em vigor, quando o projeto foi proposto, exigia que duas pessoas estivessem sempre presentes na sala (daí vem o “no-lone”), para manter o equipamento dos sistemas de comando nuclear e do processo de controle funcionando com segurança. Às vezes, três pessoas eram necessárias para conciliar intervalos e almoços. Elas ficavam presas numa minúscula sala protegida por várias horas. “O que aquelas pessoas mais queriam era sua liberdade. Poderíamos oferecer isso a elas? A equipe logo compreendeu que aquele era o ponto mais problemático para o cliente”, recorda Fante.

A equipe do I-Corps começou a trabalhar com a ideia de construir um KVM (*keyboard video mouse* – teclado, vídeo e mouse): uma pessoa chega e utiliza o equivalente a um cartão inteligente para efetuar o login. A segunda pessoa faz o mesmo, e o sistema então começa a funcionar, desbloqueando o vídeo, o teclado e o mouse. A menos que duas pessoas estejam presentes, o KVM não fará a autenticação e os sistemas ficarão inoperantes; no final das contas, alcança-se o mesmo resultado de quando duas pessoas ficam sentadas numa sala durante o dia inteiro. A equipe batizou o dispositivo que estavam projetando de

Ortros, em homenagem a um monstruoso cão bicéfalo da mitologia grega.

Embora a equipe estivesse trabalhando para desenvolver o produto, não estava recebendo alguns de seus materiais em tempo hábil, devido ao processo da cadeia de suprimentos governamental peculiarmente segura e lenta da NSA. Em certo momento, precisando de algo chamado placa de *breakout*, Fante se dirigiu até a equipe, pediu um cabo USB e o cortou ao meio. “Aqui está sua placa de *breakout*”, disse ele.

Com os cabos recém-cortados, a equipe conseguiu finalizar o MVP em sete semanas e começar a iterar, resultando numa ferramenta funcional que atendeu às necessidades do cliente num curto período de tempo. Fante e sua equipe construíram um desses sistemas e, depois, construíram outros 25 no segundo ano, e pretendem continuar a expansão. “Isso nos deu uma maneira completamente nova de ser produtivos – apenas com um dispositivo de duzentos dólares”, afirma ele. “Convertê-lo num produto funcional no período de um ano, nesse ambiente, é incrivelmente legal.” Nesse contexto, essa rapidez é bastante incomum.

Como resultado dessa experiência, a equipe agora tem processos em vigor que permitem a compra de componentes com mais rapidez, enquanto procura por valores e soluções. “Então, começamos o processo de aquisição completo quando finalmente chega a hora de executar”, explica Fante.

O armário do Seattle Children’s Hospital

A reforma nas aquisições também se estabeleceu na assistência médica. O que começou com a reorganização de um único armário no Seattle Children's Hospital (com base nos métodos do Sistema Toyota de Produção) se disseminou por todo o sistema e se tornou uma filosofia completa, que integra ideias da startup e da manufatura enxutas para formar um ciclo de melhoria contínua denominado Seattle Children's Improvement and Innovation (melhoria e inovação do Hospital Infantil de Seattle).¹³

Em 2006, quando se transferiu do departamento de engenharia clínica para o de cadeia de suprimentos do hospital, Greg Beach levou consigo uma grande bagagem de metodologias enxutas. O hospital se tornou um dos primeiros nos Estados Unidos a adotar os princípios enxutos, reformulando seu sistema um departamento por vez.

No início desse processo de implementação, Beach chegou à área de cadeia de suprimentos esperando que as coisas estivessem funcionando sem percalços. Em vez disso, encontrou uma unidade sem métricas nem padrão de trabalho. “As pessoas chegavam às sete ou oito da manhã e iam embora para casa às três e meia, e o que faziam nesse meio-tempo não estava muito bem definido”, diz Beach. “Eu recebia telefonemas à noite de nossa diretora de enfermagem dizendo: ‘Estamos sem fraldas, e esta é uma instituição pediátrica.’”

Beach logo descobriu que algumas enfermeiras realizavam pedidos por conta própria. Telefonavam para os fornecedores e incluíam os pedidos no sistema, muitas vezes pedindo muito mais do que o necessário, de modo que pudessem armazenar suprimentos na unidade e assegurar que não se esgotariam. Às vezes, essas pilhas de suprimentos simplesmente não eram utilizadas. “As pessoas que deveriam cuidar dos pacientes ou fazer análises clínicas

estavam, na verdade, ocupadas realizando pedidos”, revelou ele.

Foi aí que o departamento de cadeia de suprimentos se voltou para a Toyota. Beach e seus colegas viajaram para o Japão. Lá, aprenderam como os funcionários da Toyota tinham autonomia para propor ideias de melhorias e receberam sugestões de como reduzir o desperdício e gerenciar o estoque de forma eficaz.

Como resultado disso, em 2008 o departamento de cadeia de suprimentos do hospital fez a mudança para o que chamam de “sistema de duas caixas”. Duas caixas são deixadas cheias com cada item necessário. Quando a primeira caixa fica vazia, a segunda caixa cheia, que está atrás, é puxada para a frente. Nesse momento, utilizando um código de barras anexado à cada caixa, um pedido é feito automaticamente ao fornecedor para reposição dos suprimentos.

Embora esse pequeno ajuste pareça simples, envolveu diversas camadas de mudança dentro da organização (imagine só o nível de coordenação multifuncional requerido). No entanto, valeu a pena: só essa modificação resultou numa redução de oitenta mil horas de trabalho por ano. “Isso significa que quase quarenta pessoas foram devolvidas ao hospital para voltar à cabeceira dos pacientes, fazer seu trabalho, atuar na enfermagem e fazer o que sabem fazer melhor”, diz Beach. Como não fica mais ocupada abrindo caixas e realizando pedidos de suprimentos, a enfermagem pode focar mais em seu trabalho.

O Seattle Children’s Hospital possui clínicas regionais e um centro cirúrgico ambulatorial satélite, ambos organizados com o sistema de duas caixas, que foi replicado

por outros hospitais norte-americanos. Atualmente, a realização de pedidos, o recebimento e a distribuição de todos os suprimentos também foram simplificados. “O objetivo era reduzir o tempo de busca e deslocamento da enfermagem”, afirma Beach. Graças a um novo prédio, onde todos os suprimentos são armazenados e classificados, o tempo de busca e deslocamento foi reduzido em 50%.

Beach revela que, recentemente, trabalharam na criação de carrinhos de suprimentos, abastecidos com os itens usados com maior frequência. Assim, a enfermagem não precisa deixar os pacientes para pegar suprimentos o tempo todo. Na unidade de tratamento intensivo e no departamento de cuidados médicos de emergência, esses carrinhos permitem que a enfermagem permaneça mais tempo num determinado espaço, reduzindo a quantidade de vezes que precisa retirar e substituir seus trajes e lavar as mãos, o que ajuda a prevenir infecções.

INOVAÇÃO PARA A EMPRESA INTEIRA

Em última análise, o objetivo do Estilo Startup é permitir que toda a organização funcione como um portfólio de startups. Essa é a chave para fazer o tipo de apostas de longo prazo que propicia crescimento e sustentabilidade. Da mesma maneira que pode acontecer com um conjunto de startups num lugar como a Y Combinator, considere que os projetos de inovação numa organização maior também terão uma alta taxa de mortalidade. No entanto, os projetos que sobrevivem de um ano a outro possuem impacto expressivo.

A criação da GE Sustainable Healthcare Solutions

Em 2011, Terri Bresenham, presidente e CEO da GE Sustainable Healthcare Solutions, foi para a Índia como CEO da GE Healthcare Índia, para ajudar a implementar novas soluções num mercado onde a GE Healthcare enfrentava dificuldades. Ela tinha formação em engenharia, o que deu muito certo na época com a grande equipe de engenharia no local.

Quando Bresenham chegou, sua equipe ficou empolgada com a nova forma de trabalho, porque já tinham começado a experimentar maneiras de tornar a assistência médica mais acessível num mercado em que ela permanecia limitada para, segundo as estimativas, 5,8 bilhões de pessoas no mundo inteiro, além de estar fora do alcance para cerca de seiscentos milhões de pessoas na Índia. A equipe de P&D tinha desenvolvido um eletrocardiógrafo portátil de custo ínfimo, capaz de realizar um eletrocardiograma por menos de dez rupias (vinte centavos de dólar).

Em 2012, John Flannery, então CEO da GE Índia e agora CEO da GE Healthcare, decidiu financiar um programa de inovação *“in country for country”* (ICFC – “no país para o país”), como parte de uma iniciativa global liderada pela GE Global Growth Organization, que havia criado um fundo para mercados emergentes. Ao lado de todas as outras unidades de negócios regionais, Bresenham e sua equipe apresentaram seu trabalho, incluindo o eletrocardiógrafo e outros projetos que estavam desenvolvendo. Então, Flannery concedeu a eles 6,5 milhões de dólares do fundo de inovação para a Índia. Pode parecer um investimento excessivo, mas considere que o orçamento total de P&D era

de um bilhão de dólares, e você entenderá a dificuldade com que a equipe estava lidando. “Os céticos diziam que os produtos baratos poderiam reduzir a força de nossa marca, dar rendimentos fracos e não ter um mercado grande o suficiente para investir”, recorda Bresenham.

Com o capital inicial na mão, a equipe de P&D decidiu se concentrar numa única área de assistência médica, a fim de manter as coisas simples: um conjunto de produtos para cuidados infantis e maternos, de “aparelhos fundamentais e de custo ínfimo, necessários no nascimento para ressuscitação, ventilação e termorregulação, e que, quando utilizados juntos, podem reduzir as taxas de mortalidade infantil”. Quando encontrei essa equipe pela primeira vez, numa rodada inicial dos projetos do programa FastWorks, seu objetivo era reduzir o custo desses produtos em 40%, no mínimo. Os sucessos obtidos pela equipe – incluindo o projeto de um elemento aquecedor para uma incubadora, que foi posteriormente patenteado – levaram a mais projetos, que não só melhoraram os cuidados aos pacientes como também aumentaram a receita. Como Bresenham afirma: “Foi um ganho mútuo. Houve um resultado financeiro positivo para a GE e um resultado clínico positivo para os pacientes.” Em 2012, a receita global referente a esses produtos mais baratos foi de trinta milhões de dólares; no fim de 2015, esse número passou para 260 milhões de dólares.

Esses sucessos levaram à criação de uma nova unidade de negócios para a empresa, a GE Sustainable Healthcare Solutions (SHS), que foi lançada no início de 2016 com um investimento de trezentos milhões de dólares, e que une a assistência médica na Índia, Ásia Meridional, África e Sudeste Asiático. Bresenham explica: “Criamos uma unidade de negócios completa em torno do portfólio,

concentrada exclusivamente na criação de tecnologias e soluções acessíveis para economias em desenvolvimento, que potencializam novas abordagens, algumas tecnologias inovadoras e sistemas de prestação de serviços de saúde mais relevantes.” Essa nova unidade de negócios é administrada ao estilo FastWorks no nível mais alto, sendo em si uma experiência. “Estamos experimentando internamente estruturas organizacionais para capacitar ainda mais nossas equipes a trabalhar de maneiras mais propícias aos mercados emergentes”, afirma Bresenham. “Por exemplo, uma rede de equipes, em lugar da hierarquia tradicional de gestor e subordinados.” Cada região importante possui seu próprio diretor de marketing, e esses diretores trabalham juntos e assumem o controle de áreas de estratégia específicas em nome de seus colegas: (1) melhorando a responsabilização coletiva para todas as unidades de negócios, e (2) permitindo a transferência de aprendizado entre diversos mercados com muito mais rapidez. Todo o financiamento para a SHS é realizado por meio de uma diretoria de crescimento, que remonta àquela decisão inicial de financiar a equipe. Se John Flannery não tivesse feito aquela escolha, a GE teria perdido não só a participação e o crescimento num novo mercado (mais de 35% dos clientes que recentemente compraram um novo tomógrafo de baixo custo jamais tinham comprado um produto da GE) como também a chance de mudar a vida de milhões de pessoas para melhor.

COMO O ESTILO STARTUP ESTIMULA A ACLIMATAÇÃO CULTURAL

O verdadeiro sucesso na adoção dos métodos do Estilo Startup significa mais do que apenas aplicá-los para produtos e processos já existentes numa organização. O maior impacto ocorre quando as ideias e a forma de trabalho se tornam profundamente arraigadas ao DNA de uma empresa. A inovação não está mais sendo aplicada só a projetos ou a divisões específicas; ela é simplesmente, como Viv Goldstein, da GE, afirma, “a forma como trabalhamos agora”. Em outras palavras, a nova forma de trabalho se torna parte da cultura. Ben Horowitz, cofundador da Andreessen Horowitz, empresa de capital de risco, define isso claramente: “Cachorros no escritório, ioga, alimentos orgânicos: isso não é cultura. [Cultura] é o comportamento coletivo de todos na organização. É o que as pessoas fazem quando são deixadas livres. É a forma como a organização tem de fazer as coisas.”¹⁴

Quero compartilhar algumas outras histórias que exemplificam o Estilo Startup de pensar em níveis mais baixos da organização. Em si mesmas, essas histórias não são grandes projetos revolucionários. Na verdade, elas mostram um vislumbre de possíveis ganhos quando pequenos atos de inovação, teste e iteração são aplicados em toda a organização. Imagine cada uma dessas breves cenas acontecendo repetidas vezes, entre milhares ou centenas de milhares de funcionários. Cada gesto é pequeno, mas a soma total do impacto é enorme. E então considere: quantos avanços que mudaram o mundo não começaram extremamente pequenos?

FastWorks Everyday

Cerca de dois anos e meio depois que começamos a implantar o FastWorks na GE, a empresa lançou o FastWorks Everyday, projetado para ajudar os funcionários a formular um conjunto diferente de perguntas não só sobre o desenvolvimento de produtos como também sobre tudo que eles fazem, desde a criação de uma apresentação até a postagem de uma vaga de trabalho. Trata tanto de mentalidade quanto da realização de tarefas específicas. Quando os funcionários agem dessa maneira, segundo Goldstein, “isso se torna a base para a mudança de cultura completa na empresa”. Como o lançamento do próprio FastWorks (lembra-se da turnê?), o FastWorks Everyday cresceu por meio da iteração, e não por decreto. Os funcionários escolheram passar pelo treinamento, e mais de trinta mil já fizeram isso. Podem ter aulas on-line, apoiadas por grupos de discussão e conversas de acompanhamento, ou ter aulas presenciais de seis a oito horas de duração. A GE está expandindo o programa e criou um grupo de facilitadores do FastWorks Everyday que dão as aulas. À medida que a dinâmica se dissemina, eles estão coletando uma nova leva de provas irrefutáveis e histórias que exemplificam, para aqueles que talvez sejam céticos, como essa forma de trabalho é poderosa.

No nível corporativo, Ryan Smith (veja, anteriormente neste capítulo, seu depoimento sobre a testagem de uma estratégia de remuneração) se viu aplicando o FastWorks às vagas de emprego da Current, a nova startup de energia digital da empresa.¹⁵ “Dissemos: ‘Vamos tentar algo diferente.’ Se o resultado que estamos tentando promover é um negócio diferente, novo, mais contemporâneo, semelhante a uma startup, precisamos acompanhar o que está acontecendo no mercado.” Com um pequeno grupo, transformaram em projeto-piloto a incorporação de vídeos

às descrições de vagas, como planos de colher feedback e expandir, caso desse certo. Para tomar a decisão, ele observa, “não ficamos sentados durante seis meses; montamos um gigantesco caso de negócio, o avaliamos com vinte pessoas e obtivemos centenas de milhões de dólares. Dissemos: ‘Essa é uma grande ideia. Vamos testá-la com vinte cargos e sem demora. Vamos aprender a partir disso e, então, ver se expandimos ou não.’ Esses são comportamentos do FastWorks.”

“Decidimos tratar a cultura como produto.”¹⁶

Outro sinal de aceitação cultural verdadeira desses princípios é evidente quando eles se estendem aos funcionários que não estão necessariamente envolvidos nos processos do Estilo Startup. A Asana, startup de tecnologia em hipercrescimento, é baseada nas noções de *mindfulness* (atenção plena) e intencionalidade. “A maioria das empresas acaba tendo uma cultura como fenômeno emergente”, afirma um dos cofundadores, Justin Rosenstein. “Decidimos tratar a cultura como produto.”¹⁷ O cofundador Dustin Moskovitz (que também foi cofundador do Facebook) acrescenta: “Desde o início, fomos intencionalmente intencionais. Muitas empresas têm essa conversa após anos de existência. Nós a tivemos nas primeiras semanas. Procuramos manifestar essa intenção e mantê-la de modo amplo.”

A Asana trabalha para reavaliar e reestruturar regularmente seus valores essenciais, e, quando a empresa faz uma mudança, lança o novo valor por toda a organização, da mesma maneira como lançaria qualquer

outro tipo de produto. Em seguida, passa pelo processo de feedback e iteração a caminho da resolução. A Asana chama esses problemas de “bugs culturais” e trabalha para erradicá-los da mesma maneira que erradicaria a parte problemática de um software. Quando alguns funcionários de escalões mais baixos procuraram a direção e disseram que se sentiam “falsamente empoderados” – tinham o poder de tomada de decisão, mas suas decisões eram frequentemente repelidas pelos superiores –, a empresa lançou um processo para reestruturar a maneira pela qual o poder era alocado. A Asana foi criada por alguns dos melhores fundadores do mundo. Isso é o que pode acontecer quando investem seus talentos empreendedores para além dos produtos – na própria estrutura da corporação.

Inovação social na Intuit

Em 2013, Brad Smith, CEO da Intuit, era o anfitrião do evento beneficente anual da American Heart Association (AHA). Talvez não fique imediatamente claro como esse evento representaria uma oportunidade para inovação, mas a Intuit estava tão impregnada de inovação nessa época que podia explorar para além dos limites de seu trabalho tradicional. Seis semanas antes do evento beneficente, Smith formou uma equipe de cinco pessoas – dois designers, um engenheiro, um gerente de produto e um líder de inovação – e pediu a eles que o ajudassem a promover o evento de arrecadação de fundos mais bem-sucedido da história da AHA.

Em cerca de um mês a equipe criou um aplicativo móvel que os voluntários usariam para rastrear todas as maneiras

pelas quais as doações estavam chegando, conectado a um telão projetado no salão principal mostrando o total arrecadado. “Cada vez que alguém fizesse uma doação durante o evento, os números seriam atualizados no telão em tempo real.” A equipe tinha duas hipóteses: (1) se o progresso rumo à meta de arrecadação fosse bastante visível para todos no local do evento, as pessoas se empenhariam em alcançar o objetivo; (2) ao aumentar a emoção do evento, o telão motivaria os convidados a trabalhar juntos conforme percebessem que todos estavam contribuindo para o mesmo objetivo. Para testar essas hipóteses, duas semanas antes do evento a equipe realizou uma simulação de evento beneficente, incluindo um falso leiloeiro. Cada convidado tinha uma persona que determinava quem ele era e quanto dinheiro queria gastar. Depois da simulação, a equipe fez ajustes com base no que aprendeu e, em seguida, lançou a ferramenta no evento beneficente, no qual funcionou à perfeição.

O objetivo era arrecadar um milhão de dólares, e Justin Ruthenbeck, o engenheiro da equipe, recorda: “Tinham sido arrecadados 947 mil dólares, e o leiloeiro disse: ‘Há alguém que possa nos ajudar?’ Algumas mesas se juntaram e disseram: ‘Ei, se vocês derem 25, nós daremos 25. Nós daremos 35, e vocês darão 35.’ Eles estavam disputando os lances entre si, e, no fim da noite, o evento superou a marca de um milhão de dólares e arrecadou 170 mil dólares a mais do que no ano anterior.” A partir daí, a ferramenta foi utilizada em todos os eventos beneficentes da AHA da Costa Oeste, e depois disso Ruthenbeck e sua equipe permitiram que qualquer organização a usasse de graça.¹⁸

MAIS UMA COISA...

Espero que você considere as histórias deste capítulo inspiradoras o bastante para querer mergulhar no trabalho difícil em sua própria organização, não importa em que fase da transformação você se encontre neste momento.

No entanto, há mais um tópico que reservei para o fim da Parte II, pois está longe de ser inspirador. É um trabalho maçante e detalhado, e é a liga que faz todas as técnicas que compartilhei até aqui funcionarem.

É o conjunto de mecanismos e métodos que se reúnem num arcabouço denominado *contabilidade para inovação*, e é o assunto do próximo capítulo.

ADVERTÊNCIA: Não experimente a contabilidade para inovação até conhecer muito bem a matemática que a torna possível.

CAPÍTULO 9

CONTABILIDADE PARA INOVAÇÃO

Nos primeiros dias da IMVU, a empresa da qual fui um dos cofundadores em 2004, estávamos tentando arrecadar dinheiro com alguns dos principais investidores de capital de risco do Vale do Silício. Enquanto viajavamos pela Sand Hill Road, preparamos uma apresentação resumida do nosso progresso até aquela data. Ela incluía alguns gráficos que mencionei no Capítulo 3, quando contei a história de como ficamos constrangidos por conta de nossos modestos resultados financeiros – apesar de revelarem um progresso evidente –, mas, ainda assim, ganhamos a confiança e os investimentos dos capitalistas de risco, que não só entenderam nosso pensamento de equipe (tudo é uma questão de equipe) como também souberam ler aqueles resultados financeiros tão ínfimos de uma maneira mais sofisticada.

Aqueles investidores entenderam que a lição real da nossa apresentação não era que a nossa empresa já havia alcançado um grande “valor patrimonial”. Olhando para além das métricas de vaidade, eles conseguiram enxergar que: (1) nossas métricas por cliente eram realmente muito promissoras,¹ e (2) a mudança nas métricas ao longo do tempo indicava que algo importante tinha acontecido, que estava fazendo o gráfico em forma de taco de hóquei decolar. Não era a prova definitiva de que havíamos encontrado o encaixe produto/mercado, mas era um

indicador de tendências promissor. Significava que, se os resultados iniciais se mantivessem ao longo de nossa expansão, teríamos um grande negócio. Em outras palavras, tínhamos abordado duas partes importantes da fórmula de valoração da startup: nossa probabilidade de sucesso futuro e a magnitude estimada desse sucesso.

Reconhecer aqueles primeiros sinais de êxito como merecedores de investimento adicional é a habilidade fundamental que move o capital de risco bem-sucedido. No entanto, na maioria dos contextos corporativos as equipes do financeiro cortariam, com prazer, as verbas de projetos como o nosso. Uma crítica muito comum a projetos corporativos em seu início, quando os números brutos são pequenos, é que, mesmo se os primeiros resultados forem promissores, o tamanho da amostra é insignificante demais para ser relevante.

O necessário num projeto de startup é uma nova maneira de interpretar os resultados iniciais, que solucione esse dilema básico frequente enfrentado por todas as equipes de inovação. Na verdade, uma vez obtido o arcabouço correto, as equipes podem utilizar minha resposta preferida a essas críticas tão comuns: “Você diz que temos um tamanho de amostra muito pequeno. Ótimo. Que bom que você concorda que nosso orçamento devia ser maior. Vamos expandir a experiência e obter uma amostra maior.” Isso funciona porque a crítica admite implicitamente a premissa de que os resultados iniciais são promissores.

A APRESENTAÇÃO FATAL

Testemunhei essa mesma negociação, quase palavra por palavra, em três contextos bastante distintos. Acontece

quando uma startup do Vale do Silício está fazendo uma apresentação para um capitalista de risco em busca de financiamento, mas também acontece quando uma equipe corporativa está fazendo uma apresentação para seu diretor financeiro, e até mesmo quando um inventor de garagem está tentando vender uma ideia para seu cônjuge. Todo empreendedor precisa prestar contas a alguém, pois os empreendedores têm o hábito terrível, mas persistente, de gastar o *dinheiro de outras pessoas*.

A apresentação começa com grande alarde:

Prezado [capitalista de risco/diretor financeiro/cônjuge], tenho uma oportunidade de negócio para você! Se você me der [essa equipe de cinco pessoas/um milhão de dólares/as economias de toda a nossa vida] e um ano de prazo, prometo a você os resultados mais incríveis. Teremos uma receita de bilhões, teremos milhões de clientes e apareceremos nas capas das revistas! Será como naquele filme famoso ou naquele caso da faculdade de negócios que faz você pensar como as startups são incríveis!

Nos círculos de startup, chamamos isso de “promessa plausível”: quanto impacto pode ser prometido que seja grande o suficiente para ativar a cobiça do investidor, mas não tão grande a ponto de o fundador que faz a promessa parecer um louco. O fundamental em relação à promessa é saber exatamente quão grandes os números precisam ser. Trabalhei com empresas onde uma nova linha de negócios de 25 milhões de dólares por ano era considerada uma agente de mudança, enquanto em outras esse seria um valor tão pequeno quanto um arredondamento. Os bons empreendedores são hábeis em aprimorar sua apresentação para que pareça minimamente correta.

Então, digamos que a resposta seja um sinal verde. A startup consegue o dinheiro e o prazo. Agora, vamos avançar na linha do tempo. Digamos que um ano se passou.

O que sabemos com certeza a respeito de nosso novo e promissor empreendimento? Posso quase garantir:

1. Todo o dinheiro foi gasto, e de acordo com o cronograma. Raramente você ouve falar em startups que, em qualquer contexto, devolvem dinheiro por não terem encontrado uma maneira de gastá-lo.
2. Todos ficaram muito ocupados (outro superpoder empreendedor). Os marcos vieram e passaram e muitas coisas foram feitas.
3. E, se você acompanhou as histórias deste livro, pode supor que, na maioria das vezes, os resultados financeiros que foram prometidos no início não foram exatamente atingidos.

Relembre minha conversa com os investidores de risco da IMVU. É sempre a mesma história: “Então, [capitalista de risco/diretor financeiro/cônjuge], temos uma boa notícia e uma má notícia. A má notícia é que erramos nossas metas de prestação de contas por pouco. Em vez de milhões de clientes, temos centenas. Em vez de bilhões em receita, temos milhares. Mas, mas, mas, a boa notícia! Aprendemos muito! Estamos à beira do sucesso, e se você nos der outro ano e outros dez milhões, prometemos...”

Essa é uma história que, não importa quem seja a audiência – dos bairros mais descolados de São Francisco até as salas de diretoria corporativa mais desinteressantes –, sempre arranca risadas e alguns resmungos. Todos sabemos o que vai acontecer a seguir. Esse empreendedor será dispensado. A experiência que tivemos na IMVU é muito atípica: a maioria das startups não sobrevive a um fracasso dessa magnitude.

Agora, quando os empreendedores – corporativos ou apoiados por capital de risco – se reúnem em particular, adoramos exalar desprezo e nos queixar dos “capitalistas abutres” e dos diretores financeiros em seus ternos cinza que estão sempre – sempre! – cortando as verbas de empreendimentos novos e promissores pouco antes de terem a oportunidade de serem bem-sucedidos. E, de fato, a história da tecnologia está repleta desses tipos de erros, como a vez em que os fundadores do Twitter ficaram tão constrangidos com seus modestos resultados iniciais que ofereceram aos seus investidores a possibilidade de pegar o dinheiro de volta.² Alguns até aceitaram!

Mas analisemos o problema do ponto de vista das finanças. Em situações corporativas normais, um gestor que erra suas metas trimestrais – mesmo por pouco – se mete em grandes apuros. Provavelmente, na maioria das organizações um erro de 10% em um trimestre não é suficiente para você ser demitido sumariamente, mas o infortúnio se abate sobre qualquer gestor que transforma isso num hábito. E essa política tem certa lógica. Como vimos no Capítulo 1, a gestão do século XX criou um sistema de prestação de contas para garantir que um gestor não obtivesse bons resultados com base apenas em acontecimentos externos ou acasos. Apenas aqueles que conseguem fazer e superar estimativas razoáveis (avaliadas pelo financeiro, é claro) de forma consistente são dignos de elogios e promoções.

Então, por esse ponto de vista, como os empreendedores são vistos? Estamos falando de gestores que erram suas metas não em 10%, mas em duas, três, quatro *ordens de grandeza*. Quem então tem a audácia de pedir mais financiamento quando errou em “apenas” 10.000%!

Uma equipe pode procurar o departamento financeiro com quase nenhum cliente e quase nenhuma receita, e pedir para ser tratada como um sucesso. Sim, é possível que essa equipe tenha aprendido coisas incríveis, mas também é possível que simplesmente tenha ateado fogo ao dinheiro da empresa e passado o tempo na praia sem fazer nada. Do ponto de vista da contabilidade tradicional, essas duas possibilidades são indistinguíveis. Suas métricas de vaidade são iguais: perto de zero. Como o financeiro deve julgar quem é merecedor de investimento adicional e quem não é? Em quase toda organização que conheço, a resposta verdadeira de como o financeiro decide é a mesma: política.

Então, isso não é culpa de nossos colegas do financeiro. Se seu sistema contábil é incapaz de reconhecer a diferença entre o próximo Facebook e Bozo, o Palhaço, você está sofrendo de um colapso total de paradigma. É hora de tentar algo novo.

CONTABILIDADE PARA INOVAÇÃO: O QUE É ISSO?

A Startup Enxuta gerou diversos slogans bacanas, alguns dos quais se encaixam muito bem num adesivo de para-choque traseiro. *Pivô! Produto mínimo viável!* E até mesmo o conhecido *Get out of the building!*, de Steve Blank. (Sério agora: existem camisetas à venda por aí com esses slogans estampados.) Consigo saber que partes do livro a maioria das pessoas lê pela frequência com que recebo perguntas e correspondências de fãs acerca desses conceitos.

Porém, um dos conceitos mais importantes de *A Startup Enxuta* não se encaixa num adesivo de para-choque traseiro. E, talvez previsivelmente, também não recebo

muitas correspondências de fãs a respeito dele (embora os poucos comunicados especiais que recebo sejam incríveis). Sabe, envolve muita matemática. Tem a ver com contabilidade.

