

**BEST-SELLER QUE JÁ INSPIROU 10 MIL
INICIATIVAS ENTRE STARTUPS E OUTROS
EMPREENDIMENTOS, O CLÁSSICO *DO SONHO
À REALIZAÇÃO EM 4 PASSOS* É UM DOS
LIVROS DE NEGÓCIOS MAIS INFLUENTES
DE TODOS OS TEMPOS.**

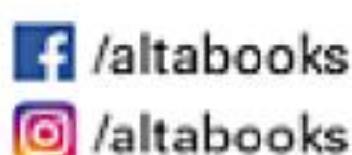


A obra introduziu a metodologia da Startup Enxuta, voltada para novos empreendimentos. Além disso, foi o primeiro livro a apontar que as startups não são versões menores de empresas grandes e que as novas iniciativas são diferentes das existentes. As startups estão em busca de modelos de negócios, enquanto o foco das empresas estabelecidas é a execução.

Para essa busca, o livro propõe um processo prático e eficaz de Desenvolvimento do Cliente dividido em quatro etapas, elucidando por que algumas startups são bem-sucedidas e outras acabam fechando as portas. No lugar de uma execução inflexível, *Do Sonho à Realização em 4 Passos* ensina a identificar e a corrigir falhas nos planos de produtos e negócios antes que elas fiquem caras demais. Para tanto, a obra aborda itens como iteração rápida, feedback do cliente e validação das premissas.

Ao citar vários exemplos concretos, o livro apresenta novas habilidades que colocarão as vendas, o marketing e a sua empresa como um todo na rota do sucesso.

Se o seu objetivo é organizar as vendas, o marketing e o desenvolvimento de negócios do seu novo empreendimento, leia *Do Sonho à Realização em 4 Passos*, um livro essencial para os novos empreendedores.



DO SONHO À REALIZAÇÃO EM 4 PASSOS

Estratégias para Criação de
Empresas de Sucesso

STEVE BLANK


ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2021

A compra deste conteúdo não prevê o atendimento e fornecimento de suporte técnico operacional, instalação ou configuração do sistema de leitor de ebooks. Em alguns casos, e dependendo da plataforma, o suporte poderá ser obtido com o fabricante do equipamento e/ou loja de comércio de ebooks.

Do Sonho à Realização em 4 Passos

Copyright © 2021 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-8-550-81107-9

Translated from original The Four Steps to the Epiphany. Copyright © 2013 Steve Blank. ISBN 978-0989200509 . This translation is published and sold by permission of K&S Ranch Publishing Inc., the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2021 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para autoria@altabooks.com.br

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com projetos@altabooks.com.br

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial

Editora Alta Books

Gerência Editorial

Anderson Vieira

Gerência Comercial

Daniele Fonseca

Produtor Editorial

Illysabelle Trajano

Thiê Alves

Assistente Editorial

Ian Verçosa

Marketing Editorial

Lívia Carvalho

marketing@altabooks.com.br

Coordenação de Eventos

Viviane Paiva
eventos@altabooks.com.br

Editor de Aquisição

José Rugeri
j.rugeri@altabooks.com.br

Ouvidoria

ouvidoria@altabooks.com.br

Equipe Editorial

Luana Goulart
Maria de Lourdes Borges
Raquel Porto
Thales Silva

Equipe de Design

Larissa Lima
Marcelli Ferreira
Paulo Gomes

Equipe Comercial

Daiana Costa
Daniel Leal
Kaique Luiz
Tairone Oliveira
Vanessa Leite

Tradução

Igor Farias

Copidesque

Ana Gabriela

Revisão Gramatical

Hellen Suzuki
Thamiris Leiroza

Revisão Técnica

Carlos Bacci
Economista e ex-empresário

Adaptação para formato e-Book

Joyce Matos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

B642d	Blank, Steve
	Do Sonho à Realização em 4 Passos: Estratégias para Criação de Empresas de Sucesso/ Steve Blank; traduzido por Igor Farias. - Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.
	Tradução de: The Four Steps to the Epiphany ISBN: 978-8-550-81107-9 [Ebook]
	1. Administração de empresas. 2. Empresas de Sucesso. I. Farias, Igor. II. Título.
	2021-1225
	CDD 658 CDU 65

Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br
www.facebook.com/altabooks — www.instagram.com/altabooks

Agradecimentos

Ao longo de 25 anos como empreendedor no setor de tecnologia, tive a sorte de encontrar três mentores extraordinários e brilhantes em suas respectivas áreas: Ben Wegbreit, que me ensinou como pensar; Gordon Bell, que me ensinou no que pensar; e Allen Michaels, que me ensinou a transformar pensamentos em ações diretas e imediatas.

Também tive a sorte de trabalhar no Vale do Silício na mesma época em que três dos profissionais mais influentes nas áreas de marketing e estratégia estavam em plena atividade. Como vice-presidente de marketing, uma das minhas grandes influências foi a abordagem centrada no cliente apresentada nos livros de Bill Davidow, ex-vice-presidente de marketing da Intel e fundador da Mohr Davidow Ventures; também tive a sorte de contar com a presença dele no conselho durante minha passagem pela MIPS Computers. Regis McKenna já era uma lenda das relações públicas e do marketing, e administrava sua empresa quando comecei minha carreira, mas suas ideias e ações ainda orientam meu trabalho. Por fim, ainda me lembro do arrepio atravessando a nuca quando li pela primeira vez sobre a noção de “abismo”, desenvolvida por Geoff Moore. Foi aí que percebi os padrões repetitivos de comportamento empresarial que explicam o até então inexplicável.

Na Haas Business School da U.C. Berkeley, Jerry Engel, diretor do Lester Center on Entrepreneurship, foi suficientemente audaz ao me disponibilizar um local para testar e ensinar a Metodologia do Desenvolvimento do Cliente a centenas de estudantes incautos. O professor John Freeman, também da Haas, me transmitiu ideias valiosas sobre os diferentes ciclos de vendas por tipo de mercado. Rob Majteles, meu primeiro colega de docência na Haas, despertou o entusiasmo dos meus alunos, formulando um programa de estudos coerente e corrigindo seus trabalhos dentro do prazo. Em Stanford, Tom Byers, Kathy Eisenhardt e Tina Seelig tiveram a gentileza de me convidar para lecionar na Graduate School of Engineering e aperfeiçoar minha metodologia, contribuindo com suas ideias sobre os novos ciclos de venda de produtos. Por fim, Murray Low, da Columbia School of Business, me permitiu fazer com que seus alunos do programa de MBA experienciassem o curso e este texto.

No mundo do capital de risco, além de financiarem algumas das minhas startups, Jon Feiber, da MDV, e Katherine Gould, da Foundation Capital, também atuaram como conselheiros e apoiadores bastante leais.

Meus amigos Steve Weinstein, Bob Dorf, Bernard Fraenkel e Jim Wickett contribuíram com inúmeros comentários e sugestões importantes.

Will Harvey e Eric Ries, do IMVU, foram as primeiras cobaias corporativas a implementarem a Metodologia do Desenvolvimento do Cliente, em parte ou integralmente. Este livro era leitura obrigatória para os recém-contratados da empresa deles. Fred Durham, da CafePress, me deu a oportunidade de participar do Conselho de Administração da empresa e acompanhar um empreendedor de renome mundial em ação.

Além de administrar o setor de engenharia do IMVU, Eric Ries também me ajudou a eliminar erros de digitação constrangedores na primeira e na segunda revisão.

Este livro se empobreceria sem as contribuições dessas pessoas.

Por fim, além de conviver com minha busca obsessiva por uma metodologia para os estágios iniciais do Desenvolvimento do Cliente e minha paixão pelo ensino desse tema, minha esposa, Alison Elliott, também colaborou com ideias, percepções e orientações claras e inteligentes. Este livro não seria possível sem ela.

Sobre o Autor

Um empreendedor que se aposentou após uma série de oito startups para se tornar educador e autor, Steve Blank mudou a forma como as startups são estruturadas e como o empreendedorismo é ensinado a nível mundial. Com seus best-sellers **Startup: Manual do Empreendedor** e **Do Sonho à Realização em 4 Passos**, Blank lançou as bases do movimento Lean Startup [Startup Enxuta]. Seu artigo sobre o tema, publicado na edição de maio de 2013 da Harvard Business Review, definiu a nova abordagem.

Steve é uma das maiores referências em startups e inovações. Com seu livro e seu blog, ele revolucionou a estrutura das startups de sucesso; com seu curso Lean LaunchPad, ministrado em Stanford, Berkeley e Columbia, ele reformulou o ensino do empreendedorismo; e com seu curso para o Innovation Corps, ministrado na National Science Foundation, ele alterou radicalmente a dinâmica do mercado científico dos EUA. Seus artigos são publicados regularmente no **Wall Street Journal**, **Forbes**, **Fortune**, **Atlantic** e **Huffington Post**.

Seu primeiro livro, **Do Sonho à Realização em 4 Passos** (2003)¹, afirma que as startups não são versões em miniatura de grandes corporações — estas empresas adotam modelos de negócios, enquanto as startups procuram por eles; na verdade, segundo Blank, as startups precisam de ferramentas específicas, diferentes das aplicadas na gestão das empresas convencionais. A obra descreve uma Metodologia de Desenvolvimento do Cliente para orientar a busca por um modelo de negócios escalável, lançando o movimento Startup Enxuta.

Seu segundo livro, **Startup: Manual do Empreendedor**, publicado em março de 2012, é um roteiro detalhado para a criação de uma empresa de sucesso, com base nas melhores práticas, lições e dicas que surgiram no mundo das startups desde a publicação de sua primeira obra.

Os artigos publicados em seu blog [www.steveblank.com — conteúdo em inglês] e seus dois livros são considerados leitura obrigatória para empresários, investidores e grandes empresas do mundo inteiro.

Em 2011, Blank desenvolveu o Lean LaunchPad, um curso prático que integra o projeto Modelo de Negócios e o Desenvolvimento do Cliente por meio da rápida interação com clientes reais e da iteração do modelo de negócios. Em 2011, a National Science Foundation adotou essa abordagem para seu Innovation Corps (I-Corps), que consiste em equipes formadas pelos melhores cientistas e engenheiros do país com o objetivo de levar suas ideias do laboratório da universidade para o mercado. Desde o início de 2013, mais de quatrocentos grupos selecionados criteriosamente já participaram do I-Corps.

Blank também disponibiliza uma versão gratuita do Lean LaunchPad na plataforma Udacity.com [conteúdo em inglês]; mais de 100 mil pessoas já se inscreveram no curso, uma das bases do Startup Weekend NEXT, um programa global de formação em empreendedorismo lançado no outono de 2012.

Steve é bastante ativo como autor, palestrante e professor. Em 2009, ele ganhou o Undergraduate Teaching Award por sua atuação na graduação em Ciências e Engenharia da Administração em Stanford. Em 2010, ele recebeu o Earl F. Cheit Outstanding Teaching Award da Haas School of Business, em Berkeley. O *San Jose Mercury News* já citou Blank como uma das dez pessoas mais influentes do Vale do Silício. A *Harvard Business Review* o destacou como um dos doze maiores inovadores. Mas, apesar desses e de muitos outros elogios, Steve ainda diz que talvez tenha sido eleito o “aluno menos propenso a ter sucesso” pela sua turma do colégio, em Nova York.

8 startups em 21 anos

Depois de atuar na Tailândia com manutenção de componentes eletrônicos de aviões de caça durante a Guerra do Vietnã, Steve chegou ao Vale do Silício em 1978, logo no início do boom.

Lá, ele trabalhou em suas primeiras startups: nas fabricantes de semicondutores Zilog e MIPS Computers; na Convergent Technologies; na Pixar, como consultor; na fabricante de supercomputadores Ardent; na fabricante de periféricos SuperMac; na empresa de sistemas de inteligência militar ESL; e na Rocket Science Games. Em 1996, Steve cofundou sua oitava startup, a E.piphany, na própria sala de estar. Resumindo: dois grandes estouros, um gol de placa durante a bolha da internet, vários tiros de fora da área no travessão e um imenso aprendizado originaram este livro.

Um leitor voraz de obras sobre história, tecnologia e empreendedorismo, Steve pesquisou a fundo por que o empreendedorismo se difundiu no Vale do Silício enquanto permaneceu estático em outros locais. Não por acaso, ele ficou conhecido por suas palestras frequentes como especialista informal no tema “A História Secreta do Vale do Silício”.

Em seu tempo livre, Steve atua no California Coastal Commission, um órgão público que regula os imóveis e o acesso público ao litoral californiano, e no conselho da California League of Conservation Voters (CLCV). Além disso, ele já foi membro dos conselhos da Audubon California, da Peninsula Open Space Land Trust (POST) e da U. C. Santa Cruz.

As startups de que Steve tem mais orgulho são suas filhas Katie e Sarah, desenvolvidas em parceria com sua esposa, Alison Elliott. A família divide seu tempo entre Pescadero e o Vale do Silício.

1 Este livro é uma atualização das edições anteriores lançadas pela K & S Ranch, por isso o autor se refere a essas edições ao longo do texto.

A Jornada do Herói

Em geral, um herói lendário funda algo — uma nova era, uma nova religião, uma nova cidade, um novo modo de viver. Para encontrar o novo, é preciso deixar o que é antigo para trás e partir em busca da ideia fundamental, a ideia que contém a semente e o potencial de trazer o novo à tona.

— Joseph Campbell

Foi Joseph Campbell quem popularizou a ideia de que há uma jornada arquetípica comum a todas as mitologias, religiões e culturas do mundo. De Moisés e a sarça ardente ao encontro de Luke Skywalker e Obi-Wan Kenobi, a jornada sempre começa quando o herói ouve o chamado para a missão. No início, o caminho é incerto e não se avista o fim. Cada herói se depara com uma série de obstáculos específicos, mas, segundo o raciocínio perspicaz de Campbell, o formato dessas histórias é sempre o mesmo. Não há mil heróis, mas um só herói com mil faces.

A jornada do herói é uma boa forma de encarar as startups. Empresas e produtos começam com uma visão quase mitológica — grandes expectativas e um objetivo que poucos compreendem. É essa visão imaginativa e ambiciosa que diferencia o empreendedor e as startups dos CEOs e das grandes empresas. Os empreendedores querem provar que seus planos e empresas são reais, e não alucinações; para ter êxito, eles devem sair da rota convencional e seguir por um caminho novo e, muitas vezes, incerto. Esse percurso até o sucesso é pontuado por obstáculos, dificuldades e desastres, e põe à prova bem mais do que recursos financeiros. Ele avalia sua resiliência, agilidade e os limites de sua coragem.

A maioria dos empreendedores costuma achar que sua trajetória é algo exclusivo. Mas a percepção de Campbell sobre a jornada do herói também se aplica às startups: por mais que os detalhes sejam diferentes, o formato é sempre o mesmo. Os empreendedores percorrem o caminho da startup sem um roteiro pré-definido e acreditam que nenhum modelo é compatível com seu novo empreendimento. Eles estão errados. Essa trilha é bastante conhecida e estudada. Mas, como ninguém escreve sobre isso, a rota permanece um mistério.

Empreendedores em série como nós percorrem a jornada do herói levando funcionários e investidores a tiracolo. Ao longo do caminho, fazemos as coisas do nosso jeito, acatando bons e maus conselhos ou não dando ouvidos a ninguém. Na quinta ou sexta startup, alguns começam a reconhecer um padrão nos sucessos e fracassos. Ou seja, há um caminho real e reproduzível até o sucesso, um que elimina ou mitiga os riscos mais graves e viabiliza o crescimento e o êxito da empresa. Um de nós resolveu mapear essa rota nas próximas páginas.

A Descoberta da Rota

Quando concebi o “Desenvolvimento do Cliente”, eu atuava como consultor para duas empresas de capital de risco que haviam investido US\$12 milhões em minha última startup malsucedida. (Minha mãe sempre perguntava se eles me obrigariam a devolver o dinheiro. Quando lhe contei que, além de não quererem nenhum centavo de volta, eles ainda cogitavam injetar mais dinheiro em meu próximo empreendimento, ela fez uma longa pausa e disse, com um carregado sotaque russo: “Só nos EUA você consegue dinheiro fácil mesmo.”) Ambas queriam minhas orientações para lidar com as empresas de seus portfólios. Curiosamente, eu gostava de avaliar startups por uma perspectiva externa. Para alegria de todos, eu sabia definir rapidamente o que precisava ser corrigido. Na mesma época, duas novas empresas me pediram para participar de seus Conselhos de Administração. Com essa atividade e os serviços

de consultoria, consegui, pela primeira vez, vivenciar minha “experiência fora do corpo” empresarial.

Sem nenhum envolvimento pessoal, pude observar a situação de modo imparcial. E, por esse ângulo, comecei a detectar algo de uma profundidade até então inédita para mim: parecia haver um padrão em meio ao caos. As discussões que eu ouvira em minhas startups pareciam se repetir nas outras. Eram sempre os mesmos problemas: gerentes de grandes empresas contra empreendedores; fundadores contra gerentes profissionais; o setor de engenharia contra o marketing; o marketing contra o setor de vendas; atrasos; vendas fora do ritmo planejado; o dinheiro acabando e a busca por novos financiamentos. Comecei a perceber a forma como capitalistas de risco mundialmente reconhecidos identificam os padrões por trás dessas questões mais comuns. “Ok, a Empresa X está com o problema 343. Há seis opções para resolver isso, e as probabilidades de cada uma são estas...” Ninguém tinha as respostas na ponta da língua, mas havia executivos com um faro apurado para questões operacionais.

Mas havia algo impróprio ali. Se os maiores do capital de risco podiam reconhecer e, às vezes, prever as ocorrências mais comuns, isso não indicaria que os problemas eram estruturais, e não endêmicos? Não existiria algo essencialmente errado na forma como todos estruturavam e gerenciavam as startups? E se os problemas das startups fossem causados por elas mesmas? Nesse caso, a solução não viria pelo estabelecimento de uma estrutura diferente? Porém, quando conversei com meus amigos do setor sobre isso, ouvi: “Bem, as startups são assim mesmo. Fazemos isso desde sempre; não há outra forma de gestão aplicável.”

Após minha oitava e (provavelmente) última empreitada, a E.piphany, concluí que certamente existe uma forma melhor de gerenciar startups. A percepção de Joseph Campbell sobre os padrões repetitivos nas mitologias é igualmente aplicável ao desenvolvimento de startups de sucesso. Todas as startups (seja uma nova divisão em uma grande corporação ou aquela clássica empresa de garagem) seguem padrões semelhantes — uma série de etapas que, quando implementadas, podem eliminar boa parte da ignorância e incerteza iniciais. As startups que prosperaram apresentam esse padrão na maioria dos casos.

Então, por que algumas startups têm êxito e outras acabam por fechar suas portas? É simples: as que sobrevivem às dificuldades dos primeiros anos não seguem o modelo tradicional de lançamentos centrado no produto, tão defendido por gerentes da área e pela comunidade de capital de risco. Por tentativa e erro, contratação e demissão, as startups de sucesso inventam um processo paralelo ao Desenvolvimento do Produto. De fato, as que se dão bem criam e aplicam um processo de descoberta e aprendizado sobre seus clientes, que chamo de “Desenvolvimento do Cliente”. Ele é análogo ao “Desenvolvimento do Produto”, e toda startup de sucesso recorre a esse processo, mesmo que inconscientemente.

Este livro descreve detalhadamente o modelo do “Desenvolvimento do Cliente”. Paradoxalmente, embora seja a abordagem das startups bem-sucedidas, esse processo nunca havia sido articulado até agora. Contrários ao senso comum, seus fundamentos são aplicados por todas as empresas vencedoras.

Esta é a rota oculta à vista de todos.

Introdução

Pense Diferente
— Steve Jobs

Há mais de uma década, quando escrevia este livro, eu não fazia ideia de que iniciava a revolução do Lean Startup [Startup Enxuta]. Recém-aposentado, com tempo para refletir sobre as lições que havia aprendido nos meus 21 anos como empreendedor, eu não sabia como utilizar minha experiência na prática então comum de orientar pessoas que queriam abrir uma empresa. Os investidores, executivos e educadores sempre transmitiam aos empreendedores o processo aplicado às empresas já estabelecidas. Para ter sucesso, você deveria formular um plano e captar recursos para executá-lo, tudo sempre em uma direção muito linear.

Minha experiência indicava que todos estavam errados.

Passei anos formulando outra abordagem à gestão de startups, concebendo o processo de Desenvolvimento do Cliente e a ideia de Tipos de Mercado. Percebi que, embora os educadores e os investidores tivessem adaptado ferramentas e processos eficazes para **implementar** modelos de negócios, não havia ferramentas nem processos para **procurar** um modelo. Parecia óbvio para mim que essa **busca** era a principal característica das startups, mas passei alguns anos falando sozinho até convencer alguém disso.

Com o tempo, a necessidade (e não os investidores e educadores) levou à adoção do processo de Desenvolvimento do Cliente. Os novos aplicativos web, móveis e em nuvem, criados por equipes pequenas e por meio do desenvolvimento ágil, exigiam um processo bem mais rápido para obter feedback dos clientes. Essa nova geração de empreendedores foi pioneira na aplicação do modelo, reduzindo a probabilidade de insucesso — com ações externas para ouvir os clientes nos estágios iniciais —, enquanto os produtos eram criados de forma incremental e iterativa.

Cerca de uma década atrás, após a publicação deste livro, comecei a ministrar um curso com duração de um semestre na U. C. Berkeley sobre o processo de Desenvolvimento do Cliente. Eric Ries, aluno da minha primeira turma, foi o primeiro adepto e se tornou um defensor incansável do processo no IMVU, promovendo iterações e testes no modelo durante minha passagem pelo Conselho da empresa. Sua proposta foi combinar o desenvolvimento do cliente com a novidade da engenharia ágil; juntas, as duas metodologias ajudaram os fundadores a realizar rápida iteração de seus produtos, com base no feedback dos clientes.

Alguns anos depois, com o quadro de modelo de negócios criado por Alexander Osterwalder, o processo Desenvolvimento do Cliente ganhou um suporte essencial de organização das hipóteses aplicáveis às startups em uma plataforma simples, que serve como parâmetro e scorecard para as equipes que avançam na aplicação do modelo.

Essas novas ideias convergiram no que hoje conhecemos como movimento Lean Startup [Startup Enxuta]. E, centenas de milhares de livros depois, as noções centrais de **Do Sonho à Realização em 4 Passos** se disseminaram e alcançaram as grandes corporações, enquanto a metodologia Lean Startup se tornou o padrão no mercado de pesquisas científicas dos EUA. A abordagem está nos currículos das principais universidades e em milhares de programas de formação de empreendedores do mundo inteiro.

E pensar que tudo começou com este livro.

