



TI

Como “Startup Lean” pode ajudar as novas empresas e empreendimentos no Brasil: Startups Digitais

Há um movimento relevante e massivo de criação de startups, principalmente digitais. Muitas dessas empresas têm adotado práticas e métodos de gestão apresentados no mercado sob o nome de “lean startup”.

MARCELO ALCEU AMOROSO LIMA

Os métodos e as práticas de gestão de “lean startup” foram desenvolvidos para ajudar as startups digitais em vários desafios específicos de um ambiente de alta incerteza, característico dessas empresas. As startups digitais têm, entretanto, usado, na prática, a “lean startup” de forma pouco sistemática e muito rarefeita. Isto é, usam apenas algumas ferramentas, usam as ferramentas sem muito rigor ou as utilizam por um tempo somente e depois desistem. Isso faz com que elas não aproveitem os benefícios da “lean startup” com consistência.

Por outro lado, existe, no mercado – há 25 anos –, o sistema tradicional de gestão lean, baseado no sistema de produção da Toyota, que tem um longo histórico de sucesso junto às empresas da “velha economia” e que pode trazer muito benefício também para as startups digitais – principalmente se utilizado com a “lean startup”.

Denomina-se, neste artigo, “startup lean” (atenção para não confundir com “lean startup”...) a confluência do novo sistema de gestão “lean startup” com o sistema de gestão lean tradicional – de uma forma consistente, permanente, com sinergia e sob a mesma filosofia. A “startup lean” permite obter o que há de melhor nesses dois mundos.

A “startup lean” pode ser definida como uma organização temporária constituída para criar um novo produto ou serviço em busca de um modelo de negócio de alto valor agregado para os clientes e de baixo desperdício para o empreendimento. Normalmente opera sob condições de extrema incerteza.

A startup lean acontece na criação de empresas “do zero”, mas também quando empresas da “velha economia” com práticas lean usam, de forma inteligente e tópica, alguns métodos e práticas da “lean startup” para suas iniciativas de criação de novos negócios.





Os objetivos deste artigo são:

1. Apresentar o movimento de criação de empresas digitais – startups – e de adoção do modelo de gestão “lean startup” no Brasil em suas características fundamentais e como esse modelo tem sido aproveitado por empresas tradicionais.
2. Apresentar o potencial e as limitações que esse modelo pode ter da forma superficial como vem sendo muitas vezes adotado pelas startups digitais.
3. Apresentar os benefícios que a união dos conceitos e das ferramentas do movimento lean tradicional ao movimento “lean startup” pode proporcionar para o sucesso da startup – ao longo de seu ciclo de vida – como uma empresa sustentável.

Há um movimento forte e crescente de desenvolvimento de “startups baseadas na internet”

O MOVIMENTO DA CRIAÇÃO DE STARTUPS DIGITAIS NO BRASIL

Há um movimento forte e crescente de desenvolvimento de “startups baseadas na internet” no país, decorrente das seguintes causas:

- Consolidação de uma infraestrutura de comunicação e criação de novas tecnologias de informação e comunicação, que viabilizam novos serviços para consumidores – pessoas físicas e jurídicas – e melhor qualidade e custo mais baixo dos serviços disponibilizados.
- Acesso a dispositivos móveis e de armazenamento em nuvem e a educação do consumidor quanto ao uso desses dispositivos cresce a taxas muito altas, tornando o acesso a smartphones praticamente universal em todas as camadas sociais e ampliando o potencial de demanda pelos serviços de informação.
- A disponibilidade de capital e de ecossistemas de empreendedores tornou-se também generalizada e em um ambiente econômico com barreiras à entrada da concorrência relativamente baixas.

O movimento da criação de startups é um movimento social importante para o país, com grande potencial de contribuição para o seu desenvolvimento econômico e social.





À medida que um número maior de startups prospera usando – desde os passos iniciais – conceitos e práticas lean, esse aprendizado poderá condicioná-las a continuar com práticas lean nas próximas etapas de suas existências, tornando as empresas mais eficazes e eficientes também nesse momento de empresa madura.

Os conceitos de lean startup podem também ser úteis para as empresas maduras em funções da tecnologia da informação ou em funções do desenvolvimento de novos produtos.