Poucas coisas neste mundo são consideradas mais chatas do que contabilidade, e as pessoas que escolhem um livro sobre inovação e startups estão geralmente procurando algo um pouco mais empolgante. Acredite, se fosse possível alcançar o objetivo de criar um motor de inovação contínua sem uma reforma contábil, eu seria completamente a favor. No entanto, com base em minha experiência, isso é impossível.

Ao transformar nossas organizações e nossa forma de trabalho, também precisamos transformar a contabilidade. Precisamos de algo que alinhe finanças com esse modelo empreendedor. Chamo isso de *contabilidade para inovação* (meus colegas que trabalham em finanças sempre me pedem para adicionar esta ressalva: não confunda com contabilidade “criativa”, pois você pode acabar na cadeia; então, tome cuidado).

A contabilidade para inovação (IA, na sigla em inglês) é um modo de avaliar o progresso quando todas as métricas normalmente utilizadas numa empresa tradicional (receita, clientes, ROI, participação de mercado) são efetivamente zero.

- Propicia um arcabouço de indicadores de tendências interligados, cada um dos quais prevê o sucesso. Cada elo da cadeia é fundamental e, quando quebrado, exige atenção imediata.
- É um instrumento de concentração para as equipes, mantendo sua atenção nas suposições do tipo “ato de fé” mais importantes.

- É um vocabulário matemático comum para negociar o uso de recursos entre áreas funcionais, divisões ou regiões concorrentes.
- Propicia uma maneira de aliar o crescimento de longo prazo e P&D a um sistema que segue um processo claro de financiamento da inovação, que pode ser avaliado por seu poder de incentivar a criação de valor.

A contabilidade para inovação permite comparações válidas entre duas ou mais startups, a fim de avaliar quem é mais merecedor de investimento contínuo. É uma maneira de enxergar uma startup ou projeto de inovação como instrumento financeiro formal – uma “opção de inovação”,³ por assim dizer –, que possui um valor preciso e reflete uma variedade de custos e resultados financeiros futuros.

A contabilidade para inovação é um sistema para converter a linguagem vaga do “aprendizado” na linguagem dura dos dólares. Fixa um preço não só sobre o sucesso, mas também sobre a informação.

A contabilidade para inovação permite que as organizações quantifiquem o aprendizado em fluxos de caixa futuros, relacionando-os à estrutura da participação acionária que discutimos no Capítulo 3. Em outras palavras, a IA dá ao financeiro uma maneira de modelar as variáveis que entram na composição da avaliação de uma startup: valor patrimonial, probabilidade de sucesso e magnitude de sucesso. Os primeiros números, como receita, tendem a ser muito pequenos, talvez até com um ROI negativo. Politicamente isso é muito perigoso para projetos de inovação. Assim, temos de conseguir explicar – de modo rigoroso – como esses pequenos números podem se tornar grandes sem recorrer a uma extrapolação simplista.

No entanto, é importante observar que a contabilidade para inovação não equivale a um cálculo de participação acionária. Quando calculamos o valor presente líquido (VPL) de possíveis ganhos futuros, estamos estimando a magnitude do possível sucesso, mas não a probabilidade. Dessa maneira, a contabilidade para inovação atua como um conjunto de indicadores que pode acompanhar o progresso de uma equipe enquanto ela atravessa o “campo da inovação”, marcado por duas zonas finais:

zero -> valor atual de IA -> valor de participação acionária -
> plano de fantasia

Uma advertência: este capítulo é necessariamente incompleto. Fornece as ferramentas de alto nível para construir um arcabouço de IA único para sua organização, a fim de estimular o trabalho duro de aprender a matemática envolvida. Não é um bicho de sete cabeças, mas precisa ser feito corretamente para ser eficaz. Assim como você não consegue aprender contabilidade de custos tradicional em alguns minutos lendo um livro de negócios como este, a contabilidade para inovação também requer estudo cuidadoso e, como é uma nova disciplina emergente, experimentação criteriosa.

OS TRÊS NÍVEIS DA CONTABILIDADE PARA INOVAÇÃO

Sempre que tento ensinar esse material para equipes, apresento-o pouco a pouco. Há muita complexidade num arcabouço completo, demais até para que equipes sofisticadas comecem a usá-lo de imediato. Assim,

normalmente decomponho o conceito em três “níveis”. Em qualquer escala – desde o nível da equipe até o nível do empreendimento –, coaches e gestores devem estar aptos a utilizar o nível correto de complexidade ao cobrar responsabilidade das equipes. E, à medida que as equipes crescem em sofisticação, são capazes de amadurecer suas práticas para se ajustar.

Nível 1: Monitor

Cada forma de contabilidade para inovação é projetada para demonstrar aprendizado validado de modo rigoroso. Como você se recorda do Capítulo 4, isso requer mostrar uma mudança no comportamento do cliente de experiência para experiência. Esses comportamentos são os *inputs* do modelo de negócios, os indicadores de tendências que orientam os *outputs* futuros, como ROI e participação de mercado.

O processo da contabilidade para inovação começa com um monitor simples, cheio de métricas que as equipes concordam que são importantes. Muitas equipes não têm ainda consciência dos propulsores por trás de suas projeções de receita. Em vez disso, estão concentradas nas metas financeiras ou “outputs” – coisas como ROI, participação de mercado e margens –, e não na potência exigida nos bastidores para desenvolvê-los.

Isso acaba fazendo com que muitas equipes recheiem suas estimativas, numa tentativa de obter financiamento. Afinal, se o plano de fantasia parece promissor desde o início, você obtém mais dinheiro logo de saída. Em vez disso, as equipes se saíam melhor – e as empresas também – se um número maior estivesse analisando os

propulsores reais de crescimento e tentasse entender como, ao longo do tempo, esses propulsores poderiam ajudar a tornar o negócio bem-sucedido. A contabilidade para inovação permite rastrear esse tipo de progresso e, com o tempo, converter o que aprendemos numa linguagem compreensível para os departamentos financeiros.

Nesse processo, o principal dado é o input por cliente, algo que pode ser medido numa amostra de qualquer tamanho. Terá o mesmo valor, esteja você analisando um cliente, dez clientes ou dez vezes essa quantidade. E o crucial: você pode mostrar mudanças nesse dado ao longo do tempo muito antes de poder mostrar outros números brutos relevantes.

Entre as métricas de aprendizado por cliente, incluem-se:

- Taxas de conversão (tais como a porcentagem de clientes que fazem um teste grátis de um produto e, depois, tornam-se clientes pagantes).
- Receita por cliente (a quantia de dinheiro que os clientes pagam por um produto, em média).
- Valor do ciclo de vida por cliente (a quantia de dinheiro que a empresa acumula de um cliente típico ao longo de todo o seu relacionamento com a marca).
- Taxa de retenção (a porcentagem de clientes que ainda estão usando o produto depois de um certo período de tempo).
- Custo por cliente (quanto custa atender um cliente, em média).
- Taxa de indicação (que porcentagem de clientes indicam o produto a novos clientes e, em média, quantas indicações eles fazem por unidade de tempo).

- Adoção de canal (que porcentagem de canais de distribuição relevantes comercializam o produto).

Diversas startups começam com um plano de negócios complicado. Com frequência analisam projeções numa planilha pomposa e tentam trabalhar de trás para a frente a partir dela. Em vez disso, um meio mais eficaz de pôr em marcha a contabilidade para inovação é começar com um monitor simples. Nesse estágio inicial, as equipes podem escolher as métricas que preferirem, desde que sejam simples e acionáveis.

Precisa de ajuda para propor as métricas iniciais? No mínimo, cada monitor de IA deve tentar responder às quatro “perguntas-chave” descritas na seção “Contabilidade para inovação em grande escala”, que começa na página 258.

Nesse momento, as métricas nem sequer precisam se relacionar mutuamente. A ideia é iniciar com algo administrável, começar a analisar os números ao longo do tempo e ter um plano. Por exemplo: nesta semana, tenha como meta entrar em contato com três clientes, fazendo-lhes diversas perguntas que esclarecerão os seus objetivos e as necessidades deles. Na próxima semana, cinco clientes; e na terceira semana, sete. Depois, avalie esses números numa base percentual, para ver se estão melhorando ou não. Isso é semelhante à obsessão da Y Combinator de medir o crescimento de suas startups a cada semana.⁴

O monitor, embora simples, é poderoso. Em primeiro lugar, ele dá início ao processo de enxergar os clientes como um “fluxo” pela fábrica de experiências. Em vez de dizer: “Vamos fazer o produto e, depois, o mostraremos a x clientes”, acostume-se a dizer: “Testamos nosso último produto com cinco clientes toda semana. Quando

estivermos preparados, podemos aumentar para dez clientes por semana ou até diminuir de volta para cinco”. A questão é estabelecer uma cadência de lançamentos regulares e contatos regulares com clientes. Nunca é bom para o cálculo da taxa deixar o número cair para zero cliente, mas tudo bem dar um passo para trás se necessário. Algumas coisas quebram quando subimos uma escala, e isso é. Simplesmente reduza a taxa.

O segundo poder desse monitor é seu efeito de concentração. Se os clientes nem sequer testam nosso produto, realmente não importa qual é sua taxa de recompra. Não importa como é sua retenção de noventa dias, ou qualquer coisa que aconteça depois. O monitor dá uma noção básica do que está funcionando e do que não está.

Para usar um monitor do Nível 1 para cobrar responsabilidade de uma equipe, simplesmente faça esta pergunta: que métricas estão melhorando ao longo do tempo? Por exemplo: uma equipe que está tentando provar que pode cobrar um preço maior por um novo produto pode fazer um MVP inicial que ninguém está disposto a comprar. Assim, no primeiro teste, a receita por cliente é igual a zero. Algumas revisões do produto depois, talvez a receita tenha crescido para um dólar. Isso é progresso: mesmo que o objetivo seja, no final, elevá-la para dez dólares, cem dólares ou mais.

MONITOR DO NÍVEL 1

Métricas	Introdução da linha de superalimentos							
	Semana 1	Semana 2	lançamento da campanha no Instagram	Redução de preços	Semana 5	Contratação de estagiário de marketing	Novo local	Semana 8
N.º de transeuntes	100	100	125	150	175	200	400	450
N.º de clientes	0	0	5	20	35	45	60	75
Taxa de conversão	0%	0%	4%	13%	20%	23%	15%	17%
Preço por limonada	9	9	9	5	6,5	6,5	7	7
N.º de pedidos por cliente	0	0	1	1	1	2	2	2

Nível 2: Caso de negócio

O Nível 1 não tem a intenção de ser abrangente. De certa forma, é um primeiro passo necessário para ajudar as equipes a entender o processo de contabilidade para inovação. Com o Nível 2, vamos um pouco mais fundo. O Nível 2 depende de ter um plano de negócios bem pensado e ter identificado as suposições do tipo “ato de fé” que o movem (ver o Capítulo 4). Agora é hora de começar a ver aquelas LOFA como inputs que impulsionam o caso de negócio.

Pense no momento em que o cliente toma conhecimento de um produto pela primeira vez até ele realmente efetuar a compra. Na contabilidade para inovação no Nível 2, um monitor é construído para representar a interação completa com o cliente. O monitor deve incluir um conjunto completo das métricas de input que constituem o plano de negócios.

Por exemplo, um monitor comum do Nível 1 terá só métricas relacionadas com a receita, e não com os custos ou a retenção em longo prazo. Como qualquer vendedor sabe, você sempre pode inflar a receita fazendo promessas irreais ou insustentáveis logo de saída. Um monitor do Nível 2 tem a intenção de impedir esse tipo de erro.

Esse monitor deve propiciar um entendimento amplo do que está acontecendo num negócio. Além disso, deve ser detalhado e claro o suficiente para que qualquer pessoa do departamento financeiro consiga entendê-lo. O mais importante é que esse conjunto de inputs corresponda aos propulsores da planilha por trás do plano de negócios.

Em particular, cada métrica do monitor deve corresponder a uma LOFA específica do plano de negócios, e não se deve incluir métricas desnecessárias. Um erro comum do Nível 1 é escolher a dedo apenas métricas que fazem a equipe ficar com uma boa imagem. Por exemplo: é fácil impulsionar as vendas se você prometer demais no marketing inicial e baixar bem os preços. Porém, isso inevitavelmente aparecerá como retenção, recompra ou margem ruins. Um monitor do Nível 1 pode não incluir essas variáveis avançadas, mas um monitor do Nível 2 obrigatoriamente deve incluí-las.

Especificamente, é fundamental que o monitor inclua a hipótese de valor e a hipótese de crescimento (do Capítulo 4). Tornar quantitativos esses dois conceitos é uma grande melhoria em relação ao modo comum pelo qual investidores e empreendedores falam do encaixe produto/mercado. Para a hipótese de valor: qual é o comportamento específico do cliente que indica *deleite* com o produto?⁵ No Nível 1, podemos utilizar uma variável substituta para isso, como a taxa líquida de promoção (NPS, na sigla em inglês)⁶ ou a pesquisa de “muito decepcionado” de Sean Ellis, fundador e CEO da GrowthHackers.⁷ Ambos são bons indicadores da satisfação do cliente, mas são difíceis de converter em dinheiro. Como sabemos qual pontuação NPS é “boa o suficiente” para convencer pessoas a investir mais tempo e dinheiro num projeto? Em contraste, um indicador de hipótese de valor de Nível 2 deve medir o comportamento

como recompra, retenção, disposição para pagar um preço maior ou indicação. Que limite é “bom o suficiente”? Isso é fácil de responder agora: qualquer número que feche a conta em nossa planilha do plano de negócios.

Motores do crescimento

De mesma maneira, a hipótese de crescimento pode ser posta sobre uma base quantitativa segura. Podemos perguntar: dado que um cliente se deleita com nosso produto, que comportamento específico do consumidor causará a obtenção de mais clientes? Estamos procurando comportamentos que seguem a *lei do crescimento sustentável*: os novos clientes vêm das ações dos clientes do passado. Isso pode acontecer de uma entre três maneiras:

- 1.O “motor de crescimento recorrente” – A referência boca a boca é maior que o coeficiente de atrito natural (e, assim, o crescimento é estabelecido).
- 2.O “motor de crescimento pago” – Podemos pegar a receita que obtemos de um cliente e reinvestir na aquisição de um novo cliente.
- 3.O “motor de crescimento viral” – Novos clientes podem ser recrutados para o produto como efeito colateral do uso normal, como em produtos como Facebook ou PayPal, e também na moda ou em outros produtos que estejam em alta.

Para cada um desses “motores de crescimento” há um número específico que indica que eles podem crescer de maneira sustentável, e esse número define o limite para o

encaixe produto/mercado. Ao contrário do conselho tradicional referente ao encaixe produto/mercado – “você vai reconhecer quando o vir” –, esse número nos permite responder a uma pergunta mais difícil: como sei quão perto estou do encaixe produto/mercado?

MONITOR DO NÍVEL 2

MVP 2 da BLH: *Landing page* simples com botão de compra

Marcos:			Lançamento da campanha no Instagram	Redução de preços	Introdução da linha de superalimentos	Contratação de estagiário de marketing	Garantia de entrega em até 30 minutos	
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
N.º de visitantes do site	500	250	1750	1.800	2.750	3.000	5.000	7.500
N.º de clientes	0	0	100	500	1.200	1.250	2.500	5.000
Taxa de conversão	0%	0%	6%	28%	44%	42%	50%	67%
Preço por limonada	9	9	9	7	7	7	8,5	8,5
N.º de pedidos por cliente	1	1	1	1	2	3	3	3
Indicações por cliente	0	0	0	1	2	2	3	3
Custo por limonada	2	2	2	2	4,5	4,5	4,5	4,5
Desenvolvimento web	1.000	250	500	0	250	0	750	0
Transporte de entrega	100	100	100	100	100	100	2.500	2.500
Orçamento de marketing	0	0	500	150	500	1.000	1.000	1.000

Nível 3: Valor Presente Líquido

Na contabilidade para inovação do Nível 3, o objetivo é converter aprendizado em dinheiro, reexecutando o caso de negócio completo após cada novo ajuste nos dados.

Todos possuem um modelo de negócios inicial em algum lugar (quase sempre é uma planilha no Anexo B do plano de negócios – uma tradição consagrada pelo tempo – escrita numa fonte minúscula). Há valor nessa planilha: se feita da forma adequada, ela mostra como certos comportamentos

do cliente se juntam ao longo do tempo e resultam num impacto futuro positivo. Raramente nós a revisamos ao longo do projeto para refletir o que está realmente acontecendo. No entanto, é isso o que esse nível de contabilidade para inovação requer. O objetivo aqui é reexecutar aquela planilha inicial com novos números aprendidos das experiências e ver como as coisas mudam. Muito provavelmente, quando fizermos isso com nosso primeiro MVP, o gráfico em forma de taco de hóquei se tornará uma linha horizontal (um primeiro passo deprimente, mas necessário). A partir daí, cada nova experiência significa um novo conjunto de inputs para esse modelo.

Cada nova execução do modelo produz um novo gráfico e um novo conjunto de projeções. Essas projeções podem então ser representadas em termos de valor presente líquido mediante o uso de ferramentas financeiras padronizadas. As mudanças nesse cálculo do VPL representam a conversão direta do aprendizado em impacto financeiro.

Por exemplo, melhorias pequenas numa taxa de conversão importante levarão o negócio de x para $2x$ ou $10x$ em termos de dólares. De repente, o plano se torna muito mais claro - e mais empolgante. Com cada novo aprendizado, a informação se converte em termos financeiros por meio da reexecução do modelo. O resultado final é um sistema de prestação de contas pelo qual o financeiro se interessa. Tudo pode ser convertido em impacto futuro e em seu fluxo de caixa correspondente.

Deixe-me repetir essa ideia fundamental: um monitor do Nível 3 torna tudo o que aprendemos literalmente traduzível em termos de valor presente líquido. Se aprendermos a mudar nossa taxa de conversão do produto de 1% para 2%,

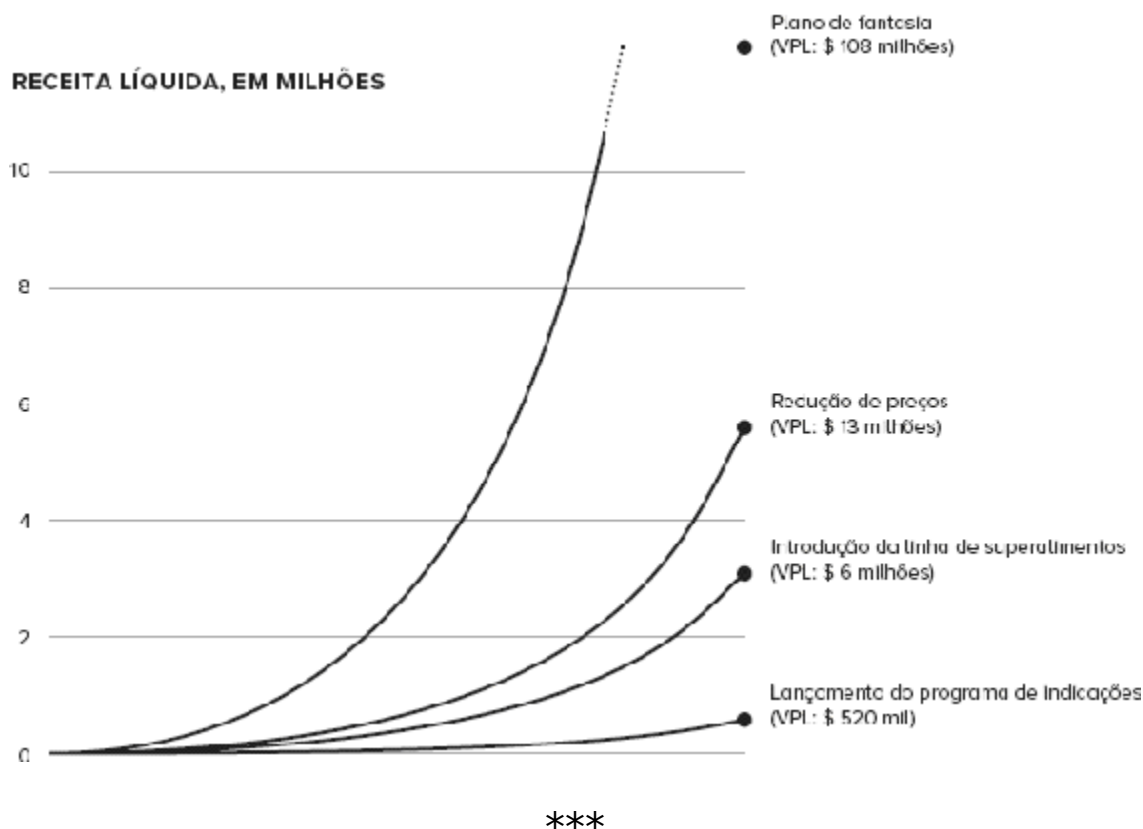
podemos dizer com precisão o quanto isso vale se o produto ganhar escala do jeito que esperamos. Além disso, também podemos dar estimativas revisadas quanto ao tempo necessário para alcançar essa escala. Ao longo do tempo, estamos efetivamente refinando a planilha do plano de negócios para que fique cada vez mais exata (à medida que inserimos dados novos).

Mais importante, isso estabelece um “campo de jogo” que nos permite ver o progresso ao longo do tempo. Imagine se nosso primeiro MVP voltar com uma má notícia, e o novo cálculo do VPL der efetivamente zero. Eu já passei por isso! Em vez de enxergar como uma má notícia, podemos considerar isso como o estabelecimento de uma das zonas finais do campo. A outra zona final é o plano de fantasia do que prometemos quando começamos. Cada novo MVP, cada novo teste, revela um novo VPL, que é, com sorte, mais próximo do plano de fantasia.

E agora, quando negociarmos com o financeiro, com os capitalistas de risco ou com outros stakeholders, teremos uma maneira de mostrar o progresso. Só eles podem decidir se nosso progresso é rápido o bastante para lhes dar confiança de que estamos mudando realmente a probabilidade final de sucesso (uma vez que eles ainda têm de usar o discernimento para decidir se consideram que nosso progresso recente continuará). No entanto, pelo menos agora temos um arcabouço e uma linguagem comuns para que essa avaliação seja realizada com rigor. A maioria das equipes com quem trabalho – do Vale do Silício ao chão de fábrica – estão, na maioria das vezes, completamente paralisadas. Estão trabalhando muito. Estão despachando novos produtos e novos recursos. No entanto, se você observar com rigor, elas não estão realmente mexendo nas métricas principais que importam para seu

negócio. Isso pode parecer triste, mas é, na verdade, algo maravilhoso de se descobrir, porque as equipes que têm essa percepção são capazes de pivotar com mais facilidade do que aquelas que não têm certeza se suas estratégias atuais estão funcionando. Em outras palavras, nesse caso, a área financeira tem um papel construtivo a desempenhar, pois ajuda as equipes a ser mais eficazes, em vez de ser apenas um guardião que retarda a todos.

MONITOR DO NÍVEL 3



Até aqui, falei a respeito da contabilidade para inovação simplesmente como uma maneira de as equipes individuais relatarem seu progresso e se comunicarem em termos financeiros. No entanto, a IA também é bastante útil para

observar como projetos, portfólios de projetos ou até empreendimentos completos estão mudando ao longo do tempo. E, mais importante, dá o poder de sintetizar essas iniciativas díspares por meio de um vocabulário e um arcabouço de prestação de contas comuns.

CONTABILIDADE PARA INOVAÇÃO EM GRANDE ESCALA: “AS CARTELAS DE BINGO”

Outra vantagem de utilizar a contabilidade para inovação (IA) é que ela cria um vocabulário comum e um conjunto de padrões de prestação de contas que podem ser empregados para projetos de inovação em toda a organização. Lembre-se das “três escalas”, que formam um eixo no diagrama de progresso na introdução da Parte II (página 134). A IA permite desenvolver monitores e padrões pelas três escalas. Podemos utilizá-la até para julgar o sucesso do esforço de transformação como um todo.

Nas próximas duas páginas, os diagramas de “cartela de bingo” mostram como as experiências se desenrolam não só sobre as três escalas, desde o nível de equipe até o nível de empreendimento, mas também sobre os quatro horizontes de tempo, que representam o progresso da adoção: execução, mudança de comportamento, impacto sobre o cliente e impacto financeiro. Os indicadores de tendências (ver o Capítulo 6 para obter mais detalhes), em cada período de tempo, predizem os indicadores de tendências do próximo intervalo, atuando como um mecanismo de concentração que permite a equipes,

unidades de negócios e empresas perceberem de imediato se algo saiu do rumo.⁸

“CARTELA DE BINGO” DAS PERGUNTAS-CHAVE

	EXECUÇÃO > “Fizemos o que dissemos que iríamos fazer?”	MUDANÇA DE COMPORTAMENTO > “Nosso pessoal está trabalhando de maneira diferente?”	IMPACTO SOBRE O CLIENTE > “Os clientes (internos ou externos) reconhecem uma melhoria?”	IMPACTO FINANCEIRO “Estamos liberando novas fontes de crescimento como empresa?”
EQUIPES DE PROJETO	Criamos equipes para o sucesso? (recursos dedicados, líder bem definido, multidisciplinar, financiamento mensurado etc.)	O treinamento chegou ao pessoal que de fato realiza o trabalho?	Os clientes estão sentindo alguma diferença?	Quais são os indicadores de tendências do desempenho financeiro ou de produtividade?
UNIDADE DE NEGÓCIOS / DIRETORIA DE CRESCIMENTO	As divisões e as áreas funcionais implementaram o processo de diretoria de crescimento?	Visões como portfólio, os projetos dessa unidade de negócios estão usando o processo com êxito?	Como demonstramos que a divisão/área funcional está melhorando a satisfação do cliente e os resultados?	Estamos liberando novas fontes de crescimento, participação de mercado ou reduzindo custos drasticamente?
CORPORATIVO / TRANSFORMACIONAL	Quem foi treinado e tem seus líderes envolvidos no sistema?	Tornou-se “a forma como trabalhamos” para os nossos funcionários?	A empresa está entregando para os clientes de uma maneira mais simples e mais rápida?	A empresa está alcançando crescimento e produtividade?

“CARTELA DE BINGO” DAS MÉTRICAS-CHAVE DA AMOSTRA

	EXECUÇÃO > "Fizemos o que dissemos que iríamos fazer?"	MUDANÇA DE COMPORTAMENTO > "Nossa pessoal está trabalhando de maneira diferente?"	IMPACTO SOBRE O CLIENTE > "Os clientes (internos ou externos) percebem uma melhoria?"	IMPACTO FINANCEIRO "Estamos liberando novas fontes de crescimento como empresa?"
EQUIPES DE PROJETO	Equipe de projeto treinada Líder e apoiador executivo bem definidos Projeto estruturado para vencer	Tempo de ciclo mais rápida Engajamento do cliente mais cedo e maior Decisão mais rápida de pivotar / perseverar LCFA mais claras	Tempo menor para entrar no mercado/primeira receita Maior satisfação do cliente Indicações de clientes	ROI / Margem / Participação de mercado VPL do modelo de negócios (avaliação auditada) Ganhos de produtividade
UNIDADE DE NEGÓCIOS / DIRETORIA DE CRESCIMENTO	% de financiamento alocada por meio de Diretorias de Crescimento % de projetos adotando diretorias de crescimento	Taxa de sucesso do projeto Moral dos funcionários Identificação e eliminação de projetos ineficazes Custo por projeto pré/pós-lançamento	Taxa de ganho Satisfação do cliente, em relação aos concorrentes Participação de carteira Tempo menor para entrar no mercado Custo menor para entrar no mercado	Crescimento Produtividade / SG&A (Vendas, Administrativo e Gerais) Desempenho do portfólio ROI total) Liderança de mercado Avaliação auditada de portfólio
CORPORATIVO / TRANSFORMACIONAL	% da empresa (áreas funcionais, funcionários, unidades de negócios) adotando o novo método % de pessoal treinado por nível % de coaches de alta qualidade	Taxa de sucesso do novo produto Mudança de comportamento das áreas funcionais guardiãs Simplificação em todos os processos Moral dos funcionários	Impacto sobre a marca Satisfação do cliente, em relação aos concorrentes Divisão e áreas funcionais se movendo na velocidade do mercado	ROI SG&A Crescimento Preço da ação

Cada coluna e linha do primeiro diagrama serve como indicador de tendências para a seguinte. As equipes fornecem indicadores de tendências para mudança no nível

de divisão, e divisões para o nível corporativo. A fim de utilizar os diagramas para identificar e focar uma área problemática, responda à pergunta em cada célula, sucessivamente, até uma resposta insatisfatória surgir. Em seguida, volte para a célula anterior, para determinar que mudança é necessária para seguir adiante.

Cada uma dessas perguntas-chave dá origem a um conjunto de métricas projetadas para respondê-las. Essas métricas, que constituem o segundo diagrama de “cartela de bingo”, são sem dúvida dependentes da equipe, da divisão e da escala. Contudo, esse arcabouço permite que uma empresa crie um monitor para toda a organização, que mostra como está seu desempenho entre os diversos portfólios de equipes.

Como vimos, esses diagramas atuam como ferramenta de concentração. Vi muitas equipes de processos internos (como TI) que implementam um novo “produto”, decretam seu uso em toda a empresa e, em seguida, tentam começar a mensurar seu impacto sobre a produtividade. Porém, como ignoraram algumas perguntas-chave, não se deram conta de que ninguém estava usando o novo sistema. Se ninguém o estiver usando, então qualquer coisa que mensurarmos nos estágios seguintes – como satisfação do cliente ou melhoria da produtividade – será apenas medição de ruído.

Também observei o problema oposto: equipes que nunca encontram tempo para mensurar o impacto sobre o negócio. Pense em todos os programas de treinamento corporativo que ficam contentes por mostrar as métricas de vaidade de quantas pessoas concluíram o treinamento; não importa se essas pessoas mudaram seu comportamento no fim.