Quem diria?

A terceira edição de Do Sonho à Realização em 4 Passos é essencialmente a mesma publicada em 2003. Só foram corrigidos alguns erros tipográficos e frases incompletas. É a “atualização” deste livro e de Startup: Manual do Empreendedor, escrito em coautoria com Bob Dorf e publicado em 2012. Do Sonho à Realização em 4 Passos continua sendo o texto de referência, mas Startup: Manual do Empreendedor descreve minuciosamente a abordagem que cria excelentes empresas com o quadro de modelo de negócios e o processo de Desenvolvimento do Cliente.

Sumário

Agradecimentos

Sobre o Autor

Prefácio: A Jornada do Herói

Introdução

Capítulo 1: A Rota do Desastre: O Modelo do Desenvolvimento do Produto

Capítulo 2: O Caminho da Realização: O Modelo do Desenvolvimento do Produto

Capítulo 3: A Descoberta do Cliente

Capítulo 4: Validação do Cliente

Capítulo 5: Criação do Cliente

Capítulo 6: Construção da Empresa

Bibliografia

Apêndice A: Contexto: A Morte dos Departamentos

Apêndice B: Checklist do Desenvolvimento do Cliente

A Rota do Desastre: O Modelo do Desenvolvimento do Produto

*... larga é a porta e amplo o caminho que leva à perdição, e são muitos os que entram por ela.
— Mateus 7:13*

NO INÍCIO DA JORNADA, O VIAJANTE PRECISA escolher uma estrada, e a rota mais trilhada é a opção óbvia. Isso vale para as startups em busca do sucesso: o caminho mais recomendado pelo senso comum — adotado por dezenas de startups — parece o caminho certo. No entanto, na maioria dos casos, essa rota conduz diretamente ao desastre. Neste capítulo, analisaremos como e por que isso acontece.

Primeiro, uma pequena história. No auge da bolha da internet, a Webvan despontou como uma das startups mais empolgantes, e sua proposta parecia ter um grande potencial junto aos consumidores. Depois de captar uma das maiores quantias registradas até então (mais de US\$800 milhões em capital privado e público), a empresa pretendia revolucionar o setor de varejo (avaliado em US\$450 bilhões na época) com um serviço online de pedidos e entregas de compras domésticas no mesmo dia. Para a Webvan, seria um “golpe de mestre” na internet. As pessoas não teriam mais que sair de casa para fazer compras. Só precisariam escolher, clicar e pedir. O CEO da Webvan disse à revista *Forbes* que a empresa ditaria “as regras do maior setor de consumo da economia”.

Além de encherem os cofres, os dirigentes da Webvan pareciam fazer tudo certo.

A empresa logo construiu grandes armazéns automatizados, comprou frotas de caminhões de entrega e desenvolveu um site bastante amigável. A Webvan contratou um CEO com grande experiência em consultoria, recomendado por investidores de capital de risco veteranos. Além disso, a maioria dos clientes iniciais aprovou o serviço. Mas, apenas 24 meses depois da oferta pública inicial no mercado acionário, a Webvan faliu e parou de operar. O que aconteceu?

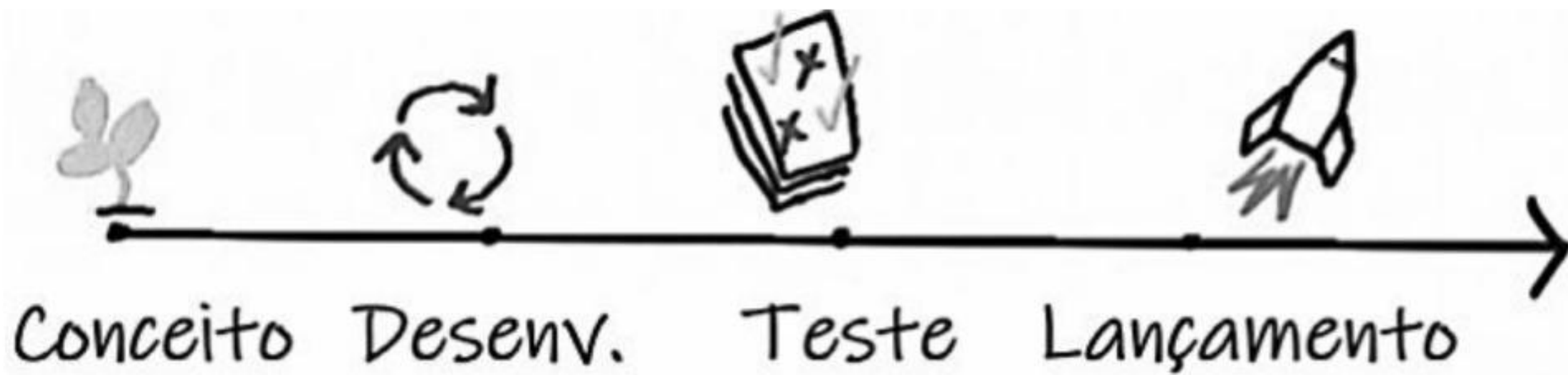
Não houve falha na execução. A Webvan atendeu a todos os pedidos do Conselho de Administração e dos investidores, e adotou fervorosamente o tradicional modelo de Desenvolvimento do Produto, popular entre as startups, incluindo o mantra da época: “get big fast” [cresça bem rápido, em tradução livre]. Mas a ausência da pergunta “Onde Estão os Clientes?” demonstra como um modelo de eficácia comprovada pode conduzir até mesmo a startup mais bem financiada e administrada rumo ao desastre.

O Modelo do Desenvolvimento do Produto

Para introduzir um produto no mercado, as empresas adotam algum tipo de Modelo do Desenvolvimento do Produto (Figura 1.1). Concebido no início do século XX, esse modelo centrado no produto remonta a um processo que evoluiu nas fábricas. Na década de 1950, ele foi implementado pelo setor de bens de consumo de alto giro e, no final do século XX, chegou às empresas de tecnologia, passando a integrar a cultura das startups.

Em um primeiro momento, o diagrama parece útil e positivo, indicando o processo de disponibilizar um novo produto para clientes ávidos por ele. Mas, ironicamente, o modelo só é eficaz quando lançamos um novo produto em um mercado já delimitado e estabelecido, com uma boa compreensão sobre os concorrentes e os clientes.

A ironia está no fato de que poucas startups atendem a esses critérios; muitas nem conhecem seu próprio mercado. No entanto, elas insistem em adotar o modelo do desenvolvimento do produto não só para desenvolver produtos, mas também para captar clientes e planejar as vendas e a receita. O modelo passou a ser utilizado como ferramenta genérica de cronograma, planejamento e orçamento pelos executivos das startups. Os investidores definem e planejam o financiamento com base nele. Todos se orientam por meio de um mapa feito para um local totalmente diferente, mas ficam surpresos quando se veem perdidos.



O modelo do Desenvolvimento do Produto (Figura 1.1)

Para identificar o erro na adoção do modelo do Desenvolvimento do Produto para a criação de startups, primeiro devemos conferir sua dinâmica no lançamento de um novo produto. As ações de cada etapa serão abordadas de duas formas: de modo geral e com base no caso da Webvan, que torrou US\$800 milhões em três anos. Em seguida, analisaremos os efeitos tóxicos do modelo para as startups.

Qual é a falha geral do antigo modelo e como a Webvan piorou esse quadro no seu fiasco de bilhões de dólares? Vamos analisar cada estágio do modelo.

Estágio do Conceito e da Semente

No estágio do conceito e da semente, os fundadores convertem sua paixão e sua visão em ideias essenciais que rapidamente formam um plano de negócio; às vezes, isso ocorre até naquele já célebre guardanapo. O primeiro fator a ser articulado e fixado no papel é a visão da empresa.

Em seguida, alguns aspectos do produto são definidos: qual é o conceito do produto ou serviço? É possível desenvolvê-lo? É necessário promover mais pesquisas técnicas para viabilizar o Desenvolvimento do Produto? Quais são os recursos e benefícios do produto?

Terceiro, quem são e onde estão os clientes? As estatísticas, pesquisas de mercado e entrevistas com potenciais clientes determinam a viabilidade das ideias.

O quarto passo é determinar como o produto chegará ao cliente e o possível canal de distribuição. Nessa fase, as empresas começam a definir as características de seus concorrentes e elaboram o primeiro mapa de posicionamento para explicar sua estrutura e seu potencial para os investidores de capital de risco.

Esse debate resulta em premissas básicas sobre precificação, que em combinação com os custos do produto, um orçamento para o setor de engenharia e cronogramas, resulta em uma planilha levemente parecida com o primeiro plano financeiro da empresa. Para captar recursos de capital de risco, o modelo financeiro deve ser atraente e plausível. Se a startup for uma nova divisão de uma grande empresa, as previsões devem indicar o retorno do investimento. Um texto criativo, entusiasmo e um método simples e direto são as armas utilizadas para convencer o investidor a financiar a empresa ou a nova divisão.

A Webvan se saiu muito bem nisso. Criada em dezembro de 1996, com uma narrativa cativante e um fundador de boa reputação, ela captou US\$10 milhões junto aos principais investidores de capital de risco do Vale do Silício em 1997. Nos dois anos seguintes, a empresa promoveu outras rodadas e obteve um total incrível de US\$393 milhões em capital de risco antes de sua IPO (oferta pública inicial de ações).

O Desenvolvimento do Produto

No estágio do desenvolvimento do produto, a conversa termina e o trabalho começa. Assim que a companhia começa a especificar funções, os departamentos isolam-se uns dos outros.

O setor de engenharia ocupa-se com a fase inicial do projeto e elaboração do produto, contrata uma equipe de desenvolvimento que, executando um processo em cascata, gera gráficos detalhados e marcos de referência, com base no método de caminho crítico. Com essas informações, os engenheiros estimam as datas de entrega e os custos de desenvolvimento.

Enquanto isso, o setor de marketing refina o Tamanho do Mercado (um conjunto de empresas com atributos em comum) estabelecido no plano de negócios e direciona o foco para os primeiros clientes. Em uma startup bem organizada (com afinidade por processos), os funcionários do marketing podem promover um ou dois grupos de foco para sondar o mercado em questão e elaborar um Documento de Requisitos de Marketing [MRD, na sigla em inglês] para o setor de engenharia. Além disso, esse setor redige e elabora material de vendas (como apresentações e planilhas) e contrata uma agência de RP. Nessa fase, definitivamente ou para fins de teste alfa, as empresas costumam contratar um vice-presidente de vendas.

No caso da Webvan, o setor de engenharia avançou em dois pontos: na construção dos armazéns automatizados e no design do site. Os armazéns eram de última geração, muito superiores aos das redes de supermercados convencionais. Esteiras e empilhadeiras transportavam os itens das prateleiras até os funcionários, que os embalavam para entrega. A empresa também desenvolveu sistemas de gestão de estoque, armazéns, rotas e materiais para processar o fluxo de pedidos e entregas. Esses softwares se comunicavam com o site da Webvan e orientavam várias áreas mecanizadas do centro de distribuição para atender aos pedidos. Depois que a entrega era agendada, um recurso de planejamento de rotas determinava o itinerário mais eficiente para a entrega das mercadorias na casa do cliente.

Ao mesmo tempo, começou a ser planejado um programa de marketing para promover a marca da Webvan, incentivar os clientes do primeiro mercado-alvo a experimentarem o serviço, fidelizar a clientela e maximizar a frequência de uso e das compras. O plano consistia em fortalecer a marca e conquistar a fidelidade dos clientes por meio de promoções e campanhas de relações públicas e de publicidade.

Teste Alfa/Beta

No estágio de Teste Alfa/Beta, o setor de engenharia atua junto a um pequeno grupo de usuários externos para testar o funcionamento do produto e detectar eventuais problemas. O setor de marketing desenvolve um plano completo de comunicação e publicidade, e encaminha ao setor de vendas um material de suporte completo, iniciando o processo de relações públicas. A agência otimiza o posicionamento e entra em contato com a grande imprensa, enquanto o setor de marketing inicia o branding.

O setor de vendas aborda os primeiros clientes beta (voluntários que pagam pelo privilégio de testar um novo produto), começa a estabelecer o canal de distribuição, e estrutura a organização de vendas fora da matriz. Os investidores de capital de risco determinam os avanços com base no número de pedidos dos primeiros clientes.

Com sorte, em algum ponto desse processo, os investidores demonstram que estão satisfeitos com o produto da empresa e com a captação de clientes, dando a entender que têm interesse em que mais dinheiro seja alocado no empreendimento. O CEO então aprimora seus argumentos e passa os dias no telefone e em reuniões para obter mais recursos.

A Webvan começou a promover testes beta em seu serviço de entregas em maio de 1999, mobilizando cerca de 1.100 pessoas. Ao mesmo tempo, o setor de marketing iniciou uma ofensiva de relações públicas, com a publicação de centenas de artigos sobre a mais nova iniciativa de compras domésticas online. Os investidores injetaram centenas de milhões de dólares na empresa.

Lançamento e Primeira Remessa do Produto

O lançamento e a primeira remessa do produto representam o último estágio desse modelo, o objetivo da organização. Quando o produto está (mais ou menos) funcionando, a empresa liga a máquina de gastos desenfreados. O setor de vendas investe pesadamente em uma estrutura nacional; o canal de vendas recebe cotas e metas. O setor de marketing está a todo vapor. A empresa promove uma grande coletiva de imprensa, e o marketing lança vários programas para criar demanda de usuários finais (exposições, palestras, publicidade, e-mails etc.). O Conselho avalia o desempenho das vendas com relação ao plano de negócios (que foi escrito, em geral, há um ano ou mais, quando o empreendedor buscava investimentos iniciais).

Desenvolver o canal de vendas e o marketing pode custar muito caro. Quando a empresa não tem liquidez suficiente nessa fase (por não ter promovido uma IPO ou fusão), é necessário captar mais recursos. O CEO analisa o lançamento do produto e a ampliação das equipes de vendas e de marketing, e, mais uma vez, marca reuniões com investidores. (Durante a bolha da internet, os investidores promoviam uma IPO no lançamento do produto, pegavam o dinheiro e davam o fora antes que os registros apontassem o sucesso ou o fracasso da iniciativa.)

Se você já participou de uma startup, sem dúvida conhece esse modelo operacional. Esse processo centrado no produto é adotado por muitas startups para introduzir seus primeiros produtos no mercado.

A Webvan lançou sua primeira loja virtual regional em junho de 1999 (apenas 1 mês após o início do teste beta) e abriu seu capital 60 dias depois. A empresa arrecadou US\$400 milhões e registrou uma capitalização de US\$8,5 bilhões no dia da IPO — um valor superior à soma das 3 principais redes de supermercados.

Onde Está o Erro?

Como o modelo do Desenvolvimento do Produto é adotado por quase todas as organizações em seus lançamentos, procurar um erro nele soa tão absurdo quanto perguntar: “Onde está o erro em respirar?” No entanto, no caso da Webvan e de milhares de startups, o modelo falhou miseravelmente.

A primeira pista está no nome. O Desenvolvimento do Produto não é um modelo para marketing, contratação de vendedores, captação de clientes e financiamento. Mas as startups costumam utilizá-lo para controlar e orientar todas essas atividades, as quais não estão associadas à engenharia. Na verdade, a adoção desse modelo por uma startup esbarra em dez falhas principais.

1. Onde Estão os Clientes?

Para começar, o modelo do Desenvolvimento do Produto não considera o fato mais evidente sobre startups e novos produtos. Para as startups, o maior risco — e, portanto, a principal causa do insucesso — não está no desenvolvimento do novo produto, mas no desenvolvimento de clientes e mercados. As startups não se dão mal por falta de produtos, mas porque não encontram clientes e um modelo financeiro eficiente. Por isso, a adoção exclusiva do modelo para orientar as ações de uma startup é um erro. Analise o desenvolvimento do produto e pergunte: “Onde estão os clientes?”

2. O Foco na Data da Primeira Remessa

O modelo do Desenvolvimento do Produto obriga os setores de vendas e marketing a priorizarem a data da primeira remessa. Os executivos mais competentes nessas áreas analisam essa data e o calendário para planejar os serviços de modo que tudo esteja engatilhado no dia do lançamento.

Esse raciocínio está equivocado porque a data da “primeira remessa” corresponde apenas ao dia em que o modelo “acha” que concluiu o produto. Essa data não indica que a empresa compreende os clientes nem como vender o produto para eles. (Leia a frase anterior de novo. É uma excelente ideia.) No entanto, em quase todas as startups, com o produto pronto ou não, o pessoal das áreas de vendas e marketing correm para ajustar seus cronogramas à data da primeira remessa. Pior ainda, os investidores também adaptam suas expectativas financeiras a essa data.

Eles dizem: “Ora, esse é o jeito certo. A função dos setores de vendas e marketing nas startups é jogar o produto no mercado. É assim que se ganha dinheiro.” Essa orientação pode ser fatal. Ignore-a. O foco na data da primeira remessa resulta em uma estratégia do tipo “Fogo, Apontar, Preparar”. Claro, a nova divisão ou empresa quer colocar o produto no mercado e vendê-lo, mas isso só será possível quando você compreender os clientes e seus motivos para comprar o item. O modelo do Desenvolvimento do Produto prioriza a tal ponto a criação e a remessa do produto que acaba cometendo um erro fundamental e fatal: ele ignora o processo que chamo de Descoberta do Cliente.

Pense nas startups de que você participou ou ouviu falar. A energia, a motivação e o foco não estavam direcionados para finalizar o produto e colocá-lo no mercado? Pense no que acontece depois da festa da primeira remessa, quando o champanhe acaba e os balões são esvaziados. O setor de vendas precisa encontrar os clientes que a empresa definiu no plano de negócios. Claro, talvez existam alguns clientes “beta”, mas eles representam um mercado mainstream escalável? (Um mercado mainstream concentra a maioria das pessoas de um segmento. Esses consumidores tendem a ser pragmáticos e avessos a riscos.) A história é a mesma: após a primeira remessa, as startups descobrem que os primeiros clientes não representam um mercado mainstream, que o produto não resolve um problema de alto valor ou que o custo de distribuição é muito alto. Para piorar, elas ainda têm que lidar com uma organização de vendas grande, cara e cada vez mais frustrada com a execução de uma estratégia ineficaz, e com uma organização de marketing que tenta desesperadamente criar demanda sem compreender as necessidades dos clientes. E enquanto esses setores perambulam em busca de um mercado sustentável, a empresa queima seu ativo mais precioso — o dinheiro.

Na Webvan, o frisson das pontocom pode ter intensificado esse foco inexorável na primeira remessa, mas isso era comum na maioria das startups. Na época da primeira remessa, a empresa empregava cerca de quatrocentos funcionários. Mais de quinhentos foram contratados nos seis meses seguintes. Em maio de 1999, ela abriu seu primeiro centro de distribuição (a um custo de US\$40 milhões), construiu e ampliou a estrutura para atender uma base de clientes até então presumida e anunciou que criaria mais quinze centros do mesmo tamanho. Por quê? Porque o plano de negócios determinava esse objetivo — independentemente da concordância ou não dos clientes.

3. Ênfase na Execução em Vez do Aprendizado e da Descoberta

As startups valorizam bastante a postura de fazer tudo “a toque de caixa”. É por isso que, naturalmente, os gerentes de vendas e marketing acham que são contratados não por sua capacidade de aprender, mas pelo que já sabem, e que sua experiência anterior se aplica ao novo empreendimento. Eles têm certeza de que compreendem o problema do cliente e, portanto, o produto que deve ser desenvolvido e vendido. Por isso, eles empregam esse conhecimento na execução dos processos e programas de desenvolvimento do produto, de vendas e marketing que já funcionaram com eles anteriormente.

Em geral, essa postura está equivocada. Antes de desenvolver e vender um produto, temos que responder algumas perguntas básicas: quais são os problemas que o produto resolve? Os clientes percebem esses problemas como importantes ou essenciais? Se pretendemos vender para empresas, quem na organização tem um problema que o produto pode resolver? Se pretendemos vender para consumidores, como chegar até eles? Quais são as dimensões do problema? A quem devemos fazer as primeiras chamadas de vendas? Alguém mais tem que aprovar a compra? Precisamos de quantos clientes para obter lucro? Qual é o volume médio do pedido?

Aqui, os empreendedores costumam dizer: “Eu já tenho essas respostas. Por que devo fazer tudo isso de novo?” É a natureza humana: nem sempre sabemos o que achamos que sabemos. É sempre bom ter um pouco de humildade. Suas experiências anteriores podem não se aplicar à nova empresa. Se você já tiver respondido essas perguntas, o processo de Desenvolvimento do Cliente será rápido e confirmará sua postura.

A empresa precisa responder essas perguntas antes de ampliar a estrutura do setor de vendas. Para as startups que operam em novos mercados, essas ações não são apenas itens de execução, mas atividades de aprendizado e descoberta essenciais para seu sucesso ou fracasso.

Por que essa distinção é importante? Analise novamente o modelo do Desenvolvimento do Produto. Há um fluxo linear e constante da esquerda para a direita. Direcionado para grandes empresas ou consumidores, o desenvolvimento do produto é um processo gradual e baseado na execução. Sua sequência lógica de etapas pode ser expressa em um gráfico PERT (uma técnica de gerenciamento de projetos que determina o tempo de conclusão de cada processo), com a identificação dos marcos e recursos necessários em cada fase.

Entretanto, qualquer pessoa que já tenha apresentado um novo produto a um grupo de possíveis clientes pode dizer que, em um bom dia, essa atividade gera dois passos para frente e um passo para trás. Na verdade, a melhor forma de representar o que acontece no mundo real é por meio de uma série de círculos recursivos — que expressam a natureza iterativa do ambiente de aprendizado e descoberta. Os dados e informações sobre clientes e mercados são coletados de forma incremental, em fases. No entanto, às vezes, alguma dessas fases nos conduz à direção errada ou a um beco sem saída. Isso ocorre, por exemplo, quando você, equivocadamente, liga para clientes sem entender suas motivações de compra e as características mais importantes do produto. A capacidade de aprender com esses erros diferencia uma startup de sucesso daquelas que rapidamente são esquecidas.

Como todas as startups focadas na execução de um plano, a Webvan contratou um vice-presidente de merchandising, outro de marketing e outro de gerenciamento de produtos. Eles liderariam três grupos cuja prioridade era a aplicação de uma estratégia de vendas, e não o aprendizado e a descoberta das necessidades dos clientes. Após sessenta dias da primeira remessa, esses três setores já empregavam mais de cinquenta pessoas.