Como empresas líderes estão conduzindo seu processo de inovação – [Veja as sessões do Lean Summit 2018](#)

Potencial e limitação da gestão das startups digitais inspirada no modelo “lean startup”

Para identificar o potencial e as limitações das práticas de gestão adotadas pelas startups digitais no Brasil, foi entrevistada uma amostra de 50 empresas na região de Campinas e São Paulo à procura de algum traço de gestão mais profissional e consistente e constatou-se que a maioria das empresas tinha conhecimento do conceito de “lean startup”.

Esse conceito é associado ao livro homônimo de Eric Ries, mas também às ideias e recomendações dos seguintes autores: Steve Blank (*Customer Development Model*), “4 Steps to Epiphany” e “Manual do Proprietário de Startup”, e Alexander Osterwalder (*Business Model Generation*). Esses conceitos e recomendações são discutidos – ainda que superficialmente – com certa frequência por membros das startups digitais em fóruns de discussão pertinentes.

Em seguida, foi feita uma seleção de 12 startups entre as 50 iniciais com o objetivo de identificar do que constavam essas práticas.

Foram identificadas, nessas empresas, práticas e métodos de foco no cliente, na melhoria do processo e na organização do trabalho, que apresentam relação forte com a filosofia de gestão lean tradicional – conforme descrito a seguir:

- Uso de experimentos para aperfeiçoamento sistemático dos produtos dentro da visão estratégica da empresa através do refinamento de melhorias incrementais no contexto de estratégias preliminarmente definidas – iterações – até o ponto em que o aumento do benefício por unidade de esforço alocado para melhorá-los começa a diminuir.





Esse momento é, então, o ponto de inflexão, onde se questiona a pertinência da atual estratégia e se testa a conveniência de uma mudança para outra mais promissora ou – no limite – da desistência de um produto ou serviço se constatada sua inviabilidade.

Esse mecanismo de exploração de alternativas estratégicas de melhoria para o produto dentro de uma mesma visão estratégica é chamado de “pivotagem”. Essa lógica de desenvolvimento de produtos tem como finalidade acelerar o desenvolvimento ou o descarte rápido e necessário de alternativas para o futuro.

- Teste de hipóteses como experimentos e, uma vez validado o resultado, procura-se escalar rapidamente o processo para o universo representado na amostra: usam-se métodos mais qualitativos de pesquisa nas etapas preliminares dos experimentos e mais quantitativos para escalar as práticas iniciais bem-sucedidas. Pratica-se o ciclo de validação do aprendizado: “acompanhar/medir/observar/interagir” com os clientes, e “construir/protótipo/medir/aprender” para o produto.
- Produto minimamente viável (P.M.V.). Consta da prototipagem rápida do produto para não desperdiçar esforços na elaboração de produtos antes de testar os elementos primordiais e mais relevantes para os clientes – que definem o seu sucesso.
Nesse caso, evita-se continuar o esforço sobre algo fadado ao insucesso ou mesmo à perda de tempo desenvolvendo funcionalidades ainda não maduras para o estágio atual do produto.
- ? Ferramentas e práticas de gestão da tecnologia da informação com uma proximidade grande com a filosofia de gestão lean – como o método agile e a ferramenta de acompanhamento do fluxo de trabalho de programação *kanban*.
- Uso das práticas e ferramentas de desenvolvimento de produtos através de uma interação forte com o cliente conforme apregoado pelo *customer development model*.

Quanto às práticas de gestão, temos as seguintes mais prevalentes e relevantes:

Um ambiente de incerteza extrema e crescimento “explosivo” requer uma abordagem obsessiva de timing das decisões e das ações e de agilidade e velocidade de execução para se diminuir os desperdícios de tempo e de qualidade nos produtos e processos.

Consequência também da necessidade por grande agilidade e velocidade, a natural e saudável aversão organizacional à burocracia fica ainda mais exacerbada – entretanto, nesse caso, com as consequências





colaterais nefastas de maior dificuldade para se combater o caos organizacional e o fluxo de trabalho desse ambiente!

Outra prática de gestão é a minimização do desperdício de tempo em trabalhos que não agregam valor. É um direcionamento geral da cultura da startup no sentido de minimizar o desperdício de tempo e de se trabalhar focado em prioridades pré-definidas.

O monitoramento de indicadores-chave de performance – KPIs – para o acompanhamento de fatos, dados e metas permite um maior foco nas ações prioritárias e a possibilidade de aferir objetivamente os processos e resultados em termos de causa e efeito, de forma a permitir um avanço na efetividade do trabalho realizado e no aprendizado para o desenvolvimento futuro.