Ao criar um arcabouço comum, que funciona em todos os tipos de empreendedorismo, a contabilidade para inovação oferece à “área funcional ausente” um manual de estratégia para utilizar numa série de lugares diferentes (e também algumas surpresas, que serão discutidas no próximo capítulo).

O papel do financeiro

Algumas das métricas requeridas por essa abordagem já estão sendo rastreadas no desenrolar normal das operações da unidade de negócios. Algumas vão exigir trabalho adicional, que serve apenas para mensurar se os novos métodos estão funcionando. De quem é a responsabilidade de desenvolver essas métricas e estabelecer consistência em todo o portfólio ou até em toda a empresa? Se fosse qualquer outro tipo de projeto, a resposta seria óbvia: o financeiro. Uma área funcional de finanças que queira apoiar a inovação (em vez de impedi-la) terá de fazer esse trabalho, espera-se, em parceria com a nova área funcional de empreendedorismo. Nas organizações maiores, isso terá de incluir a criação de um processo de “auditoria para inovação”, para assegurar que esse novo tipo de trabalho padrão esteja sendo adotado em todos os lugares.

Por esse motivo, na GE, o lançamento inicial do FastWorks envolveu a Equipe de Auditoria Corporativa (CAS, na sigla em inglês). Não era apenas uma iniciativa das áreas de engenharia, RH ou marketing. Desde o início, a área de finanças estava participando. Cada um dos primeiros projetos do programa FastWorks possuía um líder com grande potencial designado pela CAS. À primeira vista, isso pode parecer estranho: quem quer um contador numa

equipe de startup?⁹ No entanto, ser capaz de construir os modelos requeridos pela contabilidade para inovação foi de grande ajuda para as equipes multidisciplinares iniciais.

Uma auditoria de IA funciona de modo diferente de uma auditoria financeira tradicional. Ela assegura que as equipes estão realizando a contabilidade para inovação num nível adequado ao seu estágio de projeto. As equipes do estágio inicial, com orçamentos mais baixos, podem se virar com um monitor que rastreie somente de três a cinco métricas-chave em relação aos seus marcos de aprendizado. No entanto, para projetos com níveis maiores de investimento, as equipes devem ter um caso de negócio totalmente desenvolvido e um monitor de Nível 3 de IA, que mostra o valor financeiro do aprendizado validado que alcançaram até aquele momento.

O fundamental nisso não é comparar o progresso de um período curto de tempo (que, muitas vezes, será bastante modesto) com o plano de fantasia do caso de negócio, mas sim compará-lo com o marco anterior. Dessa maneira, as equipes conseguem mostrar o progresso ao longo do tempo. As diretorias de crescimento podem avaliar o valor total de seu portfólio, e a empresa pode ter a confiança de que seus investimentos tendem a dar retorno no futuro.

Da mesma forma que o portfólio de uma empresa de capital de risco é avaliado com base na avaliação hipotética de cada empresa (durante financiamentos subsequentes), o portfólio de uma empresa pode ser avaliado com base no valor presente líquido auditado do que ela aprendeu. E isso nos traz a uma técnica a que aludi ao longo deste livro, o sistema que permite que a liderança cobre responsabilidade da equipe e aloque financiamento para crescimento de longo prazo (em vez de ganhos contábeis de curto prazo), e

que pode funcionar por toda uma divisão: a diretoria de crescimento.

O QUE É UMA DIRETORIA DE CRESCIMENTO?

Uma *diretoria de crescimento* é simplesmente a versão interna de uma diretoria de startup: um grupo de pessoas que se reúne regularmente para tomar conhecimento do progresso das equipes e tomar decisões de financiamento. “As diretorias de crescimento são fundos de capital de risco operacionalizados”, explica David Kidder, cofundador e CEO da Bionic, empresa que instala uma solução integrada de diretorias de crescimento e metodologia enxuta dentro de grandes empresas. (Kidder e eu trabalhamos juntos para ajudar a criar diretorias de crescimento na GE.) “A diretoria de crescimento introduz um arcabouço de decisão para a liderança executiva, que lhe permite gerenciar um portfólio de startups em estágio inicial como um capitalista de risco gerenciaria.”

Numa startup, a diretoria costuma ouvir os fundadores da empresa. Numa organização maior, uma diretoria interna de crescimento cria um ponto único de responsabilização para equipes que estão atuando como startups. As diretorias de crescimento são o ponto de encontro para todas as técnicas de contabilidade para inovação deste capítulo.

A diretoria de crescimento da Dropbox

No Capítulo 1, contei a história de como a Dropbox passou pelo seu momento de segunda fundação e teve de reaprender algumas lições empreendedoras, a fim de encontrar o sucesso por meio do desenvolvimento de novos e revolucionários produtos, como o Paper. A adoção de uma estrutura de diretoria foi fundamental para essa transformação.

“A ideia de ter uma diretoria de autoridade – e chamá-la de diretoria – era muito poderosa”, afirma Aditya Agarwal, vice-presidente de engenharia da empresa. Em qualquer momento, a Dropbox tem sete ou oito iniciativas de inovação em andamento. Cada um desses projetos tem um líder de engenharia, um de produto e um de design. Então, dependendo da situação específica, uma diretoria composta por líderes dessas áreas funcionais, junto com uma combinação de altos executivos da empresa – Agarwal, Todd Jackson e os cofundadores Drew Houston e Arash Ferdowsi – reúne-se com cada equipe a cada dois meses. “Cobramos responsabilidade delas e lhes damos orientação estratégica de como evoluir ou simplesmente enfatizamos a necessidade de evoluir ou mudar seu plano”, explica Agarwal. Para os projetos que, na visão da liderança, têm necessidade de orientação mais regular, as reuniões da diretoria são realizadas uma vez por mês. Essa diretoria também decide que projetos recebem mais financiamento para continuar explorando suas ideias e que equipes precisam descartar o que estão fazendo e buscar algo novo.

De vez em quando, a Dropbox experimentou tratar essas diretorias internas mais como diretorias de startup externas, incluindo participantes externos (análogos a diretores independentes numa diretoria). Vi o modelo funcionar em outras empresas também, onde a função é desenhada como “empreendedor residente”. Porém, do ponto de vista da

maioria das startups internas, alguém que não está na cadeia de comando direta dos líderes de equipe é um “diretor externo”. Assim, trazer conhecimento de outros domínios, como de pares do principal apoiador executivo nas outras áreas funcionais, é algo muito poderoso. E a maioria das empresas possui ao menos algumas pessoas com experiência em capital de risco ou startup externa (sobretudo em áreas funcionais de licenciamento ou desenvolvimento corporativo), cujas opiniões também podem desempenhar o papel “externo” muito bem.

O que importa não é a composição exata da diretoria, mas que seu quadro de membros seja constante de reunião para reunião. É melhor se reunir com menos frequência do que ter membros que perdem as reuniões. Da mesma forma que, numa diretoria de investidores de capital de risco, o atributo mais importante de um bom diretor de crescimento é a convicção. Os membros da diretoria devem ser indivíduos que possuem um ponto de vista acerca de seus investimentos, que se manterão fiéis às equipes – desde que estejam mostrando progresso real – mesmo quando as métricas são pequenas. Os membros da diretoria também possuem uma opinião clara a respeito de que tipos de indicadores de tendências são importantes e motivarão retornos muito melhores (como o executivo no Capítulo 6, que percebeu que o tempo de ciclo mais rápido levaria necessariamente a produtos melhores e clientes mais satisfeitos).

COMO AS DIRETORIAS DE CRESCIMENTO FUNCIONAM

Além de suas obrigações legais e de conformidade, uma diretoria de startup possui três responsabilidades básicas:

1. Ser uma caixa de ressonância para os fundadores e executivos, ajudando-os a traçar estratégias e promovendo reuniões de pivotar ou perseverar (ver o Capítulo 4).
2. Atuar como órgão centralizador de informações a respeito da startup, assumindo o encargo de prestar contas, em nome dos fundadores, aos principais stakeholders financeiros, como sócios solidários e sócios comanditários da empresa de investimentos (ver o Capítulo 3).
3. Ser guardião do financiamento futuro, assinando ela mesma cheques ou estimulando (ou rejeitando) fontes de financiamento externo (ver o Capítulo 3).

Do Capítulo 4, devemos lembrar do apoiador executivo que fazia checagens regulares com uma de suas equipes de startup interna, que estava passando por treinamento do método da Startup Enxuta, e que acabou aplicando os métodos que ele utilizou nessas reuniões para um telefonema problemático a respeito de um projeto que falhou. Não foi um exercício institucional; ninguém fora de sua divisão sequer tinha consciência da existência da diretoria. Mas ele queria ter um espaço onde pudesse fazer perguntas-chave: *O que vocês aprenderam? Como vocês sabem?*

Ao longo do tempo, essa diretoria de crescimento improvisada se tornou um modelo para a empresa replicar. E, quando o processo ficou mais incorporado à trama da empresa, tornou-se mais sofisticado. Essa evolução espelha aproximadamente a estrutura das Fases I, II e III discutida

entre os Capítulos 6 e 8, mas vi esses elementos sendo adotados de diferentes maneiras.

Então, uma diretoria de crescimento possui essas mesmas três responsabilidades:

1. Ser o ponto único de responsabilização corporativa para uma startup interna. Algumas diretorias de crescimento são sob medida e projetadas para atender a apenas uma equipe. Outras têm vida longa e/ou prestam serviços para diversas equipes ao mesmo tempo. Algumas outras até trazem grupos de equipes para a diretoria simultaneamente, como numa aceleradora de startups.

Independentemente de sua forma, cada diretoria de crescimento deve ter como objetivo ser o espaço para decisões de pivotar ou perseverar para as startups internas que supervisiona. As melhores diretorias são capazes de incentivar os fundadores a refletir sobre seu progresso e questionar se realmente alcançaram o *aprendizado validado* ou se apenas iludiram a si mesmos. É diferente de uma avaliação do tipo *stage-gate* (continuar/descartar) e não é eficaz se for antagônica ou arrogante.

2. Atuar como órgão centralizador único de informações a respeito da startup para o resto da corporação. Essa responsabilidade exige uma dose de trabalho real dos executivos que têm assento na diretoria, e diversos executivos e equipes levam meses ou até anos para se sentir à vontade nesse papel.

O fundamental é que cada equipe que possui uma diretoria de crescimento se sinta à vontade ao rechaçar os infinitos pedidos de atualizações de status que recebem dos gestores de nível médio. Não é que os

membros da equipe se recusam a responder; é que eles foram informados que quaisquer pedidos devem ser encaminhados ao alto executivo X, que integra sua diretoria de crescimento. Os gestores de nível médio raramente pedem atualizações de status à toa; esses pedidos são quase sempre um prenúncio de pedidos por uma mudança no plano. Fazer esses pedidos a gestores de nível inferior e posição inferior na empresa é relativamente livre de custos. Porém, fazer os mesmos pedidos a um alto executivo é muito mais oneroso, politicamente falando. A existência de uma diretoria de crescimento força os gestores de nível médio a pensar com cautela se eles realmente têm um problema que precisa ser resolvido, ao mesmo tempo que lhes dá um caminho claro e direto para resolvê-lo se ele realmente existir.

3. Fornecer *financiamento mensurado* para equipes de startup. No Capítulo 7, discuti os benefícios do financiamento mensurado, em contraste com o tradicional financiamento por direito corporativo. Para as diretorias de crescimento mais avançadas, o financiamento mensurado é a ferramenta definitiva para promover a mudança cultural numa organização. Uma startup interna que é financiada – e também orientada – por uma diretoria de crescimento possui uma mentalidade de escassez verdadeira. Para que o financiamento mensurado funcione, as decisões de financiamento da diretoria de crescimento precisam ser simples: denominadas num orçamento fixo de tempo ou dinheiro. Por exemplo: uma das estratégias de Todd Park foi utilizar um orçamento fixo de “noventa dias” no governo. Após noventa dias, as equipes eram

dissolvidas, a menos que mostrassem suficiente potencial.

Eu recomendo: a startup pode gastar o dinheiro de sua diretoria de crescimento no que quiser, sem microgerenciamento, mas deve arcar com todos os custos de tudo que utiliza: salários, equipamentos, instalações. Também não é uma questão de alocar custos parciais de despesas gerais da organização controladora. Do Capítulo 6, devemos lembrar que as únicas pessoas que devem trabalhar numa startup são os funcionários dedicados em tempo integral ou os voluntários em meio período (que não são pagos para fazer isso). Não devem existir custos de meio período, a menos que a startup decida contratar mão de obra em meio período ou terceirizada. Vi startups internas buscarem fornecedores externos, como de TI, quando os guardiões internos são intransigentes. Desde que estejam gastando seu próprio dinheiro, tudo bem.

No entanto, a regra inquebrável da diretoria de crescimento deve ser: o dinheiro é seu, mas você *não vai ganhar um centavo a mais* se não mostrar aprendizado validado. Por isso essa é uma técnica avançada. A maioria das equipes não acredita nessa regra até vê-la aplicada. Contudo, a *maioria dos executivos* também não consegue se controlar e continua jogando dinheiro fora. E lembre-se: a maioria dos subordinados elevou à condição de grande arte a tarefa de convencer seus chefes a financiar seus projetos. Os argumentos a favor de mais uma tentativa são sempre convincentes. Contudo, o objetivo máximo da contabilidade para inovação é que essas decisões sejam tomadas de modo rigoroso. No processo da diretoria de crescimento, tanto as equipes como os

executivos precisam aprender e crescer para atingir esse objetivo.

Da mesma maneira que duas empresas de capital de risco não têm exatamente o mesmo processo, duas empresas também não encaram as diretorias de crescimento da mesma maneira. E da mesma forma que um processo de empreendedorismo rigoroso (como o da Startup Enxuta) não remove o julgamento humano das startups, as diretorias de crescimento também dependem basicamente das pessoas que as constituem. São um mecanismo de concentração que ajuda as equipes e as diretorias a melhorar aquilo que fazem. Ao longo do tempo, vi executivos começarem a tomar decisões de financiamento muito melhores, enquanto suas equipes se tornavam mais eficientes na utilização do financiamento ao Estilo Startup.

David Kidder, da Bionic, que dirigiu mais de uma centena de diretorias de crescimento para a GE, Citi e outras grandes empresas, oferece essas dicas para empresas que querem criar diretorias de crescimento:

1. *Grupo pequeno, pessoas certas*: as diretorias de crescimento devem ser compostas de seis a oito membros do escalão executivo mais alto. O grupo deve ser ágil, ter autoridade para agir e projetar para a organização que esse trabalho não só é permitido, como também é altamente valorizado.
2. *Reuniões frequentes*: as diretorias de crescimento devem se reunir ao menos uma vez por trimestre; se a quantidade de equipes aumentar, um subgrupo também pode se reunir com mais frequência.
3. *Ação orientada*: na reunião, as diretorias de crescimento devem tomar decisões do tipo continuar/descartar. Os pedidos de acompanhamento, opiniões adicionais etc. devem ser a exceção, não a regra.
4. *Baseada em fatos*: as diretorias de crescimento devem superar seus vieses a respeito de qual é a resposta “certa” e utilizar a evidência descoberta pelas equipes para tomar decisões.
5. *Sem comparecimento, sem voto*: apenas os membros da diretoria de crescimento presentes podem votar; não são permitidos representantes ou procuradores.

GE Oil & Gas

Eric Gebhardt, atualmente vice-presidente de gestão de produto da GE Energy Connections, foi um defensor do programa FastWorks na GE Oil & Gas no período de lançamento. Enquanto observou as equipes terem sucessos e fracassos e adotarem novas estratégias, ele e sua equipe de executivos fizeram uma descoberta. “Percebemos que deveria haver um mecanismo operacional para executar o FastWorks”, ele recorda. “Então, recuamos um pouco e dissemos: ‘Se considerarmos o FastWorks como uma maneira dos projetos individuais se comportarem como startups, precisamos de um modelo que seja semelhante ao do capital de risco’.” A pergunta virou a seguinte: “Como podemos colocar um modelo de capital de risco em cima do modelo de startup para todos os projetos individuais, de modo que possamos assegurar a manutenção de nosso foco estratégico e também de nosso espírito empreendedor?”

A resposta chegou rapidamente: diretorias de crescimento. A divisão de Gebhardt migrou de diretorias de equipe individuais para o que denominou “líderes de portfólio”, que esquematizariam uma tese de crescimento para cada portfólio e, depois, avaliariam como os diversos projetos se encaixavam na tese.

Com algum capital inicial fornecido por Lorenzo Simonelli, presidente e CEO da GE Oil & Gas, e também com todo o seu apoio, a equipe empreendeu a primeira rodada de diretorias. O arranjo inicial designou uma diretoria de crescimento para cada um dos segundos níveis da área de lucros e prejuízos da Oil & Gas: superfície, submarino, medição e controle, turbomáquinas e pós-produção. Então, cada grupo definiu uma tese de crescimento ao longo do tempo; em seguida, a diretoria analisou o portfólio do

projeto como ele era no dia da criação e como estava o fluxo de entrada.

A pergunta a que tentaram responder, Gebhardt explica, era: “Como você consegue que seu fluxo de entrada corresponda o melhor possível à tese de crescimento? Era uma mudança fundamental em como atuávamos.”

Além de mudar a maneira pela qual as coisas eram realizadas no nível financeiro, o novo arranjo serviu como uma ótima maneira de educar não só as equipes, mas também os líderes nos princípios do FastWorks. (Falaremos mais a respeito disso no Capítulo 10, que discute como a transformação de cada processo interno deve ser executada como uma startup em si.)

“Um dos benefícios foi que encaramos as diretorias de crescimento ao estilo FastWorks. Estabelecemos suposições a respeito do que seria uma boa diretoria de crescimento, e pensamos em como poderíamos validar ou invalidar as suposições em cada rodada e aprender ao longo do caminho. Diria que supusemos que teríamos cinco minutos para a apresentação, dois minutos de perguntas e cinco minutos de conversa, e conseguiríamos tomar uma decisão exata, para cima ou para baixo, imediatamente. O que descobrimos foi que a diretoria não tinha contexto de como os projetos se encaixariam. Foi como surgiu toda a ideia de ter uma tese de crescimento: mostrar ‘como isso se encaixa num portfólio?’”

Também havia alguns aprendizados práticos e diários sobre as melhores maneiras de fazer apresentações para a diretoria: “Inicialmente, dizíamos: ‘Faça de forma livre, e escolheremos as melhores partes’; depois, criamos alguns modelos e formas de estruturar melhor a discussão”, explica Gebhardt. “Trazíamos especialistas externos para obter

diversidade de pensamento. Acho que nossa humildade em dizer logo de cara às equipes que não seria perfeito, e como elas nos viram mudando e melhorando, foi muito benéfico. Não foi fácil, mas, como costuma acontecer, conforme cada equipe ia passando pelo processo e compartilhava sua experiência, a equipe seguinte fazia o mesmo.”

A equipe de Oil & Gas realizou mais uma rodada de diretorias de crescimento, com resultados excelentes. O que aconteceu a seguir é um exemplo perfeito de como a transformação se dissemina. A terceira rodada de financiamento foi dada diretamente às empresas de produto dentro da divisão, e a equipe disse: “Vocês dirigem uma diretoria de crescimento. Invistam o dinheiro. Depois, nos procurem e digam como o estão gastando.”

Ao empoderar as pessoas no próximo nível, a equipe depositou sua confiança nelas (embora permanecendo de prontidão como coach, é claro). Os resultados foram imediatos. “Movemos a cadeia de comando para baixo, e isso, de fato, liberou muita inovação”, afirma Gebhardt.

Métricas e resultados da Oil & Gas

Analisemos as duas métricas muito simples que a equipe da Oil & Gas utilizou para medir seu progresso.

1. Que porcentagem de projetos são cancelados, e quanto tempo leva para interrompê-los?

- *Antes das diretorias de crescimento:* apenas 10% dos projetos da divisão estavam sendo liquidados. Significava que 90% dos projetos entregavam algo, independentemente se alguém queria essa entrega ou não.

- *Primeira rodada de diretorias de crescimento:* 20% dos projetos foram eliminados após um ciclo de noventa dias e por muito menos dinheiro.
- *Segunda rodada de diretorias de crescimento:* 50% dos projetos foram interrompidos, muitos dos quais após um ciclo de apenas sessenta dias.

2. Como os projetos estão sendo liquidados?

- *Antes das diretorias de crescimento:* geralmente, não estavam sendo cancelados, por todos os motivos que discutimos até aqui.
- *Primeira rodada de diretorias de crescimento:* os projetos eram extintos pela diretoria de crescimento.
- *Segunda rodada de diretorias de crescimento:* a responsabilidade passou para as equipes. “As equipes chegavam e apresentavam o caso praticamente como se quisessem que nós os interrompêssemos.”
- *Terceira rodada de diretorias de crescimento* (após o capital inicial ter sido entregue às empresas de produto): as equipes procuravam a diretoria e diziam: “Já interrompemos o projeto.” Sob vários aspectos, esse era um passo muito importante, de acordo com Gebhardt. “O fato era que as equipes se sentiam cada vez melhores por serem capazes de tomar aquela decisão. Elas tinham certeza de que era a coisa certa a fazer, e se davam conta de que estavam economizando dinheiro da empresa, e que nós, de fato, seríamos gratos pelo que estavam fazendo.”

Tudo isso levou apenas nove meses. Nove meses que começaram com projetos zumbis, caros e intermináveis, e terminaram com equipes de produto autossuficientes,

tomando suas próprias decisões embasadas sobre se deveriam prosseguir ou não.

A partir daí, o programa continuou a expandir, feito sob medida para as necessidades da divisão Oil & Gas. Ela dividiu seus investimentos em três fases:

FASE DE CONSTITUIÇÃO: aprenda o máximo possível a respeito de mercado, modelo de negócios e tecnologia envolvida.

FASE DE LANÇAMENTO: desenvolva tecnologia. (Nessa fase, alguns produtos eram rastreados por meio do processo de *stage-gate*, sobretudo coisas grandes como sistemas de prevenção de fluxo descontrolado ou turbinas a gás, que têm um processo de segurança crítico.)

FASE DE CRESCIMENTO: expanda os aprendizados e a produção.

“Discover 10X” do Citi

Baseado na disciplina do capital de risco e nos princípios da Startup Enxuta, o programa Discover 10X (D10X), do Citi, busca identificar soluções que são, no mínimo, dez vezes melhores para seus clientes. O D10X foi concebido, lançado e moldado pelo Citi Ventures como um modelo estruturado para criar um portfólio rico de conceitos de crescimento validados nas unidades de negócio do Citi. O Citi implementou essa forma de trabalho no nível mais alto, e, atualmente, o D10X virou uma entidade à parte, incluindo múltiplos portfólios, supervisionados por seis diretorias de crescimento. David Kidder e a Bionic trabalharam junto com Debby Hopkins, ex-diretora de inovação no Citi, para instalar e gerenciar as diretorias de crescimento dentro do

programa D10X. Vanessa Colella, atual diretora de inovação do Citi e chefe do Citi Ventures, braço de inovação e capital de risco da empresa, explica que a maioria das ideias são executadas dentro de cada unidade, mas algumas chegam através da diretoria de crescimento do empreendimento, sobretudo quando se aplicam a toda a empresa.

Cada uma dessas diretorias de crescimento promove uma reunião – denominada Deal Day – a cada período de seis a oito semanas. São reuniões em que as equipes podem apresentar suas ideias a um comitê. É um processo contínuo, durante todo o ano, o que significa que há um Deal Day quase todas as semanas em algum lugar dentro da empresa.

Por meio dos Deal Days, a diretoria de crescimento dá o sinal verde e uma pequena quantia de financiamento a algumas equipes. Ao contrário de muitas outras empresas com esse tipo de inovação, o Citi não tem um determinado número de horas ou semanas atribuído ou uma quantia de dólares orçados – variam de acordo com o projeto. Para uma equipe que está progredindo, cada Deal Day representa outro passo no caminho. Cerca de 30 a 40% das ideias sobrevivem à primeira rodada, e essas ideias então passam por estágios subsequentes de validação.

Em relação ao financiamento desses novos empreendimentos de risco, Colella afirma que a visão de longo prazo é a de que o custo ficará totalmente incorporado às unidades de negócios. As diretorias de crescimentos oferecem financiamento na fase de constituição. Quando as ideias se dirigem para o lançamento e quando estão gerando renda ou passos seguintes para as unidades de negócios, migram de volta para essas unidades em busca de financiamento.

O processo de validação do cliente que o Citi pôs em prática é bastante barato. “Estamos falando de muitas de nossas equipes gastando alguns poucos milhares de dólares na validação”, afirma Colella. “Porque até você chegar aos estágios posteriores de desenvolvimento de produtos e lançamento, deve ser barato para testar. É um ciclo razoavelmente rápido de quantias muito pequenas de financiamento para avançar. Uma das coisas que conseguimos criar ao desenvolver o D10X foi um processo rigoroso, que permite a experimentação com baixo risco.”

Por exemplo: Colella revela que uma equipe teve a ideia de oferecer um produto existente a clientes corporativos que já faziam parte dos serviços para o investidor institucional. Muitos dos grandes clientes corporativos do Citi têm, como investidores institucionais, diversas necessidades iguais, como contas bancárias diferentes e operações globais. As coisas podem ficar complexas para os clientes quando eles começam a tentar gerenciar sua presença no Citi em diversos países, mercados e moedas.

A ideia da equipe do D10X – de que talvez houvesse uma maneira de oferecer aos clientes corporativos os mesmos serviços disponíveis para clientes institucionais – foi recebida com grande entusiasmo pela diretoria de crescimento. “Dissemos: ‘Ótimo, vamos financiar sua ideia. Procurem alguns clientes corporativos e conversem com eles’”, recorda Colella. Contudo, o que a equipe aprendeu foi que, embora os clientes concordassem que seus negócios eram complexos, eles utilizavam diversas contas bancárias – algo que aquela iniciativa eliminaria – a fim de lidar com a complexidade e as respectivas regulamentações. Rapidamente, a equipe validou a hipótese de que aquela não era uma necessidade para os clientes corporativos do Citi. Ela não estava no caminho para

construir uma solução que resolveria o problema de seus clientes. Assim, o projeto foi encerrado.

De acordo com Colella, a maior mudança nas diretorias de crescimento desde que foram criadas é ver as pessoas de todos os níveis à vontade para não saberem todas as respostas, porém capazes de achar que podem encontrá-las. “Isso é importante, e vimos nossos líderes se esmerarem para pressionar, incitar e questionar suas equipes”, revela Colella. “Ainda mais importante é que o questionamento tenha se tornado aceitável em níveis hierárquicos mais baixos da organização.”

As diretorias de crescimento também elevaram o poder do Citi de atuar de acordo com seu compromisso de servir ao cliente. “Esse processo nos deu a linguagem para falar de validação e clientes de uma maneira completamente diferente do que apenas dizer: ‘Vamos focar no cliente’”, diz Colella. “Temos um processo e um sistema para validar o que nossos clientes precisam, mesmo que, em muitos casos, eles ainda não saibam do que precisam.”

DIRETORIAS DE CRESCIMENTO CORPORATIVAS

Intencionalmente, deixei este capítulo ser complicado porque quis dar uma noção de toda a teoria da contabilidade para inovação, ainda que restrições de espaço (e a sanidade dos não matemáticos entre nós) exigissem que eu ignorasse muitos detalhes. Quero deixar claro que nem toda empresa que adota essa nova forma de trabalho enfrenta tanta complexidade contábil. Algumas organizações (e muitas empresas de capital de risco conhecidas, inclusive) são administradas por meio de

monitores do Nível 1. Dependem muito mais do julgamento e do caráter das pessoas que tomam as decisões de investimento. Há um motivo pelo qual até mesmo as sociedades de capital de risco mais bem-sucedidas são bastante pequenas em termos de padrões corporativos. Para manter essas práticas em escalas cada vez maiores, é necessário mais da teoria subjacente a este capítulo.

Cada organização terá de encontrar o próprio caminho. O que quero para você, como leitor, é que esteja munido de respostas mais complexas, se precisar delas.

E quero fazer uma última sugestão.

Um dos flagelos das equipes de inovação internas é que divisões existentes da empresa querem impor “taxação sem representatividade”. Muitas vezes, querem controlar o projeto (porque receiam que possa haver consequências negativas para o *status quo*), mas não querem conceder financiamento para o projeto (porque prefeririam investir em coisas de curto prazo que estão funcionando hoje). Essa combinação dá origem ao problema descrito em *The Innovator's Dilemma*, de Clayton Christensen.

A contabilidade para inovação sugere um caminho possível para solucionar esse problema. Junto com diretorias de crescimento nos níveis de divisão e de área funcional, que alocam financiamento e cobram responsabilidade das equipes dentro de suas estruturas existentes, que tal uma diretoria de crescimento no nível da corporação, que pode financiar e acelerar novas startups que nenhuma divisão existente quer financiar. Criar “Fusões e Aquisições” e “IPOs” equivalentes, exatamente como uma startup externa. Se, em algum momento da vida de uma startup interna, uma divisão quiser exercer controle sobre seu destino, deixe-a adquirir a startup interna por meio de seu

orçamento de fusões e aquisições. A IA dará à área de finanças uma metodologia rigorosa para fixar um preço justo. E se nenhuma divisão quiser pagar esse preço, crie um mecanismo para a startup fazer um “IPO” e se tornar uma divisão autônoma, caso seus resultados justifiquem isso.

Se você chegar tão longe, por que não usar esses eventos de “Fusões e Aquisições” e “IPO” para estimular a área de finanças a criar participação acionária real na startup interna, que esteja ligada ao sucesso do projeto? Não – como em tantos planos de bônus corporativos mal concebidos – como bônus pagos para marcos temporários de curto prazo, mas como participação acionária real ligada apenas ao desempenho de longo prazo.

