

Livro: A Startup Enxuta

Autor: Eric Ries

Mantra: construir, medir e aprender

Após esse processo, raramente a estratégia da empresa precisará ser alterada (pivotar). O produto é quem deverá ser ajustado sempre que necessário.

Salto de fé: são crenças que definem a modelagem do negócio. Elas precisam ser testadas e validadas durante a operação. Exemplo: as pessoas desejam uma plataforma que as aproxime de motoristas para oferecer carona; as pessoas confiarão em aceitar a carona mesmo que de estranhos.

"A inovação é algo que acontece de baixo para cima, descentralizada e imprevisível, mas isso não significa que não possa ser administrada [...] Cultivar a o empreendedorismo é responsabilidade da alta administração".

Inovação sustentável = melhorias incrementais nos produtos existentes

Inovação disruptiva: capaz de criar novas fontes sustentáveis de crescimento

O único caminho sustentável para o crescimento econômico de longo prazo é criar uma "fábrica de inovação" que use as técnicas da Startup Enxuta com o objetivo de criar inovações revolucionárias continuamente"

Métrica interessante: número de clientes usando produtos criados de x anos pra cá e faturamento advindo de produtos criados de x anos pra cá

Lei de Metcalfe: o valor de uma rede equivale ao quadrado do número de pessoas que fazem parte da rede

"A aprendizagem validada é embasada em dados empíricos coletados de clientes reais". O segredo é disponibilizar o mais rápido possível um produto/serviço ao cliente e medir a percepção dele para depois ir melhorando ou reavaliando toda a estratégia. Isso deve ser feito continuamente.

Encarar como produto como um experimento. Dica: transformar as premissas por trás dos motivos para criar um produto em hipóteses e tentar testar cada uma delas. Depois ir modelando o produto a partir dos feedbacks

Ciclo: Ideias > Construir > Produto > Medir > Dados > Aprender

Reduzir o tempo desse ciclo é a essência da Startup Enxuta

Produto Mínimo Viável (MVP): é como devemos encarar esse ciclo de construir, medir e melhorar. Sempre oferecendo MVPs melhorados pra não perder a agilidade

Cuidado com a utilização de métricas de vaidade (número de usuários inscritos, receita, etc) para avaliar o progresso de uma empresa. Em muitos casos elas não refletem questões cruciais para a perenidade do negócio. É mais interessante utilizar métricas que verifiquem o nível de engajamento dos usuários, o tempo de permanência utilizando o seu produto/serviço, etc

Sempre que possível é importante disponibilizar melhorias de produtos/serviços aplicadas a grupos de controle. Exemplo: uma melhoria x aplicada a um grupo de clientes e uma melhoria y aplicada a outro grupo. Só assim dá pra identificar o que de fato agrega.

As métricas utilizadas para esse processo de aprendizagem validada devem ser: acionáveis, acessíveis e auditáveis.

Em algum momento toda startup vai se deparar com a decisão de pivotar ou perseverar. O perigo é cair em um estado letárgico de não decidir pivotar quando a empresa chegou em um estágio que consegue se manter, porém obtendo resultados medíocres que não correspondem às expectativas do empreendedor.

"Um pivô exige manter um dos pés fixos no que aprendemos até agora ao mesmo tempo que fazemos uma mudança fundamental na estratégia, com o objetivo de buscar uma aprendizagem validada ainda maior."

Pivotar não é ruim, pois ele em algum momento vai fazer parte do processo. O ruim é o tempo entre os pivôs ser longo demais. O melhor projeto é aquele que consegue fazer, aprender e pivotar em reduzidos intervalos de tempo e a baixo custo.

Existem diversos tipos de pivô: de plataforma, de segmento de cliente.... (página 165 a 167)

Um pivô é mais bem compreendido como uma nova hipótese estratégica que vai exigir um novo MVP para ser testada.

Mesmo depois de alcançar o sucesso inicial, a empresa deve continuar a pivotar. O pivô deve fazer parte da vida recorrente de qualquer empresa.

Um pivô é um tipo especial de mudança, estruturado para testar uma nova hipótese fundamental sobre o produto, o modelo de negócio e o motor de crescimento.

Trabalhar com lotes pequenos é interessante pra diminuir desperdícios de tempo, dinheiro, esforço e diminuir o ciclo de aprendizagem validada.

Existem diferentes motores de crescimento de uma startup: boca a boca; efeito colateral de uso (produtos que expõem a si mesmos como são usados pelos clientes, como por exemplo bens de luxo); publicidade financiada (Google adwords); compra ou uso repetido (serviços de assinatura).

Uma empresa pode ter mais de um motor de crescimento, mas o mais comum é que ela seja movida por um principal e cabe ao gestor ter noção disso e focar em um de cada vez. Pra isso, testar esse motor. Se não der certo, deve pivotar para outro.

Utilizar a técnica dos 5 porquês permite identificar a raiz de alguns problemas que ocorrem no dia-a-dia e sinalizar as fragilidades que devem ser passíveis de um programa de treinamento, uma vez que em geral, essa técnica irá revelar que a maioria dos problemas está associada a gestão de pessoas ou de processos que poderiam ser prevenidos via treinamento.

Para que uma reunião dos 5 porquês dê certo é necessário reunir equipes de diversas áreas e todos os responsáveis pelos processos que serão discutidos.

Cuidado para os 5 porquês não virarem "as 5 culpas". Isso pode causar muitos conflitos na organização.

A técnica dos 5 porquês pode ser considerada avançada. Uma empresa iniciante pode começar com uma filosofia mais simples que siga os seguintes mandamentos: 1) Ser tolerante com todos os erros na primeira vez que acontecem; 2) Jamais permitir que o mesmo erro aconteça duas vezes.

Sempre que possível, a equipe de inovação deve ser multifuncional e ter um líder claro, com autorização para desenvolver, comercializar e implantar produtos ou atributos, sem precisar passar por aprovação prévia, e utilizar as métricas certas voltadas à inovação.

Há gestores com maior habilidade à inovação e outros com maior habilidade na implementação, controle e otimização. Depois de validado um novo produto/serviço, é importante passar o bastão do gestor criativo para esse gestor que é melhor na implementação. Pois naturalmente, a concorrência tentará copiar a solução. Aí entra a habilidade do gestor em reduzir custos e tornar o produto/serviço ainda mais competitivo.

Em geral, quando um experimento dá certo, existe um processo natural de integração do novo produto/serviço do núcleo de inovação para a empresa mãe.