ÍNDICE

PREFÁCIO 11
INTRODUÇÃO 13

PARTE I — VISÃO

1. COMEÇO 25
2. DEFINIÇÃO 35
3. APRENDER 45
4. EXPERIÊNCIA 63

PARTE II — DIRIGIR

5. SALTAR 85
6. TESTE 97
7. MEDIR 119
8. FAZER O *PIVOT* (OU PERSEVERAR) 153

PARTE III — ACELERAR

9. LOTE 187
10. CRESCIMENTO 207
11. ADAPTAÇÃO 223
12. INOVAR 250
13. EPÍLOGO: NÃO DESPERDIÇAR 269
14. ADERIR AO MOVIMENTO 281

NOTAS 287
MAIS INFORMAÇÃO 292
AGRADECIMENTOS 293

PREFÁCIO

Os empreendedores distinguem-se de várias formas, seja ao iniciar a sua própria microempresa ou ao criar produtos e negócios em grandes corporações, como a General Electric. No entanto, partilham características comuns. São ágeis, abraçam novas formas de pensar e estão preparados para enfrentar a disrupção, a inovação e a incerteza. Uma das coisas que mais admiro em *Lean Startup*, de Eric Ries, é a capacidade que este livro tem de ensinar qualquer pessoa a adotar esses comportamentos através de uma abordagem científica. A General Electric é sinónimo de reinvenção constante. Persistimos, inovamos e melhoramos continuamente. A nossa cultura valoriza o pensamento externo e acolhe práticas inovadoras. Fazemo-lo em colaboração com grandes pensadores, como Eric Ries, que nos ajudam a aperfeiçoar a nossa forma de atuar.

Estamos a integrar os princípios de *Lean Startup* na longa tradição de melhoria contínua da General Electric, e em toda a empresa há inúmeros projetos nos quais estamos a aprender, a persistir e a alcançar resultados de forma mais ágil e inovadora. Chamamos a este novo processo FastWorks. O Eric tem sido um dos nossos conselheiros desde o lançamento desta ferramenta, que tem sido fundamental para nos ajudar a oferecer melhores resultados aos nossos clientes — e de forma rápida.

Para a General Electric, esses conceitos aceleram o impacto, a aprendizagem, a evolução e a validação. Thomas Edison, o fundador da General Electric, costumava afirmar que «absorvia prontamente ideias de todas as fontes», e nós continuamos essa tradição. Eric Ries é uma dessas pessoas com grandes ideias que nos ajudam a refletir sobre como uma empresa da nossa escala pode ser mais ágil em todas as suas

operações, promovendo mais progresso para os nossos clientes e para o mundo. Espero que os leitores encontrem no livro de Eric a mesma inspiração e orientação que a General Electric encontrou.

Jeff Immelt, presidente e CEO da General Electric

INTRODUÇÃO

Interrompa-me se já ouviu esta história antes: estudantes universitários brilhantes sentados no dormitório estão a inventar o futuro. Sem limites, e na posse de novas tecnologias e entusiasmo juvenil, eles constroem uma empresa do nada. O facto de conseguirem ter sucesso muito cedo permite-lhes ter mais capital e trazer para o mercado novos produtos espantosos. Eles recrutam os seus amigos, reúnem uma equipa de estrelas e não deixam que o mundo os detenha.

Há dez anos, e muitas *startups* atrás, esse era eu, a construir a minha primeira empresa. Recordo especialmente um momento dessa altura: o minuto em que percebi que a minha empresa ia fracassar. O sócio-fundador e eu estávamos no nosso limite. A bolha das *dot-com* tinha rebentado e tínhamos gastado todo o nosso dinheiro. Tentávamos desesperadamente angariar mais capital, mas não conseguíamos. Era como uma cena de um filme de Hollywood em que um casal se separava: estava a chover e nós estávamos a discutir na rua. Não conseguíamos concordar sequer para onde ir a seguir e estávamos realmente zangados, querendo seguir em direções opostas. Como uma metáfora para o fracasso da nossa empresa, esta imagem de nós os dois, perdidos na chuva e a afastarmo-nos um do outro, é perfeita.

Mantém-se como uma recordação dolorosa. A empresa tentou sobreviver nos meses seguintes, mas a nossa situação tornou-se impossível. Na altura parecia que estávamos a fazer tudo certo: tínhamos um ótimo produto, uma equipa brilhante, uma tecnologia espantosa e a ideia certa na altura certa. E estávamos mesmo a conseguir alguma coisa. Conseguimos construir uma forma de os miúdos do liceu criarem perfis *online* para partilharem... com empregadores. Uau! Mas, apesar desta ideia promissora, estávamos destinados a falhar desde o primeiro dia

porque não conhecíamos o processo de que iríamos precisar para transformar o nosso conhecimento do produto numa grande empresa.

Se nunca viveu um fracasso como este, será difícil descrever o sentimento. Pode parecer como se o mundo estivesse a desaparecer por baixo dos seus pés. E percebe que foi manipulado. As histórias que aparecem nas revistas são mentiras: muito trabalho e perseverança não conduzem ao sucesso. Ainda pior, as inúmeras promessas que fizemos aos nossos colaboradores, amigos e família não se vão tornar realidade. Todos aqueles que acharam um disparate ter-se «atirado para a frente», afinal, estavam certos.

Mas não era suposto ter acontecido assim. Nas revistas e jornais, nos filmes *blockbusters* e nos inúmeros blogues ouvimos o mantra do empreendedor de sucesso: através da determinação, brilhantismo e quando se aproveita a oportunidade e – acima de tudo – com um bom produto, podemos conquistar a fama e a fortuna.