Para a maioria das organizações, essas ideias são muito radicais para ser consideradas. Assim, deixo-as aqui como provocações. No entanto, sobretudo para a próxima geração de fundadores, que estão considerando o tipo de organização que querem deixar como legado, por que você não gostaria que seus melhores funcionários experimentassem as recompensas, o foco e o crescimento resultantes do verdadeiro empreendedorismo de alto risco?

O que naturalmente suscita estas perguntas: quais funcionários exatamente devem ser considerados empreendedores? E se criarmos essa nova “área funcional ausente”, qual deverá ser seu escopo? Ela deverá ser responsável por quais atividades? As respostas podem surpreendê-lo. São o assunto da Parte III.

Parte III

O QUADRO GLOBAL

Pode parecer razoável perguntar: como são as Fases IV ou V do Estilo Startup? Ou ainda: quando a transformação está concluída? As duas perguntas são razoáveis, mas, em minha experiência, não são exatamente apropriadas.

Uma vez que essa forma de trabalho se incorpora à trama cotidiana de uma organização, não é mais uma transformação. Não quer dizer que novas ferramentas e técnicas não serão introduzidas. No entanto, precisamente porque o Estilo Startup de trabalho é bastante flexível, com equipes se auto-organizando em torno de novas ideias e os coaches difundindo as práticas que funcionam, esses processos subsequentes não serão tão disruptivos ou desafiadores quanto a transformação original que criou a plataforma para que eles fossem difundidos. O ciclo de inovação contínua ficará completamente arraigado e capaz de absorver mudança e crescimento.

Então, o que acontece a seguir?

A organização precisa migrar da inovação contínua para a transformação contínua: um ciclo permanente de mudança, que pode transformar não só uma área funcional, um

projeto ou uma equipe, mas a própria estrutura da organização.

A TRANSFORMAÇÃO CONTÍNUA REQUER UMA ABORDAGEM RIGOROSA

Os fundadores que passaram pelo processo de construir uma cultura empresarial do zero têm uma imensa vantagem quando chega a hora de transformar. Uma parte da vantagem é a autoridade moral que trazem como fundadores, e a outra parte são as habilidades e a musculatura que desenvolveram para fazer isso acontecer.

Uma vantagem de revigorar uma organização como os métodos que expus é que você está efetivamente refundando a empresa (ver o Capítulo 8 para obter mais detalhes a respeito da segunda fundação). Isso significa que as pessoas que promoveram a mudança são um recurso bastante importante. Como a história de Janice Semper liderando a startup Performance Development na GE mostra, líderes que se encarregam desse tipo de processo são permanentemente afetados. Eles aprendem a pensar de forma nova e mais experimental. São capazes de empoderar equipes para testar projetos mais arrojados e cobrar responsabilidade de equipes por meio do rigoroso processo de contabilidade para inovação. No futuro, quando a grande mudança se aproximar – como sabemos que se aproximará –, será a eles que qualquer liderança sensata vai recorrer para orientação. As pessoas que trabalham com eles tendem a ser os líderes das transformações futuras.

Cada organização deveria ter um programa ativo de experimentação em novas formas organizacionais e novos métodos gerenciais. Esses programas deveriam ser MVPs,

iniciados com cautela e com responsabilidade bem definida, e dirigidos pelos tipos de pessoas que, algum dia, podem se tornar fundadoras da próxima transformação em toda a empresa.

TRANSFORMAÇÃO RIGOROSA É EMPREENDEDORISMO

Então, quem são essas pessoas exatamente? São empreendedores. Uma transformação corporativa é - de todas as maneiras - uma verdadeira startup, com o mesmo tipo de risco, crescimento rápido e impacto profundo que uma startup externa contém. O ROI dessas transformações pode ser gigantesco, e elas requerem o mesmo tipo de governança, financiamento e modelos de processo das startups. A excelência em fundar uma transformação requer um conjunto de habilidades semelhante ao que é necessário para construir uma nova startup do zero.

Se seguir essa linha de raciocínio, espero que você perceba que precisamos tratar a mudança organizacional como parte fundamental da “área funcional ausente” do empreendedorismo. Precisamos desenvolver planos de carreira e sistemas de prestação de contas para esse tipo de função. Além disso, precisamos fornecer treinamento multidisciplinar para pessoas cuja principal experiência empreendedora reside na construção de novos produtos ou de novos tipos de empresas. Esse treinamento multidisciplinar, a propósito, não é necessário só em empresas tradicionais. É também parte considerável do poder do Vale do Silício (ver a tese de Reid Hoffman, cofundador do LinkedIn, sobre blitzscaling).¹ Até agora, o treinamento multidisciplinar assumiu a forma de

conhecimento esotérico transmitido pelos investidores e fundadores para a próxima geração. No entanto, todos nós podemos nos beneficiar ao sistematizar esse método e trazê-lo à luz (como acho que A Startup Enxuta demonstrou).

O QUADRO MAIS AMPLO

Na Parte II, enfocamos e analisamos rigorosamente os mecanismos para criação da transformação e como os resultados podem ser. Na Parte III, quero analisar questões mais amplas. Onde o motor da transformação contínua deve estar localizado numa organização? E uma vez que esteja em pleno funcionamento, como pode ser utilizado, dependendo do tipo de organização em que estiver, para mudar não só as práticas empresariais, mas também as leis e sistemas que apoiam todos nós? Como funciona uma economia constituída dessas organizações verdadeiramente modernas?

Acredito que esse tipo de transformação possui implicações maiores além dos cenários que já consideramos. Uma vez que nos sentirmos à vontade com a mudança contínua na escala mostrada neste livro, podemos começar a pensar além dos limites das organizações individuais. Podemos considerar como a inovação e a transformação talvez possam afetar a sociedade em geral. Como podemos utilizá-las para mudar a maneira pela qual apoiamos as pessoas, desenvolvemos política e criamos uma base operacional não só para empresas, mas para o nosso país? Como podemos assegurar um ciclo de transformação contínua na sociedade? Como seria um mundo cheio de instituições trabalhando dessa forma?

Essas são, é claro, questões enormes com implicações enormes. No entanto, isso não significa que sejam grandes demais para ser enfrentadas. Lembre-se: no início do livro, você provavelmente achou que transformações culturais como as da GE e do Serviço de Cidadania e Imigração dos Estados Unidos eram impossíveis. Então, façamos mais uma experiência juntos: vamos pensar de modo ainda mais abrangente a respeito do que o Estilo Startup – e os empreendedores que ele revela – pode realizar.

CAPÍTULO 10

UMA TEORIA UNIFICADA DO EMPREENDEDORISMO

Posso ser realista por um momento?

Fala sério! Quais são as chances de que, sentado aqui na Califórnia, escrevendo este livro, eu tenha inventado o Único e Verdadeiro Sistema de Gestão de Todos os Tempos? Quais são as chances de que disrupções futuras nas comunicações, no trabalho, na manufatura e até na própria ciência serão facilmente satisfeitas com essa estrutura única? Um olhar superficial na taxa de mudança induzida por tecnologias exponenciais deve nos fazer pensar bem antes de cantar vitória. E quantos ambiciosos “gurus” da administração apareceram e desapareceram nos últimos cinquenta anos, cada um prometendo um tipo de nirvana permanente se você simplesmente seguisse seus conselhos?¹

Não quero ser seu “guru”. Para mim, essa é uma maneira muito tola de encarar a questão. Então, deixe-me propor outra forma.

Uma das empresas para quem prestei consultoria voltou a me procurar depois de realizar diversas revisões importantes em seu sistema de Startup Enxuta ao longo dos anos. A empresa seguiu mais ou menos a trajetória que esquematizei na Parte II, com a versão “1.0” substituída pela “2.0” e, depois, por um sistema “3.0” mais avançado.

Quando a empresa estava preparando a versão “4.0”, quiseram discutir o que aconteceria nos próximos anos, depois que refinassem o que tinham aprendido ou até – Deus nos livre! – adicionassem novas técnicas emprestadas de outras fontes que não o sistema de Startup Enxuta. Acho que estavam se preparando para me desapontar com cuidado, torcendo para que eu não ficasse chateado com sua falta de ortodoxia. Mas, é claro, nada poderia me deixar mais feliz do que ver novas ideias integradas à estrutura da empresa, desde que realmente funcionassem.

Essa é a verdade nua e crua para todos os fundadores de transformações e também de startups. A certa altura, quando sua transformação tiver se tornado poderosa o bastante para afetar toda a empresa, quando tiver prevalecido sobre qualquer cultura que ela tenha sido projetada para substituir, ela também é em si *muito grande* para mudanças radicais. Na GE, por exemplo, qualquer modificação no programa FastWorks precisa alcançar centenas de milhares de funcionários. É da natureza humana enxergar qualquer modificação como um movimento arriscado que pode custar caro se não estiver correto.

Já discutimos a solução para esse problema, embora em outros domínios. Depois de uma transformação alcançar escala, a abordagem correta é *iniciar uma nova transformação*, com um novo fundador e uma nova equipe de startup. Testar, experimentar e aprender. Ver como – ou se – a nova abordagem aprimora a anterior. E, dependendo do que essas experiências mostrarem, integrar a nova abordagem ao sistema existente ou substituir esse sistema por completo. Como sempre, as experiências nos dão o luxo de pensar com ousadia sem correremos risco excessivo, mas

também a capacidade de aumentar a escala rapidamente se nossas apostas ousadas compensarem.

Em outras palavras, da mesma forma que o livro *A Startup Enxuta* defendeu uma mudança no pensamento de inovação para *inovação contínua*, espero que este livro o deixe com ânsia não só por transformação, mas por *transformação contínua*. Ou, como Viv Goldstein afirma, o apetite para criar um ciclo de processo infinito que envolva “mudança constante. Porque envolve se desafiar constantemente e desafiar constantemente o *status quo*”.

De fato, acho que seria melhor para todos nós enxergar a transformação como uma realidade da vida no futuro próximo. Prevejo que os administradores do século XXI conhecerão tantas transformações organizacionais quanto plataformas de novos produtos, e verão as formas organizacio-

nais da mesma maneira que vemos nossos smartphones – ou seja, como algo descartável, que é topo de linha por alguns anos e, em seguida, é rapidamente superado. As palavras finais da paródia intitulada “Uma carta aberta às pessoas do mundo”, de autoria do “Fake Steve Jobs”, escrita por ocasião do lançamento do primeiro iPad, expressam bem a situação: “Segure seu iPad. Olhe para ele. Reze para ele. Deixe-o transformá-lo. E faça isso logo, porque, antes de você se dar conta, vamos lançar a versão 2, que fará com que este pareça uma porcaria total. Que a paz esteja convosco.”²

Porém, ao contrário das intermináveis reorganizações da administração do final do século XX, as organizações do amanhã não poderão arcar com o imenso desperdício, a política e a burocracia resultantes de fazer as mudanças de maneira desdenhosa. Temos de buscar uma nova disciplina

de mudança rigorosa, assegurando sempre que a nova estrutura supere em desempenho a antiga.

Eis a boa notícia que, nos últimos anos, pegou-me de surpresa, assim como outras pessoas: as diversas habilidades requeridas para a realização da transformação ao Estilo Startup são bastante transferíveis. São mais bem entendidas como uma capacidade organizacional permanente do que como um evento único.

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Pense novamente na definição original de startup que elaborei há mais de cinco anos: uma instituição humana projetada para criar novos produtos ou serviços sob condições de extrema incerteza.

Como tenho certeza de que você já inferiu a esta altura, acredito que é o contexto em que você trabalha que o torna um empreendedor, e não qualquer qualidade superficial.

Assim, em qualquer organização, quem satisfaz essa definição? Acho que existem alguns candidatos óbvios, como gestores que lideram equipes de projeto cuja tarefa é desenvolver e lançar produtos ou serviços radicalmente novos. Nesse caso, a incerteza é causada pela própria equipe: não sabemos realmente se os clientes vão querer esses novos produtos. Mas isso é fácil de aplicar a casos parecidos. E quanto à introdução de um novo produto num novo mercado? Certa vez trabalhei com uma equipe tentando levar uma série de produtos fabricados nos Estados Unidos para o Iraque do pós-guerra. Aparentemente, a equipe tinha um plano bastante razoável, baseado em seu sucesso anterior trabalhando em outros países com um nível semelhante de desenvolvimento, e

também em outros países do Oriente Médio, como Arábia Saudita e Catar. Por outro lado, era o Iraque do pós-guerra! A realidade *in loco* era extremamente complexa, a política era nebulosa e muitas das regras bem elaboradas do manual de estratégia para, digamos, a Arábia Saudita, não funcionaram muito bem.

A mesma situação ocorre na inovação do modelo de negócios, como demonstram os exemplos recentes, tais como o Dollar Shave Club. Qualquer novo projeto que procura experimentar uma nova abordagem estratégica introduz incertezas.

Até aqui, espero que tudo isso pareça aceitável, repetindo basicamente o argumento que expus nos capítulos anteriores deste livro. No entanto, agora, quero me aventurar num terreno mais exótico.

Se você seguir minha afirmação de que diversas organizações – incluindo muitas startups recentemente fundadas – possuem o mesmo defeito estrutural, então acho que você entenderá por que dediquei tanto dos últimos cinco anos de minha vida à tarefa de tentar promover a evolução de organizações mais antigas para o novo formato de empresa moderna.

E se eu lhe dissesse que tenho uma ideia ótima para um novo negócio: um sistema de TI novo e radical, que melhorará de forma considerável a produtividade corporativa num determinado setor de atividade. Tudo o que é necessário é que os clientes se comprometam a integrar esse novo software ao seu fluxo de trabalho existente, por um custo elevado, e ao longo de muitos anos. Mas, no fim, o benefício será tão grande que estou convencido de que o cliente ficará feliz por ter suportado a dor, e a empresa ficará satisfeita em absorver o custo de dezenas de

funcionários que serão desviados para esse novo projeto em tempo integral. (Essa descrição hipotética corresponde perfeitamente a um disruptor de TI de itens de grande valor, como a Palantir.)

Nessa história, sou claramente um empreendedor. No entanto, espero que, a essa altura do livro, você perceba aonde quero chegar. Esse cenário também descreve uma quantidade razoável de projetos de TI puramente *internos*. Todo desenvolvimento de software em grande escala é inerentemente incerto, sobretudo se atua no domínio além dos “requisitos”, tal como algo que altera radicalmente o fluxo de trabalho existente. Além disso, em inúmeras organizações, a melhoria da produtividade é uma senha (ou senha temida) para demissões em massa ou reduções da força de trabalho; então, ela inclui a bela surpresa da incerteza extra trazida pelos funcionários relutantes. O gestor de TI responsável por esse projeto não é um empreendedor da mesma forma?

Agora, substitua a parábola do parágrafo anterior por outra área funcional, como, por exemplo, recursos humanos. Recordemos a história do Capítulo 8 sobre Janice Semper, líder do novo projeto de Desenvolvimento de Desempenho da GE. Esse projeto possui todas as atributos distintivos de uma verdadeira aventura de startup, apesar de não ter nenhuma de suas características aparentes.

Por isso tentei, com afincos, estabelecer conexões entre a transformação de uma organização mais antiga para uma forma mais moderna e o desenvolvimento de uma nova organização de startup começando do zero. Na realidade, são dois lados da mesma moeda.

Então, como denominamos esse trabalho de “evolução” de uma organização para se tornar mais bem adaptada ao

mundo em que se encontra? Muitas das melhores práticas para reorganização se enquadram no título geral de *gestão da mudança*. No entanto, essa evolução específica requer algo diferente. Ao longo dos anos, esforcei-me para explicar por que essa mudança em particular é tão difícil, tão exaustiva, que requer um tipo especial de pessoa para ter sucesso. Requer:

- Habilidades de liderança do tipo mais peculiar, já que a transformação coloca seu líder diante de reações hostis de pessoas experientes, cujas vidas e carreiras estão intensamente investidas no *status quo*.
- Experimentação audaciosa, pois além do arcabouço geral que apresentei até agora, toda organização precisa encontrar sua própria forma, suas próprias adaptações únicas ao contexto específico em que atua.
- A ousadia de investir na mudança ampla de toda a empresa, e a paciência de esperar até o momento certo para assumir esse compromisso. A disciplina para começar com pequenas experiências, que talvez acelerem a chegada do momento certo, sem se tornarem muito grandes, muito inchadas, muito rápidas.
- O tipo mais difícil de colaboração multidisciplinar: recrutar líderes funcionais na criação de áreas funcionais novas e conflitantes, quebrando feudos funcionais antigos e exigindo que inimigos antigos assumam uma causa comum.

Contudo, depois de todo esse esforço extenuante, *pode ser que não funcione*. Há inúmeras maneiras de fracassar: defensores executivos que se acovardam, mudanças de mercado, reorganizações internas conflitantes, contra-ataque coordenado de inimigos poderosos dentro da

empresa e, mais importante, mudanças na concorrência externa e nas condições de mercado que podem abalar até os melhores planos.

Isso está começando a soar familiar?

Acredito que a transformação corporativa – a revisão completa da estrutura existente de uma organização – é *empreendedorismo corporativo*. E é tão difícil, incerto e potencialmente recompensador, de maneira exponencial, quanto qualquer outro tipo de empreendedorismo.

UMA TEORIA UNIFICADA DO EMPREENDEDORISMO

Eis uma maneira grandiloquente de falar sobre todas essas ideias juntas. Hoje, a maioria das organizações (não importa o tamanho) realiza, em alguma escala, as atividades a seguir:

- Criar produtos novos e buscar novas fontes de crescimento.
- Criar novos “produtos internos”, como sistemas de TI e políticas de RH.
- Realizar desenvolvimento corporativo: compra de outras empresas e startups, empresas derivadas, investimento de capital de risco em startups, licenciamento de tecnologia/transferência de tecnologia.
- Realizar reestruturação ou transformação corporativa, como a criação de uma equipe corporativa (como a responsável pelo programa FastWorks) para a introdução de uma nova forma de trabalho.

Acredito que essas quatro atividades têm mais em comum do que muitas pessoas imaginam. Na verdade, elas têm tanto em comum que devem ser gerenciadas de forma centralizada e sob os auspícios de uma única área funcional abrangente. Esses são os pilares da “área funcional ausente” do empreendedorismo. Ao buscar a excelência em todas essas quatro atividades, uma empresa moderna realmente começa a se diferenciar do que existia antes.

No entanto, como afirmei no Capítulo 2, quando apresentei pela primeira vez o termo “área funcional ausente”, isso não tinha a ver apenas com organogramas e cartões de visita. Não tenho certeza se é importante que uma empresa crie formalmente o cargo de diretor de empreendedorismo. Em alguns lugares, a “inovação corporativa” fica com a área de marketing; em outros, fica sob a responsabilidade do diretor de tecnologia. Esses detalhes não são essenciais. O importante é que a organização faça o seguinte:

1. Atribua responsabilidade sobre a área funcional de empreendedorismo a alguém (muitas organizações não têm nenhum responsável).
2. Dê a essas pessoas uma responsabilidade operacional real, em vez de nomeá-las simplesmente para serem futurologistas ou instigadoras (como o são muitos “diretores de inovação”).
3. Crie um plano de carreira e um processo especializado de desenvolvimento de desempenho para o talento empreendedor (gerando um padrão comum que pode ser utilizado em todos os pilares, não importa que área funcional ou divisão seja afetada).
4. Facilite o treinamento multidisciplinar dos empreendedores em todos os pilares. (Eis por que os

investidores de risco que tiveram experiências operacionais no mundo real como fundadores são altamente valorizados, embora eu deva mencionar que muitos investidores de risco tiveram êxito mesmo sem ter essa experiência. O que importa é a mentalidade, e não o currículo.)

5. Ofereça treinamento, orientação, suporte, coaching e melhores práticas projetados para fomentar a excelência no empreendedorismo em toda a organização.
6. Assuma (embora isso contrarie um pouco o senso comum) a responsabilidade de educar os *não empreendedores* da organização, que, apesar de não necessariamente atuarem como propulsores da mudança, ainda assim precisarão adotar uma forma de trabalho mais empreendedora.
7. Dê ao empreendedorismo um lugar à mesa quando outras áreas funcionais – sobretudo as áreas que atuam como guardiãs – estiverem definindo a política da empresa. Isso é ainda mais importante para as áreas financeira, jurídica, de recursos humanos e de TI.

Juntos, esses compromissos constituem a estrutura abrangente do empreendedorismo como área funcional corporativa. Na página 291, um organograma mostra todos os elementos da *teoria unificada do empreendedorismo*. Preste atenção especial às nove atividades agora gerenciadas pela área funcional de empreendedorismo.

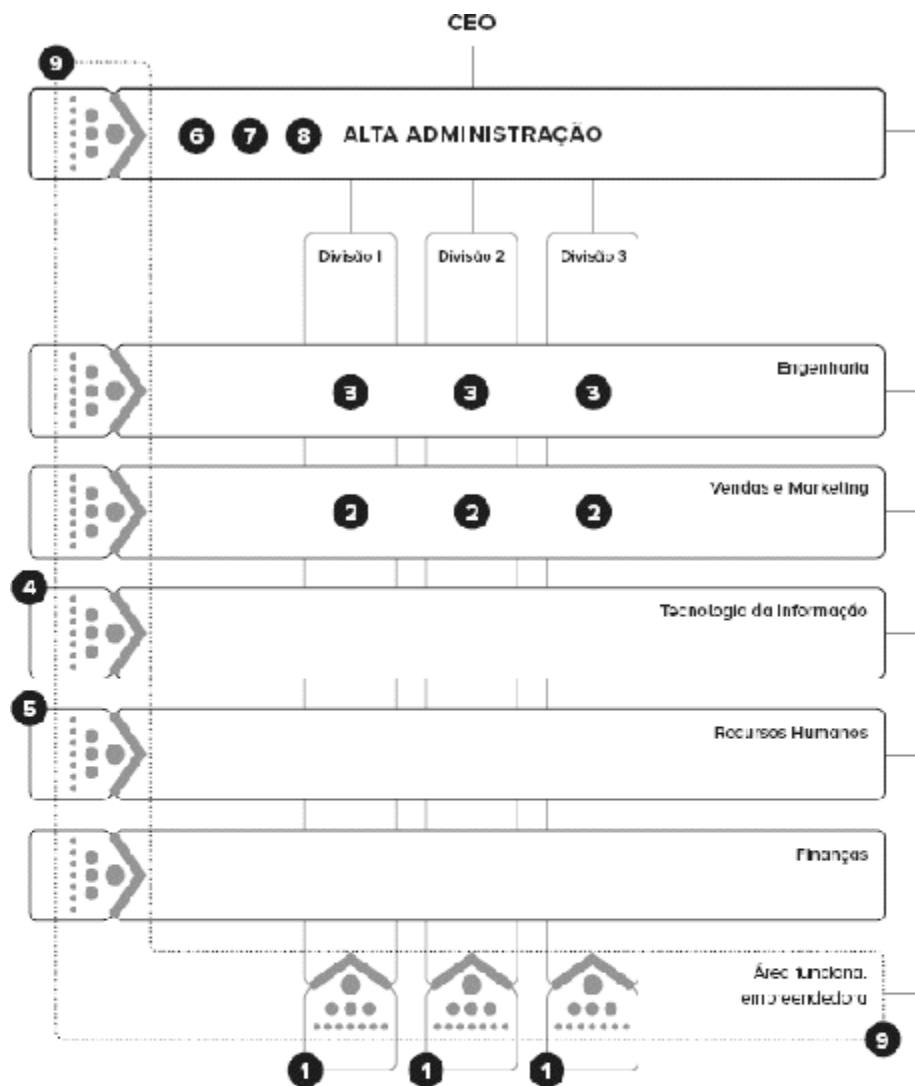
TRANSFORMAÇÃO CONTÍNUA

As pessoas corajosas que você conheceu nos capítulos anteriores – como Janice Semper e Viv Goldstein, da GE, Jeff Smith, da IBM, Ben Blank, da Intuit, e Todd Park, ex-diretor de tecnologia dos Estados Unidos – são exemplos de empreendedores corporativos, exatamente como os fundadores de startups mostrados nas capas de revistas. Discutimos a insensatez de enviar equipes de novos produtos para lutar com os concorrentes com uma ou as duas mãos amarradas atrás das costas. Também é insensato enviar seus paladinos da transformação para lutar internamente sem o apoio necessário.

Eles precisam das mesmas coisas de que todo empreendedor precisa: financiamento limitado, mas seguro, para começar; acesso livre a recursos escaláveis (quando a necessidade é comprovada); padrões apropriados para prestação de contas convincente; compromisso com a verdade sobre se a transformação está funcionando ou não; equipe multidisciplinar dedicada; e uma diretoria de crescimento à qual possam relatar seu progresso. E, como já vi em muitas organizações, elas realmente se beneficiam de uma comunidade de empreendedores com ideias afins, trabalhando em startups distintas, mas sob o mesmo guarda-chuva corporativo.

Assim, se os líderes da empresa não tiverem alguém trabalhando agora numa transformação da organização, trata-se de um descuido que deverá ser corrigido imediatamente. (Talvez você seja esse agente da mudança futura.) Se a empresa tiver esse agente da mudança em atividade, mas ele ou ela não está sendo tratado(a) com o respeito e a autoridade de um empreendedor real (talvez esse agente só possa dedicar parte de seu tempo para impulsionar a mudança; talvez não esteja experimentando, mas apenas implementando diretrizes da matriz em toda a

empresa), isso será remediável se a liderança intervier imediatamente.



LEGENDA

- 1 Novos produtos
- 2 Produtos existentes em novos mercados
- 3 Produtos que atuam como proteção contra futuras disrupções
- 4 Novos sistemas de TI
- 5 Novas políticas e iniciativas das áreas funcionais que atuam como guardiões (Recursos Humanos, Financeiro, Jurídico)
- 6 Investimento e aquisição de novas empresas, licenciamento de propriedade intelectual, empreendimentos conjuntos
- 7 Incubação de possíveis novas divisões
- 8 Promoção da transformação corporativa nos moldes do Estilo Startup
- 9 Defesa da transformação contínua para adaptação a um futuro incerto

Diagrama de crescimento
Diretorias
do crescimento

Equipes de
startup interna

Mas digamos que você já trabalhe numa das empresas apresentadas neste livro. Sua empresa adotou o empreendedorismo como a “área funcional ausente” e tem uma transformação importante em andamento, como o programa FastWorks. Você tem um conselho multidisciplinar de altos executivos supervisionando os fundadores de startups, que estão buscando o impacto exponencial de uma nova forma de trabalho. Talvez você já esteja na Fase III da transformação ao Estilo Startup, e o CEO e outros líderes do alto escalão se comprometeram publicamente, e de modo incontestável, com a nova forma de trabalho.

Sorte sua! Acho que é hora de relaxar, certo? Não há mais nada que você possa fazer. Talvez você até sinta que chegou a este livro um pouco tarde demais: você poderia ter sido o agente da mudança se a oportunidade tivesse surgido. Mas, agora, todos os louros e as respectivas recompensas para a carreira já foram concedidos a outra pessoa.

Opa! Pare! O que descrevi neste livro não é o fim. É só o começo.

Esse é o benefício duplo secreto de uma transformação bem-sucedida. Não só compensa muito em relação aos benefícios tangíveis que discutimos nos capítulos anteriores – tais como melhor tempo de colocação de produtos no mercado, taxa de ganho, produtividade e lucratividade –, mas também planta a semente para a nova capacidade corporativa de transformação contínua. As pessoas com cicatrizes resultantes dessas batalhas e que se saíram vitoriosas são as mais adequadas para se tornar membros da diretoria de transformação futura, para atuar como mentoras dos agentes da mudança futura ou até mesmo se tornar fundadores reincidentes, mas *somente se* a empresa estiver disposta a investir nelas, valorizar suas habilidades e

encontrar uma estrutura organizacional apropriada para apoiá-las.

Deixe-me repetir.

A transformação contínua - a capacidade de uma organização para testar e aprender com experiências relacionadas à sua própria estrutura e a seus processos, promovendo, por toda a empresa, as melhores técnicas comprovadas, limitando ou descartando o resto - é o que dará a essa organização a capacidade de prosperar na era moderna. É a minha última sugestão para acrescentar à caixa de ferramentas da área funcional de gestão empreendedora.

Vamos formalizar e sistematizar essa abordagem, para construirmos uma massa crítica de empreendedores com ideias afins, capazes de enfrentar a imensa variedade de desafios que provavelmente vamos encarar no século XXI e depois.

Essa é a verdadeira promessa do Estilo Startup: um sistema de gestão que contém dentro dele as sementes de sua própria evolução, propiciando uma oportunidade para cada funcionário se tornar um empreendedor. Dessa maneira, ele cria oportunidades de liderança e mantém na empresa as pessoas mais adequadas para liderar; reduz o desperdício de tempo e energia; e cria um sistema para solução de desafios com rapidez e flexibilidade, levando a melhores resultados financeiros.

Porém, o uso mais importante do Estilo Startup não é criar empresas cada vez melhores e mais lucrativas, mas sim servir como um sistema para construir uma sociedade

mais inclusiva e inovadora. Esse é o foco dos dois últimos capítulos.

CAPÍTULO 11

RUMO A POLÍTICAS PÚBLICAS PRÓ-EMPREENDEDORISMO

Espero ardorosamente que este livro seja lido pelos formuladores de políticas presentes e futuros. Alguns deles podem ficar tentados a ignorar os capítulos iniciais e vir direto para este (bem-vindos!), e, com certeza, tudo bem para mim. Poucos formuladores de políticas que tive o privilégio de conhecer – tanto políticos quanto servidores públicos – pensam em si como empreendedores. Espero que aqueles que leram os capítulos anteriores contestem essa autoavaliação.

Um tema recorrente deste livro foi a importância de enxergar o empreendedorismo como ferramenta para o desenvolvimento de ecossistemas empresariais. Dentro de uma empresa, isso significa criar estruturas e incentivos para desenvolver a próxima geração de líderes empreendedores. Em Sand Hill Road, isso significa construir uma comunidade de profissionais de investimento capazes de identificar e orientar a próxima geração de fundadores de startups de tecnologia. Nas páginas anteriores, sustentei que esses dois ecossistemas não são tão diferentes quanto parecem. Agora, gostaria de acrescentar mais um ecossistema à mistura: o das políticas públicas.