O problema que ocorre com frequência nas startups é a falta de consistência e persistência no uso das ferramentas e práticas lean

Todas essas ferramentas e práticas alavancam muito o desenvolvimento das startups. O problema que ocorre com frequência, entretanto, é a falta de consistência e persistência no uso das ferramentas e práticas, o que diminui muito a efetividade do resultado alcançado.

Benefícios da união do lean tradicional à lean startup: a startup lean

Uma das práticas e métodos lean tradicionais para empresas maduras é o sistema lean de desenvolvimento de produtos.

O conceito é que o produto e o processo de produzi-lo sejam desenvolvidos concomitantemente.

Conforme apresentado na figura a seguir, ele contempla algumas ideias básicas, como:

- Foco no valor definido pelo cliente e no conhecimento gerado para o fluxo operacional.
- Líder empreendedor – o engenheiro-chefe –, responsável em última instância pelo produto em desenvolvimento e pelo processo para desenvolvê-lo.
- Engenharia simultânea baseada na exploração sistemática, concomitante – e desde o início do processo de desenvolvimento do produto –, de múltiplas alternativas de solução para as funcionalidades.





- Gestão visual; equipes de especialistas funcionais; envolvimento integral dos fornecedores.
- Fluxo puxado, cadenciado e nivelado dos recursos e padronização dos processos, partes e peças – sempre que possível – para reduzir a variabilidade e criar flexibilidade e resultados previsíveis.

O SISTEMA LEAN DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E PROCESSOS



O S.L.D.P. tem sido aplicado com sucesso em ambientes complexos de empresas tradicionais, com um grau de inovação tecnológica, uma velocidade e uma radicalidade de mudança do produto básicas a moderadas.

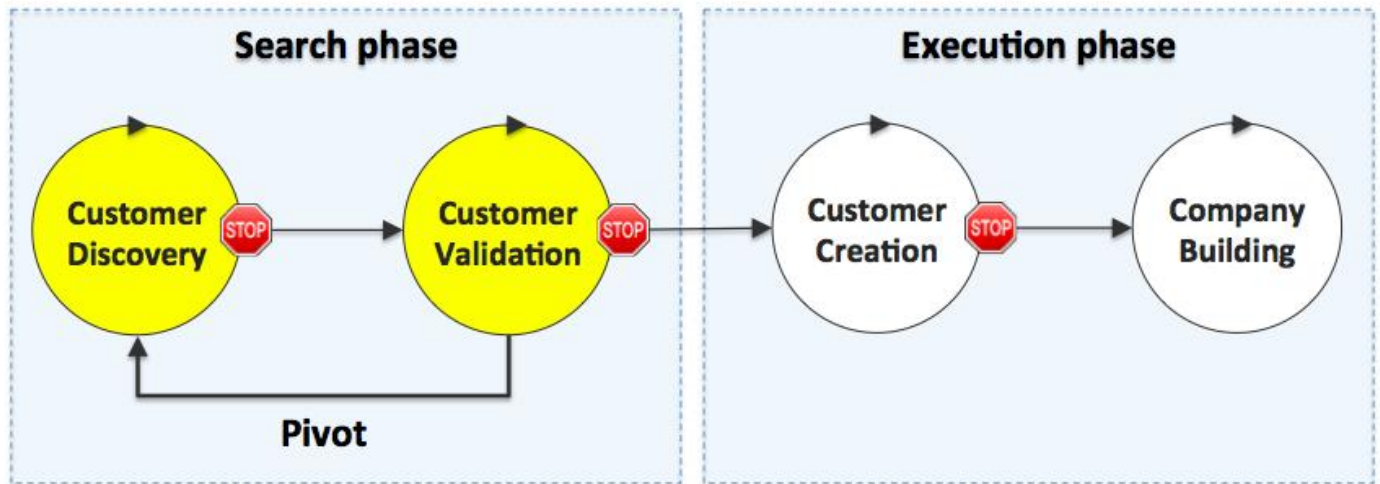
Em situações onde uma empresa tradicional perceba a oportunidade de desenvolver produtos revolucionários, com alto potencial de crescimento e também com alto grau de incerteza, o S.L.D.P. pode ser adaptado para incorporar ferramentas e práticas de gestão de lean startup, já usadas com sucesso pelas startups.