Existe um mito de «trabalhar no duro» que nos vende esta história, mas eu passei a acreditar que era falsa e produto de uma racionalização que acontece depois dos factos. Na verdade, depois de trabalhar com muitas centenas de empreendedores, vi em primeira mão como muitas vezes um início promissor conduz ao fracasso. A realidade desagradável é que muitas das *startups* falham. A maioria dos novos produtos não tem sucesso. A maioria das novas iniciativas não atinge o seu potencial.

No entanto, a história da perseverança, génio criativo e trabalho árduo persiste. Porque é tão popular? Acho que existe algo muito atraente nestas histórias modernas do «pobre que fica rico». Faz parecer que o sucesso é inevitável se tem tudo de que precisa. E que os detalhes mundanos, as coisas maçadoras e as escolhas individuais mais pequenas não importam. Se nós construirmos o sonho, ele acontecerá. Quando falhamos, como acontece a muitos de nós, temos uma desculpa pronta: não tínhamos o que era preciso. Não fomos visionários o suficiente ou não estávamos no lugar certo à hora certa.

Depois de mais de dez anos como empreendedor comecei a rejeitar esta linha de pensamento. Aprendi através do meu próprio sucesso e fracasso que, entre outros fatores, são as coisas maçadoras que têm mais importância. O sucesso das *startups* não é uma consequência dos bons

genes ou de estar na hora certa no local certo. O sucesso da *startup* pode acontecer através da engenharia de seguir o processo certo, o que significa que pode ser aprendido e que implica que pode ser ensinado.

O empreendedorismo é uma espécie de Gestão. Não, não leu mal. Fazemos associações divergentes com estas duas palavras: *Empreendedorismo* e *Gestão*. Ultimamente parece que uma delas é moderna, inovadora e excitante e que a outra é maçadora, séria e monótona. Será altura de ultrapassar estas ideias preconcebidas.

Deixe-me contar-lhe uma segunda história de *startup*. Estamos em 2004 e um grupo de sócios-fundadores acabou de criar uma nova empresa. A sua empresa anterior tinha fracassado publicamente e a sua credibilidade estava em baixa. Eles têm uma grande visão: alterar a forma como as pessoas comunicam utilizando uma nova tecnologia que se chama *avatares* (lembre-se de que isto foi antes do filme de James Cameron). Seguem um indivíduo visionário que se chamava Will Harvey e que concebeu uma imagem atrativa: as pessoas comunicavam com os seus amigos, *online*, recorrendo aos avatares, que lhes davam a combinação de uma relação íntima com o anonimato seguro. Melhor ainda, em vez de ter de construir toda a roupa, mobiliário e acessórios, estes avatares tinham de customizar as suas vidas digitais, os clientes registavam-se para construir estas coisas e vendê-las entre eles.

O desafio desta engenharia nessa altura era gigantesco: criar mundos virtuais, conteúdos gerados pelos utilizadores, motores de comércio *online* e pagamentos *online*, e – por último, mas não menos importante – a tecnologia avatar de três dimensões que pudesse correr no computador de qualquer pessoa.

Eu também estou nesta segunda história. Sou o cofundador e o *chief tecnhology officer* desta empresa, que se chama IMVU. Nesta altura das nossas carreiras, eu e os sócios-fundadores estamos determinados a cometer novos erros. Fizemos tudo mal: em vez de passar anos a aperfeiçoar a nossa tecnologia, construímos um produto que era minimamente viável, um produto inicial que era terrível, cheio de *bugs* e problemas de estabilidade que mandariam abaixo qualquer computador. Depois lançámo-lo para os clientes antes de ele estar pronto e pedimos dinheiro pelo mesmo. Quando garantíamos os nossos clientes iniciais, alterávamos

o produto constantemente – muito mais rapidamente do que os padrões tradicionais – e lançávamos novas versões dos nossos produtos dezenas de vezes todos os dias.

Tínhamos os mesmos clientes nestes primeiros dias – verdadeiros visionários desta nova tecnologia – e falávamos várias vezes com eles para lhes pedir o seu *feedback*. Mas enfaticamente não fazíamos o que eles nos diziam. Encarávamos o *input* que nos davam como apenas uma única fonte de informação sobre o nosso produto e visão global. De facto, mais depressa fazíamos experiências com os nossos clientes do que abraçávamos e acolhíamos os seus caprichos.

O pensamento tradicional dos negócios defende que esta abordagem não devia funcionar, mas funciona e não tem de acreditar em mim. Como poderá ler ao longo deste livro, esta abordagem na qual fomos pioneiros na IMVU transformou-se na base de um novo movimento de empreendedores espalhados pelo mundo. Constrói-se com base em ideias de desenvolvimento de produtos e gestão, incluindo sistemas de produção *Lean*, *design thinking*, desenvolvimento de clientes e desenvolvimento ágil de *software*. Representa uma nova abordagem para criar inovação contínua. É denominada de *Lean Startup*.

Apesar dos vários livros escritos sobre estratégia de negócio, os atributos-chave de um líder de negócios e sobre as formas de encontrar o sucesso, os inovadores ainda lutam para concretizar as suas ideias. Esta foi a frustração que nos levou a tentar uma nova abordagem radicalmente diferente na IMVU, caracterizada por um ciclo de tempo extremamente rápido, o enfoque no que o cliente quer (sem ter de lhe perguntar) e uma abordagem científica à tomada de decisões.