Os princípios empreendedores que discutimos podem e devem ser utilizados também no desenvolvimento de políticas. Na verdade, já vimos diversos exemplos dessa mentalidade empreendedora aplicados em domínios políticos: histórias a respeito de como agências governamentais empregaram métodos enxutos para criar os

meios de *entregar* políticas que já tinham sido formuladas, tais como a Lei de Proteção e Cuidado ao Paciente, o College Scorecard e a documentação de imigração no USCIS. É um passo importante, e encorajo todos os formuladores de políticas a seguirem esses exemplos.¹

Este capítulo trata de como podemos ser capazes de realizar experiências frutíferas de formulação de políticas, que ajudarão os líderes a enfrentar seu desafio atual: criar condições que permitam que a próxima geração de empreendedores prospere. A ideia de inovação em qualquer lugar não deve se aplicar apenas a produtos e processos de unidades de negócios. Como a economista Mariana Mazzucato escreve:

É uma obviedade dizer que os vencedores escrevem os livros de história. Os vencedores do Vale do Silício – os capitalistas de risco e os empreendedores – escrevem os enredos das histórias que justificaram as recompensas que receberam. Mas suas histórias não são um guia útil para formulação de políticas em outros lugares. Para isso, é necessário olhar para baixo, para os ombros em que estavam apoiados, e conceber ecossistemas simbióticos entre atores públicos e privados, que reconheçam a criação de riqueza como um esforço coletivo. Porque uma sociedade empreendedora precisa, primeiro, de um Estado empreendedor.²

É UMA QUESTÃO DE POLÍTICA, NÃO DE POLITICAGEM

Uma política pública pró-empresendedorismo embaralha nossas categorias políticas tradicionais. De certo modo, para fomentar o crescimento econômico estimulado por startups, precisamos de políticas pró-empresa, que são a tradicional área de atuação do conservadorismo: menos regulação, mais competição, mais parcerias público-privadas. No entanto, também precisamos de políticas pró-

trabalhador, que são a tradicional área de atuação da esquerda: proteções para o ambiente de trabalho (como a abolição de cláusula de não concorrência), portabilidade de seguro-saúde, imigração sensata. Então, você tem uma série de reformas que, em teoria, deveriam desfrutar de ampla apreciação bipartidária, pois beneficiam a todos, mas, na prática, tendem a se perder numa guerra sectária e espalhafatosa: reforma da lei de patentes, governo mais receptivo e eficaz, dados abertos e APIs abertos para dados do governo, educação, infraestrutura e P&D.

Se você quiser que mais pessoas virem empreendedores, precisa pensar no que elas estavam fazendo cinco minutos antes da fundação de suas empresas. Alguns titãs lendários da indústria conseguem fundar uma nova empresa bem-sucedida, mas a lei dos grandes números afirma que a grande maioria das pessoas que criam startups bem-sucedidas não eram CEOs ou fundadores antes. Quem eram eles? Estudantes, trabalhadores comuns, imigrantes e gestores de nível médio.

Os empreendedores não podem se dar o luxo de esperar para ver essas reformas acontecerem: todo o nosso ecossistema empresarial viverá e morrerá pelas escolhas que fazemos nessa próxima geração.

Como cidadão do mundo, tenho bastante confiança de que o ecossistema empreendedor florescerá. A democratização do conhecimento de startup e as ferramentas de baixo custo para experimentar em grande escala, que discutimos no Capítulo 1, praticamente garantem isso. Para cada reforma, há *alguma* jurisdição no planeta experimentando com ela. Prova disso é a ideia do “visto de fundador de startup”, que se originou no Vale do Silício, mas foi implementada em diversos outros países

muito antes de termos uma versão precária dela nos Estados Unidos.³

Como cidadão norte-americano, preocupo-me com nossa capacidade de manter a liderança dos Estados Unidos em sua área mais crítica. As startups são, num sentido muito rudimentar, compostas de três ingredientes: produtos, capital e mão de obra. Se o início do século XXI nos mostrou alguma coisa, é que tanto os produtos quanto o capital têm extrema mobilidade entre fronteiras, mas a mão de obra não. Considere a próxima geração de avanços tecnológicos e seus produtos correspondentes. Como consumidor global, desfrutarei dos resultados desses avanços, não importa o país em que são produzidos. Os sócios comanditários que financiam o grupo de ativos de capital de risco não terão dificuldade de ter seu dinheiro investido nesses produtos, como a experiência recente em economias em desenvolvimento, como as da Índia e da China, mostra. Porém, os empregos que são criados por essas startups – e, portanto, os efeitos econômicos consequentes – serão principalmente locais, vinculados ao país que fomenta seu desenvolvimento. O Vale do Silício, na Califórnia, Estados Unidos, há muito tempo tem sido alvo de inveja do mundo, porque aproveitamos esses efeitos para o benefício dos norte-americanos. No entanto, agora estamos numa corrida contra o tempo. Se não investirmos de modo proativo em políticas públicas que nos permitam manter essa posição, nós a perderemos.

É através dessa lente que quero compartilhar algumas ideias sobre como pode ser uma política pública verdadeiramente pró-empresendedorismo, que não só incentiva os cidadãos a inovar, mas também pode ser utilizada para entregar resultados de políticas melhores.

O QUE MOTIVA OS EMPREENDEDORES?

O que induz alguém a dar o salto especulativo necessário para começar uma nova empresa ou trabalhar de uma nova forma? Atuei como coach de centenas de pessoas nesse exercício de reflexão. Repetidas vezes, vi essas pessoas avaliando os mesmos três conjuntos de fatores.

1. Visão e lado positivo

O desejo de melhorar o mundo é decisivo; isso é visão. Mas de onde as pessoas tiram as ideias que levam à mudança real e valiosa? E que exemplos as inspiram a achar que são qualificadas para seguir essas ideias? Qualquer coisa que pudermos fazer para ajudar pessoas a encontrar e acreditar em ideias válidas para melhorias vai aumentar a taxa de empreendedorismo.

Naturalmente, para alguém disposto a suportar a dor do empreendedorismo, o resultado final deve ser correspondente em grandeza (embora nem sempre seja um resultado financeiro, como vimos no Capítulo 3 a respeito da “participação no resultado”). Isso tem implicações para as políticas educacional e fiscal.

2. Habilidades e recursos

A visão pode ser uma coisa intimidante. Muitas pessoas jamais vão atrás de seus sonhos porque não conseguem enxergar uma maneira de começar. Proporcionar um caminho é um dos grandes impactos que o movimento da Startup Enxuta tem tido até agora, estimulando

empreendedores aspirantes a “Pensar grande. Começar pequeno. Crescer rápido”. Qualquer política que ajude as pessoas a dar esses primeiros passos hesitantes terá grande impacto sobre a taxa de empreendedorismo, mesmo se a maioria das experiências fracassar.

Também é importante reconhecer que, embora a inovação às vezes seja barata (no início), ter acesso aos recursos necessários para começar é uma posição bastante privilegiada para se estar. Há um motivo pelo qual empreendedores famosos da história, como Henry Ford, vieram da classe média alta: eles tinham uma abundância de conexões familiares às quais podiam recorrer caso fracassassem e fácil acesso aos fundos de startup e aos equipamentos necessários para começar.⁴ Como o empreendedor e investidor Jason Ford escreve: “É hora de outros empreendedores como eu pararem de contar a história de como chegaram ao topo. De pararem de assumir sozinhos o crédito de terem chegado à Lua, como se toda a estrutura de apoio em que nasceram não tivesse nada a ver com isso. E chegou a hora de todos nós encontrarmos maneiras de empoderar mais empreendedores com alto potencial em todo o mundo, de dar-lhes seus próprios foguetes para que possam nos mostrar as estrelas.”⁵ Acredito que a genialidade está amplamente distribuída. As oportunidades, não.

3. Riscos e responsabilidades

Todos os empreendedores, quer admitam ou não, são obcecados com o fracasso. É impossível não pensar em todas as maneiras pelas quais seu empreendimento de risco pode fracassar e no grande número de consequências,

pessoais e também profissionais, que podem vir em seguida. É claro que parte da arte do empreendedorismo é avaliar os riscos racionalmente, separar aqueles que são suportáveis (como o constrangimento) daqueles que são mais sérios (como fraude ou um produto defeituoso) e manter a confiança em face dessas realidades.⁶

Quanto à responsabilidade, poder largar seu emprego e começar uma empresa sem salário é um luxo desfrutado apenas por algumas pessoas. Há um motivo pelo qual temos a conhecida imagem da cultura pop do fundador de empresa de tecnologia de vinte e poucos anos (não por acaso, quase sempre branco e do sexo masculino), trabalhando na garagem da casa dos pais. É muito mais fácil começar uma empresa se você não tem dependentes e nenhuma hipoteca ou aluguel para pagar.⁷ Além disso, é definitivamente mais fácil se você não tem de se preocupar muito com como o fracasso vai manchar seu currículo. Em certas culturas, uma startup que não deu certo não só é um episódio embaraçoso no início da vida adulta de uma pessoa (como foi para mim), mas também é uma sentença de morte profissional, que torna impossível encontrar um bom emprego no futuro.

Como resultado, qualquer coisa que amortença as consequências do fracasso empresarial pagará dividendos expressivos em termos da taxa de empreendedorismo. No entanto, esse amortecimento não é fácil de ser alcançado sem criar risco moral, como diversos críticos dos programas governamentais apontaram ao longo dos anos. Temos de ser inteligentes a esse respeito.

Para uma política pública ser considerada realmente pró-empREENDEDORISMO, ela deve afetar ao menos um dos três conjuntos de fatores que acabei de descrever. Para convencer pessoas a tentar o empreendedorismo, temos de afetar suas vidas antes que cheguem ao momento de fazer uma escolha; senão, a escolha não existe de verdade. Essas são as alavancas que precisamos mover para criar não só empresas inovadoras, mas uma *cultura* inovadora. Muitas políticas pró-negócios atuais têm a ver com lucratividade, mas esse não é o único aspecto de uma economia saudável. E nem toda lucratividade leva a um maior dinamismo na economia: pense nos diversos comportamentos do tipo *rent-seeking* – busca de ganhos utilizando recursos de terceiros, sem criação de riqueza para a sociedade – que tornam mais difícil, e não mais fácil, a criação de novas empresas.

Ouvimos falar muito acerca de empresas “unicórnio” – startups que cresceram e alcançaram sucessos de bilhões de dólares, ou até de centenas de bilhões de dólares. No entanto, a verdade é que essas histórias de sucesso quase míticas não são as que criam um sistema de oportunidades em evolução contínua. Na verdade, o arranjo atual da política desestimula pessoas a testarem suas novas ideias. De acordo com o Departamento do Censo dos Estados Unidos (U.S. Census Bureau), entre 2005 e 2014, setecentas mil empresas a menos foram criadas na comparação com o período entre 1985 e 1994. A quantidade de startups que contribuem de forma desproporcional para o crescimento do emprego e da produtividade tem caído desde 2000.⁸

Podemos fazer melhor. O que se segue é um conjunto de ideias que são um esboço do que um ambiente verdadeiramente pró-empREENDEDORISMO pode ser. Não é minha intenção criar uma lista completa. Evitei reproduzir as sugestões mais óbvias e me limitar a ideias que estão

um pouco fora do discurso convencional acerca de startups. E fiz o melhor possível para manter a politicagem fora deste capítulo. Acredito que um dos benefícios de desenvolver uma política pública pró-empresendedorismo é a oportunidade de se desvencilhar do sectarismo atual.

CULTIVANDO O CAPITAL HUMANO

Seguro-saúde

Ao longo dos anos, tentei convencer um número considerável de pessoas a darem o salto para o empreendedorismo. Antes da aprovação da Lei de Proteção e Cuidado ao Paciente, em 2010, o seguro-saúde costumava surgir como um fator inibitório preponderante. Muitos aspirantes a empreendedores têm doenças preexistentes ou dependentes que precisam de planos de saúde. Essas não são preocupações menores (ver “Riscos e responsabilidades”, na página 299).

Não é mero rumor o efeito inibitório da incerteza a respeito do seguro-saúde. Por exemplo: um estudo da RAND Corporation examinou a taxa de empreendedorismo na população norte-americana pela coorte etária. A taxa se mantém constante para a maioria das faixas etárias, mas eis o que acontece entre os norte-americanos mais velhos: a taxa de empreendedorismo cresce vertiginosamente assim que as pessoas fazem 65 anos e se tornam habilitadas à cobertura do seguro-saúde patrocinado pelo governo na forma do Medicare.⁹ Pense nessa estatística por um instante: você acha que pessoas de 65 anos são mais criativas ou empreendedoras do que as de 64 anos?

Prestação de serviços de saúde

Uma nova geração de empreendedores está fazendo experiências com novos sistemas de prestação de serviços de saúde, que oferecem a promessa de tratamento e prevenção de alta qualidade com um custo menor e um nível muito maior de satisfação para pacientes e médicos. Como qualquer disrupção liderada por startups, essas inovações enfrentam grande resistência por parte de interesses arraigados e antigos modelos de negócios. Empresas como Honor, One Medical, athenahealth, Forward, Heal e Oscar Health podem ser aceleradas ou bloqueadas por causa de escolhas políticas. Acredito que seja melhor para nós estimulá-las. O sistema de saúde que temos atualmente é caro, perdulário e distribuído de forma desigual. Por meio da experimentação e inovação, podemos encontrar maneiras melhores de levar serviços melhores a mais pessoas – se os formuladores de políticas estiverem dispostos a apoiar essas experiências.

Incluindo habilidades empreendedoras no currículo escolar

No ensino fundamental e médio, a exposição às habilidades empreendedoras é, muitas vezes, tão básica quanto ensinar às crianças que o fracasso não só é aceitável, como também, muitas vezes, é uma oportunidade de aprender algo que você pode usar quando tentar de novo (algo que adultos têm dificuldade de aceitar, como vimos!). Essa simples ideia pode parecer radical num ambiente em que as notas são o foco do currículo e a excelência está vinculada a conseguir financiamento e ser admitido em universidades.

No entanto, é uma ideia fundamental para criar uma nova geração de cidadãos que estejam dispostos a experimentar para atingir resultados incríveis. A criação daquilo que os psicólogos chamam de “mentalidade de crescimento” é crucial para estimular crianças a assumir riscos e aprender a partir de seus erros – o que parece muito com a mentalidade de um empreendedor.¹⁰

No nível superior, testemunhei as mudanças de perto. Passei algum tempo como empreendedor-residente (EIR, na sigla em inglês) na Harvard Business School, onde Tom Eisenmann introduziu os princípios da Startup Enxuta no currículo. Começou em 2011, com um curso denominado “Lançando empreendimentos de tecnologia”, e acabou se transformando no Startup Bootcamp (Campo de Treinamento de Startup), obrigatório para alunos do primeiro ano do MBA e para os cursos de vendas e marketing para empreendedores e gestão de produto.

Em Stanford – há muito tempo um centro de inovação –, Steve Blank criou, na primavera (no hemisfério Norte) de 2016, um curso denominado “Hacking para defesa”, em que os estudantes aplicavam os métodos da Startup Enxuta para construir protótipos complexos e fundamentais para coisas como sensores vestíveis para mergulhadores da Marinha e detectores de bombas de última geração. O corpo docente compartilhou, on-line, todos os materiais e planos de aula para uso de outras universidades. Como Blank explica: “Nosso objetivo era expandir essas aulas para todo o país, dando aos alunos a oportunidade de prestar um serviço à nação, solucionando problemas reais de defesa e diplomacia por meio dos métodos enxutos.” Até o momento, 23 outras faculdades e universidades planejam oferecer o curso.

Isso também inspirou outros cursos, como “Hacking para diplomacia”, em Stanford, e “Hacking para energia” – que enfoca a inovação no setor energético –, em Columbia, NYU e Universidade da Cidade de Nova York.¹¹

Blank também é o fundador de um programa governamental de educação denominado I-Corps, na National Science Foundation, que levou as práticas da Startup Enxuta a pesquisadores para ensinar-lhes como converter suas descobertas em negócios. Como Blank afirma: “O I-Corps faz a ponte entre o apoio público à ciência básica e o financiamento de capital privado a novos empreendimentos comerciais. É o modelo de um programa de governo que encontrou o equilíbrio correto da parceria público-privada.”¹² Mais de mil equipes já passaram pelo programa. Foi tão bem-sucedido que, em 2016, no último dia de sessão, o Congresso aprovou um projeto de lei intitulado American Innovation and Competitiveness Act (Lei da Inovação e Competitividade dos Estados Unidos), que tornava o programa permanente. De acordo com o projeto de lei (promulgado pelo presidente Obama, em janeiro de 2017), o I-Corps será adotado em mais agências federais, governos estaduais e municipais e instituições acadêmicas.

E não nos esqueçamos das maneiras pelas quais os empreendedores estão testando a aplicação de técnicas empreendedoras para melhorar a educação em si. Empresas como AltSchool, Panorama Education e Summit Public Schools estão usando a inovação para construir novos sistemas escolares, medi-los e, em seguida, aprender e aplicar esse aprendizado em benefício dos estudantes de todo o país.

Imigração

Quarenta e quatro por cento das startups do Vale do Silício possuem fundadores imigrantes.¹³ Cinquenta e um por cento das startups que valem um bilhão de dólares foram fundadas por imigrantes.¹⁴ Muitas outras das mais bem-sucedidas startups norte-americanas têm ao menos um fundador imigrante. A abertura aos imigrantes é um dos valores culturais que estimam o crescimento econômico futuro das cidades (um dos diversos índices baseados em dados que o Vale do Silício rotineiramente encabeça). Como Richard Florida escreve em *The Flight of the Creative Class*, os Estados Unidos “não têm nenhuma vantagem intrínseca na produção de gente criativa, novas ideias ou startups. Sua vantagem real reside em seu poder de atrair esses impulsionadores econômicos de todo o mundo. No último século, o influxo enorme de talento global foi de importância decisiva para o sucesso norte-americano”.¹⁵

No entanto, os Estados Unidos não têm uma categoria de vistos voltada à criação de startups, e, tradicionalmente, os fundadores de startups têm achado bastante difícil vir e permanecer no país. E é por isso que os fundadores imigrantes mais bem-sucedidos tiveram de descobrir uma maneira de obter acesso a outra categoria de visto. Isso torna a política imigratória norte-americana, em relação aos empreendedores, bastante míope.

Diversos aspirantes a fundadores imigrantes já estão morando nos Estados Unidos, como estudantes ou como trabalhadores qualificados com visto especial H-1B. Considere um caso comum: um estudante de pós-graduação fazendo um doutorado em alta tecnologia numa das universidades de elite do país. Essa pessoa, entre seus vários cursos de graduação e pós-graduação, pode ter passado até doze anos nos Estados Unidos. Após a formatura, tendo investido uma imensa quantia de dinheiro

em sua educação, no exato momento em que ela gostaria de mudar da condição de ser consumidora de recursos financeiros para ser uma criadora de empregos, nós a mandamos de volta para o seu país de origem? Não faz sentido.

Vale lembrar: se essas pessoas fundarem uma empresa em seu país de origem, provavelmente terão acesso fácil ao mercado norte-americano para vender seus produtos. Provavelmente, também terão acesso fácil ao capital de risco norte-americano. Os norte-americanos serão seus clientes. *Contudo, os empregos serão criados no exterior.*¹⁶

Relações trabalhistas

Uma das afirmações mais marcantes em *Princípios de administração científica*, de Frederick Winslow Taylor, publicado em 1915, era que nenhum local de trabalho organizado segundo os princípios da administração científica já tivera uma greve, porque, quando os trabalhadores são tratados “da melhor forma possível”, jamais há a necessidade de luta trabalhista. Com a vantagem da visão retrospectiva, agora sabemos que essa afirmação é exagerada: inúmeras empresas organizadas de acordo com esses princípios tiveram greves ao longo dos anos. No entanto, perdura a ideia utópica de que um estilo de administração mais evoluído impediria conflitos entre a mão de obra e os chefes. Essa ideia é predominante sobretudo no Vale do Silício, onde muito poucas empresas são filiadas a sindicatos e onde a maioria dos trabalhadores, pelo menos aqueles bem pagos que trabalham nos escritórios, nutre pouca simpatia pelos sindicatos.

É difícil falar de sindicatos sem ser arrastado para o mundo hiperpolarizado da política partidária, mas tentarei fazer o melhor possível. Acredito que um novo tipo de relacionamento entre sindicatos e gestores seja possível para organizações dispostas a romper os padrões e tentar algumas experiências. Penso nisso como um sindicato “pró-productividade”: mais flexibilidade em troca de mais investimentos nos trabalhadores; a vinculação de salários e benefícios a melhorias de produtividade na empresa; e uma agenda proativa para criação de oportunidades empreendedoras para todos os membros sindicalizados. O objetivo de um sindicato “pró-productividade” é alinhar financeiramente seus membros com a saúde da empresa e estimular a flexibilidade gerencial, para aumentar a lucratividade de longo prazo da organização.

Ou ainda... E se o próprio sindicato administrasse incubadoras para estimular seus membros a dar esse salto sempre que têm uma boa ideia? Como condição de participação, os fundadores da empresa podem concordar em ter representação sindical no local de trabalho se a ideia for bem-sucedida. Com o tempo, esse sistema pode se tornar permanente.¹⁷

SEGURO-DESEMPREGO E STARTUPS

Num programa de entrevistas na rede de TV privada de interesse público C-SPAN, fui convidado a opinar sobre diversos tópicos relacionados ao empreendedorismo e a políticas públicas. Em nosso atual sistema,¹⁸ alguém que fica desempregado involuntariamente tem direito a um determinado número de semanas de pagamento de seguro-desemprego (as condições variam por estado). A ideia é

proporcionar uma proteção para os trabalhadores até encontrarem um novo emprego. Nesse momento, o pagamento do seguro é interrompido.

No entanto, esse programa universal de renda apresenta alguns problemas evidentes de incentivo. O primeiro é que, quanto antes você consegue um novo emprego, menos dinheiro você recebe. Algumas pessoas sustentam que o programa está, na verdade, pagando às pessoas para *não* encontrarem um novo emprego.

Contudo, da perspectiva empreendedora, a situação é ainda pior. E se você decide criar uma nova empresa enquanto está desempregado? Ainda que seja improvável que a empresa tenha muitos recursos para lhe pagar, o governo o considera empregado e, portanto, inelegível para receber o seguro-desemprego. Assim, nesse caso, temos uma situação onde estamos pagando aos cidadãos para *não* criarem uma empresa.

Propus, na entrevista, que os cidadãos tivessem a opção de converter os pagamentos de seu seguro-desemprego num empréstimo para pequenas empresas, em condições generosas, se quisessem abrir um negócio. Acho que essa política seria ainda mais sensata em épocas de desemprego em massa. Uma comunidade repleta de desempregados carece de renda e recursos, mas não faltam necessidades que podem ser atendidas de maneira lucrativa por novas startups. Além disso, durante o curto período de tempo em que os pagamentos do seguro-desemprego estivessem bastante ativos naquela comunidade (atuando como um estabilizador macroeconômico), novas startups específicas para aquela situação teriam clientes prontos para serem atendidos.

Mesmo sem a situação de desemprego em massa, dar ao desempregado “médio” a oportunidade para ingressar no empreendedorismo satisfaria diversos objetivos políticos importantes: ajudar as pessoas na transição para uma nova carreira, encontrar maneiras novas para reutilizar suas habilidades profissionais anteriores e – até para as startups que fracassam – promover o aumento da dignidade das pessoas, que, em vez de receber um benefício, estariam atuando de maneira produtiva. Há muita evidência de que o trabalho melhora a autoestima e a satisfação com a vida, além de reduzir a depressão de forma considerável.¹⁹ Também propicia grande oportunidade para fornecer treinamento profissional empreendedor, instalações de *coworking* ou outros benefícios ao estilo de aceleradoras, a fim de estimular essa comunidade de fundadores aspirantes.

Na C-SPAN, essas ideias não tiveram uma recepção calorosa. Algumas das respostas seguiam a linha de “E se as pessoas não pagarem os empréstimos?” e assim por diante, apesar do fato de o dinheiro ser “perdido” de qualquer maneira com o pagamento de seguro-desemprego. Mesmo se apenas uma pequena porcentagem de indivíduos pagasse o empréstimo, haveria um ganho líquido para o balanço patrimonial do governo! Além disso, esses mesmos empreendedores poderiam se tornar criadores importantes de novos empregos.

EMPRÉSTIMOS PARA PEQUENAS EMPRESAS

Se os governos quiserem aumentar drasticamente a quantidade de experiências empreendedoras entre seus

cidadãos, o jeito mais fácil será colocar capital para startups diretamente nas mãos dos cidadãos comuns. Inúmeros países possuem programas assim: o país fornece financiamentos para programas públicos de capital de risco ou se torna sócio comanditário principal de fundos privados. No entanto, esse modelo só teve sucesso limitado, porque se depara com o mesmo problema de todo investimento direcionado pelo governo: a política.

Como podemos solucionar esse problema e ao mesmo tempo catalisar uma grande quantidade de startups? Que tal um sistema de microcrédito público, disponível para todo cidadão? Poderia começar de modo bastante modesto, talvez até com um crédito a partir de cem dólares. Mas, cada vez que a dívida fosse quitada integralmente, o valor do crédito disponível poderia aumentar, talvez dobrando a cada rodada. A falta de pagamento provocaria a perda de acesso ao programa, mas não provocaria a falência. Mesmo se o total de crédito disponível para cada indivíduo fosse limitado a uma quantia relativamente pequena, a quantidade de startups que poderiam ser financiadas seria bastante grande. Em épocas passadas, um programa desse tamanho e escala teria sido muito difícil de gerenciar logisticamente. No entanto, a tecnologia moderna tornaria isso muito simples. E, é claro, o programa poderia ser administrado pela iniciativa privada, em nome do Banco Central (BC), da mesma maneira que os bancos hoje já atuam como intermediários privados entre o BC e os cidadãos.

Sinceramente, não sei quantas pessoas deixam de realizar seus sonhos empreendedores porque não têm mil dólares que poderiam se dar ao luxo de perder. Acho que o número deve ser bastante grande. O custo de descobrir seria muito baixo, e, para testar a hipótese, o programa

poderia ser facilmente transformado em projeto-piloto numa comunidade ou cidade.

RENDA BÁSICA DE CIDADANIA

No Vale do Silício, neste momento, uma ideia política que está na última moda é a renda básica de cidadania (UBI, na sigla em inglês). É a ideia de que os governos podem garantir a cada cidadão uma renda segura, desvinculada de sua capacidade para trabalhar.²⁰ Provavelmente, mesmo uma UBI modesta pagaria grandes dividendos na forma de mais startups fundadas, pelo simples fato de reduzir o risco inerente de fracasso. Se não há como você ficar desempregado e, com isso, empobrecido, o pior cenário, aquele que mais assusta os aspirantes a empreendedores, seria irrelevante.

Oulu, na Finlândia, está agora realizando uma experiência para ver como a UBI pode estimular os empreendedores. A Finlândia apresenta o problema que mencionei anteriormente: como oferece benefícios generosos aos desempregados, que não permitem o ganho de renda adicional, os trabalhadores demitidos se dão melhor financeiramente descontando os cheques do governo do que tentando criar uma startup. No início de 2017, o governo selecionou cerca de dois mil trabalhadores desempregados de diversos setores, incluindo tecnologia e construção civil, e os cadastrou num programa-piloto de UBI para ver o que vai acontecer.²¹

A Y Combinator também está realizando uma experiência com renda básica, tendo selecionado cem famílias em Oakland, na Califórnia, que receberão de mil a dois mil dólares por mês como parte de um programa quinquenal,

projetado para analisar como o dinheiro vivo afeta “a felicidade, o bem-estar e a saúde financeira” das pessoas, e “também como elas passam seu tempo”. Os dados e os métodos da pesquisa serão compartilhados no fim do projeto, para que outros estudiosos possam aprender e usar o sucesso da experiência – que é testar a ideia, como Sam Altman, presidente da Y Combinator, afirma, de que uma renda básica pode “dar às pessoas a liberdade de buscar educação ou formação adicional, encontrar ou criar um emprego melhor e planejar-se para o futuro”.²²

Na França, uma experiência que permitiu que as pessoas mantivessem seu seguro-desemprego e, ao mesmo tempo, iniciassem um novo negócio, levou a um aumento de 25% ao mês na criação de novas empresas.²³ E os holandeses e os canadenses não ficam atrás: os dois países lançaram experiências em 2017.²⁴

ALÍVIO REGULATÓRIO PARA STARTUPS

Normas do tipo “escala móvel”

As normas podem destruir startups sem querer. Em diversas jurisdições, espanta a quantidade de passos requeridos para constituir uma nova empresa: licenças comerciais, registros de empregos, cobrança de impostos, treinamento obrigatório etc. Além do custo do cumprimento dessas normas, há o ônus psicológico de: 1) ter de aprender quais são todas elas; e 2) se preocupar com a possibilidade de ter deixado escapar uma delas e ser responsabilizado por isso. Na maioria dos lugares, a ignorância sobre as leis não é uma defesa válida, mas as leis atuais se tornaram tão

abstratas e complexas que o pleno conhecimento delas é um trabalho de tempo integral. A maioria das empresas apoiadas por capital de risco pode se dar ao luxo de pagar uma assessoria jurídica competente para evitar esses problemas (e, cada vez mais, um diretor financeiro trabalhando em meio período também é obrigatório). Mas e as startups que ainda não estão prontas para o financiamento de capital de risco? Hoje limitamos rigidamente o fluxo de startups que podem um dia buscar financiamento de capital de risco ao aumentarmos, de forma não intencional, os atritos que impedem as pessoas de começar.