4. Vendas Fracas, Marketing Ineficiente e Falta de Marcos no Desenvolvimento de Negócios

Sem dúvida, o melhor aspecto do Desenvolvimento do Produto e da metodologia em cascata é sua estrutura bem definida, com marcos nítidos. Certamente, a maioria dos engenheiros sabe da importância de documentos estabelecendo requisitos, especificações funcionais, implementação, teste alfa, teste beta e primeira remessa. Se o produto não funcionar, pare e corrija. Por outro lado, antes da primeira remessa, os setores de vendas e marketing atuam de forma improvisada e confusa, sem objetivos concretos e determináveis. Essas áreas não têm como parar e consertar os pontos ineficientes (ou nem mesmo sabem o que está errado e como parar).

Quais objetivos a startup precisa ou pretende atingir? Essa é a questão fundamental. A maioria dos executivos de vendas e profissionais de marketing prioriza as atividades de execução porque elas são mensuráveis. Por exemplo, nas vendas, a receita é o fator mais importante, o marcador dos avanços na compreensão dos clientes. Para alguns executivos de

vendas de startups, a contratação da equipe principal de vendas também é um objetivo fundamental. Outros priorizam a captação inicial dos clientes mais relevantes (que podem atrair outros). O objetivo de alguns profissionais de marketing é criar apresentações corporativas, fichas técnicas e materiais. Mas, para outros, os objetivos são contratar uma agência de relações públicas, começar a circular informações e conquistar capas de revistas no lançamento.

Na verdade, nenhum desses é o verdadeiro objetivo. Resumindo, a startup deve desenvolver uma compreensão minuciosa sobre os clientes e seus problemas, suas dificuldades e suas demandas para definir um ciclo de consumo reproduzível e estruturar um modelo financeiro lucrativo em torno dessas informações.

Os melhores marcos para determinar os avanços em uma startup devem responder a estas perguntas: qual é nosso nível de compreensão sobre os problemas dos clientes? Quanto eles pagarão para resolver esses problemas? As características do produto resolvem esses problemas? Compreendemos bem as atividades dos clientes? Compreendemos bem a hierarquia das necessidades do cliente? Já encontramos clientes visionários, que serão os primeiros a comprar o produto? O produto é essencial para os clientes? Compreendemos bem o ciclo a ponto de gerar vendas consistentes? Sabemos o que precisamos ter e fazer para obter lucro? Os planos de vendas e de negócios são realistas, escaláveis e viáveis? O que faremos se o modelo der errado?

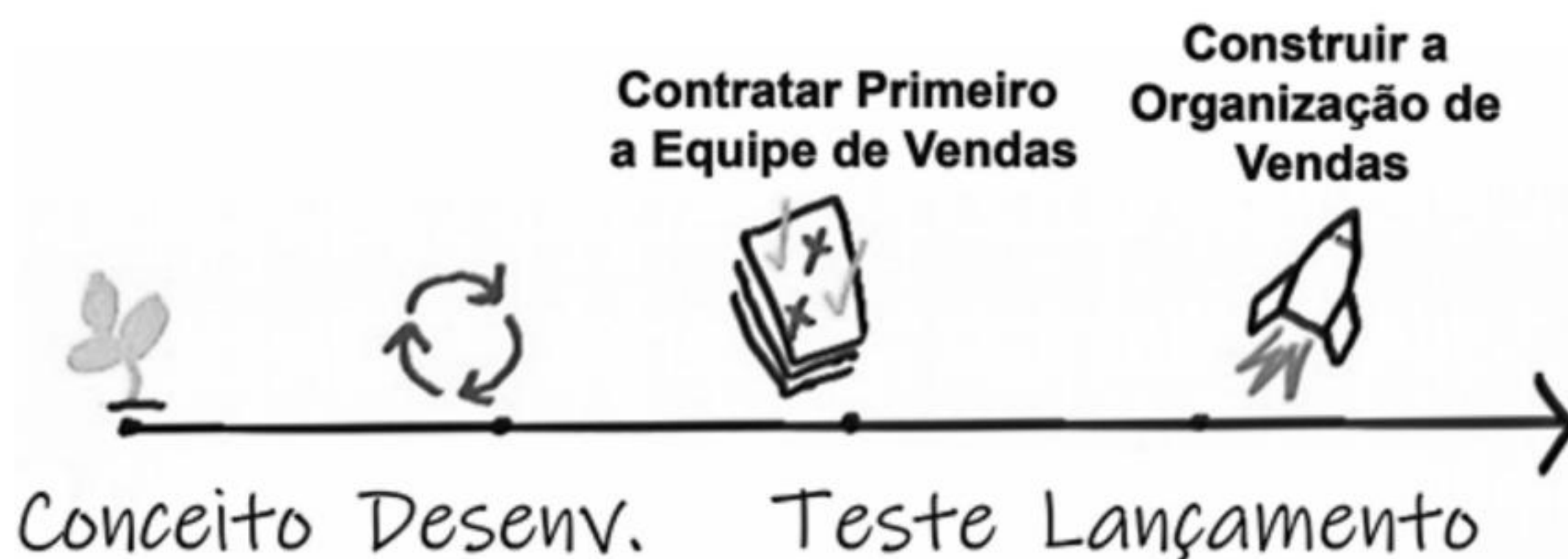
No lançamento do produto, a Webvan não tinha marcos do tipo “pare e avalie os resultados” (como os 2 mil pedidos registrados por dia, bem menos do que os 8 mil previstos). Antes de obter feedback significativo dos clientes e apenas um mês após o lançamento, a empresa assinou um contrato de US\$1 bilhão (sim, US\$1.000.000.000) com a Bechtel e anunciou a construção de mais 26 centros de distribuição nos três anos seguintes.

Na pressa pela execução, a Webvan pulou o aprendizado e a descoberta. Há uma grande diferença entre um processo que destaca a importância das respostas às perguntas básicas citadas anteriormente e um processo que adota o modelo do Desenvolvimento do Produto para adaptar as atividades iniciais de vendas e marketing à primeira remessa. Para ficar mais claro, analise o modelo do Desenvolvimento do Produto pelo ângulo dos profissionais de vendas e marketing (Figura 1.2).

5. Uso de uma Metodologia do Desenvolvimento do Produto para Avaliar as Vendas

Usar o diagrama do Desenvolvimento do Produto em Cascata para mensurar as atividades do Desenvolvimento do Cliente é como conferir a temperatura com um relógio. Você define alguma coisa, mas não exatamente o que deveria avaliar.

A Figura 1.2 representa o modelo do Desenvolvimento do Produto pelo ângulo do setor de vendas. O vice-presidente de vendas analisa o diagrama e diz: “Certo. Se o teste beta ocorrer nesta data, tenho que providenciar antes uma pequena equipe para captar os ‘primeiros clientes’. E, se a primeira remessa ocorrer nesta data, até lá já tenho que ter estruturado uma organização de vendas.” Por quê? “Bem, porque o plano de receita que enviamos aos investidores prevê a entrada de dinheiro a partir da data da primeira remessa.”



O Ângulo da Organização de Vendas (Figura 1.2)

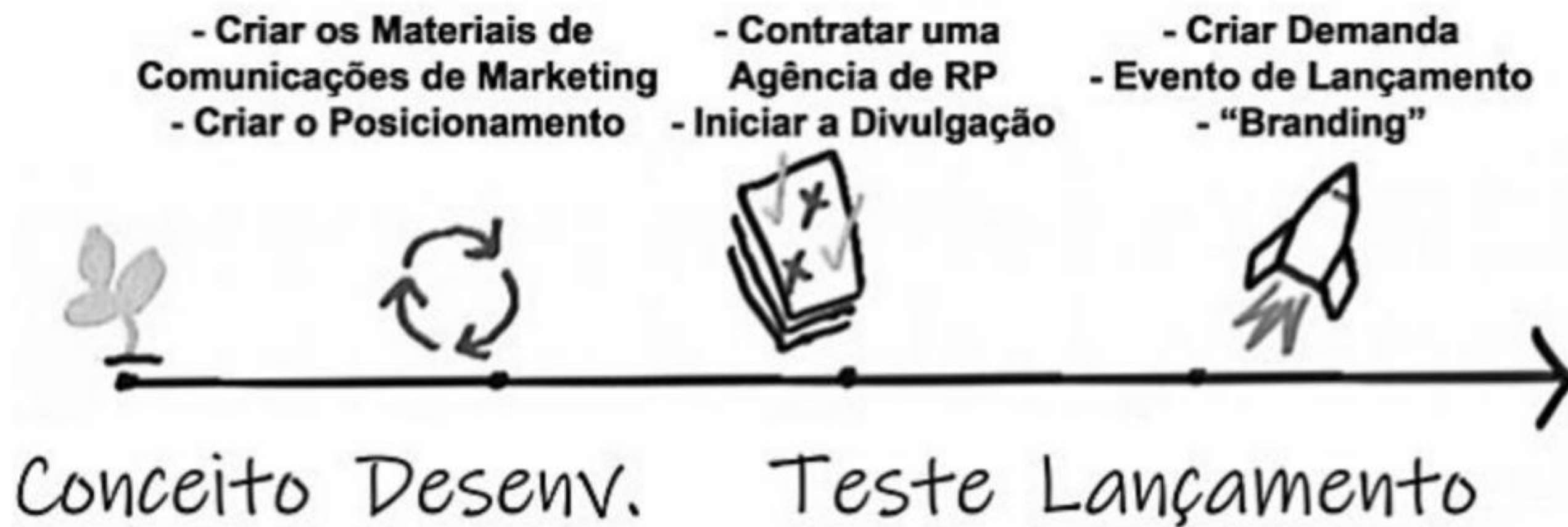
Tomara que você tenha percebido a insensatez desse raciocínio. O plano prevê um volume de vendas no dia da conclusão do produto pelo setor de engenharia. Que tipo de plano diz algo assim? O plano de negócios, ao definir marcos com base no modelo do Desenvolvimento do Produto. Aqui, as vendas não estão associadas à descoberta do mercado certo ou de como fazer os clientes pagarem pelo produto. Na verdade, o Desenvolvimento do Produto estabelece o momento em que você estará preparado para vender. Com essa postura precipitada, só é possível saber se a estratégia de vendas e o plano funcionam depois da primeira remessa. E se a estratégia for incorreta? Você já terá injetado recursos para estruturar a organização de vendas e precisará captar mais dinheiro rapidamente. Não por acaso, a permanência média do vice-presidente de vendas nas startups é de aproximadamente nove meses após a primeira remessa. “Monte a estrutura, e os clientes virão.” Isso não é uma estratégia; é uma prece.

Esse problema ocorreu no caso da Webvan, mas muito pior. Após a primeira remessa, a empresa teve uma surpresa bastante desagradável. O comportamento dos clientes simplesmente não correspondia às previsões do plano de negócios. Após seis meses do lançamento, em junho de 1999, o volume médio de pedidos girava em torno de 2.500 por dia. Muito bom? Nada mal para uma startup? Exato. Mas, infelizmente, o plano de negócios previa 8 mil pedidos por dia, o número necessário para a empresa registrar lucro. Por isso, o centro de distribuição (projetado para processar os volumes de aproximadamente dezoito supermercados) estava mobilizando menos de 30% de sua capacidade. Opa.

6. Uso de uma Metodologia do Desenvolvimento do Produto para Avaliar o Marketing

O coordenador de marketing analisa o mesmo diagrama do Desenvolvimento do Produto em Cascata, mas identifica algo bem diferente (veja a Figura 1.3). Para esse setor, a primeira remessa indica o momento de impulsionar o potencial de vendas com um fluxo constante de possíveis clientes. Para criar essa demanda, as atividades de marketing são iniciadas logo no

início do processo de Desenvolvimento do Produto. Enquanto o produto está sendo elaborado, o setor cria apresentações corporativas e materiais de vendas. Esses itens contêm, de forma implícita, o “posicionamento” da empresa e do produto. Já antecipando o lançamento, o grupo de marketing contrata uma agência de relações públicas para refinar o posicionamento e fazer com que a empresa comece a ser conhecida pelo público. Auxiliada pela agência, a empresa passa a entender e influenciar importantes analistas, especialistas e referências do setor. Isso resulta em uma avalanche de coletivas e entrevistas voltadas para o lançamento do produto. (Durante a bolha da internet, o setor de marketing também tinha que “comprar” a fidelidade do cliente, criando uma marca com gastos enormes em publicidade.)



O Ângulo da Organização de Marketing (Figura 1.3)

À primeira vista, esse processo parece bem razoável, mas há um pequeno detalhe: todas as atividades de marketing ocorrem antes do consumo, ou seja, antes que o setor de vendas tenha a oportunidade de testar as atividades de posicionamento, estratégia e criação de demanda com clientes reais. Na prática, todos os planos de marketing são elaborados sem feedback e informações reais sobre os clientes. Claro, os profissionais mais inteligentes promovem algum tipo de interação com os clientes antes da remessa, mas, se isso ocorre, é por iniciativa deles e não como parte de um processo bem definido. A maioria dos novatos em marketing passa boa parte do tempo atrás de uma mesa. Isso chega a ser surpreendente, pois, nas startups, não existem fatos dentro do prédio, só opiniões. No entanto, mesmo quando os profissionais de marketing despertam para o mundo lá fora, é pouco provável que obtenham sucesso. Analise o modelo do Desenvolvimento do Produto. Quando o setor efetivamente determina se as atividades de posicionamento, as ações visando gerar e ampliar o conhecimento da empresa pelo público e a criação de demanda funcionam? Depois da primeira remessa. Nessa marcha rumo à data fatídica, não há um ciclo iterativo que expresse a seguinte ideia: “Se as premissas estiverem erradas, talvez seja o caso de tentar algo diferente.”

O setor de marketing da Webvan percorreu essa “marcha da morte”. Nos primeiros seis meses de operação, a empresa captou 47 mil clientes, um número impressionante. Porém, nesse mesmo período, 71% dos 2 mil pedidos diários eram de clientes habituais. Ou seja, a Webvan precisava captar mais clientes e reduzir o número de clientes que faziam apenas um pedido e paravam de usar o serviço.

Esses fatos contradiziam as premissas de marketing estabelecidas no plano original de negócios. Isso porque, como ocorre na maioria das startups, as premissas estavam erradas. Ou seja, a Webvan havia ampliado suas despesas (especialmente com a construção e operação dos grandes centros de distribuição) com base em estimativas feitas sem nenhuma verificação.

7. Ampliação Precipitada da Escala

Quando os setores de vendas e marketing acham que, faça chuva ou faça sol, precisam estruturar totalmente suas organizações até a data da primeira remessa, outro desastre se anuncia: a ampliação precipitada da escala.

Os executivos das startups orientam suas contratações e equipes com base em três documentos: o plano de negócios, o modelo do Desenvolvimento do Produto e a previsão de receita. Todos são documentos de execução — registram despesas e contratações como se o sucesso fosse uma certeza. Como vimos antes, nenhum dos marcos diz: “Pare ou diminua o ritmo das contratações até ter compreendido os clientes.” Até mesmo executivos muito experientes sucumbem à pressão intensa para seguir o “plano” e continuar contratando, seja qual for o feedback dos primeiros clientes.

A ampliação precipitada da escala já fazia parte da cultura da Webvan e atendia ao mantra do “cresça bem rápido”, comum no mundo do capital de risco. A empresa gastou US\$18 milhões para desenvolver softwares e US\$40 milhões para montar um armazém automatizado sem nunca ter enviado nenhum item. Essa precipitação teve consequências terríveis, e a escalada das despesas da Webvan foi tão impressionante que seu caso provavelmente será estudado nas faculdades de administração por muitos anos.

Como o comportamento dos clientes continuava distante das previsões indicadas no plano de negócios, a Webvan aos poucos percebeu o exagero de seu planejamento. Aquele modelo só fazia sentido para os altos volumes previstos na planilha. A média de pedidos diários era significativamente inferior ao número que a empresa precisava para registrar lucro. Se quisesse obter margens brutas positivas, a Webvan tinha que encontrar uma forma de aumentar substancialmente o volume, o número de clientes e o número e o montante médio dos pedidos.

8. A Espiral da Morte: O Custo de Errar no Lançamento do Produto

A ampliação precipitada é a causa imediata da espiral da morte, pois acelera a “burn rate” [o ritmo em que os recursos monetários se exaurem]. Ou seja, os custos relacionados a vendas, salários, instalações, infraestrutura, contratações e viagens começam a afetar o fluxo de caixa. A pressão por receita cresce exponencialmente. Enquanto isso, o setor de marketing injeta um grande volume de recursos na criação de demanda para a organização de vendas e em “capital de credibilidade”, incrementando o posicionamento da empresa e explicando a proposta para a imprensa, analistas e clientes.

Chega a primeira remessa, e a empresa, por não entender o mercado e os clientes, acaba encenando um ritual, como nas peças japonesas do teatro nô. O que acontece quando os setores de vendas e marketing são estruturados sem que ninguém saiba quem são os clientes e por que eles devem comprar o produto? Os vendedores não conseguem cumprir as metas. O Conselho fica apreensivo. Ainda otimista, o vice-presidente de vendas comparece a uma reunião e transmite explicações razoáveis. Um sinal de alerta paira sobre os membros do conselho. O vice-presidente volta ao campo de batalha e incentiva a tropa a trabalhar mais pesado.

Enquanto isso, os vendedores criam e testam alternativas — mobilizam diferentes departamentos, fazem diferentes versões das apresentações. Em vez de seguir uma metodologia de aprendizado e descoberta, a equipe de vendas age como uma multidão insatisfeita e desorganizada, e torra muitos recursos. Na sede, os slides de apresentação do produto mudam a cada semana (às vezes, a cada dia); o setor de marketing tenta elaborar “uma narrativa melhor” e encaminha o argumento mais recente para a confusa organização de vendas. O moral despenca na linha de frente e no setor de marketing. Os vendedores pensam: “Não dá para vender o produto; ninguém quer comprá-lo.”

Na reunião do Conselho de Administração, a área de vendas sinaliza que ainda não atingiu as metas do plano. O vice-presidente de vendas não sabe o que dizer. Os membros do Conselho ficam ainda mais apreensivos e lançam olhares interrogativos para o CEO. Suando frio, o vice-presidente de vendas sai da reunião e promove sessões de motivação com a equipe. Na reunião seguinte, o número de vendas continua baixo, e o caos se anuncia. As metas não foram atingidas, e agora o CEO também está angustiado com o dinheiro saindo pelo ralo. Por quê? Porque a empresa contratou funcionários e aumentou suas despesas esperando que as vendas gerassem receita como planejado. O resto da organização também ampliou os gastos, imaginando que o setor de vendas atingiria as metas. A empresa entra em uma fase

crítica. Nesse ponto, é comum ocorrerem duas coisas. Primeiro, o vice-presidente de vendas cai em desgraça. Na reunião decisiva do Conselho, ninguém quer ficar ao lado dele. Todos levam suas cadeiras para o outro canto da sala. Não importa se isso acontece após três reuniões ou um ano; o vice-presidente de vendas da startup que não atinge as metas é logo demitido (a menos que ele seja um fundador; nesse caso, ele fica de castigo no banco de reservas e conserva seu enigmático cargo de vice-presidente).

Em seguida, uma nova vice-presidente de vendas é contratada. Rapidamente, ela conclui que a empresa não compreende os clientes nem como vender o produto para eles, e que o posicionamento e a estratégia de marketing estão errados. Agora, quem sua frio é o vice-presidente de marketing. Desde a contratação da vice-presidente para “botar ordem na casa”, o setor de marketing tem que interagir com uma pessoa que vê erros em todas as ações anteriores da empresa. A vice-presidente analisa a estratégia e as táticas aplicadas e propõe um novo plano de vendas; sua lua de mel com o CEO e o Conselho dura alguns meses. Enquanto isso, o vice-presidente de marketing tenta criar uma estratégia de posicionamento para viabilizar a proposta da vice-presidente. Em geral, isso resulta em conflitos, quando não em guerra declarada. Se as vendas não melhorarem logo, a próxima demissão não será da vice-presidente (que não está há tempo suficiente no cargo para isso), mas do vice-presidente de marketing, com a seguinte justificativa: “Já trocamos o vice-presidente de vendas; logo, o problema não está aí. A culpa deve ser do marketing.”

Às vezes, após uma ou duas iterações, a startup encontra o melhor esquema de vendas e posicionamento de marketing para captar clientes de primeira linha. Mas, infelizmente, esse ponto costuma ser o início de uma espiral da morte para os executivos. Se a troca da direção dos setores de vendas e marketing não colocar a empresa no rumo certo, os investidores terão a conversa do “precisamos do CEO certo para essa fase”. Ou seja, o CEO terá sua sentença de morte corporativa decretada de forma implícita. Além disso, se o CEO for um dos fundadores, seu desligamento será traumático. Em geral, os CEOs fundadores costumam fazer barricadas com suas mesas quando os investidores tentam afastá-los da empresa. É um triste espetáculo, mas ocorre em mais da metade das startups.

Em tempos de bonança econômica, a empresa pode executar duas ou três iterações com lançamentos e vendas ruins. Mas, em contextos mais difíceis, os investidores costumam ser mais austeros em suas apostas e cálculos para não “trocar o certo pelo duvidoso”. Sem acesso a novas rodadas de financiamento, a startup talvez tenha que fechar as portas.

No caso da Webvan, a espiral da morte foi um evento caótico e público, pois não ocorreu na intimidade de uma empresa de capital fechado. Ao abrir o capital, a empresa passou a divulgar publicamente uma avalanche de resultados negativos a cada trimestre. Mas, em vez de concluir que o modelo era irrealista e reduzir suas operações, ela continuou investindo pesado em publicidade (para captar mais clientes e manter os que já tinha) e centros de distribuição (construindo novos prédios pelo país para alcançar mais clientes). No final de 2000, a Webvan registrava um déficit de US\$612,7 milhões; seus recursos se esvaíam como em uma hemorragia. Sete meses depois, a empresa quebrou.

9. Nem Todas as Startups São Iguais

O modelo do desenvolvimento do produto ignora um fato essencial sobre as startups: elas não são todas iguais. Uma das ideias radicais que permeiam este livro é a definição das startups em quatro categorias básicas:

- As startups que introduzem um novo produto em um mercado existente.
- As startups que introduzem um novo produto em um novo mercado.
- As startups que introduzem um novo produto em um mercado existente e tentam ressegmentar esse mercado oferecendo uma opção de baixo custo.
- As startups que introduzem um novo produto em um mercado existente e tentam ressegmentar esse mercado especializando-se em um nicho.

Essas diferenças serão abordadas mais adiante. Agora, é importante destacar que o modelo tradicional do Desenvolvimento do Produto pode introduzir um produto em um mercado já conhecido, atendendo clientes já identificados (primeira categoria). As práticas anteriores podem funcionar nesse Tipo de Mercado se as condições forem semelhantes às das experiências passadas. Entretanto, como a maioria das startups (predominantemente na segunda e na terceira categoria) não está focada em mercados conhecidos, ninguém sabe onde estão seus clientes.