As origens da *Lean Startup*

Sou um daqueles indivíduos que cresceram a programar computadores, e o meu percurso de entrada no empreendedorismo e gestão teve uma orientação curiosa. Tenho trabalhado sempre no lado do desenvolvimento do produto na minha indústria; os meus sócios e chefes eram gestores ou *marketers* e os meus colegas trabalhavam em engenharia e operações. Ao longo da minha carreira, tive sempre a experiência

de trabalhar arduamente em produtos que normalmente falhariam no mercado.

Inicialmente, e talvez por causa do meu *background*, encarava-os como problemas técnicos que precisavam de soluções técnicas: melhor arquitetura, melhoria do processo de engenharia e melhor disciplina, enfoque ou visão de produto. Mas estes dados adquiridos conduziam mesmo assim a ainda mais falhanços. Por isso li tudo o que encontrei e fui abençoado por ter ao meu lado como mentores algumas das melhores mentes de Silicon Valley. Quando me tornei cofundador da IMVU estava esfomeado por novas ideias sobre como construir uma empresa.

Tive a sorte de ter cofundadores que queriam experimentar novas abordagens. Eles estavam fartos – como eu estava – dos fracassos do pensamento tradicional. Também tivemos a sorte de ter Steve Blank como investidor e conselheiro. De volta a 2004, Steve tinha começado a defender uma nova ideia: o funcionamento das funções do negócio e do *marketing* de uma *startup* deve ser considerado tão importante como a engenharia e o desenvolvimento do produto e por isso merece uma metodologia igualmente rigorosa para o conduzir. Ele denominou esta metodologia de *desenvolvimento do cliente*, e ofereceu-me informação e orientação para o meu trabalho diário como empreendedor.

Ao mesmo tempo, estava a construir a equipa de desenvolvimento de produto da IMVU e a recorrer a alguns métodos pouco ortodoxos como mencionei anteriormente. Quando comparados com as teorias tradicionais de desenvolvimento de produto para as quais tinha sido formado toda a minha carreira, estes novos métodos não faziam muito sentido. No entanto, eu podia ver em primeira mão que estavam a funcionar. Lutei por explicar as práticas aos novos colaboradores, investidores e fundadores de outras empresas. Não existia uma linguagem comum para as descrever e não existiam princípios concretos para as compreender.

Comecei a procurar fora do pensamento empreendedor o que podia dar sentido à minha experiência. E comecei a estudar outras indústrias, especialmente a produtiva, a partir da qual a maioria das teorias modernas de Gestão resulta. Estudei a produção *Lean*, um processo que teve origem no Japão com o Sistema de Produção da Toyota, uma forma completamente nova de pensar a produção de bens físicos. Descobri que

ao aplicar as ideias da produção *Lean* ao meu desafio de empreendedor – com algumas alterações – tinha descoberto uma estrutura que fazia sentido.

Esta linha de pensamento evoluiu para o conceito *Lean Startup*: a aplicação do pensamento *Lean* ao processo de inovação.

A IMVU tornou-se um sucesso enorme e os seus clientes criaram mais de 60 milhões avatares. É uma empresa lucrativa que conseguiu receitas superiores a 50 milhões de dólares em 2011 e emprega mais de cem pessoas nos escritórios atuais de Mountain View na Califórnia. O catálogo dos bens virtuais da IMVU – que parecia muito arriscado alguns anos atrás – tem agora mais de seis milhões de escolhas; mais de sete mil são acrescentadas todos os dias, quase todas criadas pelos clientes.

Como resultado do sucesso da IMVU comecei a ser procurado para dar conselhos a outras *startups* e sociedades de capitais de risco. Quando descrevia a minha experiência na IMVU muitas vezes era olhado com ceticismo e espanto. A resposta mais comum era: «Isso nunca poderá resultar!» A minha experiência era apresentada a muitas pessoas que tinham formas de pensar convencionais, mesmo no centro mais ativo de Silicon Valley, e que não conseguiam perceber o que eu defendia.

Depois comecei a escrever um blogue que chamei de «Startup Lessons Learned» e a falar em conferências, empresas, *startups* e sociedades de capitais de risco – em frente a todos os que ouvissem. Neste processo de ser chamado para defender e explicar a minha ideia e com a colaboração de outros escritores, pensadores e empreendedores, tive a oportunidade de refinar e desenvolver a teoria da *Lean Startup* para além do seu início rudimentar. A minha esperança pelo caminho era encontrar novas formas de eliminar o tremendo desperdício que eu observava à minha volta: *startups* que faziam produtos que ninguém queria, novos produtos retirados das prateleiras, inúmeros sonhos por realizar.

Eventualmente, a ideia da *Lean Startup* transformou-se num movimento global. Os empreendedores começaram a formar grupos que se encontravam pessoalmente para discutir e falar de ideias *Lean Startup*. Existem agora novas comunidades de prática organizadas em mais de cem cidades pelo mundo. As minhas viagens têm-me levado por diferentes países e continentes. Em todo o lado tenho assistido a sinais de um novo

renascimento do empreendedorismo. O movimento *Lean Startup* está a tornar o empreendedorismo acessível a uma nova geração de fundadores ávidos de novas ideias sobre como construir empresas de sucesso.