Entre as ferramentas e práticas já mencionadas das startups com potencial de incorporação no sistema lean de desenvolvimento de produtos, destacam-se:

1) O modelo de desenvolvimento do cliente (*customer development model* – Steve Blank): testar se o produto resolve um problema ou uma necessidade do cliente (*customer discovery*) e – numa segunda etapa – validá-lo com uma interação maior com os clientes e desenvolver um modelo de vendas que possa ser replicado



(*customer validation*). Essa é a fase da busca por um modelo de negócio de excelência. A fase seguinte – de execução de um modelo de negócio – foca em escalar o modelo de negócio vencedor identificado.



2) Realização estruturada de experimentos usando métodos mais qualitativos de pesquisa de mercado no começo do desenvolvimento do produto e mais quantitativos para se escalar as práticas iniciais bem-sucedidas acompanhados de ciclo de validação de aprendizado: “acompanhar/medir/observar/interagir” para os clientes e “construir/protótipo/medir/aprender” para o produto.

3) Desenvolvimento do produto minimamente viável (P.M.V.).

4) Pivotação estratégica para decidir o refinamento dos produtos por melhorias incrementais ou pela busca de novas estratégias.

Por outro lado, uma opção interessante para a empresa tradicional em face de uma situação de oportunidade de grande valor agregado, crescimento e incerteza exacerbada, pode ser a incorporação de uma startup digital por aquisição ou o “*spin-off*” de uma oportunidade pela criação de uma startup digital.

Nesses casos, muito embora a problemática do desenvolvimento do produto e dos clientes seja a essência vital da startup digital, há simultaneamente toda uma problemática do empreendimento como um todo – e esses condicionantes precisam ser tratados no sistema de gestão para o bem dos processos, das pessoas e dos resultados.



No primeiro caso – de aquisição – o desafio é o de integrar a nova iniciativa ao sistema de gestão tradicional, alavancando as sinergias e evitando a perda da energia vital. No segundo caso, de *spin-off*, o desafio é o de equipar a startup digital com ferramentas de gestão para um voo solo com alta probabilidade de sucesso.

Nos dois casos, há um roteiro básico de tópicos sistêmicos de gestão lean a serem implementados, que pode ser o seguinte:

1. Sistema de gestão lean para a startup digital: FERRAMENTAS LEAN

- Mapeamento do fluxo de valor.
- Metodologia de solução de problemas.
- *Hoshin* – desdobramento estratégico.
- Gerenciamento para o aprendizado.
- Gerenciamento diário.
- *Obeya* – sala de monitoramento dos indicadores.

2. Gestão da capacidade finita de recurso para o desenvolvimento do produto.

3. Gestão visual do fluxo de trabalho.

4. Desenvolvimento do produto focado em eventos:

- O evento de requisitos de mercado e o desenvolvimento do cliente.
- O evento de planejamento do projeto/mitigação de risco.
- Os eventos de ciclo rápido de aprendizado.
- Os eventos de otimização de custo (preparação do processo de produção – 3P).
- Os eventos de revisão, congelamento do design e pivotagem.