A Webvan estava na quarta categoria — queria introduzir um novo produto (compras domésticas online com entrega no mesmo dia) em um mercado existente (o setor de supermercados) e criar um nicho. É possível argumentar que, com uma proposta tão radical, a Webvan estava na segunda categoria — queria introduzir um novo produto em um mercado totalmente novo. Em todo caso, as previsões da empresa sobre a aprovação dos clientes e a disseminação do serviço não se basearam em fatos, mas em hipóteses estabelecidas no plano de negócios sem nenhuma verificação. (Para as empresas das categorias dois e três, não é possível prever taxas de fidelização de clientes na primeira remessa com abordagens quantitativas tradicionais, como o modelo de Bass. Não há dados suficientes sobre as vendas iniciais para a formulação de previsões válidas.)

A questão é esta: com taxas de fidelização e aprovação de clientes bastante variadas, os quatro tipos de startup devem adotar estratégias de vendas e marketing radicalmente diferentes. Mais importante, cada Tipo de Mercado tem necessidades de caixa muito diversas. Ao criar um mercado, talvez a empresa não registre lucro durante cinco anos ou mais; ao atuar em um mercado existente, ela pode gerar caixa no período de doze a dezoito meses. Por isso, o modelo do Desenvolvimento do Produto, além de inútil, é perigoso. Ele não orienta as equipes de finanças, marketing e vendas a descreverem e venderem o produto com base no tipo de startup nem a preverem os recursos necessários para a obtenção de resultados positivos.

10. Expectativas Irrealistas

O modelo do Desenvolvimento do Produto provoca erros básicos e, muitas vezes, fatais no primeiro ou segundo ano de vida da startup. Esses erros geralmente se enquadram em três expectativas irrealistas:

- O modelo do Desenvolvimento do Produto orienta atividades com as quais não tem nada a ver — ou seja, captar clientes, definir um mercado e encontrar um modelo de negócios viável.
- O Desenvolvimento do Cliente acompanha o ritmo Do desenvolvimento do Produto.
- Em todos os tipos de startups, os novos produtos são aprovados e assimilados na mesma proporção a partir da primeira remessa.

Além desses três erros, há outro fator. As startups têm que lidar com uma enorme pressão dos investidores para registrar lucro. Às vezes, para captar recursos, os novos empreendimentos formulam premissas financeiras irrealistas — ao exagerar seu potencial de crescimento e o tamanho do mercado e omitir as características do tipo de mercado em questão. Essas expectativas otimistas são estabelecidas no plano e orientam a execução com base em metas irrealistas e inatingíveis.

A Webvan cometeu todos esses erros de forma ostensiva. A maioria dos observadores, contudo, logo atribuiu esse fracasso a uma das muitas “falências das pontocom”, associando o fiasco à internet. Mas a realidade é mais complexa. O colapso da Webvan e das empresas pontocom de modo geral foi um efeito das três expectativas que acabamos de descrever. “Monte a estrutura, e os clientes virão.” Essa não é uma estratégia eficaz (mesmo que você capte bilhões de dólares).

Então, qual É a Alternativa?

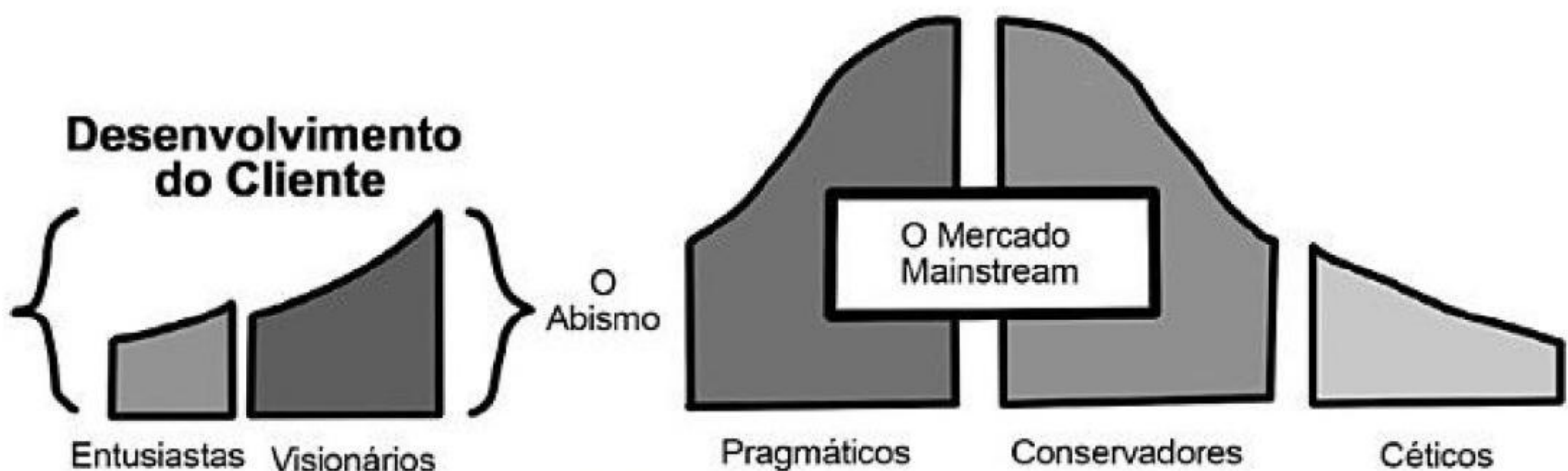
Se o modelo do Desenvolvimento do Produto não é uma abordagem adequada para as startups, qual é a opção? Há quem diga que um “processo inteligente de vendas e marketing para startups” é um paradoxo. No entanto, alguns empreendedores têm procurado um modelo eficiente para aplicar a clientes e mercados.

Desde o início dos anos 1990, a Curva do Ciclo de Vida da Adoção de Tecnologia e a noção de O Abismo são a menina dos olhos dos profissionais de vendas e marketing das startups.

A Curva do Ciclo de Vida de Adoção de Tecnologia

Concebida por Everett Rogers, a Curva do Ciclo de Vida da Adoção de Tecnologia (veja a Figura 1.4) foi desenvolvida e popularizada por Geoff Moore, que a associou a seu conceito de “abismo”. Por meio dela, os empreendedores têm acesso a cinco ideias instigantes:

- A tecnologia é adotada em fases por diferentes grupos: entusiastas, visionários, pragmáticos, conservadores e céticos.
- Os primeiros dois grupos — entusiastas e visionários — são o “mercado inicial”. Os outros dois — pragmáticos e conservadores — formam o “mercado mainstream”.
- A forma do mercado total do produto lembra o formato curvo de um sino. O mercado inicial é pequeno e cresce exponencialmente até gerar o mercado mainstream.
- Há “abismos” entre os grupos; o maior abismo fica entre os mercados inicial e mainstream. Esses abismos representam as diferentes necessidades e hábitos de compra de cada grupo.
- Atravessar o abismo é muito complexo porque poucas lições e sucessos da fase inicial do marketing e das vendas se aplicam ao mercado mainstream, uma vez que os clientes desse grupo não dão credibilidade à opinião dos adeptos iniciais. Por isso, é necessário desenvolver estratégias de marketing e vendas totalmente novas para conquistar esse grupo mais numeroso.



A Curva do Ciclo de Vida de Adoção de Tecnologia (Figura 1.4)

Vamos analisar brevemente por que essa noção não é uma boa abordagem para startups em início de operação. Após essa explicação, poderemos falar sobre a rota alternativa descrita neste livro, um caminho trilhado por todas as startups de sucesso. No primeiro dia de uma startup, o empreendedor observa com entusiasmo a graciosa curva em forma de sino indicada na Figura 1.4, sonhando em levar a empresa para o topo, mas determinado a evitar esses terríveis abismos. Ok, isso parece ótimo. Mas, e agora? Observe bem a Curva do Ciclo de Vida de Adoção de Tecnologia. Ela é informativa? Interessante? A curva inspira pensamentos profundos e formidáveis sobre estratégia? Deixa para lá. Se a empresa estiver começando agora, você só verá essa curva novamente, talvez no ano que vem. Os problemas surgem muito antes dos abismos. Na verdade, quando se deparar com uma travessia de abismo, pode comemorar, pois isso é um sinal de sucesso.

A Curva do Ciclo de Vida de Adoção de Tecnologia expressa um quadro real, porque há diferentes tipos de clientes no ciclo de vida da empresa/produto. Entretanto, essa curva fascinante conduz os empreendedores novatos a quatro conclusões equivocadas:

Primeira, a curva naturalmente incentiva os empreendedores a sonharem com a glória no mercado mainstream. É melhor esquecer esses sonhos nos estágios iniciais. Não para sempre, mas só por enquanto. Por quê? A triste realidade é que, se você não se sair bem na fase inicial do Desenvolvimento do Cliente, não chegará ao mainstream. Sua empresa fechará as portas.

Segunda, ela dá a entender que os entusiastas da tecnologia fazem parte da curva de adoção dos clientes. No gráfico, eles parecem formar um grupo inicial de clientes, mas isso não é verdade. Os entusiastas surgem como um mistério no caminho que conduz aos clientes “reais” e a um processo de vendas reproduzível. Você precisa lidar com eles e entender sua influência no esquema de vendas, mas eles raramente compram alguma coisa.

Terceira, a noção de uma base de clientes que segue uma curva de crescimento suave e constante promove a ideia tentadora e perigosa de que a adoção é só um problema de execução do setor de vendas. Mesmo com os abismos no gráfico e a percepção das diferenças entre os clientes dos mercados inicial e mainstream, só nos melhores sonhos de empreendedores e faculdades de administração essa linha expressa uma curva de adoção. Como veremos, a transição entre os tipos de clientes é, na melhor das hipóteses, uma função de etapa (e condicionada ao Tipo de Mercado).

Quarta, a Curva do Ciclo de Vida de Adoção de Tecnologia e todos os livros sobre o tema destacam a importância da “execução e adoção”. Isso parece muito bom, mas como minha avó já dizia: “Só alguém sortudo tem um problema como esse.” Nos estágios iniciais da startup, priorizar a “execução” é sinônimo de fechar as portas. Na verdade, a empresa precisa de um processo de “aprendizado e descoberta” para definir o que deve executar.

Então, em vez de sonhar com travessias de abismos, a startup primeiro deve priorizar os processos de aprendizado e descoberta, do início das operações até a ampliação da estrutura. Com muitas tentativas e erros, contratações e demissões, as startups de sucesso inventaram um processo centrado no cliente e no mercado, paralelo ao Desenvolvimento do Produto, o qual chamo de “Desenvolvimento do Cliente”.

Desenvolvimento do Cliente: O Bom Senso Aplicado ao Modelo do Desenvolvimento do Produto

É interessante imaginar o que aconteceria se uma startup comunicasse a seus investidores de capital de risco que contratou a melhor equipe de engenharia do mundo, mas que não adotará nenhum processo ou metodologia para concluir o produto: “Não precisamos desse negócio de metodologia de Desenvolvimento do Produto. Vamos fazer tudo com a cara e a coragem.” Impensável, não é? As startups usam uma metodologia de Desenvolvimento do Produto para determinar o progresso da equipe de desenvolvimento, controlar o ritmo de utilização dos recursos monetários e programar o lançamento. Mas ninguém pensa duas vezes antes de contratar os melhores talentos para as áreas de marketing, vendas e desenvolvimento de negócios dizendo: “O objetivo é identificar os compradores e vender um monte de produtos rapidamente. Avisem quando concluírem, mas sejam vagos e gesticulem bastante quando perguntarmos sobre os avanços da equipe.” Soa idiota, não é? No entanto, esse é o cotidiano das startups de hoje. Não há nenhum processo reconhecido com marcos determináveis para a identificação de clientes, desenvolvimento do mercado e validação do modelo de negócio.

O modelo do Desenvolvimento do Cliente das startups parte de uma premissa simples: para aprender e descobrir quem serão os clientes iniciais da empresa e em que mercados eles estão, é necessário um processo independente e diferente do Desenvolvimento do Produto. Essas atividades formam o Desenvolvimento do Cliente. Observe que estou deliberadamente evitando chamar o Desenvolvimento do Cliente de “processo de vendas” ou “processo de marketing”. Isso será explicado quando falarmos mais adiante sobre a organização da equipe para o processo de Desenvolvimento do Cliente. Mas vamos deixar claro que ainda não estamos vendendo nem promovendo. Antes que as funções tradicionais de venda e marketing atuem, a empresa deve determinar a viabilidade do mercado e se existe alguém disposto a pagar pelas soluções em questão para, em seguida, criar esse mercado. As atividades de teste, aprendizado e descoberta são essenciais para as startups e diferenciam o Desenvolvimento do Cliente do processo do Desenvolvimento do Produto.

O objetivo do modelo do Desenvolvimento do Cliente é suprir todas as deficiências do modelo do Desenvolvimento do Produto. Se o Desenvolvimento do Produto prioriza a

primeira remessa, o modelo do Desenvolvimento do Cliente coloca o aprendizado sobre os clientes e seus problemas no início do processo de desenvolvimento. Além disso, o modelo se baseia na ideia de que as startups estabelecem marcos determináveis que não podem ser acelerados por nenhum volume de recursos. O dinheiro será útil depois, mas não agora. A bolha da internet foi o maior experimento científico nesse sentido. É impossível criar um mercado ou demanda de consumo se não houver interesse dos clientes. Se por um lado, e felizmente, esses marcos aplicáveis a clientes e mercados podem ser determinados, de outro, e infelizmente, atingir esses marcos é uma arte inerente à paixão e à visão das pessoas que trabalham para concretizar seus projetos. Por isso as startups são tão empolgantes.

O final da história da Webvan é irônico: a Tesco deixou as pioneiras (como a Webvan) para trás e se tornou a maior rede de supermercados online do mundo. A empresa não captou um volume assombroso de recursos para lançar o serviço. Seus diretores estudaram a situação, descobriram o que os clientes queriam e encontraram um modelo financeiro eficiente. Primeiro, a Tesco usou suas lojas físicas no Reino Unido como plataforma de lançamento para iniciar o serviço online. Em 2002, a empresa já tinha uma atuação lucrativa nessa área, processando 85 mil pedidos por semana e somando US\$559 milhões em vendas. A Tesco montou seu serviço de supermercado online por uma fração do investimento da Webvan porque aproveitou sua infraestrutura, que contava com mais de 929 lojas na época. Em junho de 2001, esse serviço retornou aos Estados Unidos, quando a Tesco investiu na compra de 35% da estrutura online da Safeway e entrou no mercado norte-americano.

De forma expressa ou implícita, a Tesco compreendeu o processo inerente ao modelo do Desenvolvimento do Cliente, que será descrito minuciosamente no próximo capítulo.

O Caminho da Realização: O Modelo do Desenvolvimento do Produto

Como é estreita a porta, e apertado o caminho que leva à vida! São poucos os que a encontram.

— Mateus 7:14

O SETOR MOVELEIRO NÃO É CONHECIDO como um nicho de inovações. No entanto, nos bons tempos das empresas pontocom (quando os investidores de risco não sabiam mais onde colocar tanto dinheiro), o mercado online de móveis gerou uma série de empresas bem cotadas, como a Furniture.com e a Living.com. Aplicando o exemplo de James Dean (viva intensamente e morra jovem) ao mundo corporativo, essas empresas rapidamente captavam milhões de dólares de investidores e, no mesmo ritmo, saíam de cena. Na mesma época, uma startup muito diferente chamada Design Within Reach começou a se estruturar gradualmente. Essa história e suas explicações são bastante instrutivas.

Enquanto essas pontocom deitavam e rolavam no dinheiro dos investidores, Rob Forbes, fundador da Design Within Reach, me pediu orientações sobre financiamento para sua empresa. Ele queria criar um serviço acessível de catálogos com móveis bem projetados, como os que só apareciam em showrooms de designers. Após vinte anos atuando como designer de móveis de escritório, ele percebera que um dos maiores problemas dos profissionais do setor e de empresas como hotéis e restaurantes era a demora de quatro meses no envio do mobiliário de alta qualidade. Rob ouvia constantemente dos clientes: “Quería comprar móveis bonitos sem ter que esperar meses para recebê-los.” Com orçamento reduzido, ele criou um catálogo de móveis (dos quais mais da metade eram exclusivos), todos já armazenados e prontos para envio. Ele se dedicava a conversar com clientes e designers, adaptando o catálogo e o estoque para atender às demandas dos profissionais e procurando móveis exclusivos no mundo todo. Com a organização começando a prosperar; agora ele queria captar um grande volume de capital de risco para ampliar a estrutura.

“Sem problema”, eu disse. Peguei a agenda e comecei a marcar reuniões para ele com alguns dos melhores investidores de risco em Sand Hill Road, no Vale do Silício. Nos encontros, Rob fazia sempre a mesma apresentação, salientando a existência de um mercado B2B [*business to business*, de empresa para empresa] para móveis de alta qualidade que movimentava US\$17,5 bilhões. Para ele, o sistema de distribuição da época era arcaico, fragmentado e precisava ser reformulado, pois os fabricantes lidavam com um complicado sistema de representantes, revendedores e showrooms regionais que dificultava seu acesso direto aos clientes. Em média, os consumidores esperavam quatro meses pelo produto e pagavam um sobrepreço de até 40%. Bastava ouvir Rob para concluir que ele havia identificado um problema real, desenvolvido um produto para resolver esse problema e captado clientes que confirmavam seu raciocínio ao comprarem o produto.

A apresentação era tão convincente que dificilmente alguém conseguia identificar outro setor com clientes tão mal atendidos. Mas as empresas de capital de risco foram taxativas. “Como assim, sem site? Sem e-commerce? Cadê o branding? Queremos financiar startups baseadas na internet. Talvez seja o caso de migrar esses seus catálogos de móveis para uma loja de e-commerce.” Rob explicava pacientemente que a empresa seguia as orientações indicadas pelos clientes. Os profissionais de design queriam folhear um catálogo à noite, antes de dormir. Queriam mostrar um catálogo para seus clientes. Ele não pretendia ignorar a internet, mas esse seria o próximo passo, e não o primeiro, na construção da empresa.

“Rob”, diziam os investidores, em tom professoral, “a Furniture.com é uma das pontocom mais prósperas do mercado e já captou mais de US\$100 milhões em capital de risco de primeira linha. Essas startups incríveis estão vendendo móveis pela internet. Reformule sua estratégia e volte para conversar”. Não dava para acreditar: Rob tinha uma ótima solução e um modelo de eficácia comprovada, mas ninguém queria financiá-lo. Como o empreendedor implacável que era, ele bateu o pé e se manteve firme. Para ele, o mercado online partia da ideia equivocada de que a oportunidade estava apenas na compra de mobiliário doméstico pela internet. Já Rob acreditava que a verdadeira oportunidade estava em captar clientes específicos, oferecer produtos de alta qualidade (diferenciados dos itens de outros fornecedores) e transportar rapidamente esses produtos até os clientes. Uma clientela seleta em vez de um público numeroso; móveis de alta qualidade em vez de itens básicos; essas foram as diferenças cruciais entre o sucesso e um retumbante fracasso. No final das contas, Rob conseguiu dinheiro com amigos e familiares e, depois, captou um pequeno montante de capital de risco. No auge, a Design Within Reach era uma empresa de capital aberto avaliada em US\$180 milhões, com lojas físicas e um e-commerce. Tinha uma marca popular e reconhecimento na comunidade de design. E que fim levou a Furniture.com? Foi logo esquecida, como tantos outros fracassos.

Por que a Design Within Reach se saiu bem e outras startups muito bem financiadas (como a Furniture.com) falharam? Quais conhecimentos e ações de Rob Forbes resultaram no êxito de sua empresa? É possível reproduzir esse sucesso?

Do Sonho à Realização em 4 Passos

A maioria das startups não tem um processo para descobrir mercados, localizar os primeiros clientes, validar premissas e ampliar sua estrutura. As poucas bem-sucedidas (como a Design Within Reach) fazem tudo isso. Elas se dão bem quando inventam um modelo do Desenvolvimento do Cliente.

O modelo do Desenvolvimento do Cliente, representado na Figura 2.1, se propõe a solucionar os 10 problemas do modelo do Desenvolvimento do Produto citados no Capítulo 1. Baseado no rigor e na flexibilidade, o modelo cria processos para as atividades relacionadas ao cliente logo no estágio inicial da empresa e os define em 4 passos bastante simples: Descoberta do Cliente; Validação do Cliente; Criação do Cliente [ou Geração de Demanda]; e Construção da Empresa [ou Estruturação da Empresa]. Esses passos são bem integrados e viabilizam as atividades de desenvolvimento do produto na startup. Cada um deles gera resultados específicos, que veremos nos próximos capítulos.



O Modelo do Desenvolvimento do Cliente (Figura 2.1)

O modelo do Desenvolvimento do Cliente não substitui o modelo do Desenvolvimento do Produto; na verdade, os dois se complementam. Em essência, a Descoberta do Cliente consiste em determinar se o modelo de negócios da empresa está correto e, especificamente, se o produto atende aos problemas e demandas do cliente (chamamos essa relação entre recursos

do produto e clientes de “product/market fit”). A Validação do Cliente desenvolve um modelo de vendas replicável; a Criação do Cliente cria e estimula a demanda do usuário final; e a Construção da Empresa converte uma entidade direcionada para aprendizado e descoberta em uma estrutura eficiente voltada para a execução. Como veremos neste capítulo, esse modelo se baseia no princípio de que as escolhas do Tipo de Mercado orientam a forma como a empresa mobilizará seus recursos financeiros, de vendas e de marketing.

Observe que há uma grande diferença entre esse modelo e a abordagem tradicional do Desenvolvimento do Produto: aqui, os passos têm formato circular e setas recursivas. Esses elementos indicam sua natureza iterativa. É uma forma mais elegante de dizer: “Ao contrário do Desenvolvimento do Produto, sabemos que é impossível prever quando encontraremos os clientes e o mercado certos e que vamos nos dar mal várias vezes até acertar.” Nas startups, a prática mostra que a consolidação da relação com os clientes só ocorre de forma linear e suave nos estudos de caso das escolas de negócios. Para encontrar o mercado e os clientes certos, você fatalmente terá que errar várias vezes. Portanto, ao contrário do modelo do Desenvolvimento do Produto, o modelo do Desenvolvimento do Cliente reconhece que é necessário promover várias iterações em todos os quatro passos. É bom refletir sobre isso mais um pouco, pois essa postura (do tipo: “Não tem problema se tudo der errado porque vamos aprender com isso”) é a essência da metodologia explicada neste livro.