Apesar de o meu *background* ser no empreendedorismo de *software* de alta tecnologia, o movimento cresceu muito para além desta base. Milhares de empreendedores estão a aplicar os princípios da *Lean Startup* em todas as indústrias possíveis. Desde essa altura tive a oportunidade de trabalhar com empreendedores de empresas de todos os tamanhos, em diferentes indústrias e diferentes governos. Esta viagem levou-me a lugares que nunca imaginei ver, desde as sociedades de capitais de risco da elite mundial, conselhos de administração das empresas da lista da *Fortune 500* até ao Pentágono. A situação onde estive mais nervoso numa reunião foi quando estava a tentar explicar os princípios da metodologia *Lean Startup* ao responsável pelos Sistemas de Informação do Exército dos EUA, que era um general galardoado três vezes (para que fique registado, ele era muito aberto a novas ideias, mesmo que partissem de um civil como eu).

Rapidamente compreendi que era a altura de me focalizar no movimento *Lean Startup* a tempo inteiro. A minha missão: melhorar a taxa de sucesso de produtos inovadores no mundo inteiro. O resultado é o livro que está a ler.

O método *Lean Startup*

Este é um livro para empreendedores e para quem os responsabiliza. Os cinco princípios *Lean Startup*, que serão apresentados nas três partes deste livro, são os seguintes:

1. Os empreendedores estão em todo o lado: Não temos de trabalhar numa garagem para estar numa *startup*. O conceito de empreendedorismo inclui todos aqueles que trabalham dentro da minha definição de *startup*: uma instituição humana concebida para criar novos produtos e serviços sob condições de incerteza extrema. Isso significa que os empreendedores estão em todo o lado e que a metodologia *Lean Startup* pode funcionar em qualquer empresa, mesmo em grandes corporações, em qualquer setor ou indústria.

2. O empreendedorismo é Gestão: Uma *startup* é uma instituição, não só um produto e por isso requer um novo tipo de Gestão especialmente orientada para este contexto de incerteza extrema.

3. Aprendizagem validada: As *startups* existem não só para fazer coisas, ganhar dinheiro ou mesmo servir clientes. Elas existem para *aprender* a construir uma organização sustentável. Esta aprendizagem pode ser validada cientificamente ao implementar experiências frequentes que permitam aos empreendedores testar cada elemento da sua visão.

4. Construir-Medir-Aprender: A atividade fundamental de uma *startup* é transformar as ideias em produtos, medir como os clientes respondem, e depois aprender a manter a perseverança ou fazer o *pivot* (termo utilizado pelos empreendedores que significa mudar a direção e testar novas hipóteses, mas mantendo a base para não perder a posição já conquistada. Reaproveitam os ativos já conquistados em favor de uma nova estratégia). Todas as *startups* de sucesso devem ser alavancadas para acelerar este circuito de reação.

5. Contabilização da inovação: Para melhorar os resultados do empreendedorismo e fazer com que os empreendedores sejam responsabilizados precisamos de nos focar nas coisas maçadoras: como medir o progresso, como definir metas, como ter prioridades no trabalho. Isto implica um novo tipo de contabilização concebido para *startups* – e para as pessoas que as responsabilizam.

Porque é que as *startups* falham

Porque é que as *startups* falham tanto para em todo o lado?

O primeiro problema é provocado por três fatores: o fascínio de um bom plano, uma estratégia sólida e um estudo de mercado. Antigamente, estes pontos eram apontados como indicadores que levariam ao sucesso e existe uma enorme tentação de os aplicar também às *startups*, mas isso não funciona, porque as *startups* operam com muita incerteza. As *startups* ainda não sabem quem são os seus clientes ou o que deve ser o seu produto. À medida que o mundo se torna mais incerto, torna-se cada vez mais difícil de prever o futuro. Os métodos de Gestão antigos

não respondem aos desafios. Um plano preciso e previsões só são possíveis quando têm por base uma história operacional longa e um ambiente relativamente estático. As *startups* não têm nenhuma destas condições.

O segundo problema é que depois de ver a Gestão tradicional falhar em resolver este problema, alguns empreendedores e investidores lançaram «mãos à obra» e adotaram uma escola para *startups* que denominaram de *Just do it.* Esta escola defende que se a gestão é o problema, o caos é a resposta. Infelizmente, como posso testemunhar na primeira pessoa, isso também não funciona.

Pode parecer contrário ao que a intuição nos diria, pensar que algo tão disruptivo, inovador e caótico como uma *startup* pode ser gerido ou, para ser mais preciso, *deva* ser gerido. A maioria das pessoas pensa na gestão e em processos como algo maçador e monótono, enquanto as *startups* são dinâmicas e excitantes. Mas o que é realmente excitante é ver as *startups* serem bem-sucedidas e mudarem o mundo. A paixão, a energia e a visão que as pessoas trazem para estas novas iniciativas são recursos demasiado preciosos para serem desperdiçados. Podemos – e devemos – fazer melhor. Este livro é sobre como podemos fazê-lo.

Como é que este livro está organizado

Este livro está dividido em três partes: Visão, Dirigir, Acelerar.

A «Visão» abre campo para uma nova disciplina de Gestão empreendedora. Eu identifico quem é um empreendedor, defino uma *startup*, e articulo uma nova forma de as *startups* obterem gratificação quando estão a fazer progressos, que denomino de *aprendizagem validada*. Para conquistar este tipo de aprendizagem, veremos que as *startups* – numa garagem ou dentro de uma empresa – podem utilizar experimentação científica para descobrir como podem construir uma organização sustentável.

«Dirigir» aprofunda a metodologia *Lean Startup* com detalhe ao mostrar uma grande mudança através do circuito de reação Construir-Medir-Aprender. Começando com *suposições de fé* que exigem testes rigorosos, irá aprender como construir um produto minimamente viável para testar estes pressupostos, um novo sistema de contabilização para medir

se está a fazer progressos, e um método para decidir se quer fazer o *pivot* (mudar o rumo com um pé ancorado no chão) ou prosseguir.