Na Califórnia, diversas leis foram cuidadosamente redigidas para isentar de diversas normas empresas com poucos funcionários. Limiares específicos variam por categoria, mas diversos patamares importantes entram em ação somente quando a empresa atinge a marca de cinquenta funcionários. Esse é um bom meio-termo: em geral, as empresas muito pequenas têm um limite na quantidade de danos que podem causar, e, uma vez que a empresa tenha sucesso, pode bancar um advogado para garantir que cumpra suas obrigações.

Acho que essa ideia pode ser estendida e atualizada em grande medida para uma economia do século XXI. Em primeiro lugar, um número de funcionários arbitrário não é tão útil quanto costumava ser, graças à cada vez maior vantagem que discutimos no Capítulo 3, em que pequenas equipes podem ter um impacto desproporcional. E, em diversos casos, ter apenas um patamar a partir do qual muitas normas entram em ação ao mesmo tempo é difícil. Acho que seria mais inteligente pensar em normas que funcionassem numa escala móvel, começando com padrões bem pouco rígidos para empresas muito pequenas

(mensurados por uma combinação de número de funcionários, receita e valor de mercado), que então se tornariam mais rígidos conforme o crescimento da empresa.

Um governo receptivo deveria querer *facilitar ao extremo* a abertura de uma empresa. Como a maioria dos países exige que as startups apresentem declarações de impostos (em geral, documentando a extensão de suas perdas, nos primeiros anos), por que não utilizar essas informações para se comunicar proativamente com os fundadores da empresa? Imagine um registro simples, on-line, para começar a vida da pessoa jurídica com uma agência regulatória, que assumiu a responsabilidade de fornecer comunicações direcionadas referentes a normas que a empresa precisa seguir em cada estágio e quais outras normas devem surgir com o crescimento da empresa. Ao facilitar a abertura de uma empresa e aliviar o ônus psicológico de tanta incerteza, mais startups surgirão, ponto.

Para levar essa ideia ainda mais adiante, acho que há uma série de “negócios” políticos que podem ser feitos, em que as startups de alto crescimento receberiam alívio regulatório específico, em troca de fazer investimentos em capital humano que os formuladores de políticas desejam. Isso pode acompanhar uma ideia que tem circulado em Washington, de criar um novo tipo de entidade jurídica para “corporações de startups em crescimento”, ou G-Corp, distinta das categorias existentes, tais como empresa tipo C (C-Corp – patrimônio pessoal e empresarial separados), LLC (sociedade de responsabilidade limitada) ou sociedades em nome coletivo. Esse novo tipo de entidade estaria disponível apenas para empresas que são intensivas no uso de capital humano, possuem participação acionária que é amplamente compartilhada com todos os funcionários, investem em

treinamento do trabalhador, e assim por diante. Em troca, só teriam de cumprir as diversas normas e regras no momento em que se expandissem.

Cláusula de não concorrência e lei de patentes

Uma peculiaridade específica da lei da Califórnia leva em conta um dos elementos-chave de uma cultura empreendedora próspera: a justiça não faz cumprir contratos que incluem cláusulas de não concorrência.²⁵ Isso significa que qualquer pessoa é livre, a qualquer hora, para levar suas ideias para outros lugares. O que poderia ser melhor para a inovação?

A reforma da lei das patentes também é urgentemente necessária. Embora a propriedade intelectual seja, sem dúvida, fundamental para os inovadores, as patentes também podem ser utilizadas de maneiras que reprimem a criatividade e a concorrência.²⁶ As ações judiciais de “estrangulamento”, em que grandes empresas movem ações de violação de patentes contra startups que não podem bancar sua defesa de nenhuma forma, precisam ser interrompidas, ou, ao menos, postergadas.

Reforma da lei de falências

Quando viajo para um país que permite responsabilização pessoal no caso de fracassos empresariais, esse é o assunto mais urgente sobre o qual todo empreendedor que encontro quer conversar. Em alguns países, uma startup fracassada em seu currículo torna difícil conseguir um emprego, obter crédito e até abrir uma conta bancária. Essa limitação é

bastante contraproducente. Quanto mais indulgente for a lei de falências, mais propensas as pessoas ficarão de tirar vantagem disso para assumir comportamentos mais arriscados. Isso pode deixar os formuladores de políticas nervosos, mas é exatamente a situação em que, em geral, assumir mais riscos vale a pena.

Reformas cívicas

Filantropia, organizações sem fins lucrativos e outros trabalhos pelo bem social

Você tomou conhecimento, no Capítulo 8, do uso dos métodos enxutos para ajudar a arrecadar dinheiro para a American Heart Association, e no Capítulo 7, do trabalho realizado pelo Fundo de Inovação Global. O Samara, do Airbnb, também está seguindo esse caminho com seu trabalho com refugiados. Não há motivo pelo qual a metodologia do Estilo Startup não possa ser utilizada para todos os tipos de bem social. Um dos desdobramentos do movimento da Startup Enxuta foi uma comunidade da sociedade civil denominada Lean Impact, dedicada a levar essas ideias para o setor social.

Ann Mei Chang foi diretora de inovação e diretora executiva do U.S. Global Development Lab, da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID). Estamos trabalhando juntos num futuro livro, intitulado provisoriamente *Lean Impact*. Com base em sua experiência no Vale do Silício e no setor social, ela acredita que uma mudança real pode vir com a aplicação dos

métodos enxutos a áreas que farão grande diferença na vida das pessoas, inclusive salvando-as. Suas experiências na USAID se mostraram formativas. “A maneira pela qual a doação tradicional funciona reforça o modelo de desenvolvimento em cascata”, ela afirma. “De saída, você tem de projetar uma solução completa e, em seguida, executá-la por um período de três a cinco anos.” Entre as questões que Chang está analisando incluem-se como equilibrar a experimentação e a necessidade de certeza dos financiadores, maneiras de acelerar a mensuração do que funciona em termos de impacto social e caminhos para o crescimento que possam permitir às inovações sociais alcançarem grande escala; além disso, em relação aos financiadores, como financiar com base mais em resultados do que na atividade. “A USAID propicia ajuda humanitária dos Estados Unidos, além de apoio ao desenvolvimento para países bastante pobres”, explica Chang. “O U.S. Global Development Lab foi criado há cerca de três anos para observar como ferramentas e abordagens modernas podem acelerar o nosso progresso. Os princípios para o laboratório estão muito em sincronia com os princípios da Startup Enxuta, pois acreditamos que a experimentação orientada por dados é igualmente aplicável no desenvolvimento global de promoção da inovação. Assim, podemos gerar intervenções mais impactantes em grande escala.”

Dados abertos

Neste livro, vimos muitos exemplos – até neste capítulo – de pessoas compartilhando publicamente suas descobertas e seus sistemas para outras pessoas usarem, adaptarem e aprenderem. Se quisermos, de verdade, estimular todos a inovar, precisamos dar o exemplo ao nível mais elevado. O projeto governamental de dados abertos – conhecido como “Government 2.0” – trata disso. Como Tim O’Reilly escreveu: “Como o próprio governo se torna uma plataforma aberta, permitindo que as pessoas de dentro e de fora do governo inovem? Como você projeta um sistema em que todos os resultados não são especificados de antemão, mas, sim, evoluem por meio de interações entre o provedor de tecnologia e sua comunidade de usuários?”²⁷

Em 2009, o governo Obama criou o Data.gov, que contém conjuntos de dados em evolução constante sobre uma diversidade de temas, incluindo clima, agricultura, educação etc. No decreto de 2013 que o presidente Obama assinou, tornando a abertura de dados o modo padrão do governo, ele escreveu: “A transparência no governo fortalece nossa democracia, promove a prestação de serviços eficientes e eficazes ao público e contribui para o crescimento econômico. Como benefício fundamental do governo aberto, tornar as fontes de informação fáceis de encontrar, acessíveis e utilizáveis pode alimentar o empreendedorismo, a inovação e a descoberta científica, melhorando a vida dos norte-americanos e contribuindo para a criação de empregos de forma considerável.”²⁸

Essa é uma verdade que precisamos defender daqui para a frente. Informação boa, verdadeira, é a base da inovação –

é a base do Estilo Startup, assim como do método da Startup Enxuta. As áreas que os dados reais podem afetar são ilimitadas, incluindo segurança pública, assistência médica e assuntos globais. Como Todd Park disse: “Se você está nesses espaços e não sabe que essas coisas estão disponíveis, então é como estar no ramo da navegação e não saber que existe o GPS... Os empreendedores podem transformar os dados abertos em algo incrível.”²⁹

Mercados de capitais, governança corporativa e imediatismo

Recentemente, encontrei um executivo de investimentos responsável pelo portfólio de investimentos de uma grande companhia de seguros. Como a companhia oferece contratos de seguro que vencem em décadas e séculos, ela naturalmente possui uma perspectiva de longo prazo ao investir. Quando perguntei a respeito de como a companhia investia seus recursos, o executivo me surpreendeu, revelando que apenas uma pequena porcentagem de seu portfólio era investida em títulos públicos. Em vez disso, a companhia preferia investir em ativos fixos ou imobilizados, que requeriam um modelo administrativo e que pagavam confiavelmente ao longo de dezenas ou centenas de anos. “Como o quê?”, perguntei. “Silvicultura, por exemplo”, ele respondeu.

Supus que ele quis dizer empresas agrícolas ou talvez madeira serrada como commodity. Ele precisou de alguns minutos para me ajudar a entender que ele quis dizer, *literalmente, florestas*. Então, ficou claro para mim que ter esses ativos em seu portfólio dava à companhia uma perspectiva única a respeito da doença que aflige nossos

mercados. Numa floresta, você pode facilmente – a qualquer hora – maximizar seus rendimentos trimestrais. Basta cortar todas as árvores. Claro que essa é uma solução definitiva e de curto prazo, porque depois disso a floresta não terá quase nenhum valor remanescente.

Mas isso é o que muitas de nossas empresas de capital aberto estão fazendo: canibalizam seu valor de longo prazo ao destruir sua própria marca, pressionam fornecedores, enganam os clientes, não investem nos funcionários e usam os recursos da empresa para enriquecer acionistas com informações privilegiadas e investidores ativistas via engenharia financeira. Todas essas atividades compartilham do mesmo problema: *trabalham só no curto prazo*. Em empresas que cultivaram uma “floresta” suficientemente grande e produtiva ao longo de anos ou décadas, há uma imensa quantidade de lenha para ser cortada antes que os danos fiquem evidentes.

Esse é o resultado inevitável de tratar as empresas como se sua obrigação de *maximizar o valor para o acionista* significasse *maximizar os rendimentos trimestrais*.

Como discuti em *A Startup Enxuta*, esses tipos de maus incentivos se alastram a partir dos mercados e contagiam tudo o que as empresas de capital aberto tocam, incluindo o meio ambiente, a política, a segurança pública e, de particular interesse para mim, todo o ecossistema empreendedor. Se o objetivo de “saída” de uma startup é ser adquirida por uma dessas empresas de capital aberto, sujeitas à pressão de curto prazo, ou fazer um IPO e, depois, ficar sujeita a essa pressão diretamente, então os fundadores inevitavelmente enfrentarão pressão para maximizar a atratividade de sua empresa para esses sistemas.

Ainda pior: os departamentos de desenvolvimento corporativo das empresas de capital aberto acabam “abençoando” a próxima geração de líderes em polos de startups, pelo simples fato de serem quem vai decidir quais companhias serão adquiridas para avaliações superdimensionadas. É corrosivo.

Após a LinkedIn aceitar a oferta de compra pela Microsoft, um dos executivos da empresa me contou que achava que a LinkedIn teria mais liberdade para inovar e menos pressão para mostrar resultados de curto prazo, agora que era uma subsidiária integral, do que tinha como empresa independente. Apenas certos megaconglomerados possuem o tamanho gigantesco necessário para resistir a essas pressões. E se as tendências atuais continuarem, dentro de alguns anos restarão apenas as megacorporações nas bolsas de valores. Nos Estados Unidos, o número total de empresas de capital aberto caiu quase pela metade desde 1997, e a tendência prossegue ano após ano.³⁰

As empresas que fazem IPO estão realizando isso após muitos anos de existência, o que está provocando uma série de problemas:

1. *Muito mais financiamento privado, sem demonstrações financeiras auditadas ou transparência.* Nossos avós aprenderam, da maneira mais difícil, o que acontece quando muito dinheiro está correndo atrás de crescimento exponencial sem supervisão, governança e divulgação de informações. Embora as ocorrências de fraude documentadas sejam poucas até agora, as tentações são imensas.
2. *Falta de liquidez para sócios comanditários.* Sem um mercado secundário robusto, regido por algum tipo de governança e padrões de divulgação, todas as

transações ocorrem nas sombras. Esse é outro mercado repleto de oportunidades para fraudes: se o fundador de uma empresa quiser vender suas ações, pergunte-se o que ele sabe que você não sabe.

3. *Falta de liquidez para funcionários.* Com os funcionários tendo de esperar ainda mais tempo por liquidez, há agora uma nova variedade de maneiras de privá-los de qualquer participação acionária vinculada ao sucesso futuro da empresa. Por exemplo: atualmente, a maioria das opções de compra de ações é definida com duas características ruins de nascença: expiração em dez anos e período de exercício de noventa dias. No tempo em que as empresas abriam o capital no período aproximado de quatro a sete anos de existência,³¹ essas condições eram razoáveis. Contudo, à medida que o tempo para fazer a abertura se ampliou, essas duas condições viraram duas novas maneiras de os funcionários acabarem com opções que não podem exercer. A partir do momento em que a empresa apresenta uma avaliação extremamente alta, exercer a opção de compra de ações fica caro demais. E, como veremos logo a seguir, mesmo para os funcionários que podem bancar o preço de realização da opção, as consequências fiscais podem ser severas. Se não houver mercado líquido para ações subjacentes, o funcionário pode ser levado à falência por falta de liquidez para pagar esses impostos. É uma enorme bagunça.

4. *Falta de acesso ao crescimento para investidores comuns.* Do ponto de vista político, essa talvez seja a pior consequência de todas. Os investidores comuns são inteiramente excluídos desse ecossistema. Num mundo de oportunidades de investimento de baixo

crescimento e temores de “estagnação secular”,³² parece até cruel impedir que cidadãos comuns acessem as oportunidades de investimento de crescimento mais rápido – sobretudo cidadãos mais jovens, que investem para a aposentadoria, que têm o horizonte de tempo para aproveitar ao máximo os riscos envolvidos em empresas assim (com gestão adequada do portfólio). Mas, como essas empresas não têm ações negociáveis em bolsa de valores, todas as oportunidades de investimento ficam limitadas aos “investidores qualificados”, significando, para todos os efeitos, aqueles que já são ricos. É simplesmente injusto.

Parte da solução desse conjunto de problemas é o novo tipo de sistema de gestão descrito neste livro. Porém, não importa de quão bom seja um sistema de gestão, os incentivos disponíveis a serem enfrentados diariamente levarão de volta ao pensamento de curto prazo. A fim de lidar com esses incentivos, temos de lidar antes com o problema político por trás deles.

Se as empresas permanecerão privadas por mais tempo, precisamos criar uma nova condição entre financiamento em estágio avançado e IPO. Chamo essa condição de “pré-oferta pública de ações” (PPO, na sigla em inglês). A PPO possibilita que as empresas iniciem o processo de engajamento com grandes investidores institucionais mais cedo em seu ciclo de vida. Isso permite alguma liquidez inicial, mas só quando os investidores têm divulgações financeiras reais. Tanto os investidores iniciais quanto os funcionários devem poder converter uma parcela de sua participação acionária num título financeiro bem definido, com direitos sólidos, e vendê-lo em épocas bem definidas. A

empresa pode supervisionar leilões, possivelmente uma vez por trimestre ou duas vezes por ano, em vez de manter negociações contínuas. Mais importante: apenas aqueles que recebem a divulgação financeira terão permissão para negociar, eliminando as tentações de fraude permitidas pelo sistema atual.

A BOLSA DE VALORES DE LONGO PRAZO

Em 2010, quando estava escrevendo *A Startup Enxuta*, pesquisei muito sobre a Toyota. Tudo o que li deixou claro que a base do sucesso da empresa é sua filosofia de pensamento de longo prazo, que é possibilitada por sua estrutura de governança corporativa bem específica (e, pelos padrões modernos, incomum). Não por acaso, é o mesmo tipo de pensamento que, como mencionei em outro lugar aqui, suporta CEOs bem-sucedidos, como Jeff Bezos, e a filosofia de investidores como Warren Buffett e Andreessen Horowitz.

Enquanto realizava meu trabalho ao longo dos anos, continuei pensando naquela filosofia e no fato de que o que realmente recomendei em *A Startup Enxuta*, junto com todo o jargão cativante e os primeiros dias de agitação com startups, foi que as pessoas tentassem emular a Toyota, construindo empresas que vão durar décadas ou até séculos.

Contudo, construir uma empresa que vai durar gerações não é compatível com a maneira pela qual nossos mercados atuais são estruturados. A ênfase é no curto prazo, e a pressão que se põe sobre as empresas é imensa. Em meu trabalho com gestores de todo o mundo, vejo essa pressão

de curto prazo de perto, e todas as maneiras pelas quais ela age como força gravitacional maligna, deformando e distorcendo o sistema de gestão de uma organização.

Não é suficiente apenas melhorar as práticas de gestão. Também temos de solucionar esses incentivos. Muitos gestores que conheci e com quem trabalhei sabem que estão sendo solicitados a fazer a coisa errada, mas continuam a fazê-la porque se sentem aprisionados num sistema de incentivos que torna impossível fazer qualquer outra coisa. Não me surpreende o fato de que o sistema atual esteja em declínio, resultando em muito menos empresas abrindo seu capital – e aquelas que o fazem levam muito mais tempo para abri-lo. Está gerando esse resultado porque está desviando as empresas da criação de valor fundamental. *E se as empresas são desviadas da criação de valor fundamental, empiricamente elas são menos valiosas.* O resultado é que não apenas as empresas sofrem, mas também seus investidores, porque a empresa não está fazendo o que é necessário para prosperar. Além disso, num mundo com baixo crescimento, isso também é consequência de uma má política, já que o público em geral está impedido de assumir os tipos de riscos prudentes que geraram crescimento nas gerações anteriores. Vale lembrar: o IPO da Amazon.com arrecadou apenas 54 milhões de dólares.³³

No último capítulo de *A Startup Enxuta*, apresentei algumas ideias a respeito de como avançar, que esperava que as pessoas selecionassem e executassem em diversas áreas: educação, políticas públicas, pesquisa etc. Uma delas era uma ideia projetada para abordar o problema que acabei de expor: uma bolsa de valores de “longo prazo”, que funcionaria como um novo espaço para abertura de capital e criaria um novo contrato social para reger o

comportamento das empresas e dos investidores ao mesmo tempo.

Desde que *A Startup Enxuta* foi publicado, quase todas as ideias que sugeri no fim do livro foram pelo menos testadas ao longo dos anos. Porém, há uma exceção notável, uma ideia tão radioativa que ninguém quer chegar perto dela. É a mesma ideia que não me deixa em paz e que me mantém acordado à noite desde a publicação do livro: uma nova bolsa de valores. Assim, há alguns anos, decidi assumir essa ideia sozinho e criei uma empresa que incorporaria os novos princípios. Ela se chama Long-Term Stock Exchange (Bolsa de Valores de Longo Prazo, ou LTSE na sigla em inglês).

A Long-Term Stock Exchange é uma bolsa de valores nacional, que utiliza seus padrões de admissão para fazer com que os incentivos para gestores e investidores sejam de mais longo prazo. Damos mais poder de governança corporativa aos investidores de longo prazo, que têm mais voz do que os investidores de curto prazo. Corrigimos a compensação dos executivos para assegurar que os gestores estejam alinhados com seus investidores no longo prazo, e fazemos diversas reformas de boa governança e divulgação de informações, permitindo que as empresas se concentrem nos fundamentos, em vez de gerenciar o trimestre.

Essa é uma startup num setor altamente regulamentado. Assim, há limites a respeito do que posso falar de nosso progresso. Se você quiser obter mais detalhes (e torço para que você queira!), consulte LTSE.com.

Política mínima viável

Acredito que somos capazes de aderir a todas as reformas deste capítulo, para ajudar os Estados Unidos a avançar rumo àquilo que Samuel Hammond, analista de pobreza e bem-estar do *think tank* Niskanen Center, chamou de um sistema de “política mínima viável”: um tipo inteiramente novo de MVP. Precisamos encontrar uma maneira de diminuir a distância entre o pluralismo e os muitos interesses variados, que são ambas partes da sociedade norte-americana. Como Hammond escreve: “A pequena área de sobreposição que permanece (...) representa o conjunto compartilhado de valores ou possíveis regras compatíveis com a sociedade liberal.” Porém, o que é minimizado não é o governo em si ou a quantia de dinheiro que ele gasta, mas “o poder de um indivíduo ou grupo de utilizar o processo político para impor aos outros suas contestáveis visões morais ou metafísicas”.³⁴ Isso nos leva de volta àquilo que disse no início deste capítulo, a respeito de como uma política pública pró-empresendedorismo embaralha nossas posições políticas, porque se baseia em elementos dos dois lados do espectro político, procurando abranger as necessidades e as preocupações de todos em nossa sociedade, em vez de apenas certos eleitorados. Em termos de visão, nada é mais valioso do que isso.

EPÍLOGO

UMA NOVA RELIGIÃO CÍVICA

O *Estilo Startup* foi dedicado a ajudar gestores e líderes empresariais a enfrentar os desafios do século XXI. No entanto, o que enfrentamos até agora não é nada perto da mudança que está por vir.

Precisamos estar prontos para esse novo futuro, por mais incerto que seja. Ao longo deste livro, procurei repetidas vezes enfatizar que o organograma que estou defendendo aqui não é o fim da administração. Nem é o sistema de gestão definitivo. Na verdade, ele é o primeiro que contém em si mesmo as sementes de sua própria evolução.

Ao estimular a experimentação constante das estruturas organizacionais, estaremos muito mais propensos a utilizar os novos avanços tecnológicos para criar formas organizacionais novas e mais poderosas. Para isso, devemos considerar o empreendedorismo como um requisito básico de todos os funcionários, porque nunca sabemos de onde virão ideias novas e surpreendentes.

E vamos precisar dessa adaptabilidade nos próximos anos, pois corremos o risco de enfrentar os quatro cavaleiros da estagnação econômica:

UMA EPIDEMIA DE IMEDIATISMO: A falta de investimento sustentável, empresas que permanecem privadas e fraca circulação de rendimentos ilíquidos resultam em redução de investimentos na próxima geração. O imediatismo se

exacerba pelo excesso de financeirização da economia e pela ascensão da gestão por meio de engenharia financeira, e não mediante a criação de valor para o cliente.

FALTA DE OPORTUNIDADE EMPREENDEDORA: A ascensão de startups de alto crescimento coincide com a grande redução de oportunidades para pequenas empresas comuns. Os degraus tradicionais de avanço estão sendo bloqueados, e os novos não estão substituindo-os com suficiente rapidez. O conhecimento a respeito de startups está amplamente difundido, mas a oportunidade de aproveitar esse conhecimento não está.

UMA PERDA DE LIDERANÇA: Os líderes empresariais e políticos estão mais concentrados em preservar os resultados dos investimentos passados do que em investir no futuro. Temo a falta de P&D e ciência, a falta de prosperidade compartilhada, o falso ímpeto de proteger o capital, em vez de expandir a oportunidade, e a falta de avanços em ciência e tecnologia que possam nos salvar.

BAIXO CRESCIMENTO E INSTABILIDADE: O que acontece com nosso contrato social quando apenas indivíduos com grau de instrução mais alto são qualificados para trabalhar – em qualquer nível – no novo gênero de empresas que induzem a maior parte do crescimento econômico? Com a mudança das estruturas corporativas, não ficará claro como as pessoas vão encontrar novas oportunidades. Um recuo da globalização e baixos rendimentos sobre o investimento em todas as categorias de ativos contribuirão para uma sensação crescente de desespero entre aqueles que ficaram para trás.

A perda de liderança, claro, está ligada diretamente à má gestão, e as pesquisas agora mostram que a má gestão está relacionada diretamente com o baixo crescimento e a

baixa produtividade. Precisamos desenvolver e compartilhar melhores práticas gerenciais que abraçam o futuro, entre as quais incluo o tipo de sistema empreendedor descrito neste livro. Como Noah Smith escreveu: “A gestão estruturada revelou-se responsável por 17% das diferenças de produtividade entre empresas – metade do impacto das diferenças nos níveis de competência dos funcionários, e duas vezes mais importante que o uso de tecnologia da informação.”¹

Não quero fazer de conta que o empreendedorismo é a cura mágica que, sozinha, solucionará todos os problemas que listei aqui, mas acredito que é sim um componente importante da solução.

Nos próximos anos, nosso projeto será promover uma visão positiva do que a democracia liberal pode gerar com as novas ferramentas que a tecnologia está colocando à nossa disposição. Seus pilares devem ser:

- Prosperidade amplamente compartilhada.
- Responsabilização democrática.
- Investigação científica e sinceridade.
- Pensamento de longo prazo.
- Oportunidade empreendedora universal.
- Investimento sério em bens públicos que beneficiam todo e qualquer indivíduo: ciência básica, P&D, educação, assistência médica, infraestrutura.

Devemos ser orientados pela investigação real de quais soluções tendem a funcionar para o bem maior da sociedade. Devemos aproveitar todas as ferramentas da cultura e da criatividade humanas para essa visão: as artes, a retórica, a liderança e a educação. E, é claro, devemos

abraçar a mudança e a disrupção. Precisamos entender o desenvolvimento tecnológico como uma fonte constante de renovação e possibilidades ampliadas.

Devemos plantar as sementes dessa nova visão agora. Espero que este livro ajude a mostrar como o empreendedorismo pode ser parte dessa solução:

- Criando novas fontes de crescimento e prosperidade.
- Cultivando uma nova legião de líderes, entre todas as gerações, que não estejam amarrados a convenções ou à obrigação para com ideias do passado, mas que estejam unidos, por incentivos e mentalidade de longo prazo, às possibilidades do futuro.
- Integrando o pensamento científico a todo tipo de trabalho.
- Proporcionando novas oportunidades de liderança a pessoas de todas as origens e circunstâncias.
- Ajudando as políticas públicas a terem objetivos de mais longo prazo.

A boa notícia é que essa nova forma organizacional é mais eficaz, trata o talento e a energia como um recurso de alto valor e é projetada para aproveitar a verdadeira fonte de vantagem competitiva para os próximos anos: a criatividade humana. Toda organização deve essa simples declaração de direitos a cada um de seus membros:

- 1.O direito de saber que o trabalho que realiza todos os dias é importante para mais pessoas além do chefe.
- 2.O direito de ter a ideia convertida num produto mínimo viável e avaliada de modo rigoroso e justo.
- 3.O direito de se tornar um empreendedor em qualquer momento, desde que esteja disposto a trabalhar duro

para fazer as coisas acontecerem com recursos limitados.

- 4.O direito de permanecer envolvido com sua ideia enquanto ela se expande, desde que contribuindo produtivamente para seu desenvolvimento.
- 5.O direito de participação acionária no crescimento que ajuda a criar, não importando a da função ou o cargo.

As organizações que não conseguirem incorporar essas tecnologias e práticas gerenciais de modo rigoroso e científico darão lugar àquelas que conseguem. (Pergunte para os taxistas da vizinhança como eles se sentem estando do lado errado dessa competição.)

Nosso objetivo como movimento deve ser este: mudar a prática gerencial para torná-la mais adaptável, mais humana, mais rigorosa e mais eficiente. Se formos bem-sucedidos, acredito que os benefícios serão imensos para a sociedade como um todo:

- 1.Uma mudança dos incentivos do curto prazo para o longo prazo.
- 2.Uma inversão do declínio na criação de novas empresas, tornando o empreendedorismo mais acessível para todos.
- 3.Uma inversão da tendência à burocratização das grandes organizações e, portanto,
- 4.Maior crescimento por meio de avanços orgânicos no deleite do cliente, em vez de fusões, reorganizações e engenharia financeira.
- 5.A oportunidade de reestruturar nossa economia, deixando-a mais inclusiva, mais sustentável e mais inovadora. Tudo isso ao mesmo tempo.

Alcançar esses objetivos em todo tipo de organização não é só tarefa de políticos, gestores, fundadores ou investidores. Vai exigir um vasto movimento de idealistas e visionários com ideias afins, para integrar esses valores à trama de suas organizações, em cada ramo de atividade, geografia e setor. A transformação levará muitos anos para se tornar realidade. Enfrentará resistência de todos os lados. Procure aliados e inovadores – eles estão ao seu redor. Não se esqueça de quão longe chegamos e até onde ainda temos de ir. E, principalmente, tenha fé que as mudanças que buscamos são alcançáveis. Eu as testemunhei com meus próprios olhos, aos trancos e barrancos, nas dezenas de exemplos que compartilho neste livro. Espero que você se inspire neles e os use como plataforma de lançamento para superar em muito o que alcançamos até agora.

Então, vá. Comece agora.

ANEXO 1:

RECURSOS ADICIONAIS

LIVROS

A Lean Series

Nos anos posteriores ao lançamento de *A Startup Enxuta*, diversos livros apareceram para ajudar os gestores a converter os princípios gerais em áreas funcionais específicas. Por meio de uma parceria com a O'Reilly Media, publicamos uma série de livros com esse propósito: theleanstartup.com/the-lean-series

Alvarez, Cindy. *Lean Customer Development: Build Products Your Customers Will Buy* (2014).

Busche, Laura. *Lean Branding: Creating Dynamic Brands to Generate Conversion* (2014).

Croll, Alistair e Yoskovitz, Benjamin. *Lean Analytics: Using Data to Build a Better Startup Faster* (2013).

Gothelf, Jeff e Seiden, Josh. *Lean UX: Applying Lean Principles to Improve User Experience* (2013).