No diagrama do Desenvolvimento do Produto, voltar atrás é o mesmo que falhar. Por isso, é natural que os executivos das startups geralmente fiquem constrangidos quando erram e aprendem com a prática. O diagrama mais comum diz: “Vá da esquerda para a direita para obter sucesso. Se você for da direita para a esquerda, será demitido.” Logo, os setores de vendas e marketing tendem a avançar mesmo quando está na cara que ainda não sacaram o mercado. (Imagine adotar essa postura no Desenvolvimento do Produto em marca-passos ou mísseis.)

Por outro lado, no diagrama do Desenvolvimento do Cliente, voltar atrás é um aspecto natural e importante do aprendizado e da descoberta. Nessa nova metodologia, você percorre cada passo até atingir uma “velocidade de escape”, gerando resultados positivos que o levarão até o próximo passo.

Observe na Figura 2.1 que há um eixo entre o círculo da Validação do Cliente e o da Descoberta do Cliente, indicando outro ciclo iterativo, ou rearticulação [“pivot”, em inglês], ou seja, uma volta para a Descoberta do Cliente. Como veremos mais adiante, a Validação do Cliente é um ponto-chave para se verificar a existência de um produto que interessa aos clientes e, também, de um roteiro de como concretizar a venda. Quando não há um número suficiente de clientes efetivos na etapa da validação, o modelo retrocede até a Descoberta do Cliente para determinar o que os clientes querem comprar.

Esse processo tem a vantagem de manter a burn rate em um nível baixo até a empresa validar seu modelo de negócios ao encontrar clientes efetivos. Nos dois primeiros passos, até uma quantidade infinita de recursos pode ser inútil, pois apenas impede que você determine se realmente encontrou um mercado. (Quando obtemos muito capital, tendemos a distribuir produtos de graça, conceder descontos imensos para fechar negócios o quanto antes e assim por diante, sempre com a mesma justificativa: “Vamos perder aqui para ganhar ali.” Isso raramente acontece.) Como o modelo do Desenvolvimento do Cliente já antecipa que a maioria das startups passa por esses dois passos pelo menos duas vezes, uma empresa bem administrada pode avaliar cuidadosamente sua situação e aplicar criteriosamente seus recursos. A organização só cria as equipes de vendas, marketing e desenvolvimento de negócios depois de comprovar a eficácia do modelo (com um roteiro de vendas testado e pedidos de compra válidos) e de determinar a viabilidade do empreendimento. Com essa comprovação, a empresa pode prosseguir para os dois últimos passos (a Criação do Cliente e a Construção da Empresa) a fim de aproveitar a oportunidade já identificada e validada. O processo do Desenvolvimento do Cliente reúne as práticas mais eficientes das startups vencedoras. Caso você descreva esse modelo para empreendedores que já abriram o capital de suas empresas e chegaram ao topo, ouvirá deles que encontrou o mapa da mina de ouro. Mas, até agora, ninguém havia mapeado expressamente essa jornada para o sucesso. Mais

surpreendente ainda, embora o modelo do Desenvolvimento do Cliente (com seus ciclos iterativos e rearticulações) pareça uma novidade para os empreendedores, muitas de suas características lembram uma estratégia de combate desenvolvida por John Boyd¹ e aplicada pelas Forças Armadas dos Estados Unidos na Segunda Guerra do Golfo, o “Ciclo OODA”. (Falaremos sobre isso mais adiante.)

Os próximos quatro capítulos explicam detalhadamente esses quatro passos do modelo. Confira agora um resumo dessa abordagem para se orientar no processo.

Passo 1: Descoberta do Cliente

O objetivo da Descoberta do Cliente é fazer o que seu nome sugere: determinar quem são os clientes e se o produto resolve um problema importante para eles. Teoricamente, essa etapa visa confirmar a validade das hipóteses do plano de negócios associadas ao problema, ao produto e ao cliente. Para isso, você deve abandonar os palpites e “sair do prédio” para definir os problemas de alto valor do cliente, se o produto resolve esses problemas e quem especificamente é o cliente e o usuário. (Responda, por exemplo: quem tem o poder de tomar ou influenciar a decisão de compra e quem usará o produto diariamente?) Com essas informações, você também formulará a descrição de seus diferenciais para transmiti-las a possíveis clientes. É importante destacar que o objetivo do Desenvolvimento do Cliente não é identificar recursos junto a possíveis compradores ou vários grupos de foco. Na startup, o primeiro produto é definido pelos fundadores e pela equipe a cargo do Desenvolvimento do Produto. A equipe de Desenvolvimento do Cliente tem a função de determinar se há clientes e um mercado para essa visão. (Leia essa frase novamente. Não parece óbvio, mas a especificação do produto inicial é feita pelos fundadores e não por grupos de foco.)

A proposta da Furniture.com e da Living.com era boa. Comprar móveis costuma demorar muito, e pesquisar em muitas lojas pode ser muito cansativo. Além disso, a espera pelos itens comprados, muitas vezes, é terrível. Mas, apesar de terem estabelecido marcos para o Desenvolvimento do Produto, essas lojas online não tinham marcos formais para o Desenvolvimento do Cliente. Na Furniture.com, a prioridade era começar a operar o quanto antes. A empresa desembolsou US\$7 milhões para desenvolver seu site e seus sistemas de e-commerce e logística antes de definir a demanda dos clientes. Quando o site e a logística iniciaram suas atividades, as remessas começaram a ocorrer. Mesmo depois de ter constatado que os custos com frete e marketing estavam acima do planejado e que as melhores marcas não queriam prejudicar seu relacionamento com as lojas tradicionais, a empresa avançou na execução do plano de negócios.

Já a Design Within Reach, comandada por Rob Forbes, era uma adepta fervorosa da abordagem centrada no cliente. Rob mantinha conversas frequentes com clientes e fornecedores. Ele não ficava em seu escritório pregando sobre a visão que tinha para a empresa. Também não saía por aí contando aos clientes sobre os produtos em desenvolvimento (uma reação instintiva do empreendedor nesse estágio). Na verdade, ele saía do prédio para ouvir os clientes e conhecer suas rotinas profissionais e seus principais problemas. Para Rob, cada versão do catálogo da Design Within Reach era uma oportunidade de aprender com os clientes. Cada catálogo era elaborado com base no feedback dos consumidores e nos resultados das vendas do catálogo anterior. Havia reuniões em que a equipe abordava exclusivamente as “lições aprendidas” e “o que não funcionou”. Logo, a cada catálogo que chegava ao público, o volume médio dos pedidos aumentava e mais clientes eram captados.

Passo 2: Validação do Cliente

É na Validação do Cliente que tudo começa a sair do papel. Aqui, o objetivo é criar um roteiro de vendas reproduzível que será executado posteriormente pelas equipes de vendas e marketing. O roteiro é um manual para o processo de vendas reproduzível cuja eficácia foi comprovada, na prática, pelas compras efetuadas pelos primeiros clientes. A Validação do Cliente confirma a existência de um grupo de clientes e de um mercado com boa receptividade ao produto. Nessa etapa, as compras validam os vários comentários positivos dos possíveis clientes a respeito do produto.

Em essência, a Descoberta do Cliente e a Validação do Cliente atestam a consistência do modelo de negócio. Nesses dois passos, avaliamos o mercado, localizamos os clientes, testamos o valor percebido do produto, identificamos o comprador econômico [nos negócios B2B, o indivíduo ou departamento com poder de decisão sobre compras], estabelecemos a estratégia de precificação e distribuição e analisamos o ciclo e o processo de vendas. Você apenas passará para o próximo passo (no qual ampliamos a estrutura e atravessamos o Abismo) se encontrar um grupo de clientes replicáveis e um processo de vendas reproduzível, e formular um modelo de negócio lucrativo baseado nesses clientes.

A Design Within Reach partiu da premissa de que seus clientes pertenciam a um grupo bem específico, o de profissionais de design. Ciente de que a ideia era apenas um palpite bem informado, a empresa testou essa premissa analisando os resultados das vendas de cada catálogo. Suas hipóteses foram refinadas ao longo do tempo até que a organização encontrasse um modelo reproduzível e escalável para vendas e clientes.

Nesse ponto, as lojas de móveis online deveriam ter parado, recuado e se reorganizado. Quando os clientes não reagiram como estava previsto nos modelos de negócios, a insistência na execução do plano foi uma receita para o desastre.

Passo 3: Criação do Cliente

A Criação do Cliente se desenvolve a partir do sucesso nas vendas iniciais. Seu objetivo é criar a demanda do usuário final e direcioná-la para o canal de vendas. Essa etapa vem após a Validação do Cliente para que os gastos mais pesados em marketing só ocorram depois que a startup tiver captado seus primeiros clientes, podendo, portanto, controlar a burn rate e proteger seu ativo mais importante.

O processo da Criação do Cliente varia de acordo com o tipo da startup. Como vimos no Capítulo 1, nem todas as startups são iguais. Algumas entram em mercados já bem definidos pelos concorrentes; outras estabelecem novos mercados para o produto ou empresa; várias adotam uma forma híbrida das duas primeiras, ressegmentando o mercado com uma opção de baixo custo ou a criação de um nicho. Cada Tipo de Mercado exige diferentes estratégias e atividades de Criação do Cliente.

No prospecto da Furniture.com, o primeiro item da estratégia de crescimento era: “Estabelecer uma marca poderosa.” A empresa lançou uma campanha publicitária de US\$20 milhões, com anúncios online e em rádio e televisão, gastando US\$34 milhões em marketing, apesar de registrar uma receita de apenas US\$10,9 milhões. (A Living.com, outra startup online do setor, pagou US\$145 milhões ao longo de quatro anos à Amazon.com, uma gigante do e-commerce, pela exibição da marca na página inicial do site.) A construção da marca [*brand building*, no original em inglês] e a publicidade intensa são naturais em mercados já estabelecidos, com clientes que já entendem o produto ou serviço. Mas, em um novo mercado, esse lançamento “agressivo” é o mesmo que jogar dinheiro fora. Aqui, os clientes não sabem nada sobre o produto, e você não sabe como eles se comportarão no futuro.

Passo 4: Construção da Empresa

Na Construção da Empresa, a organização converte sua equipe informal de Desenvolvimento do Cliente (voltada para aprendizado e descoberta) em departamentos formais, liderados por

vice-presidentes de vendas, marketing e desenvolvimento de negócios. Esses executivos priorizam a criação de setores focados em missões, partindo do sucesso inicial da empresa no mercado.

Ao contrário desse processo incremental, a ampliação precipitada traz o caos para as startups. Ao registrar US\$10 milhões em vendas, a Furniture.com tinha 209 funcionários e uma burn rate que seria catastrófica caso alguma das premissas do plano de negócios estivesse incorreta. Aqui, a postura aparentemente consistia em “gastar o máximo possível na captação de clientes antes do fim do baile”. Mas os clientes ficaram insatisfeitos com a entrega de mobiliário pesado de vários fabricantes devido aos frequentes danos, perdas e atrasos. Cheia de dinheiro dos investidores, a empresa reagiu diante desse problema como de praxe entre as pontocom: gastando mais. Uma reformulação foi implementada, e as duplicatas começaram a se acumular nos armazéns. A empresa queimava dinheiro de investidores como se fosse de graça. Em junho de 2000, a Furniture.com cancelou a IPO realizada em janeiro e marcou reuniões com advogados especializados em falências. Apesar disso, a empresa conseguiu captar US\$27 milhões em capital de risco, embora com uma avaliação inferior à das rodadas anteriores. Lutando para sobreviver, a Furniture.com cortou drasticamente seus gastos. A empresa, que oferecia frete grátis para entregas e devoluções, começou a cobrar uma taxa de US\$95 por remessa. Pouco depois, demitiu 41% dos funcionários. Mas nada disso respondia à pergunta central: existe alguma forma de vender móveis produzidos em série pela internet com fretes baratos sem uma rede nacional de lojas?

Já Rob Forbes administrava a Design Within Reach com orçamento reduzido. A burn rate era mantida em um nível baixo; primeiro, por necessidade, enquanto Rob buscava financiamento; depois, de forma planejada, enquanto a equipe formulava um roteiro de vendas escalável. Ele estava desenvolvendo uma forma de vender móveis sem uma rede de lojas — algo possível por meio de catálogos.

Os Quatro Tipos de Mercados para Startups

Desde tempos imemoriais, o relatório de autópsia de uma empresa falida geralmente começa assim: “Não entendo o que aconteceu. Fizemos tudo que havia dado certo na startup anterior.” Esse fracasso não se deve à falta de energia, esforço ou entusiasmo. Talvez tenha apenas faltado uma compreensão sobre os quatro tipos de startups, cujo sucesso depende de critérios bastante diversos:

- As startups que entram em um mercado existente.
- As startups que criam um mercado totalmente novo.
- As startups que pretendem ressegmentar um mercado com uma opção de baixo custo.
- As startups que pretendem ressegmentar um mercado ao atuar em um nicho.

(Descritas de modo brilhante por Clayton Christensen, as inovações “disruptivas” e “de sustentação” são outra forma de definir os tipos de mercados, tanto novos quanto existentes.)

Como vimos no Capítulo 1, pensar e agir como se as startups fossem todas iguais é um erro estratégico. Não caia na armadilha de achar que as táticas e estratégias que funcionaram em uma startup são aplicáveis a outra. Lembre-se de que o tipo de mercado influencia todas as ações da empresa.

Vamos a um exemplo. Outubro de 1999. Imagine que você é Donna Dubinsky, CEO da Handspring, uma frenética startup que acaba de entrar no mercado bilionário de Assistentes Digitais Pessoais (PDAs). Na época, havia outras empresas nessa área, como a Palm (a inovadora original) a Microsoft e a Hewlett Packard. Em outubro de 1999, Donna disse ao vice-presidente de vendas: “Nos próximos doze meses, a Handspring deve conquistar 20% do mercado de PDAs.” O vice-presidente de vendas engoliu em seco, voltou-se para o vice-presidente de marketing e lhe disse: “Vocês têm que desviar a demanda do usuário final dos concorrentes para o nosso canal de vendas.” O vice-presidente de marketing analisou os

outros PDAs e, para diferenciar o produto, destacou sua expansibilidade e seu desempenho. Qual foi o resultado? Doze meses depois, a Handspring tinha uma receita de US\$170 milhões. Isso ocorreu porque, em 1999, Donna e a Handspring atuavam em um mercado já estabelecido. Seus clientes já sabiam o que era um assistente digital pessoal. A Handspring não precisava informá-los sobre o mercado, só tinha que explicar por que o novo produto era melhor do que os outros — e fez isso de forma brilhante.

Mas vamos voltar três anos, até 1996. Antes da Handspring, Donna e sua equipe haviam fundado a Palm Computing, pioneira em PDAs. Antes da Palm, não existia nenhum mercado para esse produto. (Alguns experimentos científicos, como o Newton da Apple, haviam fracassado e saído de cena.) Imagine se Donna, em 1996, tivesse dito ao vice-presidente de vendas: “Vamos conquistar 20% do mercado até o final do primeiro ano.” O vice-presidente de vendas poderia ter dito ao vice-presidente de marketing: “Vocês têm que desviar a demanda do usuário final dos concorrentes para o nosso canal de vendas.” Talvez, então, o vice-presidente de marketing dissesse: “Vamos pegar pesado na divulgação da alta velocidade do PDA da Palm.” Se eles tivessem feito isso, ninguém teria comprado. Em 1996, nenhum possível cliente ouvira falar do Assistente Digital Pessoal. Ninguém conhecia as funções do PDA, não havia demanda latente entre os usuários finais; teria sido inútil destacar os recursos técnicos do produto. A Palm tinha que ensinar os possíveis clientes sobre as utilidades do PDA. Em 1996, segundo nossa definição (um produto com o qual os usuários passam a fazer algo que não podiam fazer antes), a Palm criou um novo mercado. Mas, em 1999, a Handspring atuava em um mercado existente.

Qual é a lição aqui? Apesar de dispor dos mesmos produtos e da mesma equipe, a Handspring teria fracassado se tivesse aplicado a estratégia de vendas e marketing com a qual a Palm se saiu bem. E vice-versa: a Palm teria torrado todo seu capital se tivesse aplicado a estratégia da Handspring. O Tipo de Mercado muda tudo — a forma como determinamos as demandas e a taxa de adoção de clientes, a forma como o cliente compreende as próprias demandas e a forma como posicionamos o produto para o cliente. O tipo também influencia o tamanho do mercado e o lançamento do produto. A Tabela 2.1 indica as diferenças.

Cliente	Mercado	Vendas	Finanças
Demandas	Tamanho do mercado	Canal de distribuição	Capital de giro
Taxa de adoção	Custo de entrada	Margens	Tempo de retorno do investimento
Reconhecimento do problema	Tipo de lançamento	Ciclo de vendas	
Posicionamento	Barreiras competitivas		

O Tipo de Mercado Muda Tudo (Tabela 2.1)

Antes de iniciar as atividades de vendas e marketing, a empresa deve fazer testes e perguntar: “Que tipo de startup é a nossa?” Para entender isso, vamos conferir os quatro “Tipos de Mercado”.

Um Novo Produto em um Mercado Existente

É fácil compreender um mercado existente. Você está nele quando seu produto oferece um desempenho melhor do que o dos outros. Um produto ou serviço com desempenho melhor pode ser mais rápido, ter funções mais eficientes ou aperfeiçoar substancialmente algo já disponível no mercado. A vantagem é que os usuários e o mercado são conhecidos, mas os concorrentes também. De fato, são eles quem definem o mercado. Por isso, a base da concorrência gira em torno do produto e de seus recursos.

Se você entrar em um mercado existente com um produto mais barato ou reposicionado em um nicho, estará em um mercado ressegmentado.

Um Novo Produto em um Novo Mercado

Também é possível introduzir um novo produto em um novo mercado. Ao criar uma grande base de clientes oferecendo algo que eles não podiam fazer antes, a empresa estabelece um

novo mercado. Isso ocorre quando surge uma inovação autêntica, inédita; quando o custo de algo é reduzido drasticamente, inaugurando uma classe de usuários, e quando o novo produto resolve problemas de disponibilidade, funcionalidade, conveniência ou localização como nenhum outro. Com os primeiros portáteis da Compaq, os executivos passaram a levar seus computadores para onde fossem, algo impossível anteriormente. A Compaq criou um novo mercado, o de computadores portáteis. Com o Quicken, a Intuit ofereceu uma ferramenta de gestão financeira para computadores pessoais, com registro e preenchimento automático de cheques e cálculo mensal de saldos — algo que a maioria das pessoas odiava fazer e que poucos faziam bem. Assim, a Intuit criou o mercado de contabilidade pessoal. (Quando falo em “criar o mercado”, não me refiro à organização “pioneira no mercado”, mas à empresa cuja participação e presença são fortemente associadas ao mercado em questão.)

Em um novo mercado, a boa notícia é que os recursos do produto são irrelevantes em um primeiro momento, pois não há concorrentes (exceto por outras startups irritantes). A má notícia é que ninguém conhece os usuários nem o mercado. Ao criar um mercado, seu problema não é concorrer contra outras empresas pelos recursos do produto, mas persuadir um grupo de clientes de que sua visão não é uma alucinação. Para criar um mercado, você deve definir se existe uma grande base de clientes que não podiam fazer algo antes, se é possível persuadi-los de que eles querem ou precisam do novo produto e se a adoção de clientes ocorrerá em um futuro próximo. Também é necessário abordar o financiamento com um raciocínio bem sofisticado — para controlar a taxa de queima de capital durante a fase de aquisição, e encontrar e lidar com investidores pacientes e generosos.

Um Novo Produto que Tenta Ressegmentar um Mercado Existente: Uma Opção de Baixo Custo

Mais da metade das startups adota uma forma híbrida e tenta introduzir um novo produto para ressegmentar um mercado existente. A ressegmentação do mercado pode ocorrer de duas formas: por uma estratégia de baixo custo ou por uma estratégia de nicho. (A segmentação e a diferenciação não são a mesma coisa. A segmentação indica que você ocupa um lugar claro e distinto na mente dos clientes; essa é uma situação única, compreensível e, mais importante, expressa algo que eles valorizam, querem e precisam no momento.)

A ressegmentação por opção de baixo custo é exatamente o que aparenta ser: Na faixa inferior de um mercado existente, há clientes dispostos a pagar por um desempenho “razoável” se conseguirem um preço expressivamente mais baixo? Se puder oferecer uma opção de baixo custo (e lucrativa), será prazeroso entrar nos mercados existentes nessa faixa, pois as empresas estabelecidas tendem a sair de atividades com margens baixas e priorizar as faixas superiores do mercado.

Um Novo Produto que Tenta Ressegmentar um Mercado Existente: Nicho

Já a ressegmentação por nicho é um pouco diferente. Aqui, a empresa analisa um mercado existente e questiona: “Alguma faixa desse mercado está disposta a comprar um novo produto que atenda a necessidades específicas? E se esse item for mais caro? E se ele tiver um desempenho ruim em um aspecto irrelevante para o nicho em questão?”

Na ressegmentação por nicho, tentamos convencer os clientes de que uma característica do novo produto é tão radical que pode alterar as regras e a estrutura de um mercado existente. Diferente da ressegmentação por opção de baixo custo, essa abordagem busca o núcleo mais lucrativo de um mercado existente.

Esses dois casos de ressegmentação de mercado revolucionam as visões sobre a dinâmica dos produtos em um mercado existente. O In-n-Out Burger é um caso clássico. Quem imaginaria que uma nova cadeia de fast-food (agora com duzentas lojas) se daria bem em um mercado dominado pelo McDonald’s e pelo Burger King? No entanto, o sucesso do In-n-Out é proveniente da constatação de que as empresas já estabelecidas haviam se afastado da sua

proposta original de vender hambúrgueres. Em 2001, o McDonald's tinha um cardápio com mais de 55 itens; nenhum deles com um sabor particular todo especial. Radicalizando, o In-n-Out só oferecia três itens: tudo feito na hora, com alta qualidade e sabor excelente. A empresa priorizou o segmento central do mercado de fast-food que só queria hambúrgueres excepcionais e nada mais.

Embora a ressegmentação de mercado existente seja o Tipo de Mercado mais popular entre as novas startups, também é o mais problemático. A estratégia envolvida em sua implementação exige um plano de longo prazo para o produto que estabeleça o baixo custo como entrada no mercado, com previsão de rentabilidade e crescimento em faixas superiores. Já a ressegmentação por nicho esbarra em concorrentes fortes que defendem seus lucros com unhas e dentes. Nos dois casos, é necessário um posicionamento ágil e inteligente para a forma como o novo produto redefine o mercado.