Na parte «Acelerar» iremos explorar as técnicas que permitem às *Lean Startups* acelerar o circuito de reação Construir-Medir-Aprender o mais rapidamente possível, mesmo quando crescem. Vamos explorar os conceitos de produção *Lean* que são aplicáveis também às *startups*, tal como o poder de pequenos lotes. Também iremos discutir o *design* organizacional, de que modo os produtos crescem e como aplicamos os princípios *Lean Startup* para além da típica garagem, mesmo dentro das grandes empresas.

O segundo século da Gestão

Na sociedade já foram provadas uma série de técnicas para gerir grandes empresas e conhecemos as melhores práticas para construir produtos físicos. Mas no que diz respeito às *startups* e à inovação ainda estamos a dar «tiros no escuro». Temos por base uma visão, vamos atrás do «grande homem» que faz magia ou tentamos analisar os novos produtos até à morte. Estes são novos problemas que nasceram do sucesso da Gestão no século XX.

Este livro tenta colocar o empreendedorismo e a inovação numa base sólida. Estamos na alvorada do segundo século da Gestão. Será o nosso desafio fazer algo maior com a oportunidade que nos deram. O movimento *Lean Startup* procura assegurar que aqueles que querem construir a próxima «grande coisa» terão as ferramentas necessárias para mudar o mundo.

PARTE I

Visão

CAPÍTULO 1.

Começo

Gestão empreendedora

A construção de uma *startup* é um exercício de construção institucional; logo, implica necessariamente Gestão. Isto normalmente é uma surpresa para os que aspiram ser empreendedores, porque a forma como associam estas duas palavras é diametralmente oposta. Os empreendedores são, com razão, cautelosos ao implementar práticas tradicionais de Gestão no início de uma *startup*, porque têm receio de convidar a entrada da burocracia ou limitar a criatividade.

Durante décadas, os empreendedores têm tentado encaixar os seus problemas únicos no «buraco redondo» que é a Gestão. Como resultado, muitos empreendedores assumem uma atitude *Just do it* e evitam todas as formas de gestão, processo e disciplina. Infelizmente, esta abordagem conduz ao caos mais vezes do que leva ao sucesso. Eu devia saber: os meus fracassos de *startup* foram todos deste tipo (como vimos na Introdução).

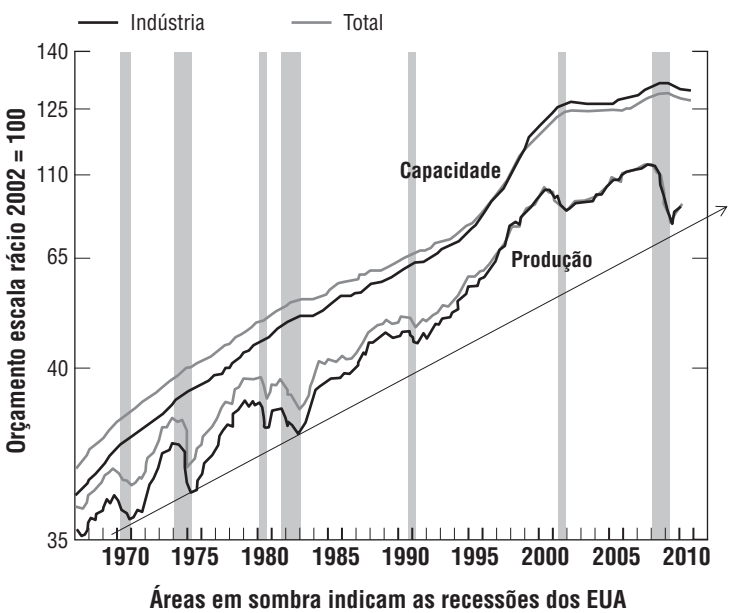
O tremendo sucesso da Gestão em geral durante o último século forneceu abundância de material sem precedentes, mas estes princípios de Gestão não se adequam para lidar com a experimentação e a incerteza, elementos que fazem prosperar as *startups*.

Acredito que o empreendedorismo requer uma disciplina de gestão para aproveitar a tremenda oportunidade empreendedora que nos foi dada.

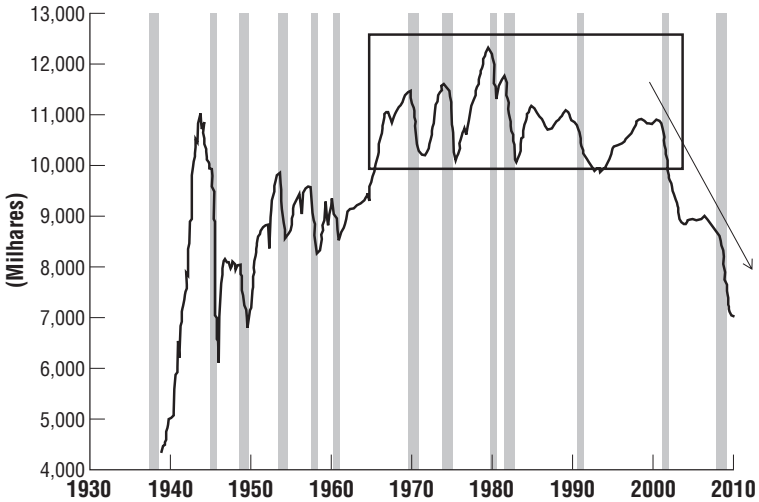
Muitas vezes ouvimos os comentadores lamentarem a perda de empregos na indústria nos EUA nas últimas duas décadas, mas raramente

ouvimos o mesmo lamento em relação à perda da capacidade produtiva da indústria. Isso acontece porque o total da produção industrial *aumentou* – em cerca de 15 por cento na última década – mesmo que os postos de trabalho continuem a desaparecer (ver a tabela em baixo). Com efeito, o grande aumento da produtividade, tornado possível graças à Gestão moderna e à tecnologia, criou mais capacidade produtiva do que a indústria sabe o que fazer com a mesma[1].