Humble, Jez, Reilly, Barry e Molesky, Joanne. *Lean Enterprise: How High-Performance Organizations Innovate at Scale* (2015).

Klein, Laura. *UX for Lean Startups: Faster, Smarter User Experience Research Design* (2013).

Maurya, Ash. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (2012).

Leitura adicional

Chopra, Aneesh P. *Innovative State: How New Technologies Can Transform Government*. Nova York: Atlantic Monthly Press, 2014.

Blank, Steve. *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*. Palo Alto, CA: K&S Ranch, 2013.

Blank, Steve e Dorf, Bob. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Palo Alto, CA: K&S Ranch, 2012.

Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

Cooper, Robert G. *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. 4a. ed. Nova York: Basic Books, 2011. [No Brasil, *Produtos que dão certo*.]

Ellis, Sean e Brown, Morgan. *Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*. Nova York: Crown Business, 2017.

Florida, Richard. *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*. Nova York: HarperBusiness, 2005.

Gabler, Neal. *Walt Disney: The Triumph of the American Imagination*. Nova York: Knopf, 2006.

Gallagher, Leigh. *The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry... and Created Plenty of Controversy*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2017.

Gothelf, Jeff e Seiden, Josh. *Sense and Respond: How Successful Organizations Listen to Customers and Create New Products Continuously*. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.

Jeff Gothelf também trabalha como consultor do método enxuto, enfocando principalmente a criação e o treinamento de equipes executivas e de produto centradas nas evidências e no cliente. Muitas vezes, essas equipes utilizam os princípios do método enxuto e do desenvolvimento ágil de software. jeffgothelf.com

Horowitz, Ben. *The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers*. Nova York: HarperCollins, 2014.

Klein, Laura. *Build Better Products: A Modern Approach to Building Successful User-Centered Products*. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media, 2016.

Laura também trabalha como consultora de gerentes de produto, designers ou empreendedores com dificuldade para tomar decisões a respeito do que construir para entregar valor aos clientes. Users Know: usersknow.com. Ou escute seu podcast, se você gosta de ouvir pessoas discutindo sobre os detalhes do design de experiência do usuário.

Liker, Jeffrey K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. Nova York: McGraw-Hill, 2004. [No Brasil, *O modelo Toyota*.]

Maurya, Ash. *Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth*. Nova York: Portfolio, 2016.

Ash Maurya é empreendedor há mais de uma década e, ao longo desse tempo, tem procurado a melhor e mais rápida maneira de desenvolver produtos de sucesso. Ele começou compartilhando o aprendizado em seu

blog, que virou um livro e, depois, uma série de produtos com o objetivo de ajudar empreendedores a aumentar suas chances de sucesso. ashmaurya.com

McChrystal, Stanley. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Nova York: Penguin.

McGrath, Rita Gunther. *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

Moore, Geoffrey A. *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Consumers*. Nova York: HarperBusiness, 2014.

Ohanian, Alexis. *Without Their Permission: The Story of Reddit and a Blueprint for How to Change the World*. Nova York: Grand Central, 2016.

Olsen, Dan. *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*. Hoboken, NJ: Wiley, 2015.

Osterwalder, Alex e Pigneur, Yves. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley, 2010.

Pound, Edward S., Bell, Jeffrey H. e Spearman, Mark L. *Factory Physics for Managers: How Leaders Improve Performance in a Post-Lean Six Sigma World*. Nova York: McGraw-Hill Education, 2014.

Reinertsen, Donald G. *The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development*. Redondo Beach, CA: Celeritas, 2009.

Saxenian, AnnaLee. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

Shane, Scott Andrew. *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Northampton, MA:

Edward Elgar, 2003.

Sloan Jr., Alfred P. *My Years with General Motors*. Editado por John McDonald, com Catharine Stevens. Nova York: Doubleday, 1963. [No Brasil, *Meus anos com a General Motors*.]

Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. Nova York: Harper & Bros., 1915. [No Brasil, *Princípios de administração científica*.]

LEAN STARTUP CONFERENCES

As Lean Startup Conferences pegam as grandes ideias desenvolvidas nos livros de Eric Ries e mostram como as organizações as estão colocando em prática em todo o mundo. Entendemos que há um nível de aprendizado que você alcança por meio da leitura e outro por meio da realização do trabalho, e também ao saber como outras organizações semelhantes estão interpretando e realizando esse trabalho.

Seja você um empreendedor ou um inovador corporativo, aprenderá a implementar e desenvolver a metodologia da Startup Enxuta para além da fase de startup – a expansão –, em empresas, governos, organizações sem fins lucrativos e em áreas que você menos espera.

Além de palestras e estudos de caso em nosso evento principal, a Lean Startup Week, em São Francisco, oferecemos workshops e sessões de mentoria, onde você pode ter experiências mais imersivas, praticar um pouco e analisar essa prática com os nossos especialistas. Claro, nossa comunidade também ama interagir e compartilhar suas histórias e seus esforços. O conhecimento que você obtém alcança todos os níveis, do inspirador ao pessoal.

Esses eventos são produzidos pela Lean Startup Company, que ajuda empreendedores e inovadores a construir produtos melhores por meio da metodologia da Startup Enxuta e de técnicas gerenciais modernas. Durante todo o ano, compartilham ideias educacionais, histórias e lições com indivíduos e empresas de todos os tamanhos e setores.

Saiba mais em: leanstartup.co.

ORGANIZAÇÕES E CONSULTORES

Bionic: bionicsolution.com

Desde sua fundação, em 2013, compartilhei diversos clientes com a Bionic. David Kidder e Anne Berkwitch foram fundamentais para o desenvolvimento do programa FastWorks, da GE, e estabeleceram “sistemas operacionais de crescimento” semelhantes em diversas empresas integrantes da lista Fortune 500. Hoje, a Bionic é uma equipe de empreendedores e investidores de capital de risco, que acreditam que grandes empresas podem crescer como startups quando adotam os métodos de financiamento e os comportamentos de gestão do mundo das startups. Trabalhando com o CEO e sua equipe, a Bionic ajuda a identificar oportunidades de crescimento importantes e orienta empreendedores empresariais enquanto experimentam, constroem e ampliam seus negócios. A Bionic desenvolveu um modelo rigoroso e abrangente para a “instalação” do ecossistema empreendedor, regido por diretorias de crescimento sólidas e uma arquitetura de decisão de investimento exclusiva,

que é bastante compatível com os princípios e a filosofia que explorei em *O Estilo Startup*.

Pivotal: pivotal.io

A Pivotal está mudando o mundo com a construção de empresas de software incríveis. Só a Pivotal combina o melhor do estado de espírito do Vale do Silício com os valores essenciais e o conhecimento empresarial para inovar e promover a disrupção. A Pivotal utiliza décadas de conhecimento do setor, combinando experiência tradicional com capacidades e infraestrutura líderes do setor, para remodelar o mundo.

Moves the Needle: movestheneedle.com

A Moves the Needle é formada por “arquitetos de transformação para a inovação”. Sua missão é transformar empresas globais, empoderando pessoas para descobrir e criar novos valores para seus clientes.

Mark Graban: markgraban.com

Mark Graban é um consultor internacionalmente reconhecido, autor, palestrante e blogueiro do setor de “assistência médica enxuta”. Também é vice-presidente de serviços de melhoria e inovação da empresa de software KaiNexus.

Strategyzer: strategyzer.com

O objetivo da Strategyzer é pôr ferramentas úteis nas mãos de todo praticante de estratégia empresarial.

Para chegar lá, reuniram uma equipe incrível de profissionais criativos, técnicos e de negócios de todo o mundo. Eles adoram construir produtos e criar experiências que beneficiam indivíduos, organizações e a sociedade.

Corporate Entrepreneur Community: corpentcom.com

A Corporate Entrepreneur Community (CEC) é uma rede de grandes empresas que compartilham entre si as melhores práticas e desafios para estimular o crescimento real do empreendedorismo. A CEC facilita o desenvolvimento de habilidades empreendedoras por meio de uma comunidade selecionada de líderes de inovação em organizações renomadas.

ANEXO 2:

UM CATÁLOGO DE MVPS

Métodos de MVP na Intuit

Para **download** de um PDF (em inglês) com exemplos de cada método de MVP, acesse **thestartupway.com/bonus**.

MÉTODO	QUANDO USAR	DICAS	VANTAGENS	CUIDADOS
<p>1. Testes com esboço em ciclo rápido</p> <p>Esse método consiste na simulação física de uma experiência, muitas vezes criada com objetos comuns, como papel, papéisão etc.</p>	<p>Para soluções novas: antes de qualquer especificação. Utilize para medir a "energia" do cliente com relação ao conceito geral. (amor ou ódio)</p> <p>Para soluções existentes: quando grandes melhorias são exigidas para o que existe hoje. Utilize para investigar ideias novas e audaciosas (em marketing, desenvolvimento etc.)</p>	<p>Concentre-se no comportamento real observado: siga o protocolo</p> <p>Algumas equipes utilizam planilhas do Excel/Google para fazer protótipos rápidos, em vez de esboços.</p> <p>Forneça caminhos para que o usuário se desvirtue ou "desista" do protótipo.</p> <p>Considere gravar cada sessão.</p>	<p>Muito barato. Diversas variações podem ser criadas em minutos apenas com lápis e papel.</p> <p>Rápido. Sem código.</p> <p>Evolução rápida: quatro ciclos em uma tarde são possíveis.</p> <p>Reconstrua rapidamente "na vida" em uma sessão</p>	<p>Busque efeitos grandes! Efeitos pequenos não podem ser medidos.</p> <p>Embora essa técnica possa sugerir uma ideia de "um", não pode validar-se uma ideia de "não"</p> <p>Muitas vezes, os examinadores fazem "entrevistas", em vez de apenas observar. (Imponha o protocolo.)</p>
<p>2. Testes de porta da frente</p> <p>Esse método envolve uma apresentação mínima do benefício para o cliente, em que o cliente é convidado a agir para indicar interesse. Frequentemente, esse teste é na forma de uma landing page simples.</p>	<p>Para soluções novas: teste se o cliente deseja o benefício de uma solução proposta. Utilize esse método para testar mensagens de marketing e canais eficazes, e também para estabelecer métricas de fundo preliminares.</p> <p>Para soluções existentes: determina como os clientes responderão aos possíveis novos recursos no mundo real antes da criação de código para esses recursos.</p>	<p>Não cexe de descrever de forma eficaz o benefício atrás da "porta" e i pulvar os obstáculos, que o cliente entenderá.</p> <p>Apresente uma alternativa óbvia ou uma chamada de ação (call to action) que o usuário deve adotar.</p> <p>Exija que o usuário "pague" para prosseguir como por exemplo, dando seu endereço de e-mail, ou outra informação valiosa.</p>	<p>Um dos métodos mais baratos e mais rápidos para ser construído em poucas horas por meio de ferramentas de software externas e, muitas vezes, gratuitas.</p> <p>Os provedores de SaaS oferecem meios e sistemas de medição nativos para a execução desses testes.</p> <p>Dados quantitativos podem ser gerados a partir do comportamento real do usuário</p>	<p>Depende da importância da investigação dos benefícios</p> <p>Nem sempre claro se os usuários não entendem os benefícios, ou se simplesmente não sabem como usar</p> <p>Evite-se construir um métricas de validade.</p> <p>Não se esqueça de construir um mecanismo no teste para descobrir o PORQUÊ dos comportamentos.</p>
<p>3. Testes de back-end falso</p> <p>Esse método inclui técnicas em que pessoas reais ou alternativas manuais são utilizadas para imitar (eventual) back-end de sistemas automatizados. Muitas vezes, esses testes são conduzidos com testes de "porta da frente".</p>	<p>Para soluções novas: determina se a solução proporciona valor real ao usuário, e o que pode ser recuperado para projetar a solução</p> <p>Para soluções existentes: determina se a solução proporciona valor real ao usuário, e o que pode ser recuperado para projetar a solução</p>	<p>Utilize técnicas manuais, mas entregue o benefício REAL ao cliente, como se fosse um processo automatizado.</p> <p>Pode ser flexível em atributos como tempo mas não em relação ao benefício.</p> <p>Considere outputs análogas como documentos em PDF, imagens estáticas etc., que podem ser automatizados no futuro.</p>	<p>De certa forma, um método barato. Pode ser criado em poucas horas ou dias.</p> <p>Fácil de capturar dados qualitativos valiosos por trás dos comportamentos do cliente in loco.</p> <p>Humanos e processos manuais não precisam de reprogramação.</p> <p>Ajuda a determinar o que realmente será automatizado no futuro</p>	<p>Entrega valor de uma maneira que pode ser automatizada se necessário.</p> <p>Seja um bom administrador dos dados do cliente, os coletados.</p> <p>Capacidade limitada para explorar o escopo das experiências e a quantidade de usuários num grupo.</p> <p>Não deixe os usuários saberem que são parte de uma experiência!</p>

MÉTODO	QUANDO USAR	DICAS	VANTAGENS	CUIDADOS
4. Testes de ponta a ponta Mais vezes chamados de "Produto Mínimo Viável" (MVP), o objetivo é simular uma experiência de ponta a ponta para aprender como o cliente responde. Frequentemente, esse método comuna testes de ponta a ponta falsos.	<p>Para soluções novas: manuseia tudo na ponta a ponta, desde a conscientização do cliente até quando ele recebe o benefício, e como ele interage com a solução ao longo do tempo.</p> <p>Para soluções existentes: mede a resposta a uma proposta ou melhoria do produto em categorias, para permitir uma avaliação relativamente exata do impacto a ser causado.</p>	<p>Ative seminários, procure em redes sociais aplicativos WordPress, e-mail, redes sociais, conversações Google Sheets ou soluções "marketing mínimo" semelhantes. Planeje refletir tudo que é necessário.</p> <p>Seja o "caso" mais não reduz o impacto, isto é, pense o que não é novo, mas que tem grande impacto para o cliente.</p>	<p>A experiência parece real para o usuário. Esse método é um bom indicador do comprometimento do "município".</p> <p>Utilizando apenas uma ser medida por horizontes de tempo maiores.</p> <p>Às vezes, o "teste" pode não ser real. Em alguns casos, o teste se torna a coisa real, sem qualquer necessidade de mudança.</p>	<p>ADVERTÊNCIA: as soluções quase sempre precisam em excesso. Não construa em excesso.</p> <p>Não, pelo menos "fornecendo real".</p> <p>Meça o que importa e evite métricas de vaidade.</p> <p>Acerte o tamanho de que refutação será necessária.</p> <p>Seu teste é "expansivo". NÃO é um teste rápido.</p>
5. Dry Wallet (Carteira vazia) Mesmo que não opções de pagamento para testar modelos de receita, as opções de pagamento podem ser feitas.	Utilizeis quando o modelo de receita ou de produção precisa ser testado. Também é útil para validação de ideias de ideias. (Véio Kie et al.)	Crie uma experiência real possível, para simular o processo de marketing e compra de produtos. Processar pagamentos não é necessário. Simplesmente simular.	Como pagamento é um obstáculo elevado, o sucesso é um indicador positivo. Pode ser mais facilmente com sistemas de pagamento de terceiros ou em família.	Testar modelos de receita muito cedo pode limitar as opções de receita que a influência negativamente as opções de receita por meio de testes em mínimos com recursos financeiros.
6. Judô Mesmo que um produto existente de um concorrente, ou experiência semelhante, é utilizado em lugar do próprio produto.	Quando uma experiência similar já existe no mercado, ou o comportamento do cliente precisa ser entendido com um produto concorrente.	Apenas observe os "clientes" utilizando o produto "Judô" como ele é. Faça o marketing ou teste a experiência, realizando a captura de dados, e depois, reflita.	Aprenda como trabalhar dos outros. Exige mínimo esforço.	Não simplesmente copie um produto concorrente. Estude-o para aprender o máximo sobre qual os clientes gostam ou não do produto.
7. Analógico / Retrô Crie uma versão física do conceito, como, por exemplo, uma impressão em PDF ou um protótipo físico.	Quando uma versão digital precisa de muito tempo para ser criada, e o conceito é necessário para entrega em formato físico.	Conecte a alguns analógicos a portas de entrada, tais como familiares. Tome decisões como, por exemplo, "livres", "guia" etc. como exemplo.	Pode ser muito rápido, já que é relativamente fácil desativar conteúdo. Os clientes estão familiarizados com esses formatos físicos.	Os formatos físicos podem carecer de capacidade para rastrear o uso, especialmente no longo prazo e uso repetido.
8. Loja Pop-Up Crie uma loja física, loja pop-up ou "barra", que ofereça o benefício principal.	Utilize esse método quando o trânsito de clientes estiver disponível e o benefício não puder ser fornecido em tempo real.	Utilize experiências e outras pessoas que sejam capazes de proporcionar benefícios. Inclua maneiras de fazer perguntas ou conversar com os visitantes.	Gagne quantos de possíveis visitantes em curto espaço de tempo. Não se trata de perguntas de acompanhamento e aprendizado.	A natureza social de pop-up pode estimular mais conversas e interação. Experiência, como, por exemplo, apenas marketing. Não se esqueça de se concentrar no comportamento, e não

COMENTÁRIOS A RESPEITO DOS MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO

Todos os anos, ajudo a organizar a Lean Startup Conference, em São Francisco. Reunimos centenas de empreendedores e fazemos a transmissão simultânea do evento para centenas de cidades de todo o mundo. É uma celebração global do que esse movimento realizou, sendo uma oportunidade para mais pessoas tomarem conhecimento do método da Startup Enxuta e o colocarem em ação em suas organizações.

Embora já tenhamos tido uma bela cota de palestrantes de grande destaque – CEOs e fundadores célebres de startups –, a maioria dos palestrantes é constituída de pessoas de quem você provavelmente nunca ouviu falar. Isso acontece porque trabalhamos duro para encontrar praticantes dispostos a contar a história real de como esse trabalho é desafiador na vida real. (Você também pode ver vídeos de todos os palestrantes anteriores em leanstartup.co.)

Este livro segue uma filosofia semelhante. Incluí algumas vozes proeminentes, mas a maioria das histórias é de praticantes. Sempre que possível, consegui permissão para falar de empresas e seus produtos mencionando nomes. No entanto, uma coisa que aprendi é que muitos departamentos de comunicação corporativa agem com cautela ao contar histórias de “startups enxutas” em público. Afinal de contas, frequentemente envolvem muitos fracassos. (Gostaria de elogiar sobretudo a Intuit e a GE por

serem bastante francas ao falar de suas jornadas associadas à Startup Enxuta.)

Desconfio dos relatos da imprensa a respeito de inovação que se baseiam em textos de assessorias de imprensa. Assim, em geral, neste livro, utilizei histórias extraídas de minhas observações pessoais a respeito de empresas com quem trabalhei e de dezenas de entrevistas detalhadas realizadas por minha equipe de pesquisa.

Para proteger informações sigilosas de algumas empresas, misturamos algumas histórias, que foram cuidadosamente tornadas anônimas para preservar a confidencialidade da empresa em questão. Em todo caso, essas histórias se baseiam em minhas observações pessoais ou em entrevistas diretas, embora, às vezes, eu tenha mesclado intencionalmente duas ou mais histórias semelhantes, para tornar mais difícil para o leitor adivinhar qual é a empresa em questão.

Ao longo dos anos, testei algumas dessas histórias misturadas em palestras. Não é incomum que membros da plateia se aproximem de mim depois e, com um sorriso maroto, afirmem que sabem exatamente de quem estou falando. Na verdade, em geral, mais de uma pessoa me diz que consegue identificar positivamente o ator principal da história. E, em seguida, cada uma menciona um suspeito distinto. Isso porque muitas dessas histórias são arquetípicas. Estruturas organizacionais comuns originam incentivos comuns e, portanto, comportamentos comuns.

Essa abordagem me permite trazer a você mais detalhes brutos a respeito de como a vida realmente é nas trincheiras.

TRANSPARÊNCIA

Em *A Startup Enxuta*, procurei apresentar uma lista completa das empresas que mencionei no livro nas quais tinha participação acionária e interesses de relacionamento, assim como a rede de empresas de capital de risco, que também criam inúmeras oportunidades para conflitos de interesse.

Desde então, esses conflitos se multiplicaram tanto que ficou impossível registrar todas as fontes. Basta dizer que me relaciono com quase todas as empresas mencionadas neste livro, e, em muitas delas, sou investidor direto ou temos investidores em comum.

Nos casos em que isso não acontece, mencionei as fontes externas das entrevistas e citações. Para todo o resto, as citações são tiradas de entrevistas realizadas por mim e por minha equipe de pesquisa. Embora tenha me esforçado para contar essas histórias com a colaboração de cada empresa, não dei a ninguém aprovação do texto final.

AGRADECIMENTOS

Em minha lembrança, escrever *A Startup Enxuta* foi um ato solitário. Mas, mesmo assim, naquele livro, agradeci a 89 pessoas (eu contei).

Em contraste, este livro pareceu um verdadeiro esforço coletivo. Sem dúvida isso ocorreu, em parte, porque ele começou na comunidade que se desenvolveu em torno de *The Leader's Guide*, meu livro MVP, incluído na plataforma de financiamento coletivo Kickstarter. Tenho uma grande dívida com as 9.677 pessoas que apoiaram a campanha no Kickstarter, tornando possível a investigação que acabou levando a *The Leader's Guide*, e também com todos que ingressaram e participam da comunidade Leader's Guide, no Mightybell, que se tornou um lugar ativo e dinâmico para discussões acerca dos princípios do livro. Sou profundamente grato a Sarah Rainone, que fez grande parte da pesquisa e desenvolvimento do *Leader's Guide*.

Na Lean Startup Company, desejo agradecer a Melissa Moore, Heather McGough, Julianne Wotasik e Kristen Cluthe.

Agradeço a toda a equipe da Crown, editora norte-americana que acreditou e apoiou meu trabalho de forma integral: Roger Scholl, Tina Constable, Ayelet Gruenspecht, Campbell Wharton, Megan Schumann, Megan Perritt, Julia Elliott, Erin Little, Jill Greto, Elizabeth Rendfleisch, Heather Williamson, Terry Deal e Tal Goretsky.

Se você for um desses autores sábios, que revira os livros de cabo a rabo para descobrir quem são os melhores agentes literários, vou lhe poupar esse trabalho: Christy Fletcher é a melhor. Ela é muito mais do que uma agente

literária. Christy se tornou uma verdadeira parceira, traçando estratégias e improvisando em cada aspecto do meu negócio, sempre com sua inteligência e calma características. Sou imensamente grato a ela e a toda a sua organização por construírem essa nave espacial junto comigo.

Na Fletcher & Co., gostaria de agradecer a Grainne Fox, Veronica Goldstein, Erin McFadden, Sylvie Greenberg, Sarah Fuentes e Mink Choi.

Marcus Gosling é um colaborador de longa data, remontando aos nossos anos juntos como cofundadores da IMVU. Ele criou a capa e os diagramas deste livro, assim como a capa de *A Startup Enxuta*. (Tente imaginar quanta tinta isso exigiu ao longo dos anos.) Ele também supervisionou uma extensa campanha de testes para o livro, o que requereu sua mistura única de conhecimento de produto e de design. E ele fez tudo isso enquanto trabalhava como chefe de produto da Long-Term Stock Exchange. Obrigado.

Este livro teria desmoronado há anos sob seu próprio peso se não fosse por minha equipe editorial e de pesquisa altamente dedicada e compreensiva: Melanie Rehak, Laura Alberio, Laureen Rowland e Bridget Samburg. Em particular, Melanie Rehak carregou o peso da evolução desta obra ao longo de diversas iterações. Tenho uma dívida com Melanie pelo fato de ela ter ido além de suas obrigações repetidas vezes. Laura Alberio, que assumiu a imensa tarefa de gerenciar os diversos componentes desse projeto, também foi fundamental para sua conclusão.

Fiquei empolgado de trabalhar de novo com a Telepathy – os designers por trás do theleanstartup.com – no site de *The Startup Way*. Meu muito obrigado a Chuck Longanecker,

Arnold Yoon, Brent Summers, Eduardo Toledano, Bethany Brown, Dave Shepard e Megan Doyle por converterem perfeitamente os conceitos do livro num belo design para a internet. Não deixe de conferir em thestartupway.com.

Meus agradecimentos à GE por me dar a oportunidade de trabalhar de uma nova forma e por permitir que eu contasse a história da quantidade incrível de trabalho que a empresa realizou. Todos que trabalham ali são uma inspiração de verdade. Em particular, agradeço a Jeff Immelt, Beth Comstock, Viv Goldstein, John Flannery, Janice Semper, Jamie Miller, Shane Fitzsimons, Susan Peters, Eric Gebhardt, Ryan Smith, Brad Mottier, Cory Nelson, James Richards, Giulio Canegallo, Silvio Sferruzza, Terri Bresenham, Valerie Van Den Keybus, Jennifer Beihl, Lorenzo Simonelli, Michael Mahan, Brian Worrell, David Spangler, Anne McEntee, Wolfgang Meyer-Haack, Vic Abate, Guy Leonardo, Anders Wold, Carolyn Padilla, Aubrey Smith, Marilyn Gorman, Tony Campbell, Shona Seifert, Rakesh Sahay, Chris Bevacqua, Kevin Nolan, Christopher Sieck e Steve Bolze. Meu agradecimento especial para Mark Little.

Leys Bostrom, da GE, foi além de suas obrigações para garantir que cada história e dado da GE neste livro estivesse correto.

A Intuit também me permitiu contar sua história em detalhes. Por isso, meu muito obrigado a Scott Cook, Brad Smith, Hugh Molotsi, Bennett Blank, Rania Succar, Kathy Tsitovich, Steven Wheelis, Katherine Gregg, Michael Stirrat, Rachel Church, Mark Notarainni, Cassie Divine, Alaina Maloney, Catie Harriss, Greg Johnson, Allan Sabol, Rob DeMartini, Weronika Bromberg e Justin Ruthenbeck.

Em Washington, meus agradecimentos a Hillary Hartley, Aaron Snow, Haley Van Dyck, Mikey Dickerson, Garren

Givens, Dave Zvenyach, Brian Lefler, Marina Martin, Alan DeLevie, Jake Harris, Lisa Gelobter, Erie Meyer, Jennifer Tress, Jen Anastasoff, Eric Hysen, Kath Stanley, Mark Schwartz, Alok Shah, Deepa Kunapuli, Anissa Collins, Matt Fante, Mollie Ruskin, Emily Tavoulareas, Vivian Graubard, Sarah Sullivan, Wei Lo, Amy Kort, Charles Worthington e Aneesh Chopra.

Tive a ajuda e o apoio de pessoas de diversas empresas, organizações e entidades sem fins lucrativos. Muitas de suas histórias aparecem no livro, enquanto outras me influenciaram a refletir profundamente. Todas essas pessoas contribuíram muito para as ideias que constituem *O Estilo Startup*. Na Bionic: Janice Fraser, David Kidder e Anne Berkowitch. Na Dropbox: Drew Houston, Todd Jackson e Aditya Agarwal. Na Asana: Emilie Cole, Dustin Moskovitz, Justin Rosenstein, Anna Binder, Sam Goertler e Katie Schmalzried. Na Twilio: Jeff Lawson, Roy Ng, Patrick Malatack e Ott Kaukver. Na IBM: Jeff Smith. Na Airbnb: Joe Zadeh e Maggie Carr. Na Cisco: Alex Goryachev, Oseas Ramirez Assad, Kim Chen e Mathilde Durvy. No Citi: Vanessa Colella. Na Adopt-A-Pet: David Meyer e Abbie Moore. Na Procter & Gamble: Chris Boeckerman. Na Code for America: Jennifer Pahlka. Na PCI Global: Chris Bessenecker. Na Pivotal: Rob Mee, Andrew Cohen, Edward Heiatt e Siobhan McFeeney. Na Gusto: Joshua Reeves, Jill Coln, Nikki Wilkin e Maryanne Brown. Na Area 120, da Google: Alex Gawley. No Seattle Children's Hospital: Cara Bailey e Greg Beach. Na Jeff Hunter Strategy LLC: Jeff Hunter. Na Pearson: Adam Berk e Sonja Kresojevic. Na NSA: Vanee Vines, Mike Halbig e Matt Fante. Na Uber: Andrew Chen. Na Telefónica: Susana Jurado Apruzzese. Na Rise: Suneel Gupta. Na AgPulse (e na Toyota anteriormente): Matt Kresse. No Toyota Technology Info Center: Vinuth Rai. No ExecCamp: Barry O'Reilly. Na Liguori

Innovation (e na GE anteriormente): Steve Liguori. Na Panorama: Aaron Feuer. E no Fundo de Inovação Global (GIF): Alix Peterson Zwane.

Sou especialmente grato aos meus leitores da versão beta. Seu feedback tornou este livro muito melhor, e tenho certeza de que os erros remanescentes são porque não escutei vocês o suficiente.

Minha gratidão a Morgan Housel, Mark Graban, Janice Fraser, Steve Liguori, Beth Comstock, Viv Goldstein, Melissa Moore, Dan Debow, Vinuth Rai, James Joaquin, Tiho Bajic, Al Sochard, Kanyi Maqubela, Dan Martell, Roy Bahat, Tom Serres, Dave Binetti, Aneesh Chopra, Marina Martin, Andrey Ostrovsky, Laura Klein, Clark Scheffy, Bennett Blank, Art Parkos, Cindy Alvarez, Adam Penenberg, Kent Beck, Charles Becker, Zach Nies, Holly Grant, Carolyn Dee, Jennifer Maerz, Ann Mei Chang, Nicole Glaros, Anna Mason, Ed Essey, Daniel Doktor, Janice Semper, Todd Park e Tom Eisenmann.

Agradecimentos especiais a Arash Ferdowsi, Ari Gesher, Brian Frezza, Dan Smith, Greg Beach, Justin Rosenstein, Matt Mullenweg, Matthew Ogle, Pedro Miguel, Raghu Krishnamoorthy, Reid Hoffman, Samuel Hammond, Scott Cook, Marc Andreessen, Margit Wennmachers, Sean Ellis, Shigeki Tomoyama, JB Brown, Simeon Sessley, Giff Constable, Philip Vaughn, Andy Sack, Brian Singerman, Craig Shapiro e James Joaquin.