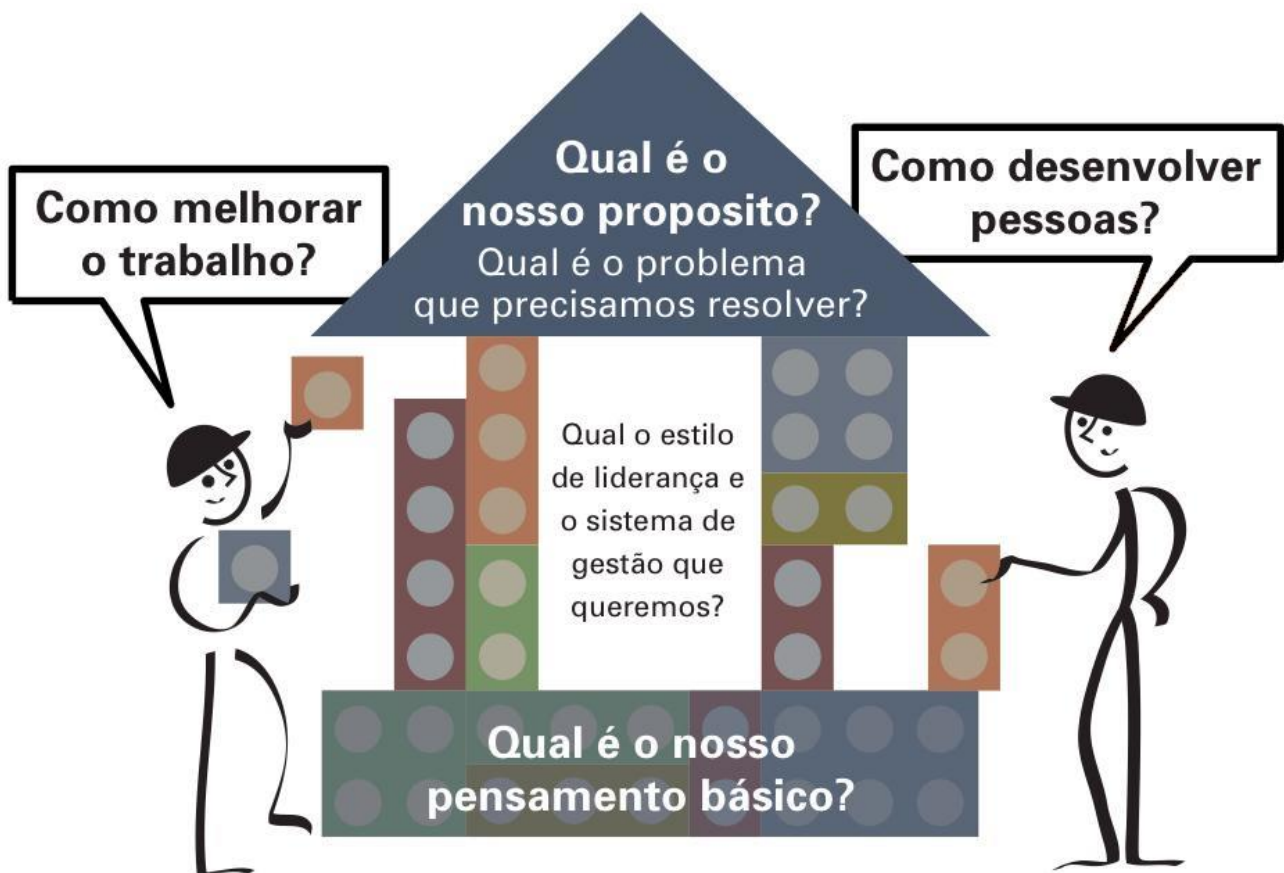


5. Execução:

O modelo de transformação denominado “dimensões da transformação lean” pode ser útil para as empresas que estão iniciando suas atividades, pois ajuda a pensar nas dimensões mais importantes de uma empresa...

Uma constatação das intervenções lean em empresas tradicionais é que a aplicação de ferramentas lean ou mesmo a adoção genérica da filosofia lean pode ter um bom impacto tópico e momentâneo, mas com alta probabilidade de quase regressão posterior, se não houver uma intervenção contínua e estruturada tal como desenvolvido no modelo de transformação denominado “dimensões da transformação lean” (LTF) – conforme a figura abaixo.

DIMENSÕES DA TRANSFORMAÇÃO LEAN PARA DESENVOLVER MAIS E MELHORES STARTUPS DIGITAIS





Esse modo articulado de pensar prevê a necessidade de uma intervenção integrada e focada nos elementos relacionados ao propósito da TRANSFORMAÇÃO e ao problema a ser enfrentado, na melhoria do trabalho e no desenvolvimento das pessoas, dentro de um estilo de liderança, um sistema de gestão e um modelo mental desejados.

Pode ser útil para as empresas que estão iniciando suas atividades, pois ajuda a pensar nas dimensões mais importantes de uma empresa.

...E também contribui para as empresas que estão avançando em sua jornada lean e que estão buscando a incorporação de algumas práticas e métodos de “startup lean”

E também contribui para as empresas que estão avançando em sua jornada lean e que estão buscando a incorporação de algumas práticas e métodos de “startup lean”.

A natureza recorrente dos problemas e desafios das startups digitais brasileiras sugere uma grande oportunidade de melhoria do método de gestão através de práticas e ferramentas lean

A natureza recorrente dos problemas e desafios das startups digitais brasileiras sugere uma grande oportunidade de melhoria do método de gestão através de práticas e ferramentas lean, de forma a se alcançar resultados melhores e mais rapidamente para todos os envolvidos – a começar pelos clientes!

Conheça o caminho de empresas líderes na sua transformação digital - [Participe do Lean Summit 2018](#)

Publicado em 11/04/2016