Vivemos um renascimento mundial da atividade empreendedora sem precedentes, mas esta oportunidade tem perigos. Porque necessitamos de um paradigma coerente ao nível da gestão para estas iniciativas inovadoras, recorremos à nossa capacidade excessiva com grande displicência. Apesar desta falta de rigor, estamos a descobrir algumas formas de fazer dinheiro, mas para cada sucesso existem muitos falhanços: produtos que saem das prateleiras poucas semanas depois de terem sido lançados, *startups* que ganham muita fama na imprensa, mas que passados alguns meses desaparecem, e novos produtos que acabam por não ser utilizados por ninguém. O que faz com que estes fracassos sejam especialmente difíceis não é só o mal que causam aos colaboradores,

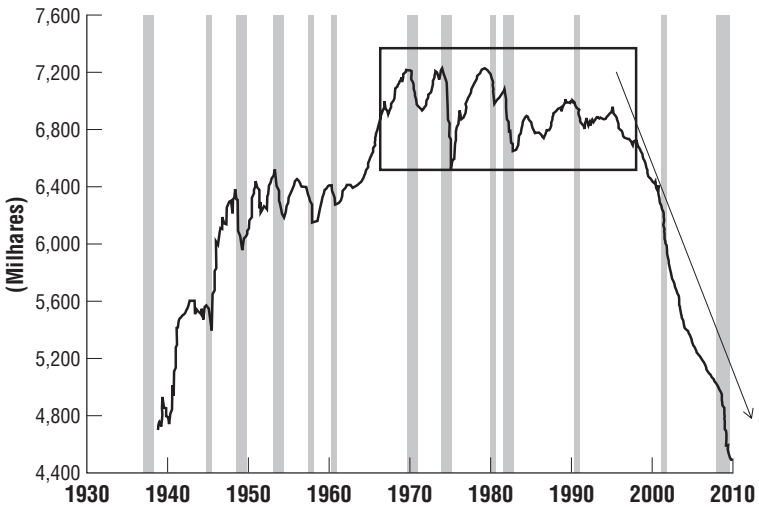


Todos os empregados: Indústria de bens duradouros (DMANEMP)
Fonte: Departamento do Trabalho dos EUA: departamento das estatísticas do trabalho



Áreas em sombra indicam as recessões dos EUA

Todos os empregados: Indústria de bens não duradouros (NDMANEMP)
Fonte: Departamento do Trabalho dos EUA: departamento das estatísticas do trabalho



Áreas em sombra indicam as recessões dos EUA

empresas e investidores; eles também são uma perda colossal dos recursos mais valiosos da nossa civilização: o tempo, a paixão e as competências destas pessoas. O movimento *Lean Startup* é dedicado a prevenir que estes fracassos aconteçam.

As origens da metodologia *Lean Startup*

O nome *Lean Startup* tem origem na revolução industrial *Lean* que Taiichi Ohno e Shigeo Shingo criaram e desenvolveram na Toyota. O pensamento *Lean* alterou radicalmente a forma como as cadeias de abastecimento e os sistemas de produção funcionam. Os seus princípios resultam do conhecimento e da responsabilização dos trabalhadores individuais, redução dos tamanhos dos lotes, produção *just in time* e controlo de inventário, e a aceleração dos ciclos temporais. Ensinou ao mundo a diferença entre as atividades que criam valor e desperdício e demonstrou como incorporar a qualidade nos produtos de dentro para fora.

Lean Startup adapta estas ideias ao contexto do empreendedorismo e propõe que os empreendedores avaliem o seu progresso de forma diferente de como fazem outro tipo de iniciativas. O progresso industrial é avaliado pela produção de bens físicos de elevada qualidade. Como veremos no Capítulo 2, *Lean Startup* utiliza uma unidade diferente de progresso que se denomina *aprendizagem validada*. Desenvolvendo a aprendizagem como o nosso padrão, podemos descobrir e eliminar o desperdício tremendo que está a ameaçar o empreendedorismo.

Uma teoria de empreendedorismo completa deve abordar todas as funções dos primeiros estados de um empreendimento: visão e conceito, desenvolvimento de produto, vendas e *marketing*, parcerias, distribuição, crescimento, estrutura e *design* organizacional. Tem de fornecer às *startups* empreendedoras um método para medir o progresso no contexto de uma incerteza extrema. Deve transmitir aos empreendedores orientação clara sobre como tomar as melhores decisões que enfrentam: se investir e quando no processo; formular; planear; criar infraestruturas; quando assumir tudo sozinho ou com um sócio; quando responder ao *feedback* ou manter-se na sua visão; e como e quando investir no crescimento do

negócio. Acima de tudo, deve permitir aos empreendedores fazer previsões que se testem a si próprias.