O Tipo de Mercado e o Processo do Desenvolvimento do Cliente

A importância do Tipo de Mercado aumenta a cada passo do processo do Desenvolvimento do Cliente. No primeiro passo (Descoberta do Cliente), seja qual for seu Tipo de Mercado, as startups devem sair do prédio para conversar com os clientes. Na Validação do Cliente, as distinções entre os tipos de startups se revelam com a rápida diferenciação das estratégias de vendas e posicionamento. No terceiro passo (Criação do Cliente), as diferenças entre os Tipos de Mercado são marcantes, pois as estratégias para vendas e aquisição de clientes variam drasticamente entre os Tipos de Mercado. É nesse ponto que as startups, por não compreenderem a ideia de Tipo de Mercado, jogam dinheiro fora até fechar as portas. No Capítulo 5, falaremos mais sobre esse campo minado.

A velocidade com que a empresa executa o processo do Desenvolvimento do Cliente também depende do Tipo de Mercado. Se pedir demissão na sexta e, na segunda, for contratado por uma startup que oferece o mesmo produto que sua empresa anterior em um mercado existente, ainda assim você terá que responder a essas perguntas. É um processo rápido, que pode ser concluído em semanas ou poucos meses.

Já a empresa que pretende criar um novo mercado deve responder um número incerto de perguntas. O processo do Desenvolvimento do Cliente pode demorar um ou dois anos, talvez mais.

A Tabela 2.2 indica as diferenças entre os Tipos de Mercado. Como veremos mais adiante, o modelo do Desenvolvimento do Cliente dispõe de uma metodologia específica para a pergunta: “Que tipo de startup é a nossa?” Você voltará a essa questão em todas as quatro etapas.

	Mercado Existente	Mercado Ressegmentado	Novo Mercado
Clientes	Existentes	Existentes	Novo/Novo uso
Necessidades dos Clientes	Desempenho	1. Custo 2. Necessidade percebida	Simplicidade e conveniência
Desempenho	Melhor/Mais rápido	1. Suficiente para a faixa inferior 2. Suficiente para o novo nicho	Baixo nos “atributos tradicionais”, otimizado por novas métricas do cliente
Concorrência	Concorrentes estabelecidos	Concorrentes estabelecidos	Falta de consumo/outras startups
Riscos	Concorrentes estabelecidos	1. Concorrentes estabelecidos 2. Falha na estratégia de nicho	Falta de adesão ao mercado

Características dos Tipos de Mercado (Tabela 2.2)

Sincronizando o Desenvolvimento do Produto e o Desenvolvimento do Cliente

Como vimos no Capítulo 1, o Desenvolvimento do Cliente não substitui as atividades do grupo do Desenvolvimento do Produto. Na verdade, os dois processos são paralelos. Enquanto o grupo do Desenvolvimento do Cliente promove atividades externas e centradas no cliente, o grupo do Desenvolvimento do Produto prioriza atividades internas e centradas no produto. Em um primeiro momento, não parece haver uma conexão muito forte entre os dois processos. Isso é um erro. Para que a startup seja bem-sucedida, ambos devem estar sincronizados e atuar em harmonia.

Entretanto, a interação entre esses dois grupos em uma startup é diametralmente oposta à forma como eles interagem em uma grande empresa. Nas corporações, a função do setor de engenharia é desenvolver produtos derivados para um mercado existente. O produto derivado já parte de várias informações conhecidas: quem são os clientes, do que eles precisam, em quais mercados eles estão e quem são os concorrentes da empresa. (Todas as vantagens de atuar em um mercado existente acrescidas de clientes e receita.) Em uma grande empresa, a interação entre os Desenvolvimentos do Produto e do Cliente visa oferecer recursos e funções adicionais a clientes efetivos por um preço capaz de incrementar a participação no mercado e a rentabilidade.

Por outro lado, a maioria das startups apenas supõe quem são seus clientes e mercados. No primeiro dia, a única certeza é a visão para o produto. Logo, em uma startup, o objetivo do Desenvolvimento do Cliente é encontrar um mercado para o produto de acordo com a especificação, não desenvolver ou adaptar a especificação com base em um mercado desconhecido. Essa é uma importante diferença entre as grandes empresas e a maioria das startups.

Ou seja, as grandes empresas adaptam o Desenvolvimento do Produto a clientes conhecidos. Conforme os recursos do produto vão sendo definidos, o Desempenho do Produto junto aos clientes e mercados fica mais previsível. Já as startups partem da especificação e adaptam o Desenvolvimento do Produto a clientes dos quais nada se sabe. Os recursos do produto são selecionados por visão e decisões internas, com base em demandas de clientes e de um mercado desconhecidos. À medida que cresce o conhecimento do mercado e dos clientes em decorrência de contínuos aprimoramentos, as características do produto são avaliadas segundo a forma como atendem a esse mercado. Resumindo: nas grandes empresas, a especificação do produto é orientada pelo mercado; nas startups, o marketing é orientado pelo produto.

Nos dois casos, os Desenvolvimentos do Produto e do Cliente devem caminhar lado a lado. Mas, na maioria das startups, o único aspecto sincronizado entre o setor de engenharia e as equipes de vendas/marketing é a disposição para hostilidades frequentes. O setor de engenharia diz: “Vocês prometeram esses recursos aos clientes? Não vamos fazer nada disso.” Ao que o setor de vendas responde: “Por que o produto não tem nenhum dos recursos que vocês atribuíram a esta versão? Temos que desenvolver esses outros recursos para receber mais pedidos.” Um dos objetivos do processo formal do Desenvolvimento do Cliente é manter a harmonia entre os grupos do produto e do cliente, sem ressentimentos nem surpresas desagradáveis. Ao longo desse processo, a importância da sincronização é frequentemente destacada. Confira alguns exemplos de pontos de sincronização:

- Em cada passo (Descoberta do Cliente, Validação do Cliente, Criação do Cliente e Construção da Empresa), as equipes de Desenvolvimento do Produto e Desenvolvimento do Cliente promovem uma série de reuniões formais de “sincronização”. O Desenvolvimento do Cliente só pode avançar para o próximo passo se os dois grupos concordarem.
- Na Descoberta do Cliente, a equipe do Desenvolvimento do Cliente trabalha na validação da especificação, e não na definição de mais recursos. Só quando os clientes discordam a respeito de um determinado problema, acham que um

problema não é grave ou não acreditam que a especificação do produto pode resolver um problema, as equipes de Desenvolvimento do Cliente e do Produto reúnem-se novamente para adicionar ou otimizar os recursos.

- Também na Descoberta do Cliente, quando os clientes indicam reiteradamente a necessidade dos recursos, novos ou modificados, o vice-presidente do Desenvolvimento do Produto acompanha a equipe para ouvir esse feedback antes da inclusão dos novos recursos.
- Na Validação do Cliente, os principais membros da equipe do Desenvolvimento do Produto acompanham a equipe de suporte à pré-venda e conhecem os clientes.
- Na Construção da Empresa, a equipe do Desenvolvimento do Produto proporciona as instalações e suporte ao produto inicial e prepara a equipe de apoio e atendimento ao cliente.

Resumo: O Processo do Desenvolvimento do Cliente

O modelo do Desenvolvimento do Cliente tem quatro passos bem definidos: Descoberta do Cliente; Validação do Cliente; Criação do Cliente; e Construção da Empresa. Como veremos nos próximos capítulos, cada passo gera uma série de resultados claros e concisos, que comprovam de forma evidente os avanços nas relações com os clientes para a empresa e seus investidores. Além disso, os três primeiros passos do Desenvolvimento do Cliente podem ser realizados por uma equipe tão reduzida que cabe até dentro de um Fusca.

Embora cada passo tenha objetivos específicos, uma meta geral orienta o processo: definir a existência de uma atividade lucrativa e escalável para a empresa. Esse fator é o que impulsiona a empresa, de não lucrativa para um empreendimento rentável.

Um grande empreendedor encontra sua rota em meio ao nevoeiro, à confusão e a uma miríade de opções. Para isso, você precisa ter visão e um processo. Este livro apresenta o processo. Sua premissa é simples: se você executar os quatro passos do Desenvolvimento do Cliente com disciplina e precisão, terá mais chances de obter sucesso e de chegar à realização.

¹ P Air War College, John R. Boyd, "Patterns of Conflict" e "A Discourse on Winning and Losing".





CAPÍTULO 3

A Descoberta do Cliente

Uma jornada de mil quilômetros começa com um só passo.

— Lao-tzu

EM 1994, STEVE POWELL PENSOU EM UM novo dispositivo para home offices. Estimulado pela novidade do ISDN (uma tecnologia de telefonia de alta velocidade), Steve idealizou um tipo de canivete suíço profissional com as funções de fax, correio de voz, encaminhamento inteligente de chamadas, e-mail, vídeo e telefone, tudo em um só aparelho. Inicialmente, ele imaginou para esse dispositivo um mercado de 11 milhões de pessoas com pequenos escritórios e home offices (o chamado mercado SOHO).

Com uma proposta técnica interessante, a FastOffice de Steve captou US\$3 milhões na primeira rodada de financiamento. Como a maioria das startups de tecnologia, a empresa inicialmente era dirigida pelo seu fundador, embora Steve fosse engenheiro por formação. Um ano depois da primeira rodada, com uma avaliação mais alta, ele captou mais US\$5 milhões. Como de praxe no Vale do Silício, a equipe seguiu o cânone do diagrama do Desenvolvimento do Produto e, dezoito meses depois, gerou a primeira remessa do primeiro produto, o Front Desk. Mas havia um pequeno problema: ele custava US\$1.395, e, a esse preço, digamos que os clientes não fizeram uma fila que dobrava a esquina. Para o Conselho de Administração da empresa, a receita, com a disponibilidade do produto, dispararia na primeira remessa, como ocorre em todas as startups do setor. Mas, seis meses depois disso, o plano de receita da FastOffice não havia sido concretizado e os investidores estavam insatisfeitos.

Foi nessa época que conheci Steve e sua equipe de gestão. A empresa de capital de risco que investia neles me pediu para orientar o “posicionamento” da startup. (Hoje, quando ouço isso, já sei decifrar o código: “As remessas estão saindo, mas ninguém está comprando. Alguma sugestão?”) Quando recebi um protótipo do Front Desk, disse: “Uau, isso é realmente inovador. Queria ter um desses em casa. Quanto custa?” Então, quando Steve me disse que custava US\$1.400, respondi: “Nossa, não vou comprar, mas posso ficar com o protótipo?” Ainda me lembro do sobressalto de Steve: “Todo mundo fala isso. Qual é o problema? Por que você não vai comprar?” A dura realidade era que a FastOffice havia criado um Rolls Royce para pessoas com orçamentos para Volkswagens. Entre as pequenas empresas e home offices, poucos — bem poucos, infelizmente — podiam pagar esse preço.

Steve e sua equipe cometeram um erro típico das startups: desenvolveram um ótimo produto, mas não investiram um tempo equivalente no desenvolvimento do mercado. O setor de home offices não se sentia inclinado a pensar no Front Desk como um “item essencial”, especialmente por um preço tão alto. O FastOffice era uma solução que precisava de um problema.

Foi então que Steve e sua equipe perceberam que ninguém pagaria US\$1.400 por um “periférico legalzinho”, e que eles precisavam de uma nova estratégia. Como todas as startups com esse problema, a FastOffice demitiu seu vice-presidente de vendas e formulou uma nova estratégia para vendas e marketing. A partir daí, em vez de pequenos empreendimentos, o produto seria direcionado para as empresas listadas na Fortune 1000 com “funcionários descentralizados” — vendedores atuando em home offices. Segundo essa teoria, os vice-presidentes de vendas das corporações estariam dispostos a investir US\$1.400 em um funcionário importante, pois o “novo” produto (agora conhecido como HomeDesk) criava um ambiente profissional virtual para o vendedor.

Embora fosse ótima no papel, a nova estratégia tinha o mesmo problema da anterior: o produto podia ser legal, mas não resolvia um problema imperioso. Os home offices não tiravam o sono dos vice-presidentes de vendas das corporações. Sua maior preocupação era fechar mais vendas. O que se sucedeu foi o ritual inspirado em uma peça japonesa do teatro nô, que já mencionei no Capítulo 1. Após o fracasso do Plano B, a FastOffice demitiu o vice-presidente de marketing, e outra nova estratégia foi formulada. Agora, a empresa estava na Espiral da Morte das startups: a equipe executiva mudava a cada estratégia. Quando a terceira estratégia não funcionou, Steve deixou o cargo de CEO e o Conselho contratou um executivo mais experiente.

O ponto mais interessante no caso da FastOffice é sua banalidade. Recorrentemente, as startups focam a primeira remessa e só descobrem que o comportamento dos clientes não condiz com o plano depois que o produto sai do armazém. Quando percebe que a receita de vendas não atende às expectativas, a empresa já está, como diz o ditado, pela bola sete. Esse é o fim da história? Não, mas vamos deixar assim. Voltaremos ao caso da FastOffice após compreendermos a filosofia da Descoberta do Cliente.

Como a maioria das startups, a FastOffice sabia como criar um produto e medir o progresso até a primeira remessa. Mas a empresa não havia estabelecido metas iniciais de Desenvolvimento do Cliente para medir o progresso no entendimento dos desejos e necessidades dos clientes e na busca do mercado para o produto. Para concretizar essas metas, a FastOffice precisava responder a quatro perguntas:

- Já identificamos um problema que o cliente deseja resolver?
- O produto atende a essas necessidades do cliente?
- Em caso positivo, nosso modelo de negócios é viável e lucrativo?
- Já temos informações suficientes para começar a vender?

No modelo do Desenvolvimento do Cliente, o objetivo do primeiro passo, Descoberta do Cliente, é definir essas respostas. Neste capítulo, explicarei o que fazer nessa situação.

A Filosofia da Descoberta do Cliente

Primeiro, vamos formular uma definição um pouco mais formal para o objetivo da Descoberta do Cliente. A startup começa com uma visão: um novo produto (ou serviço), como esse item chegará aos clientes e por que ele será adquirido por muitas pessoas. Mas, inicialmente, a maior parte das ideias dos fundadores sobre o mercado e os possíveis clientes não passa de palpites bem informados. Na verdade, quando nasce, a startup é um “ato de fé”. Para transformar essa visão em realidade e a fé em fatos (e lucros), a startup deve testar as hipóteses levantadas e determinar quais delas estão corretas. Logo, o principal objetivo da Descoberta do Cliente é concretizar as premissas dos fundadores sobre o modelo de negócios, o mercado e os clientes. E como isso só ocorre no mundo real, sua principal atividade é entrar

em contato com clientes, parceiros e fornecedores. Só depois de executar esse passo os fundadores determinam se a visão é mesmo válida ou apenas uma alucinação.

Achou simples? No entanto, o processo da Descoberta do Cliente confunde quem já atuou em empresas estabelecidas. As regras que os profissionais de marketing aprendem sobre a gestão de produtos em corporações são viradas de cabeça para baixo. Para ficar mais claro, acompanhe uma lista de tudo que você não fará:

- Compreender as necessidades e desejos de todos os clientes.
- Elaborar uma lista com todos os recursos desejados pelos clientes antes que eles comprem o produto.
- Encaminhar ao Desenvolvimento do Produto uma lista com todos os recursos indicados nas solicitações dos clientes.
- Encaminhar ao Desenvolvimento do Produto um documento de requisitos de marketing minucioso.
- Promover grupos de foco e testar as reações dos clientes ao produto para determinar sua intenção de compra.

Em vez disso, você desenvolverá o produto de forma iterativa e incremental, focando poucos clientes, não muitos. Além disso, começará a criar o produto antes de saber se existe alguém disposto a comprá-lo.

Para um executivo com mais experiência em marketing e gestão de produtos, essas frases, além de confusas e contraintuitivas, soam como blasfêmias. Estou dizendo que você não deve fazer o que os profissionais de marketing e gestão de produtos foram formados para executar bem. Por que não é importante determinar as necessidades dos possíveis clientes? Por que o primeiro produto de uma nova empresa é diferente dos produtos derivados de uma corporação? Por que os primeiros clientes de uma startup alteram todas as regras?

Desenvolva o Produto para Poucos Clientes, Não Muitos

No processo tradicional de gestão de produtos e marketing, o objetivo é desenvolver um documento de requisitos de marketing [MRD, na sigla em inglês] para o setor de engenharia. O MRD reúne todas as solicitações de recursos feitas pelos possíveis clientes, classificadas em conjunto pelos setores de marketing, vendas e engenharia. O setor de marketing promove grupos de foco e analisa os dados de vendas e as solicitações de recursos e reclamações dos clientes. Com base nessas informações, os recursos solicitados são incluídos na especificação do produto e adicionados pela equipe de engenharia à versão seguinte.

Embora esse processo seja racional para uma corporação entrando em um mercado existente, é uma insanidade para startups. Por quê? Nas empresas estabelecidas, o setor de engenharia utiliza o processo do MRD para criar um produto que atenderá a um mercado existente. Nesse caso, os clientes e suas necessidades já são conhecidos. Na startup, o primeiro produto não é criado para atender a um cliente mainstream. Nenhuma startup pode bancar as ações de engenharia e o tempo necessários para criar de primeira um produto com todos os recursos desejados por um cliente mainstream. O produto só chegaria ao mercado depois de muitos anos, já obsoleto. Para resolver esse dilema, a startup de sucesso promove a criação do produto de forma incremental e iterativa, e direciona as primeiras vendas para um grupo muito pequeno de clientes iniciais, adeptos de sua visão. Com base no feedback desses clientes visionários, a empresa incluirá mais recursos nas versões seguintes. Os entusiastas que divulgam as boas novas sobre o produto costumam ser chamados de evangelistas. Mas precisamos de um novo termo para descrever esses clientes visionários — que não só divulgam as boas novas sobre produtos que ainda não foram concluídos nem testados, como também os compram. Eu os chamo de evangelistas de primeira hora.¹

Evangelistas de Primeira Hora: Seus Clientes Mais Importantes

Os evangelistas de primeira hora [em inglês, “earlyvangelists”] são clientes especiais que estão dispostos a se arriscar consumindo o produto (ou serviço) da startup porque acreditam no seu potencial para resolver um problema crítico e imediato — e, também, porque têm condições financeiras de comprá-lo. Infelizmente, a maioria dos clientes não está nesse grupo. Confira este exemplo do mundo corporativo:

Imagine uma fila de banco que dobra a esquina toda sexta-feira, pois os clientes têm que esperar uma hora ou mais para entrar e descontar seus cheques de salário. Agora, imagine que você é um dos fundadores de uma empresa que produz um software capaz de reduzir esse tempo de espera para dez minutos. Então, vá ao banco e diga ao presidente: “Tenho um produto que pode resolver seu problema.”

“Que problema?” Se essa for a resposta dele, esse cliente não reconhece a necessidade premente que pode ser sanada pela sua solução. Nos dois primeiros anos da startup, ele não será um cliente, e qualquer feedback dele sobre os itens necessários ao produto será inútil. Esses clientes são “adotantes tardios” tradicionais porque têm uma “necessidade latente”.

Mas o presidente do banco também pode responder: “Sim, é um problema terrível. Isso me deixa muito mal; no verão, sempre mando servir água para os clientes na fila.” Nesse caso, ele é um cliente que reconhece o problema, mas nunca se mobilizou para fazer nada além de atenuar os sintomas. Seu feedback sobre o problema em questão será útil, mas muito provavelmente ele não está morrendo de vontade de comprar um novo produto. Como esses clientes têm uma “necessidade ativa”, talvez comprem um produto “consagrado” no futuro, mas não atualmente.

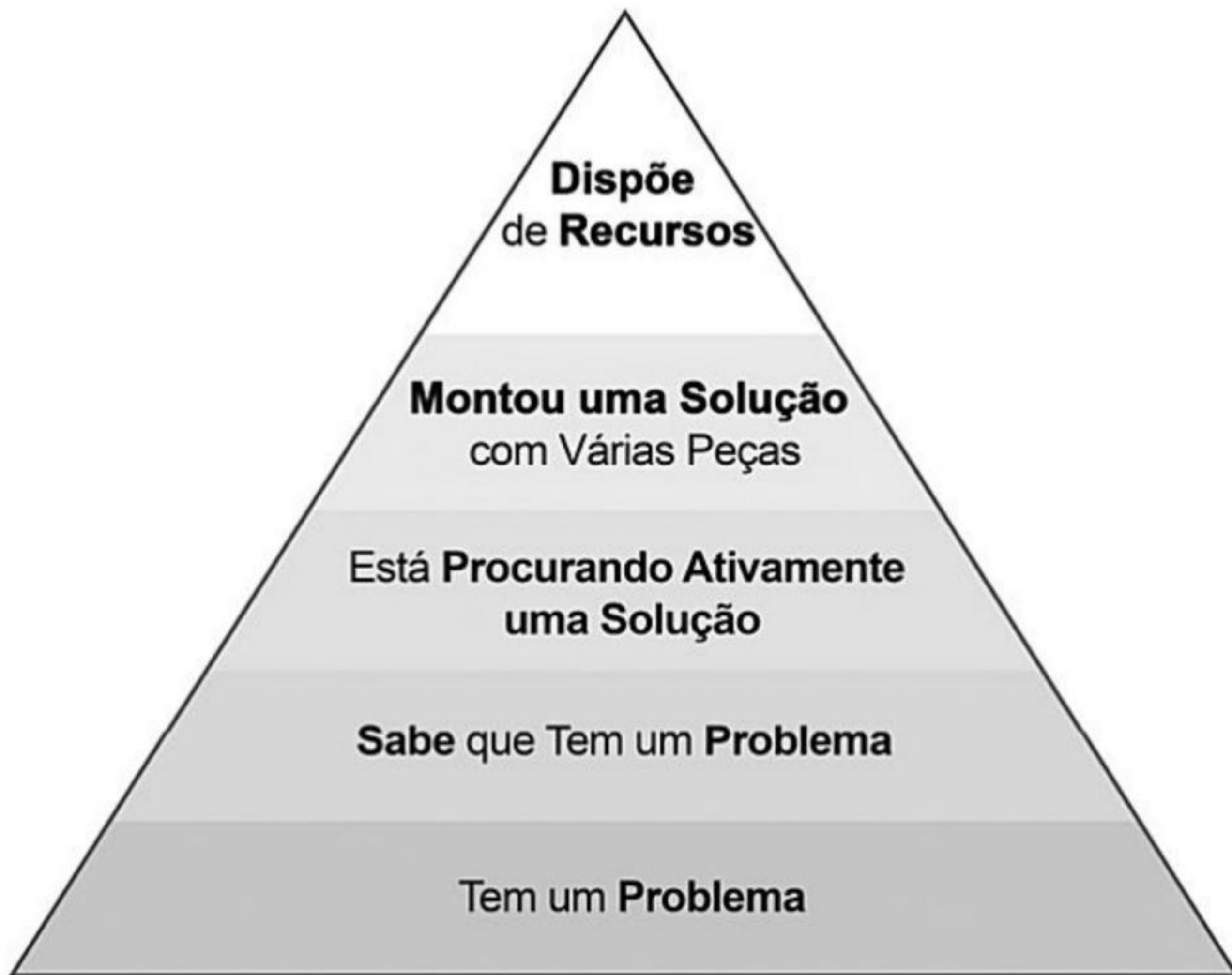
Em um bom dia, talvez você possa se deparar com um presidente que diga: “Sim, é um inferno. Estamos perdendo mais de US\$500 mil por ano por causa disso. Preciso de uma solução capaz de reduzir o tempo do processamento de cheques em 70%. O software tem que ser compatível com o Oracle interno do banco e custar até US\$150 mil. Preciso dele em, no máximo, seis meses.” Agora, a situação melhorou; esse cliente “visualiza a solução”. Seria ainda melhor se ele dissesse: “Como não encontrei nenhum pacote de software para resolver o problema, encaminhei uma solicitação para nosso departamento de TI desenvolver uma solução. Aos trancos e barrancos, eles criaram uma, mas o programa vive falhando nos caixas e o CIO está quase infartando com a manutenção.”