Agradeço a toda a equipe da LTSE, cujo compromisso diário de mudar o mundo para melhor, a despeito das adversidades enormes, me inspira mais do que vocês podem imaginar. Meu muito obrigado a Marcus Gosling, Tiho Bajic, Michelle Greene, Lydia Doll, Carolyn Dee, Hyon Lee, Bethany Andres-Beck, Pavitra Bhalla, Zoran Perkov, Amy Butte, John Bautista e, em especial, à minha chefe de

equipe, Holly Grant, que é o cérebro de nossas operações e lida com a tarefa bastante difícil de coordenar uma startup de alto grau de dificuldade em três cidades. (Holly também desenvolveu e modelou os exemplos da “Barraca de limonada em hipercrecimento” nos Capítulos 4 e 9.)

Devo um agradecimento imenso a Brittany Hart, minha assistente executiva de longa data, que percorreu a montanha-russa dessa jornada com desenvoltura e habilidade. Sou grato por ter alguém ao meu lado em quem posso confiar inteiramente.

Na Outcast, quero agradecer a Alex Constantinople, Nicki Dugan Pogue, Sophie Fischman, Sara Blask e Jonny Marsh.

Meus agradecimentos a Quensella e Simone por ajudarem a fazer a vida correr sem sobressaltos enquanto trabalhava nesse projeto. Sou profundamente grato a Irma por proporcionar tanta alegria e apoio à nossa família.

Aos meus amigos, há tantos de vocês que não consigo agradecer aqui. Tenho certeza de que vocês sabem o quanto valorizo seu apoio e generosidade.

Meus pais, Andrew Ries e Vivian Reznik, assentaram a base para tudo que realizei aqui. O apoio inabalável deles – desde minhas primeiras investidas absurdas em tecnologia e empreendedorismo até minha total falta de um plano de carreira tradicional – tornou tudo que você leu aqui possível. Como pai de primeira viagem, tenho um apreço renovado pelo sacrifício e heroísmo deles. Obrigado.

Tenho uma dívida com minhas irmãs e cunhados, Nicole e Dov, Amanda e Gordon, e suas famílias em rápido crescimento. Ofereço esses agradecimentos com muito amor à próxima geração: Everett, Nadia e Teddy.

Aos meus sogros, Harriet e Bill: obrigado pela generosidade, apoio e por criarem a melhor filha do mundo.

Para minha mulher incrível, Tara Mohr: mal posso acreditar que tenho o privilégio de construir uma vida com você. Seu amor me apoia em todos os momentos e alimenta minha alma todos os dias. Sou muito melhor por ter conhecido você. Obrigado.

Em minha vida, desde que escrevi *A Startup Enxuta*, a maior mudança foi o crescimento exponencial de minha própria família. Ao meu filho e à minha filha: obrigado por me introduzirem ao fantástico clube da paternidade. Vocês me transformaram de um jeito que nunca vão entender completamente. Desde que vocês chegaram à minha vida, julgo cada oportunidade pensando se será algo de que posso sentir orgulho de explicar para vocês algum dia. Cada pinga de minha energia é dedicado à esperança de que vocês herdarão um mundo melhor. Amo vocês.

NOTAS

INTRODUÇÃO

1. meetup.com/topics/lean-startup.
2. Desde maio de 2017, FastWorks é uma marca registrada da General Electric Company.
3. [quora.com/What-causes-the-slack-at-large-corporations/answer/Adam-DAngelo](https://www.quora.com/What-causes-the-slack-at-large-corporations/answer/Adam-DAngelo).

PARTE 1

1. [vanityfair.com/news/2016/11/airbnb-brian-chesky](https://www.vanityfair.com/news/2016/11/airbnb-brian-chesky).
2. Ibid.
3. Ari Gesher se apresentou na Lean Startup Conference, de 2013, em São Francisco; [youtube.com/watch?v=TurkwAhv86k](https://www.youtube.com/watch?v=TurkwAhv86k).

CAPÍTULO 1

1. [wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460](https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460).
2. 25iq.com/2017/03/10/you-have-discovered-productmarket-fit-what-about-a-moat/.
3. [ibm.com/blogs/insights-on-business/gbs-strategy/cxos-set-sights-back-traditional-targets/](https://www.ibm.com/blogs/insights-on-business/gbs-strategy/cxos-set-sights-back-traditional-targets/).
4. marketrealist.com/2015/12/adoption-rates-dizzying-heights.
5. steveblank.com/2010/07/22/what-if-the-price-were-zero-failing-at-customer-validation.
6. Jack Welch e John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut* (Nova York: Warner Business Books, 2001), p. 330.

7. forbes.com/sites/miguelhelft/2015/09/21/dropboxs-houston-were-building-the-worlds-largest-platform-for-collaboration/#58f0ccd9125e;
fortune.com/2016/03/07/dropbox-half-a-billion-users.
8. techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/.
9. forbes.com/sites/howardhyu/2016/11/25/this-black-friday-jeff-bezos-makes-amazon-echo-sound-better-than-google-home/#11dc97a66cc4; wired.com/2014/12/jeff-bezos-ignition-conference/; fastcompany.com/3040383/following-fire-phone-flop-big-changes-at-amazons-lab126.
10. bloomberg.com/features/2016-amazon-echo.
11. fastcompany.com/3039887/under-fire.
12. sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000119312505070440/dex991.htm.

CAPÍTULO 2

1. Ver *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996), de AnnaLee Saxenian; a tese de *blitzscaling* de Reid Hoffman (Parte III, Introdução, nota 1); e o TechStars Manifesto (Capítulo 7, nota 5).
2. O termo “organização ambidestra” foi criado por Robert Duncan, em 1976, no artigo “The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation”, em *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation*, editado por Ralph H. Kilmann, Louis R. Pondy e Dennis P. Slevin (Nova York: North Holland, 1976). Para mais detalhes, veja a postagem de Steve Blank a respeito de inovação em gestão enxuta:

steveblank.com/2015/06/26/lean-innovation-management-making-corporate-innovation-work/.

3. “Como as empresas tendem a inovar mais rápido do que a evolução das necessidades de seus clientes, com o tempo, a maioria das organizações acaba produzindo produtos ou serviços que, na verdade, são muito sofisticados, muito caros e muito complicados para muitos clientes em seu mercado. As empresas correm atrás dessas “inovações de sustentação” nos níveis mais altos de seus mercados porque isso já as ajudou a ter sucesso antes; cobrando os preços mais altos dos seus clientes mais exigentes e sofisticados, no topo do mercado, as empresas alcançarão a maior lucratividade”. Entre esses produtos ou serviços, incluem-se novas tecnologias e plataformas. claytonchristensen.com/key-concepts/.

4. Devo admitir que é irônico que essas mesmas organizações tenham sido criticadas por demorarem a ampliar esse mesmo acesso a um conjunto maior de candidatos, além da faixa demográfica tradicional do Vale do Silício. Essa ampliação é fundamental se quisermos que o conceito de “meritocracia” signifique alguma coisa.

5. Depois da ocorrência desses eventos, a GE se desfez de sua divisão de eletrodomésticos, que foi adquirida pelo conglomerado chinês Haier, em 2016, e ainda funciona com o nome “GE Appliances”. Ver geappliances.com/our-company.

6. Se seis semanas não parece tempo suficiente para salvar um negócio, note que o programa da Y Combinator, conhecida aceleradora de startups, dura doze semanas.

CAPÍTULO 3

1. Para mais detalhes a respeito especificamente da história do Vale do Silício, ver: *Regional Advantage: Culture and*

Competition in Silicon Valley and Route 128, de AnnaLee Saxenian (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994) e “The Secret History of Silicon Valley”, de Steve Blank (steveblank.com/secret-history).

2. Steve Case é presidente do conselho de administração e CEO da Revolution LLC e cofundador e ex-CEO da AOL; riseofrest.com.

3. Em meu primeiro emprego no Vale do Silício, uma faixa com esse lema impresso estava pendurada logo na recepção.

4. hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship.

5. Alexis Ohanian, *Without Their Permission: The Story of Reddit and a Blueprint for How to Change the World* (Nova York: Grand Central, 2016), p. 5.

6. quora.com/Amazon-company-What-is-Amazons-approach-to-product-development-and-product-management.

7. Jack Stack e Bo Burlingham, *A Stake in the Outcome: Building a Culture of Ownership for the Long-Term Success of Your Business* (Nova York: Doubleday Business, 2002).

8. Com as devidas desculpas aos nossos amigos de finanças, que afirmariam que essa fórmula simplista não é de todo correta: 1. Não estamos levando em conta o valor temporal do dinheiro; o resultado final é de apenas um bilhão de dólares em dólares futuros; precisamos de um cálculo do valor presente líquido (VPL), e 2. Na realidade, é mais como uma opção, que deve ser calculada de acordo com a fórmula de Black-Scholes, ou algo similar. Com certeza! Mas isso envolve uma complexidade que poucos praticantes entendem. Alguns desses assuntos mais avançados são discutidos no Capítulo 9.

9. É por isso que chamamos de *produto* mínimo viável. Não é apenas pesquisa ou um protótipo autônomo. É uma

tentativa de atender a um cliente real, mesmo que seja de uma maneira limitada.

10. É importante notar que esse sistema é vulnerável ao abuso. É por isso que o movimento da Startup Enxuta é tão focado no “aprendizado validado” científico como unidade de progresso.

11. psychologytoday.com/blog/wired-success/201511/why-financial-incentives-don-t-improve-performance.

12. steveblank.com/2010/11/01/no-business-plan-survives-first-contact-with-a-customer-%E2%80%93-the-5-2-billion-dollar-mistake/.

13. Comentários feitos na National Defense Executive Reserve Conference, 14 de novembro de 1957; presidency.ucsb.edu/ws/?pid=10951.

14. A maioria das diretorias é composta de representantes de três grupos: indivíduos pertencentes aos quadros da empresa (fundadores e funcionários), investidores e diretores independentes. Em minha experiência, a configuração mais comum é 2/2/1, num total de cinco diretores. Por muito tempo da vida inicial de uma startup, esse pode ser o número total de pessoas a quem ela se reporta.

15. techcrunch.com/2011/11/19/racism-and-meritocracy-startuplessons-learned.com/2010/02/why-diversity-matter-meritocracy.html; startuplessons-learned.com/2012/11/solving-pipeline-problem.html.

16.

journals.sagepub.com/doi/abs/10.2189/asqu.2010.55.4.543.

Para uma discussão do estudo, ver sloanreview.mit.edu/article/achieving-meritocracy-in-the-workplace/.

17. mashable.com/2016/04/19/early-mark-zuckerberg-interview/#En6CWSe. EZqm.
18. Estou longe de ser única pessoa que pensa sobre isso. É um tópico importante não só para o Vale do Silício, mas para a sociedade em geral, pois há outras falhas no conceito de meritocracia que precisam ser enfrentadas. Para um exemplo, ver o texto de Chris Hayes sobre o assunto: thenation.com/article/why-elites-fail e boingboing.net/2012/06/13/meritocracies-become-oligarchi.html.
19. Bessemer Venture Partners; bvp.com/portfolio/anti-portfolio.
20. forbes.com/sites/larrymagid/2012/02/01/zuckerberg-claims-we-dont-build-services-to-make-money/#149d1db5370f.
21. McChrystal, Stanley. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (Nova York: Penguin, 2015), p. 215.

CAPÍTULO 4

1. jstor.org/stable/40216431?seq=1#page_scan_tab_contents; journal.sjdm.org/14/14130/jdm14130.html.
2. Há toda uma disciplina específica para isso, denominada “desenvolvimento de clientes” (*customer development*), um termo originalmente criado por Steve Blank. Ver startuplessonslearned.com/2008/11/what-is-customer-development.html.
3. Parte da investigação que entrou neste livro veio de um projeto denominado *The Leader's Guide*. Em 2015, iniciei uma campanha na plataforma de financiamento coletivo Kickstarter para publicar uma edição limitada de um livro de

250 páginas, destinado a ajudar empreendedores, executivos e líderes de projeto a pôr em prática os princípios da Startup Enxuta. A campanha foi apoiada por 9.677 pessoas, que escolheram trinta níveis diferentes de recompensa, e arrecadou 588.903 dólares. O conteúdo do livro derivou de materiais que utilizei nos anos anteriores. O objetivo era fornecer um roteiro concreto para líderes que querem transformar sua prática gerencial e colocá-la numa direção empreendedora. Após a publicação do livro, convidei todos os apoiadores que receberam um exemplar a ingressar numa comunidade no Mightybell, aplicativo de networking social voltado para a organização de comunidades ao redor de interesses comuns, e compartilhar comigo suas experiências de pôr em prática as ideias do livro.

4. Scott Cook, fundador da Intuit, foi quem primeiro sugeriu para mim que “deleitar” é o padrão correto para a hipótese de valor.

5. techcrunch.com/2012/02/01/facebook-ipo-letter.

6. pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html.

7. medium.com/@davidjbland/7-things-i-ve-learned-about-lean-startup-c6323d9ef19c.

8. medium.com/blueprint-by-intuit/design-thinking-in-the-corporate-dna-f0a1bd6359db#.6i9u9o20w.

9. Para obter mais detalhes a respeito de ordenação de MVPs, ver *The Leader's Guide*, pp. 156-57.

10. businessinsider.com/the-washington-post-is-growing-its-arc-publishing-business-2016-6.

11. Para obter mais detalhes a respeito de diretorias de crescimento, ver o Capítulo 9.

CAPÍTULO 5

1. Jeffrey K. Liker, *The Toyota Way* (New York: McGraw-Hill, 2003), p. 223.
2. O trabalho em andamento (Work in Process – WIP) é definido no livro-texto fundamental *Factory Physics* como “o estoque entre os pontos inicial e final de uma rotina de procedimentos”. Para obter mais detalhes, ver *Factory Physics for Managers: How Leaders Improve Performance in a Post-Lean Six Sigma World*, de Edward S. Pound, Jeffrey H. Bell e Mark L. Spearman (Nova York: McGraw Hill Education, 2014).
3. startup-marketing.com/the-startup-pyramid/.
4. Isso também vale para as startups, pois a maioria dos funcionários será recrutada de uma organização mais antiga.
5. O poder que os funcionários têm de deixar as empresas e começar outras sem ficarem amarrados por uma cláusula de não concorrência é uma proteção legal decisiva, e essa política é parte do que torna o Vale do Silício tão bem-sucedido. Para obter mais detalhes, ver o Capítulo 11.
6. Como Peter Drucker afirmou: “Sem dúvida não há nada tão inútil quanto fazermos com grande eficiência o que não deveria ter sido feito.” “What Executives Should Remember”, *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 2, fev. de 2006; hbswk.hbs.edu/archive/5377.html.
7. Para um exemplo de como o *stage-gate* deve funcionar, ver Robert G. Cooper, *Produtos que dão certo*.
8. Conheci muitas equipes que antedatavam o que afirmaram que iria acontecer para que correspondesse à nova diretriz gerencial que estava na moda. George Orwell ficaria impressionado.
9. Criar essa estrutura de modo que seja verdadeiramente funcional, em vez de apenas outro sistema que possa ser

manipulado, exige o trabalho duro de construir e usar diretorias de crescimento e outros mecanismos. Ver o Capítulo 9.

10. Brian Frezza palestrou na Lean Startup Conference, de 2013, em São Francisco; [youtube.com/watch?v=I2l_Cn8Fuo8](https://www.youtube.com/watch?v=I2l_Cn8Fuo8).

11. knowyourmeme.com/memes/profit.

PARTE 2

1.

en.wikipedia.org/wiki/United_States_Department_of_Health_and_Human_Services.

2. fastcompany.com/3046756/Obama-and-his-geeks.

3. nbcnews.com/news/other/only-6-able-sign-healthcare-gov-first-day-documents-show-f8c11509571.

4. advisory.com/daily-briefing/2014/03/03/time-inside-the-nightmare-launch-of-healthcaregov.

5. washingtonpost.com/national/health-science/hhs-failed-to-heed-many-warnings-that-healthcaregov-was-in-trouble/2016/02/22/dd344e7c-d67e-11e5-9823-02b905009f99_story.html.

6. advisory.com/daily-briefing/2014/03/03/time-inside-the-nightmare-launch-of-healthcaregov.

CAPÍTULO 6

1. Cory Nelson é hoje o gerente geral dos produtos de geração de energia e compressores de gás da divisão Distributed Power da GE Power.

2. pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html.

3. A composição exata da “Diretoria de Crescimento do FastWorks”, como ficou conhecida, variou um pouco de ano a ano, incluindo a participação de líderes de unidades de

negócios individuais da GE. Para os oito projetos-piloto iniciais, ela incluiu Jamie Miller (então diretora de TI), Susan Peters (vice-presidente sênior de RH), Matt Cribins (então vice-presidente do Corporate Audit Staff da GE), Mark Little (vice-presidente sênior e diretor de tecnologia da GE Global Research) e Beth Comstock.

4. aei.org/publication/has-government-employment-really-increased-under-obama/; gao.gov/assets/680/677436.pdf; politicalticker.blogs.cnn.com/2009/04/18/Obama-names-performance-and-technology-czars; cei.org/blog/nobody-knows-how-many-federal-agencies-exist.

5. Aneesh P. Chopra, *Innovative State: How Technologies Can Transform Government* (Nova York: Atlantic Monthly Press, 2014), pp. 215-16.

6. obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2012/08/23/white-house-launches-presidential-innovation-fellows-program.

7. presidentialinnovationfellows.gov/faq/.

8. De fato, um dos aprendizados principais se reflete na maneira pela qual contei a história aqui. A equipe percebeu que, em vez de construir um dispositivo único, fazia mais sentido conceituar seu novo produto como um sistema sendo vendido ao cliente.

9. Para obter mais detalhes sobre modelos de negócio, ver Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010).

10. fastcompany.com/3068931/why-this-ceo-appointed-an-employee-to-change-dumb-company-rules.

CAPÍTULO 7

1. Também participando desde o início da jornada, realizando trabalho de campo crucial e difícil, estavam Aubrey Smith, Tony Campbell, Marilyn Gorman e Steve Liguori.

2. playbook.cio.gov/.

3. [inc.com/steve-blank/key-to-success-getting-out-of-building.html](http://www.inc.com/steve-blank/key-to-success-getting-out-of-building.html).

4. Os estudantes do método científico podem ficar preocupados com o fato de que não estamos ensinando às equipes a importância de uma hipótese refutável. É verdade que, em geral, guardo essa parte da teoria para uma sessão mais avançada, mas lembre-se de que a arrogância da startup na verdade trabalha em nosso favor aqui. A ideia de que *todo o planeta amará meu produto* é a hipótese facilmente refutável definitiva.

5. davidgcohen.com/2011/08/28/the-mentor-manifesto/.

6. Apoiado pelo Departamento de Desenvolvimento Internacional do Reino Unido; pela Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional; pela Omidyar Network; pela Agência Sueca de Cooperação para o Desenvolvimento Internacional; pelo Departamento de Relações Exteriores e Comércio da Austrália; e pelo Departamento de Ciência e Tecnologia da África do Sul.

CAPÍTULO 8

1. Leigh Gallagher, *The Airbnb Story: How Three Ordinary Guys Disrupted an Industry, Made Billions... and Created Plenty of Controversy* (Nova York: Houghton Mifflin Harcourt, 2017), p. 177-8.

2. Ibid., p. 196.

3. metropolismag.com/interiors/hospitality-interiors/whats-next-for-airbnbs-innovation-and-design-studio/.

4. bloomberg.com/news/articles/2015-08-18/emc-vmware-spinout-pivotal-appoints-rob-mee-as-new-ceo.
5. usds.gov/report-to-congress/2016/immigration-system/.
6. lean.org/lexicon/set-based-concurrent-engineering.
7. businessinsider.com/ge-is-ditching-annual-reviews-2016-7.
8. Ibid.
9. wsj.com/articles/ge-does-away-with-employee-ratings-1469541602.
10. Matt Mullenweg falou na Lean Startup Conference, de 2013, em São Francisco; youtube.com/watch?v=adN2eQHd1dU.
11. obamawhitehouse.archives.gov/blog/2013/05/15/rfp-ez-delivers-savings-taxpayers-new-opportunities-small-business.
12. ads.18f.gov.
13. seattlechildrens.org/about/seattle-childrens-improvement-and-innovation-scii/.
14. a16z.com/2017/03/04/culture-and-revolution-ben-horowitz-toussaint-louverture/.
15. currentbyge.com/company.
16. fastcompany.com/3069240/how-asana-built-the-best-company-culture-in-tech.
17. Ibid.
18. give.intuitlabs.com.

CAPÍTULO 9

1. Podem ser coisas tão simples como a porcentagem de clientes que fazem pré-pedidos de um MVP; a porcentagem de clientes que concordam em participar de um programa de treinamento; ou a porcentagem de clientes que utilizam um sistema de TI (se for um projeto interno).

2. [quora.com/What-was-it-like-to-make-an-early-investment-in-Twitter-What-was-the-dynamic-like](https://www.quora.com/What-was-it-like-to-make-an-early-investment-in-Twitter-What-was-the-dynamic-like);
[nbcnews.com/id/42577600/ns/business-us_business/t/real-history-twitter-isnt-so-short-sweet/#.WKZpShCOlaU](https://www.nbcnews.com/id/42577600/ns/business-us_business/t/real-history-twitter-isnt-so-short-sweet/#.WKZpShCOlaU).
3. medium.com/@dbinetti/innovation-options-a-framework-for-evaluating-innovation-in-larger-organizations-968bd43f59f6.
4. paulgraham.com/growth.html.
5. Em 2007, Scott Cook, da Intuit, criou o padrão de deleite com seu programa Design for Delight, com duração de um dia, e que, mais à frente, desenvolveu-se e se tornou uma estrutura de inovação em toda a empresa.
hbr.org/2011/06/the-innovation-catalysts.
6. netpromoter.com/know/.
7. slideshare.net/hiten1/measuring-understanding-productmarket-fit-qualitatively/3-Sean_Ellis_productmarket_fit_surveysurveyio.
8. Esses diagramas do tipo “cartelas de bingo” se baseiam em meu trabalho com a GE, e foram utilizados com permissão da empresa.
9. Aqueles de nós que tentaram construir uma startup real sem um diretor financeiro, mesmo que com expediente de meio período, aprenderam essa lição da maneira mais difícil.

PARTE 3

1. hbr.org/2016/04/blitzscaling.

CAPÍTULO 10

1. Eu pertenço à escola de gurus de Peter Drucker:
drucker.institute/about-peter-f-drucker.

2. fakesteve.net/2010/04/an-open-letter-to-the-people-of-the-world.html.

CAPÍTULO 11

1. Os empreendedores dentro dos governos do Reino Unido e dos Estados Unidos adotaram essa abordagem dentro da filosofia de “a estratégia é entrega”. Ver mikebracken.com/blog/the-strategy-is-delivery-again e gds.blog.gov.uk/usds-18f-and-gds-why-the-strategy-is-delivery-video-transcript.

2. hbr.org/2016/10/an-entrepreneurial-society-needs-an-entrepreneurial-state.

3. Estes são apenas alguns exemplos de programas de visto disponíveis em outros países: startupchile.org/programs; startupdenmark.info; italiastart-upvisa.mise.gov.it.

4. Steven Watts, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century* (Nova York: Vintage, 2006).

5. medium.com/tech-diversity-files/the-real-reason-my-startup-was-success-ful-privilege-3859b14f4560#.1skhsmiff.

6. Para saber mais, ver Scott Andrew Shane, *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus* (Northampton, MA: Edward Elgar, 2003).

7. papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2896309.

8. hbr.org/2017/02/a-few-unicorns-are-no-substitute-for-a-competitive-innovative-economy.

9.

rand.org/content/dam/rand/pubs/working_papers/2010/RAND_WR637-1.pdf.

10. Carol S. Dweck, ph.D., *Mindset: The New Psychology of Success* (Nova York: Random House, 2006).

11. stvp.stanford.edu/blog/innovation-insurgency-begins/.

12. steveblank.com/category/nsf-national-science-foundation/.
13. bloomberg.com/news/articles/2016-02-10/how-tech-startup-founders-are-hacking-immigration.
14. blogs.wsj.com/digits/2016/03/17/study-immigrants-founded-51-of-u-s-billion-dollar-startups/.
15. citylab.com/politics/2013/04/how-immigration-helps-cities/5323/.
16. Um exemplo disso é Kunal Bahl, formado pela Wharton School, da Universidade da Pensilvânia. Ele voltou para a Índia, seu país natal, e fundou a Snapdeal, empresa de comércio eletrônico que está avaliada agora em 6,5 bilhões de dólares e criou milhares de empregos naquele país, mas nenhum nos Estados Unidos, onde ele estudou. money.cnn.com/2017/02/02/news/india/snapdeal-india-kunal-bahl-h1b-visa/index.html.
17. thenation.com/article/what-if-we-treated-labor-startup.
18. thoughtco.com/intro-to-unemployment-insurance-in-the-us-1147659.
19. ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2796689/.
20. A UBI não é necessariamente o único modo de construir um benefício econômico verdadeiramente universal. Uma garantia de emprego federal pode alcançar resultados semelhantes: jacobinmag.com/2017/02/federal-job-guarantee-universal-basic-income-investment-jobs-unemployment/.
21. nytimes.com/2016/12/17/business/economy/universal-basic-income-finland.html.
22. qz.com/696377/y-combinator-is-running-a-basic-income-experiment-with-100-oakland-families.
23. kauffman.org/what-we-do/resources/entrepreneurship-policy-digest/can-social-insurance-unlock-entrepreneurial-

opportunities.

24. theatlantic.com/business/archive/2016/06/netherlands-utrecht-universal-basic-income-experiment/487883/;

theguardian.com/world/2016/oct/28/universal-basic-income-ontario-poverty-pilot-project-canada.

25. vox.com/new-money/2017/2/13/14580874/google-self-driving-noncompetes.

26. kauffman.org/what-we-do/resources/entrepreneurship-policy-digest/how-intellectual-property-can-help-or-hinder-innovation.

27. forbes.com/2009/08/10/government-internet-software-technology-breakthroughs-oreilly.html.

28. obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2013/05/09/executive-order-making-open-and-machine-readable-new-default-government.

29. Chopra, *Innovative State*, pp. 121-22.

30. hbr.org/2017/02/a-few-unicorns-are-no-substitute-for-a-competitive-innovative-economy.

31. site.warrington.ufl.edu/ritter/files/2017/06/IPOs2016Statistics.pdf.

32. jstor.org/stable/1806983?seq=1#page_scan_tab_contents;
larrysummers.com/2017/06/01/secular-stagnation-even-truer-today.

33. techcrunch.com/2017/06/28/a-look-back-at-amazons-1997-ipo.

34. niskanencenter.org/blog/future-liberalism-politicization-everything/.

EPÍLOGO

1. [bloomberg.com/view/articles/2017-04-12/here-s-one-more-thing-to-blame-on-senior-management](https://www.bloomberg.com/view/articles/2017-04-12/here-s-one-more-thing-to-blame-on-senior-management).

Sumário

Introdução

Parte I - A empresa moderna

Capítulo 1 – Respeite o passado, invente o futuro:
Criando a empresa moderna

Capítulo 2 – Empreendedorismo: A área funcional
ausente

Capítulo 3 – Um estado de espírito de startup

Capítulo 4 – Lições da Startup Enxuta

Capítulo 5 – Um sistema de gestão para a inovação em
grande escala

Parte II - Um roteiro para a transformação

Capítulo 6 – Fase I: Massa crítica

Capítulo 7 – Fase II: Em expansão

Capítulo 8 – Fase III: Sistemas profundos

Capítulo 9 – Contabilidade para inovação

Parte III - O quadro global

Capítulo 10 – Uma teoria unificada do
empreendedorismo

Capítulo 11 – Rumo a políticas públicas pró-
empreendedorismo

Epílogo – Uma nova religião cívica

Anexo 1: Recursos adicionais

Anexo 2: Um catálogo de MVPs
Comentários a respeito dos métodos de investigação
Transparência
Agradecimentos
Notas
Índice remissivo

Título original: *The Startup Way*

Copyright © 2017 by Eric Ries

Copyright desta edição © 2018 Casa da Palavra/LeYa Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610, de 19.2.1998.

É proibida a reprodução total ou parcial sem a expressa anuência da editora.

Editora responsável: Fernanda Cardoso Gerente editorial: Maria Cristina Antonio

Jeronimo Produção editorial: Guilherme Vieira Revisão de tradução: Juliana Alvim

Indexação: Jaciara Lima

Diagramação: Filigrana

Revisão: Ana Grillo

Capa original e diagramas de miolo: Marcus Gosling Montagem de capa: Leandro Liporage

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Ries, Eric

O Estilo Startup / Eric Ries ; tradução de Carlos Szlak. – Rio de Janeiro : LeYa, 2018.

ISBN 978-85-441-0733-1

Título original: *The Startup Way* 1. Empreendedorismo. 2. Cultura organizacional. 3. Negócios. I. Título. II. Szlak, Carlos.

18-0907

CDD 658.421

Índices para catálogo sistemático:

1. Empreendedorismo

Todos os direitos reservados à EDITORA CASA DA PALAVRA

Avenida Calógeras, 6 | sala 701

20030-070 – Rio de Janeiro – RJ

www.leya.com.br



O ESTILO
STARTUP

QUER SABER MAIS SOBRE A LEYA?

Em www.leya.com.br você tem acesso a novidades e conteúdo exclusivo. Visite o site e faça seu cadastro!

A LeYa também está presente em:



facebook.com/leyabrasil



[@leyabrasil](https://twitter.com/leyabrasil)



instagram.com/editoraleya



skoob.com.br/leya