Por exemplo, considere a recomendação de construir equipas multifuncionais e torná-las responsáveis pelo que denominamos de *marcos de aprendizagem* em vez de organizar a sua empresa em departamentos funcionais estanques (vendas, *marketing*, tecnologias de informação, recursos humanos, etc.) que responsabilizam as pessoas por desempenhar bem as suas áreas de especialização. Talvez concorde com esta recomendação ou talvez seja cético. De qualquer das formas, se decidir implementá-la prevejo que rapidamente receberá o *feedback* das suas equipas de que o novo processo está a reduzir a sua produtividade. Irão pedir-lhe para regressar à velha forma de trabalhar, na qual tinham a oportunidade de se «manterem eficientes» quando trabalham em grandes lotes e passam o trabalho entre departamentos.

É seguro prever este resultado, e não só porque já o vi muitas vezes em empresas para as quais trabalhei. É uma previsão direta da teoria *Lean Startup*. Quando as pessoas estão habituadas a avaliar a sua produtividade localmente, sentem que um bom dia é quando fazem o seu trabalho bem feito todo o dia. Quando trabalhei como programador, isto significava oito horas diretas de programação sem interrupções. Isso era um bom dia. Se, pelo contrário, era interrompido com perguntas, processo, ou – pior ainda – reuniões, sentia-me mal. O que tinha verdadeiramente conquistado naquele dia? O código e características de produto eram tangíveis para mim; podia vê-las, compreendê-las e mostrá-las. Mas aprender é frustrante porque é intangível.

A metodologia *Lean Startup* pede às pessoas para começarem a medir a sua produtividade de uma forma diferente. Porque as *startups* muitas vezes constroem acidentalmente coisas de que ninguém precisa, não interessa muito se o fazem dentro do tempo previsto ou dentro do orçamento. O objetivo de uma *startup* é encontrar a coisa certa para construir – o que os clientes querem e pagam para ter – o mais rápido possível. Por outras palavras, a *Lean Startup* é uma nova forma de olhar para o desenvolvimento de produtos inovadores que enfatizam a rápida interação da informação do cliente, uma grande visão e grande ambição, tudo ao mesmo tempo.

.....

Henry Ford é o empreendedor mais bem-sucedido e celebrado de todos os tempos. De facto, a ideia da Gestão tem estado ligada à história automóvel desde os primeiros dias, e por isso acredito que será adequado utilizar o automóvel como uma metáfora para uma *startup*.

A combustão interna do automóvel é potenciada por dois importantes, mas muito diferentes circuitos de reação. O primeiro está dentro do motor. Antes de Henry Ford ser um famoso CEO ele era engenheiro. Passou os dias na sua oficina com mecânicas precisas para conseguir que os motores em cilindro mexessem. Cada pequena explosão dentro do cilindro era uma força motivadora para mover as rodas, mas também para motivar a ignição para a explosão seguinte. A não ser que este circuito de reação seja gerido precisamente, o motor explode e desfaz-se.

As *startups* têm motores semelhantes, aos quais chamo de *motores de crescimento.* O mercado e os clientes de uma *startup* são diferentes: uma empresa de brinquedos, uma empresa de consultoria e uma fábrica industrial podem não parecer ter muito em comum, mas elas operam com o mesmo motor de crescimento.

Cada nova versão de um produto, cada nova característica e cada novo produto de *marketing* é uma tentativa para melhorar este motor de crescimento. Como pensava Henry Ford na sua garagem, nem todas estas mudanças se traduzem em melhoramentos. O desenvolvimento de novos produtos acontece de forma inesperada. A maioria do tempo da vida de uma *startup* é passada a personalizar o motor ao fazer melhoramentos no produto, no seu *marketing* e nas suas operações.

O segundo circuito de reação mais importante num automóvel acontece entre o condutor e o volante. Esta reação é tão importante e automática que muitas vezes nem pensamos nela, mas será o volante a diferenciar a condução de outras formas de transporte. Se tem de conduzir diariamente para o trabalho talvez conheça a estrada tão bem que as suas mãos o levem ao destino por elas próprias. Pode praticamente conduzir nesta estrada quando dorme. Mas se lhe pedir para fechar os olhos e escrever exatamente como chega ao escritório – não as direções

do volante, mas todas as ações que precisa de ter, todas as mudanças que colocou e quantas vezes pisou o pedal – verá que é impossível. A coreografia da condução é incrivelmente complexa quando paramos para pensar nela.

Em contraste, um foguetão requer também o mesmo tipo de calibração avançada. Deve ser lançado com as mais precisas instruções sobre o que fazer; todos os impulsos, todos os motores e todas as mudanças de direção. O mais pequeno erro na altura do lançamento terá resultados catastróficos milhares de quilómetros à frente.

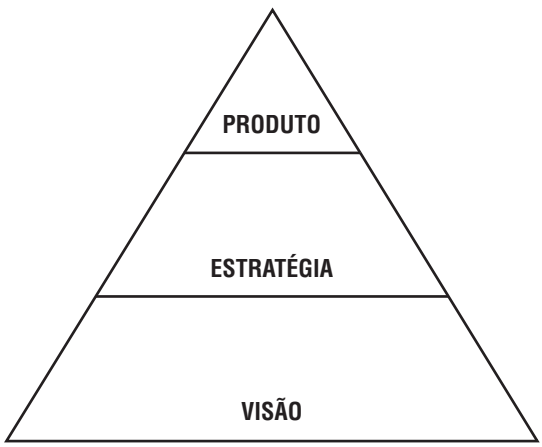
Infelizmente, demasiados planos de negócios de *startups* parecem estar mais a lançar um foguetão do que a guiar um automóvel. Eles prescrevem passos a tomar e os resultados esperados com um detalhe exaustivo e, tal como planear o lançamento de um foguetão, eles estão preparados de tal forma que qualquer erro mais pequeno nos pressupostos pode levar a resultados desastrosos.