Você já está quase lá: encontrou um cliente com um problema tão crítico que acabou criando uma solução interna precária.

Por fim, imagine que o presidente diga: “Cara, se encontrarmos um fornecedor que resolva esse problema, podemos investir nele os US\$500 mil alocados para isso no orçamento.” (Na realidade, nunca ouvi isso de um cliente. Mas sonhar não custa nada, não é?) Nesse ponto, você encontrou o cliente definitivo para a startup que atua em um ambiente corporativo. Os bens de consumo não costumam ser muito caros, mas os evangelistas de primeira hora podem ser encontrados por meio da análise da hierarquia de necessidades.

As seguintes características identificam os evangelistas de primeira hora (veja a Figura 3.1):

1. O cliente tem um problema.
2. O cliente sabe que tem um problema.
3. O cliente está procurando uma solução e já fixou um prazo para encontrá-la.
4. O problema é tão crítico que o cliente já criou uma solução provisória.
5. O cliente já alocou no orçamento ou pode obter rapidamente o valor necessário para resolver o problema.



Características dos Evangelistas de Primeira Hora (Figura 3.1)

Pense nessas características como uma escala de dificuldade do cliente. Caracterizar a dificuldade dos clientes nessa escala é essencial para a Descoberta do Cliente. Em minha opinião, os evangelistas de primeira hora só estão nos pontos 4 e 5: são aqueles que já criaram uma solução interna (desenvolvendo um software ou fazendo uma gambiarra qualquer) e têm ou podem obter recursos. Esses são os candidatos perfeitos a evangelistas de primeira hora. Ouça seu feedback e direcione as primeiras vendas para eles; esses clientes comentarão com outras pessoas sobre o produto e confirmarão que sua visão é real. Além disso, ao encontrá-los, faça uma anotação mental para incluí-los depois em uma lista de clientes especializados que participarão do conselho consultivo (falaremos mais sobre esse tema no Capítulo 4).

Inicie o Desenvolvimento com Base na Visão

A ideia de que a startup cria o produto de forma iterativa (e não por meio de uma especificação com uma extensa lista de possíveis recursos) e para um pequeno grupo de clientes iniciais (e não para o grosso de consumidores) é radical. Mas o que vem a seguir é igualmente revolucionário.

No primeiro dia da empresa, quase não há informações dos clientes para se elaborar uma especificação. Ninguém sabe quem são os clientes iniciais (mesmo que haja alguém dizendo o contrário) nem os recursos que eles querem. É possível paralisar o Desenvolvimento do Produto até a equipe do Desenvolvimento do Cliente encontrá-los. Porém, um produto demonstrável e iterável também pode movimentar o processo do Desenvolvimento do Cliente. Uma abordagem mais produtiva é prosseguir com o Desenvolvimento do Produto, elaborando a lista de recursos com base na visão e na experiência dos fundadores.

Portanto, no modelo do Desenvolvimento do Cliente, a equipe fundadora deve considerar o produto como especificado e procurar clientes — quaisquer clientes — dispostos a comprar o produto exatamente como ele está definido. Quando encontrá-los, a primeira versão do produto será adaptada para atender às necessidades deles.

Aqui, é importante mudar a mentalidade. Nesse contato com os clientes, o objetivo inicial da startup não é obter solicitações de recursos para alterar o produto, mas encontrar clientes para o produto em desenvolvimento.

Se não for encontrado nenhum cliente para o produto (e só nesse caso), os recursos solicitados devem ser encaminhados à equipe de Desenvolvimento do Produto. No modelo do Desenvolvimento do Cliente, a solicitação de recurso é exceção, e não a regra. Assim, eliminamos uma lista infinita de solicitações que, muitas vezes, atrasa a primeira remessa e enlouquece a equipe do Desenvolvimento do Produto.

Se o Desenvolvimento do Produto inicia suas atividades sem feedback dos clientes, qual é o motivo desse contato com eles? Não podemos só construir o produto, enviar as remessas e esperar pelos compradores? Aqui, o trecho crucial é “começar a construir o produto”. A função do Desenvolvimento do Cliente consiste em obter informações sobre o cliente para acompanhar o Desenvolvimento do Produto — e, ao longo do processo, consolidar a presença de clientes efetivos no dia da remessa. Uma importante vantagem adicional é a credibilidade adquirida pela equipe do Desenvolvimento do Cliente no âmbito da organização. O Desenvolvimento do Produto interage com uma equipe que compreende as necessidades e desejos do cliente. O setor não precisa mais ficar uma pilha de nervos a cada solicitação de recursos ou alterações no produto, pois sabe que elas vêm de uma compreensão profunda sobre as demandas dos clientes.

Conhecendo melhor as necessidades desse grupo de clientes iniciais, a equipe do Desenvolvimento do Cliente pode fornecer um importante feedback ao grupo do Desenvolvimento do Produto. Como veremos mais adiante, é nas reuniões de sincronização do Desenvolvimento do Cliente/Desenvolvimento do Produto que as principais informações sobre o cliente são disponibilizadas e integradas ao desenvolvimento futuro do produto.

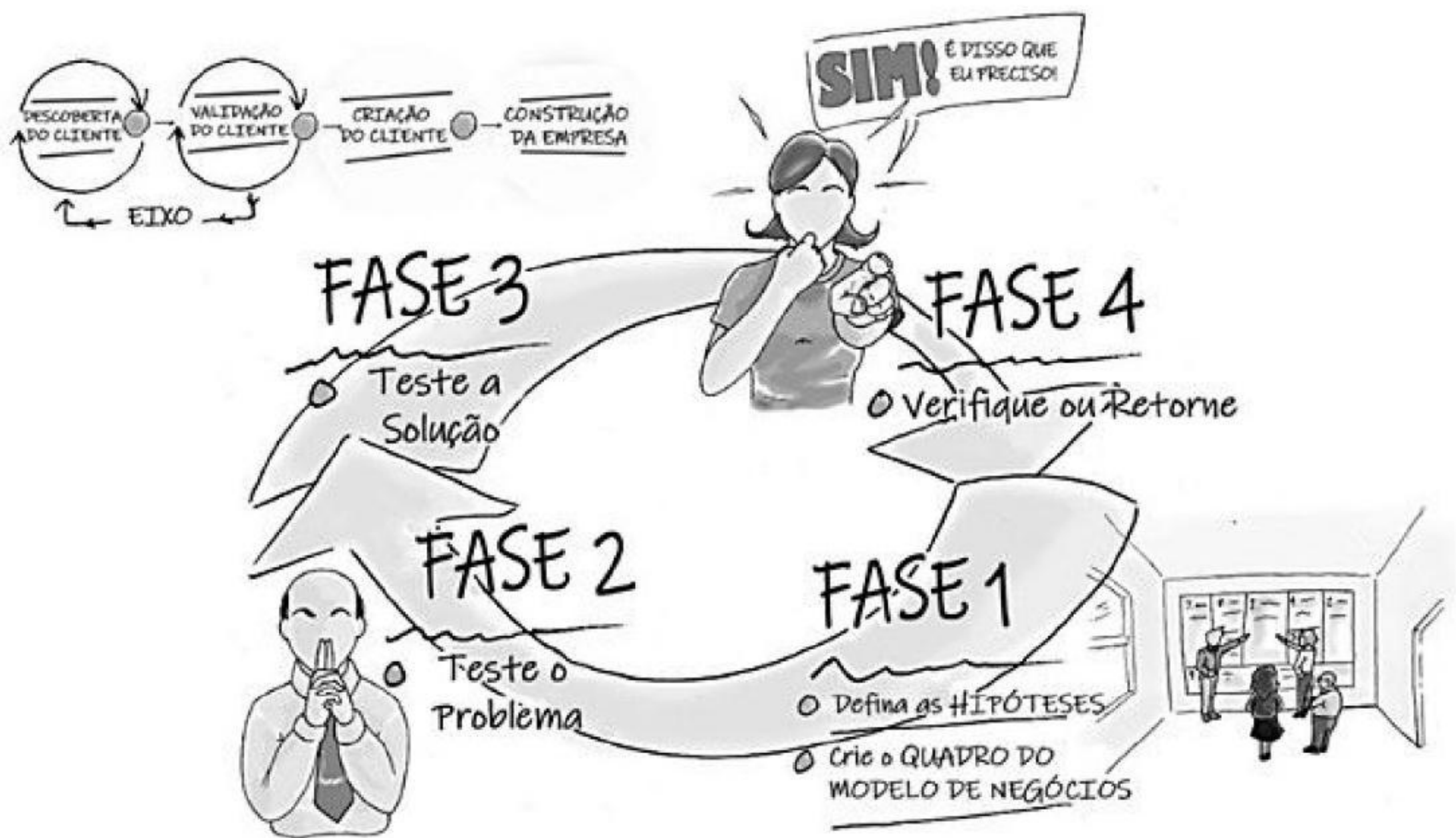
Resumindo a filosofia da Descoberta do Cliente: bem diferente da abordagem do MRD (em que o produto é criado para um grupo numeroso de clientes), o primeiro lançamento da startup de sucesso é desenvolvido para atender apenas aos primeiros clientes efetivos. O objetivo da Descoberta do Cliente consiste em identificar os principais clientes visionários, compreender suas necessidades, verificar se o produto resolve um problema e se esses clientes estão dispostos a pagar por isso — ou não. Nesse ínterim, orientado pela visão inicial, o desenvolvimento começa, e os clientes visionários confirmam se há um mercado para essa visão, que será adaptada de acordo com as informações obtidas.

Se a FastOffice tivesse compreendido essa filosofia, teria evitado vários passos em falso. De fato, houve um final feliz (pelo menos para os investidores que chegaram depois), pois a empresa sobreviveu e conseguiu entrar no jogo novamente. O novo CEO contratou Steve Powell (como diretor técnico) para determinar quais eram os ativos técnicos reais da empresa. A liderança demitiu as equipes de vendas e marketing e reduziu a empresa à equipe principal de engenharia. Foi determinado que o principal ativo estava na tecnologia de comunicação de dados, especificamente nas linhas de voiceover. A FastOffice abandonou os produtos domésticos, promoveu uma reformulação e acabou se tornando uma importante fornecedora de equipamentos para operadoras de telecomunicações. O processo da Descoberta do Cliente teria encurtado bastante essa rota.

Visão Geral do Processo da Descoberta do Cliente

Já falei sobre alguns elementos da filosofia desse primeiro passo quando expliquei o modelo do Desenvolvimento do Cliente. Confira agora uma visão geral do processo como um todo.

Como todos os passos do desenvolvimento do cliente, a Descoberta do Cliente foi dividida em fases. Ao contrário dos passos seguintes, a Descoberta do Cliente tem uma “Fase 0”: antes de começar, você precisa conquistar a adesão do Conselho e da equipe executiva. Além dessa, há mais quatro fases (veja a Figura 3.2).



Descoberta do Cliente: Visão Geral do Processo (Figura 3.2)

Na Fase 1, há um processo estrito de formulação de relatórios sobre as hipóteses associadas à visão e ao modelo de negócios da empresa. Essas hipóteses são as premissas sobre o produto, os clientes, o preço, a demanda, o mercado e a concorrência, e serão testadas ao longo desse passo.

Na Fase 2, essas premissas são qualificadas por meio de testes com possíveis clientes. A essa altura, você deve falar pouco e ouvir muito. Seu objetivo é compreender os clientes e seus problemas e obter um conhecimento profundo de suas necessidades comerciais, profissionais, organizacionais e relacionadas ao produto. Em seguida, retorne à empresa, promova a integração das informações obtidas, encaminhe o feedback dos clientes ao setor de engenharia e realize análises conjuntas de seus relatórios sobre o produto e os clientes.

Na Fase 3, com base no conceito (já revisado) do produto, os recursos são testados junto aos clientes. O objetivo não é vender o produto, mas validar as hipóteses da Fase 1 a ponto de ouvir o seguinte comentário dos clientes: “Sim, esses recursos resolvem os problemas.”

Durante esses testes de recursos, uma ideia mais importante também é testada: a validade do modelo de negócios como um todo. Um modelo de negócios válido atrai clientes que valorizam intensamente a solução, pois ela é “crítica” para a empresa ou do tipo “preciso ter” para o consumidor (ambos são casos de product/market fit). Junto aos possíveis compradores, você deve testar as estratégias de precificação e canal, bem como o processo e o ciclo de vendas, e identificar o comprador econômico (o agente com autoridade orçamentária). Isso também vale para bens de consumo quando o produto for direcionado para adolescentes, pois os compradores econômicos serão os pais, e os usuários, os filhos.

Por fim, na Fase 4 você deve parar e conferir se compreende os problemas dos clientes, se o produto resolve esses problemas, se os clientes pagarão pelo produto e se a receita viabilizará um modelo de negócios lucrativo. Essa fase gera os resultados da etapa da Descoberta do Cliente: um documento de declaração de problemas, um documento expandido de requisitos do produto, um plano atualizado para vendas e receita, e um plano consistente para negócios e produto. Depois de validar os recursos e o modelo de negócios, defina se há informações suficientes para sair e tentar vender o produto para clientes visionários ou se é melhor abordar novamente os clientes para reunir mais dados. Se tiver êxito nessa etapa (e apenas nesse caso), avance para a Validação do Cliente.

Esse foi um breve resumo da Descoberta do Cliente. A seguir, descreverei cada uma das fases citadas. Ao final do capítulo, há um gráfico de resumo que detalha essa etapa e os resultados que indicam se os objetivos foram concretizados. Mas, antes de analisar cada fase, determine quem executará o Desenvolvimento do Cliente. Quem estará na equipe do Desenvolvimento do Cliente?

A Equipe do Desenvolvimento do Cliente

O processo do desenvolvimento do cliente substitui o esquema tradicional de cargos por uma abordagem mais centrada no aspecto funcional. Nos dois primeiros passos, a startup não tem vice-presidentes nem organizações de vendas, marketing e desenvolvimento de negócios. Nesse período, ela conta com uma equipe empreendedora de Desenvolvimento do Cliente. (O Apêndice A explica o conceito de equipe de Desenvolvimento do Cliente.)

Inicialmente, talvez essa “equipe” seja formada pelo fundador de perfil técnico da empresa, que sai para conversar com os clientes, e cinco engenheiros que escrevem o código (ou constroem o hardware, desenvolvem uma nova xícara etc.). Quase sempre, há um “chefe do Desenvolvimento do Cliente”, com experiência em marketing ou gestão de produtos e a desenvoltura para lidar com os clientes e com a equipe. Posteriormente, à medida que a startup entra no passo de Validação do Cliente, vários profissionais podem integrar a equipe, inclusive um “fechador de vendas” a cargo da logística de efetivar pedidos logo no início do processo.

Mas, executado por um indivíduo ou por uma equipe, o Desenvolvimento do Cliente deve ser capaz de mudar radicalmente a direção, o produto e a missão da empresa, sempre com a mentalidade criativa e flexível de um empreendedor. Para se dar bem nesse processo, os profissionais precisam ter as seguintes características:

- Capacidade de ouvir as questões levantadas pelo cliente e identificar nelas eventuais problemas relacionados ao produto, à apresentação, ao preço ou a outro fator (como a escolha do tipo errado de cliente).
- Experiência e desenvoltura ao lidar com o cliente e com a equipe do Desenvolvimento do Produto.
- Receptividade a mudanças frequentes.
- Capacidade de se colocar no lugar dos clientes [empatia] e compreender suas vidas profissionais e seus problemas.

Na startup, o pessoal encarregado da execução do produto complementa a equipe do Desenvolvimento do Cliente. Enquanto esse grupo está lá fora conversando com os clientes, a equipe do produto prioriza a criação do produto. Em geral, as atividades de desenvolvimento são dirigidas pelo visionário do produto. Como veremos mais adiante, a comunicação regular entre o Desenvolvimento do Cliente e a execução do produto é fundamental.

Fase 0: Conquiste a Adesão

O objetivo da Fase 0 é conquistar a adesão dos principais participantes em vários aspectos fundamentais, como o processo do Desenvolvimento do Cliente, a missão da empresa e seus valores fundamentais.

Falar de Desenvolvimento do Cliente como um processo independente do Desenvolvimento do Produto é uma novidade. Nem todos os executivos e membros de Conselhos de Administração compreendem isso. O conceito de Tipo de Mercado também é recente, mas essencial a muitas decisões importantes associadas ao Desenvolvimento do Cliente. Portanto, antes de adotar o Desenvolvimento do Cliente como um processo formal, você deve orientar os envolvidos. Os investidores e fundadores devem concordar sobre o processo, as principais contratações e os valores. Certifique-se de que todos os interessados — os fundadores, os principais executivos e o Conselho — compreendem as diferenças entre Desenvolvimento do

Produto, Desenvolvimento do Cliente e Tipo de Mercado e reconhecem o valor dessas distinções.

O processo do Desenvolvimento do Produto prioriza a execução. O processo do Desenvolvimento do Cliente prioriza o aprendizado, a descoberta, as falhas, as iterações e as rearticulações. Por isso, é essencial ter recursos suficientes para duas ou três passagens pelos passos de Descoberta do Cliente e Validação do Cliente. A equipe fundadora deve tratar dessa questão com o Conselho logo no início do empreendimento. O Conselho acredita na iteratividade do Desenvolvimento do Cliente? E acredita que isso é necessário e compensa o tempo investido?

Uma característica singular desse processo é o fato de a equipe do desenvolvimento do produto destinar, pelo menos, 15% do tempo a conversas com os clientes, fora do prédio. Analise essas diferenças organizacionais com a equipe da startup para integrar todos os profissionais.

Além disso, articule por escrito sua visão para a empresa e o produto, explicando por que fundou o empreendimento. Aqui, essa declaração de missão expressa apenas o que “se passava em sua cabeça” durante a captação de recursos. Esse texto não pode ser mais complicado do que os dois parágrafos que descrevem o produto e o mercado no plano de negócios. Escreva e coloque a declaração na parede. Quando a empresa estiver confusa sobre qual produto desenvolver ou em qual mercado entrar, leia a declaração de missão. Essa é a liderança orientada a missões. Em tempos de crise e caos, saber por que a empresa existe e quais são seus objetivos é sempre um excelente sinal de clareza.

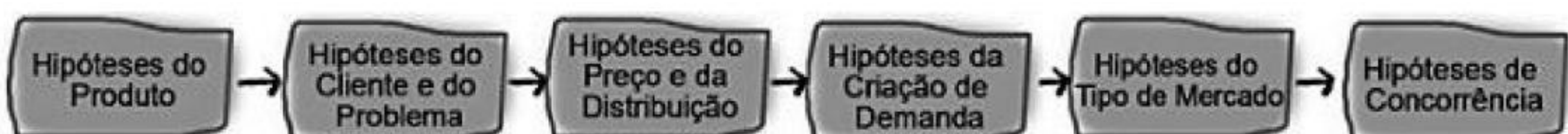
A declaração de missão da empresa muda com o tempo. Isso pode ocorrer sutilmente, ao longo de vários meses, ou drasticamente, em uma semana, mas uma equipe de gestão inteligente não deve alterar esse documento com base em modismos de mercado ou produto.

Por fim, coloque os valores fundamentais da equipe fundadora ao lado da declaração de missão. Ao contrário dessa declaração, os valores fundamentais não abordam mercados nem produtos. São convicções básicas sobre as metas mais vitais da empresa: as bases éticas, morais e emocionais que sustentam o empreendimento. Um bom exemplo de valores fundamentais e vitais são os Dez Mandamentos. Não é sempre que ouvimos alguém dizer: “Ei, que tal se a gente apagar o segundo mandamento?” Mais de 4 mil anos depois de terem sido colocados no papel — bem, em tábuas de pedra —, esses valores ainda formam a base ética de judeus e cristãos.

Consideremos um exemplo mais pertinente a nosso propósito. A equipe fundadora de uma empresa farmacêutica articulou um valor central marcante: “Antes de mais nada, acreditamos na fabricação de medicamentos benéficos para as pessoas.” Os fundadores poderiam ter dito: “Acreditamos no lucro a qualquer preço.” Esse também seria um valor fundamental. Não importa se está certo ou errado, contanto que o valor expresse as convicções da empresa.

Quando há incerteza na missão ou na direção da empresa, os valores fundamentais oferecem orientação e sentido. Para que eles sejam úteis, só devem ser articulados de três a cinco valores, no máximo.²

Fase 1: Defina as Hipóteses

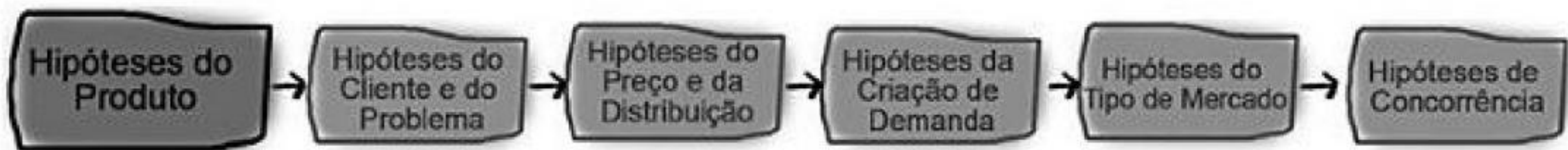


Depois da adesão da empresa ao Desenvolvimento do Cliente como um processo na Fase 0, a próxima fase consiste em escrever todas as premissas ou hipóteses iniciais da organização. É essencial colocar as hipóteses no papel, pois elas serão consultadas, testadas e atualizadas ao longo do processo do Desenvolvimento do Cliente. O resumo dessas hipóteses deve conter uma ou duas páginas sobre cada uma das seguintes áreas:

- Produto
- Cliente e seus problemas
- Canal e precificação
- Criação de demanda
- Tipo de mercado
- Concorrência

Inicialmente, talvez não haja informações suficientes para definir essas hipóteses. De fato, não se espante se alguns dos relatórios saírem com pouco conteúdo. Fique tranquilo. Os textos são só esboços para fins de orientação. Durante a Descoberta do Cliente, você consultará esses resumos várias vezes para completá-los e modificar as hipóteses originais com base em novos fatos identificados nas conversas com os clientes. Nessa primeira fase, escreva o que sabe (ou só as premissas) e crie um modelo para registrar as novas informações que serão obtidas.