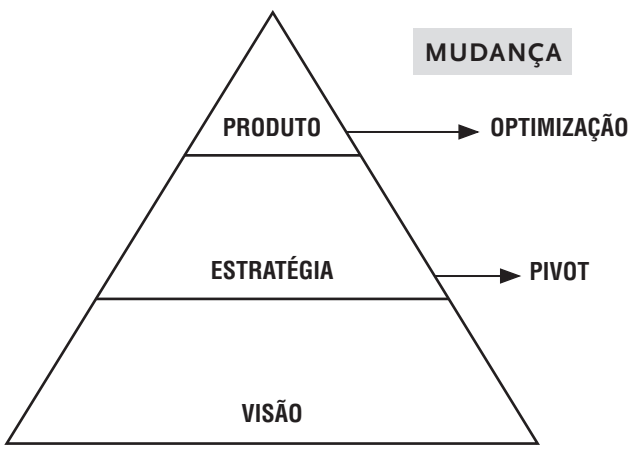
Uma empresa com a qual trabalhei teve a infelicidade de prever a adoção significativa de clientes – aos milhões – de um dos seus novos produtos. Estimulada por um lançamento vistoso, a empresa executava com sucesso o seu plano. Infelizmente, os clientes não iam atrás do produto em grande número. Ainda pior, a empresa tinha investido em infraestruturas massivas, recrutando e organizando apoio para dar resposta ao fluxo de clientes que seriam esperados. Quando os clientes falharam em materializar-se, a empresa já estava tão comprometida que não se conseguira adaptar a tempo. Eles tinham «conquistado o fracasso» com sucesso e lealdade ao executar com rigor um plano que se revelou ser um completo falhanço.

Ao contrário, a metodologia *Lean Startup* é concebida para ensinar como conduzir uma *startup*. Em vez de fazer planos complexos que têm por base uma série de pressupostos, pode constantemente fazer ajustamentos com o *volante*, que denominamos de *circuito de reação Construir-Medir-Aprender*. Através deste processo de condução, podemos aprender quando e se é altura de fazer uma viragem brusca – *pivot* – ou se devemos perseverar ao longo do nosso caminho atual. Quando temos um motor que pode acelerar, *Lean Startup* oferece métodos para crescer e aumentar o negócio com o máximo de aceleração.

Será através do processo de condução que terá sempre uma ideia clara para onde vai. Se está a ir para o trabalho, não desiste porque há um desvio na estrada ou segue o caminho errado. Pode manter-se completamente enfocado para chegar ao seu destino.

As *startups* também têm um verdadeiro Norte, um destino em mente: criar um negócio próspero que mudará o mundo. Eu apelido isto de *visão da startup*. Para conquistar esta visão, as *startups* aplicam uma *estratégia*, que inclui um modelo de negócio, um mapa da estrada do produto, um ponto de vista sobre os parceiros e concorrentes, e ideias sobre quem serão os clientes. O *produto* será o resultado desta estratégia (ver a figura em baixo).





Os produtos mudam constantemente através do processo de *personalização do motor*. Menos frequentemente, a estratégia talvez tenha de mudar (o que se chama *pivot*). No entanto, esta visão com muita informação raramente muda. Os empreendedores estão comprometidos em ver a *startup* alcançar o seu destino. Qualquer retrocesso é uma oportunidade para aprender como queremos chegar onde queremos ir.

Na vida real, uma *startup* é um *portfolio* de atividades. Acontecem muitas coisas em simultâneo: o motor está a funcionar, conquistamos novos clientes e servimos os que já existem; estamos a personalizar; tentar melhorar o nosso produto, *marketing* e operações; e estamos a conduzir e a decidir se queremos fazer e quando fazemos o *pivot*. O desafio do empreendedorismo é equilibrar todas estas atividades. Mesmo as *startups* mais pequenas enfrentam o desafio de apoiar os clientes existentes ao mesmo tempo que tentam inovar. Mesmo a empresa mais estabelecida enfrenta a necessidade de investir na inovação para não se tornar obsoleta. À medida que as empresas crescem, o que muda é a combinação destas atividades no *portfolio* de trabalho da empresa.

.....

Empreendedorismo é Gestão. Mas mesmo assim, imagine um gestor moderno a quem é pedido para construir um novo produto no contexto de uma empresa já estabelecida. Imagine que esse gestor vai ter com o responsável pelo departamento financeiro da empresa um ano mais tarde e diz: «Falhámos em atingir os objetivos de crescimento que planeámos. De facto, quase não temos novos clientes nem novas receitas. No entanto, aprendemos imenso e estamos a desenvolver uma nova linha de negócios muito progressiva. Só precisamos de mais um ano.» Na maior parte das vezes, este seria o último relatório que este empreendedor daria ao seu empregador.

A razão é que na teoria geral de Gestão, falhar em apresentar resultados resulta da falha de planear adequadamente ou da falha na sua execução. Ambos são lapsos importantes, mas, no entanto, o desenvolvimento de novos produtos na nossa economia moderna rotineiramente envolve este tipo de falhanços para conseguir mais grandeza. No

movimento *Lean Startup* concluímos que estes inovadores internos são na verdade também empreendedores e que a gestão do empreendedorismo pode ajudá-los a ter sucesso; isto será tema do próximo capítulo.