A. Defina as Hipóteses: O Produto



As hipóteses do produto são os palpites iniciais da equipe fundadora sobre o produto e o desenvolvimento dele. Há algo parecido no plano de negócios original da empresa.

Primeira Reunião de Sincronização do Desenvolvimento do Produto/Desenvolvimento do Cliente

Grande parte da “literatura” que resume os elementos envolvidos no produto é gerada pela equipe do Desenvolvimento do Produto. Essa é uma das raras vezes em que pedimos ao chefe da execução do produto e ao seu colega, o guardião da visão técnica, para participarem da elaboração de um documento. É necessário escrever as hipóteses do produto e colocá-las resumidamente no papel (com a aprovação de todos os executivos) para que a equipe do Desenvolvimento do Cliente inicie suas atividades.

Nesse documento são relatadas seis áreas:

- Recursos do produto
- Benefícios do produto
- Propriedade intelectual
- Análise de dependência
- Cronograma de entrega do produto
- Custo total de propriedade/adoção

Vamos a uma breve descrição de cada área.

Hipóteses do Produto: Recursos do Produto

A lista de recursos do produto é um documento de uma página com uma ou duas frases sobre os dez recursos (ou menos) mais importantes do produto. (Em caso de ambiguidade na descrição de um determinado recurso, inclua uma referência a um documento de engenharia mais específico.) A lista de recursos é um compromisso formal do Desenvolvimento do Produto com a empresa como um todo. O maior desafio será decidir a ordem de envio dos recursos. Mais adiante, veremos como priorizar a primeira remessa do cliente.

Hipóteses do Produto: Benefícios do Produto

Na lista de benefícios, há uma breve descrição das vantagens do produto para os clientes. (É algo novo? Melhor? Mais rápido? Mais barato?) Em grandes empresas, é normal que o setor de marketing descreva os benefícios do produto. No entanto, o modelo do Desenvolvimento do Cliente parte do fato de que o marketing ainda não sabe nada sobre os clientes. Na startup, uma infinidade de “fatos” sobre o cliente circula no Desenvolvimento do Produto. Aproveite a reunião para que eles sejam apresentados. Nesse ponto, os profissionais de marketing devem se conter e ouvir as premissas do grupo do Desenvolvimento do Produto sobre os benefícios dos recursos para os clientes. Essas vantagens idealizadas pelos engenheiros são hipóteses que serão testadas com relação às opiniões dos clientes.

Hipóteses do Produto: Propriedade Intelectual

Em seguida, a equipe do produto elabora um resumo conciso das premissas e questões associadas à propriedade intelectual. Você está criando algo inédito? Há algum item patenteável? É necessário proteger segredos comerciais? Já houve alguma verificação sobre

possíveis infrações à propriedade intelectual de terceiros? É preciso licenciar patentes de outro titular? Como os grupos de desenvolvimento geralmente acham que patentes são uma dor de cabeça e a administração percebe o custo da proteção das patentes como excessivo, seja prudente e assuma uma posição ativa nessa área. À medida que a empresa cresce, outras organizações podem alegar violação de patentes contra ela. Portanto, é bom ter propriedade intelectual para barganhar. Mais importante, patentes essenciais a um novo setor podem ser um importante ativo financeiro para a empresa.

Hipóteses do Produto: Análise de Dependência

Uma análise de dependência é mais simples do que seu nome sugere. As equipes dos Desenvolvimentos do Produto e do Cliente elaboram um documento de uma página com a seguinte afirmação: “Para que a empresa obtenha sucesso (ou seja, venda um grande volume do produto), os itens a seguir indicam o que deve ocorrer e o que está fora do nosso controle.” A empresa não pode controlar itens como infraestruturas de tecnologia indisponíveis no momento (por exemplo, acesso à internet em todos os celulares, fibras óticas em todas as residências e vendas massivas de carros elétricos), mudanças no estilo de vida e no comportamento de compra dos consumidores, novas leis, variações nas condições econômicas e assim por diante. Para cada fator, a análise de dependência especifica o que deve ocorrer (por exemplo, a disseminação da telepatia), quando isso deve ocorrer (até 2025, a telepatia será comum entre consumidores menores de 25 anos) e o que acontecerá se isso não ocorrer (seu produto precisará usar a internet). Além disso, indique como as mudanças externas serão determinadas quanto à sua ocorrência no momento mais conveniente (até 2030, os universitários serão capazes de ler mentes).

Hipóteses do Produto: Cronograma de Entrega do Produto

No cronograma de entrega do produto, a equipe do produto especifica não apenas a data da primeira versão (o conjunto mínimo de recursos), mas também as previsões de entrega ou recursos para produtos derivados ou para as próximas versões do produto até um prazo definido (dezoito meses, no máximo). Nas startups, há uma resposta padrão para essa solicitação: “Como definir uma data para as próximas versões se mal sabemos a data da primeira?” Essa é uma boa pergunta, mas você precisa esclarecer para a equipe do produto por que seus membros devem cooperar e calcular as melhores estimativas possíveis. Isso é importante porque a equipe do Desenvolvimento do Cliente usará a especificação para persuadir um pequeno grupo de clientes iniciais a comprar o produto muito antes de sua entrega física. Para isso, é necessário mostrar para os clientes como as versões do produto evoluirão com o tempo. Afinal, eles precisam acreditar em sua visão a ponto de pagar por um primeiro produto incompleto, cheio de bugs e pouco funcional.

Solicitar datas nessa fase talvez aumente a ansiedade da equipe do desenvolvimento do produto. Mas diga aos profissionais que essa primeira tentativa de montar um cronograma não é definitiva. O documento será usado na Descoberta do Cliente para testar a reação dos clientes, não para fixar compromissos. No início do próximo passo (Validação do Cliente), as equipes analisarão novamente o cronograma e fixarão datas consistentes que talvez sejam convertidas em obrigações contratuais.

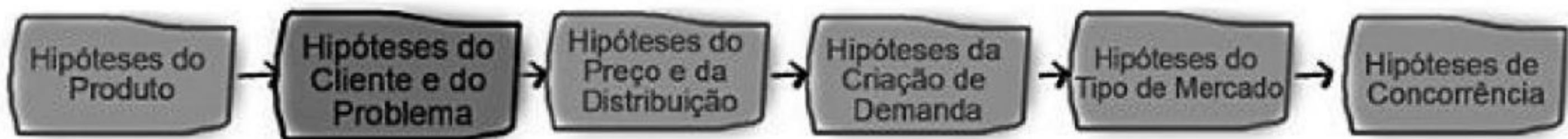
Hipóteses do Produto: Custo Total de Propriedade/Adoção

A análise do custo total de propriedade/adoção estima quanto os clientes efetivamente pagam para comprar e usar o produto. No caso de produtos corporativos, os clientes têm que comprar um novo computador para rodar o software? Precisam de treinamento para usar o produto? É necessário implementar mudanças físicas ou organizacionais? Quais? Qual será o custo de implantação na empresa? Para bens de consumo, essa análise determina o custo de “adotar” o produto para atender às necessidades dos clientes. Eles têm que mudar seu estilo de vida? Precisam alterar seu comportamento de compra ou uso? Precisam jogar fora ou definir como obsoleto algo que usam? Enquanto a equipe do Desenvolvimento do Cliente

elabora essas estimativas, a equipe do Desenvolvimento do Produto deve fornecer feedback sobre a viabilidade delas.

Com essas seis hipóteses sobre o produto, a empresa elabora um resumo razoavelmente detalhado. Coloque esse texto na parede. Logo ele se juntará a alguns outros e você testará essas premissas com os clientes.

B. Defina as Hipóteses: Hipóteses do Cliente



O processo de elaboração da “literatura” a respeito do cliente segue o mesmo procedimento que a do produto, mas é a equipe do Desenvolvimento do Cliente que escreve suas premissas iniciais, atinentes a duas áreas principais: quem são os clientes (a hipótese do cliente) e quais são os problemas deles (a hipótese do problema). Na Descoberta do Cliente, você incrementará essas premissas com informações adicionais:

- Tipos de clientes
- Problemas do cliente
- O cotidiano dos clientes
- Mapa organizacional e mapa de influência do cliente
- Justificativa do ROI (Retorno sobre o Investimento)
- Conjunto mínimo de recursos

Agora, vamos à descrição de cada item dos documentos do cliente e do problema.

Hipóteses do Cliente: Tipos de Clientes

Se você já vendeu um produto (como um chiclete para um consumidor ou um sistema de telecomunicações milionário para uma grande empresa), deve ter constatado que sempre há um grupo de tomadores de decisão no meio do caminho. Portanto, a primeira pergunta é: “Existem diferentes tipos de clientes para os quais podemos vender o produto?” Em diferentes vendas, tanto de um software corporativo de gestão de processos quanto de um novo tipo de aspirador de pó doméstico, sempre é provável que haja um certo número de pessoas de várias categorias que comprarão o produto se ele atender às suas necessidades. Na Descoberta do Cliente, você tentará compreender essas necessidades. Posteriormente, no passo da Validação do Cliente, será essencial conhecer a fundo os envolvidos no processo para desenvolver o primeiro “roteiro de vendas”. No momento, basta observar que a palavra “cliente” vai muito além do conceito de indivíduo. Estes são alguns dos tipos de clientes que já identifiquei (veja a Figura 3.3):



Tipos de Clientes (Figura 3.3)

Usuários Finais

São os usuários típicos do produto, aqueles que apertam os botões, tocam, brincam, usam, amam e odeiam o item. Você precisa compreender profundamente as necessidades dos usuários finais, mas observe que, em alguns casos, o usuário final é quem menos influencia o processo de vendas. Isso se aplica especialmente a vendas corporativas complexas, em que a decisão de compra é influenciada por uma vasta cadeia alimentar de tomadores de decisão. Mas também vale para a venda ao consumidor. Por exemplo, as crianças formam um grande mercado consumidor e são os usuários de muitos produtos, mas os compradores são seus pais.

Influenciadores

Seguindo a cadeia de vendas, logo depois estão todas as pessoas envolvidas, de alguma forma, com o produto que entra na empresa ou na casa em questão. Essa categoria inclui o gênio de TI e a criança de 10 anos cujo humor influencia as escolhas da família para bens de consumo.

Recomendadores

Influenciam as decisões de compra de produtos, mas, ao contrário dos influenciadores, têm o poder de ajudar ou prejudicar uma venda. O recomendador pode ser o chefe de departamento que só aceita novos computadores da Dell ou o cônjuge com uma preferência bem forte por uma marca.

Comprador Econômico

Mais acima na cadeia de decisão está o comprador econômico, que tem verba para a aquisição e tem que aprovar o gasto. (Agora despertei seu interesse, hein?) Em compras de bens de consumo, ele é o adolescente com uma grana semanal para gastar em música e o cônjuge com um orçamento de férias.

Tomador de decisão

O tomador de decisão talvez seja o comprador econômico ou alguém em uma posição ainda mais alta na hierarquia decisória. Ele tem a última palavra sobre a compra do produto, sejam quais forem os outros usuários, influenciadores, recomendadores e compradores econômicos. Dependendo do produto, o tomador de decisão pode ser um pai/mãe chefe de família ou um CEO de uma empresa listada na Fortune 500. Cabe a você determinar o responsável central por fechar a compra e compreender como os demais tipos de clientes influenciam sua decisão final.

Sabotadores

Além de todas essas partes envolvidas na venda (não é incrível que as vendas realmente ocorram por meio de um processo como esse?), outro grupo tem que ser mencionado. Você não sabe onde eles estão, mas eles estão sempre de olho em você. São os sabotadores. Nas grandes empresas, por exemplo, sempre há organizações e indivíduos comprometidos com o *status quo*. Quando o produto ameaça a estabilidade, número de funcionários ou orçamento de um departamento, não espere uma boa receptividade desse grupo. Portanto, é necessário determinar as pessoas mais ameaçadas pelo produto, definir sua influência na organização e, eventualmente, elaborar uma estratégia de vendas para, na pior das hipóteses, neutralizar essa influência e, na melhor das hipóteses, firmar alianças com essas pessoas. Mas não vá pensando que há sabotadores somente nas corporações. No caso dos bens de consumo, talvez seja um membro da família que se habituou ao carro antigo e não se sente à vontade com um automóvel novo e diferente.

Para formular o documento que resume os dados do cliente, primeiro faça um diagrama indicando os possíveis usuários finais, influenciadores, recomendadores, compradores econômicos e tomadores de decisão, informando, no caso de vendas corporativas, os respectivos cargos e setores. Também é importante determinar se o comprador econômico possivelmente tem orçamento para o produto ou um item similar, ou se você terá que persuadir o cliente a obter recursos para a compra.

Como você ainda não saiu para conversar com os clientes, talvez essa parte do documento fique com pouco conteúdo. Isso é bom, pois serve de lembrete de que ainda há muito a ser descoberto.

Claro, nem todo produto tem uma hierarquia de compra tão complicada, mas quase sempre as vendas envolvem várias pessoas. Essas regras também se aplicam a bens de consumo. Mas, nesse caso, os influenciadores, recomendadores etc. ganham nomes mais familiares, como “mãe”, “pai” e “filhos”.

Hipóteses do Cliente: Tipos de Clientes para Bens de Consumo

Alguns bens de consumo (como vestuário, moda, entretenimento etc.) não são voltados para um “problema” ou necessidade. De fato, os consumidores norte-americanos gastam mais de 40% de sua renda em compras discricionárias, especialmente em artigos de luxo. Essas vendas também começam com a identificação dos tipos de clientes, como vimos anteriormente. Há, porém, uma diferença importante: os consumidores só compram um artigo de luxo quando

têm uma justificativa para a compra. No passo da Criação do Cliente, os programas de marketing convencem os consumidores de que esses gastos desnecessários valem a pena. Mas a fase analisada aqui consiste apenas em identificar os “tipos de clientes” dos bens de consumo e definir uma hipótese sobre suas vontades e desejos emocionais. Descreva como convencer esses clientes de que o produto gera um retorno emocional.

Hipóteses do Cliente: Problemas do Cliente

Em seguida, determine e compreenda o problema do cliente. É simples entender sua importância: fica bem mais fácil vender o produto quando elaboramos uma narrativa sobre seus recursos e benefícios centrada em uma solução para um problema já identificado. Aqui, a ideia é trocar a postura de empreendedor implacável pela de alguém determinado a oferecer uma solução potencialmente importante.

Para compreender os problemas dos clientes, é necessário entender a dificuldade que eles têm — ou seja, a forma como vivenciam o problema e o porquê e (o quanto) isso é importante para eles. Vamos voltar ao exemplo da longa fila de banco para descontar o cheque de salário. Evidentemente, há um problema, mas vamos tentar pensar nele pelo ângulo do banco (o cliente). O que é mais difícil para os bancários? As respostas variam de pessoa para pessoa. Para o presidente do banco, a maior dificuldade é causada pelo prejuízo de US\$500 mil no ano passado, quando os clientes levaram suas contas para outros bancos. Para o gerente da filial, a maior dificuldade decorre da incapacidade de processar os cheques de forma eficiente. E, para os caixas, a maior dificuldade é lidar com os clientes frustrados e irritados que chegam aos guichês.

Agora, imagine que você pergunte aos funcionários: “Se pudesse dizer uma palavra mágica e mudar qualquer coisa, o que seria?” Naturalmente, o presidente quer uma solução de rápida implementação e custo inferior às perdas do banco com a evasão de clientes. O gerente da filial quer uma outra forma de processar cheques em dias de pagamento que seja mais rápida e compatível com o software já instalado para não forçar mudanças nos processos diários do banco. Os caixas querem clientes que não esbravejem e, por favor, nada de novos botões, terminais e sistemas.

Não é muito difícil imaginar esse mesmo exercício aplicado a um bem de consumo. Aqui, em vez de um presidente e caixas, imagine um típico núcleo familiar conversando sobre a compra de um carro. Cada membro tem uma visão diferente sobre suas necessidades de transporte. Ingênuo, você parte da premissa de que a decisão cabe ao adulto com maior salário. Contudo, como vimos no caso do banco e seus diferentes problemas com clientes, as compras de bens de consumo não são tão simples assim no século XXI.

Esses exemplos mostram como é necessário sintetizar o problema do cliente e seu impacto organizacional com base nas diferentes dificuldades que ele causa em vários níveis da empresa/família/consumidor. Finalmente, se anotar as respostas à sua pergunta (“Se pudesse dizer uma palavra mágica e mudar qualquer coisa, o que seria?”), você terá uma grande vantagem quando elaborar a apresentação do novo produto.

Anteriormente, citei cinco níveis de reconhecimento de problemas. Neste documento de resumo, aplicamos uma simples “escala de reconhecimento de problemas” a cada tipo de cliente (usuário, influenciador, recomendador, comprador econômico e tomador de decisão). Quando dominar mais essa técnica, categorize os clientes quanto à sua:

- Necessidade latente (os clientes têm um problema ou têm um problema e sabem disso).
- Necessidade ativa (os clientes reconhecem o problema — sentem a dificuldade — e procuram uma solução, mas ainda não se mobilizaram seriamente para resolvê-lo).
- Visão (os clientes já idealizam a solução do problema, talvez já tenham criado uma solução interna e, no melhor cenário, estão dispostos a pagar por uma solução melhor).

Para confirmar sua desenvoltura nesse tema, analise o problema por outro ângulo: você está resolvendo um problema crítico para a missão da empresa ou atendendo a uma necessidade essencial do consumidor? O produto é essencial? É conveniente? No exemplo do banco, talvez as longas filas em dias de pagamento, que custam US\$500 mil por ano, sejam um problema crítico se o banco registrar lucros anuais de apenas US\$5 milhões ou se o problema estiver ocorrendo em todas as agências do país, multiplicando os clientes perdidos por centenas de filiais. Mas, se o problema atinge apenas uma agência de um banco multinacional, ele não tem uma importância crítica.

Isso também se aplica ao exemplo dos bens de consumo. A família já tem dois carros em boas condições? Ou um deles está enguiçado e o outro está indo pelo mesmo caminho? A primeira opção é uma compra por impulso, e a segunda é uma necessidade “essencial”.

Como sugeri anteriormente, o produto é essencial quando os clientes já criaram ou tentaram criar uma solução por conta própria. Mau sinal? Não, essa é a melhor notícia para a startup. Você descobriu um problema crítico e clientes que têm uma visão para a solução. Muito bom. Agora, trate de convencê-los de que criar uma solução equivale a entrar no negócio de desenvolvimento e manutenção de software, a atividade principal de sua empresa.

Hipóteses do Cliente: O Cotidiano do Cliente

Na execução do desenvolvimento do cliente, um dos exercícios mais satisfatórios para o verdadeiro empreendedor é investigar a “dinâmica” do cliente. A próxima parte do resumo de problemas do cliente trata essa compreensão como “o cotidiano do cliente”.

Nas transações corporativas, essa etapa exige uma análise profunda sobre os vários níveis da empresa em questão. Vamos retomar o exemplo do banco. Descontar um cheque não revela nada sobre o funcionamento da instituição. Aqui, é necessário determinar a visão de mundo do bancário. Como é o dia a dia dos possíveis usuários finais do produto (os caixas)? Quais produtos eles usam? Quanto tempo eles dedicam a esses itens? Como seu produto pode mudar a vida desses usuários? A menos que você tenha atuado como caixa de banco, essas perguntas soam um pouco confusas. Mas como vender o produto para o banco e resolver os problemas dos caixas sem conhecer as rotinas dos profissionais?

Agora, aplique novamente o exercício aos gerentes de filiais. O que eles fazem durante o dia? Qual é o efeito do novo produto sobre eles? Aplique outra vez, pensando no presidente do banco. O que cargas d’água o presidente do banco faz durante o dia? Qual é o impacto do produto sobre ele? E, se for o caso de instalar um produto que se conecta a outro software utilizado pelo banco, você terá que lidar com a organização de TI. O que os profissionais de TI fazem durante o dia? Eles utilizam quais softwares? Como seus sistemas são configurados? Quem são seus fornecedores preferenciais? Eles estão prontos para receber essa nova empresa e seu produto com confete e champanhe?

Finalmente, o que você sabe sobre a dinâmica do setor bancário? Há um consórcio de softwares no setor? Existem feiras de software bancário? Analistas especializados? A menos que você tenha atuado no setor em questão, essa parte do resumo terá muitos pontos de interrogação e só algumas linhas. Tudo bem. No Desenvolvimento do Cliente, as respostas são fáceis de obter; o difícil é fazer as perguntas certas. Saia para conversar com os clientes determinado a preencher todas as lacunas no documento do cliente/problema.

Esse exercício também se aplica a bens de consumo. Como os consumidores estão resolvendo seus problemas? Como eles resolverão os problemas com o novo produto? Eles se sentirão mais contentes? Mais inteligentes? Mais entusiasmados? Você compreende e sabe como instigar os fatores que motivarão esses clientes a comprar?

O teste final só acontece quando você volta à empresa e, em reuniões com colegas e a equipe de Desenvolvimento do Produto, descreve o cotidiano do cliente de forma vívida e detalhada.

Hipóteses do Cliente: Mapa Organizacional e Mapa de Influência do Cliente

Com uma compreensão mais profunda do cotidiano do cliente, você percebe que, salvo raras exceções, a maioria não trabalha sozinha. Os clientes interagem com outras pessoas. Nas

vendas corporativas, são os colegas; nas vendas de bens de consumo, são os amigos e/ou familiares. Nessa parte do documento, liste todas as pessoas com influência sobre as decisões de compra do cliente. Aqui, o objetivo é criar um mapa organizacional provisório com os possíveis influenciadores do usuário. O diagrama de uma grande empresa talvez fique complexo e cheio de lacunas nesse momento. Já no caso de venda ao consumidor, o diagrama às vezes passa uma falsa impressão de simplicidade, mas aqui os consumidores também têm uma rede de influenciadores. Com o tempo, esse mapa será o ponto de partida do roteiro de vendas, que veremos em detalhes no próximo capítulo.

Depois de montar o mapa organizacional, o próximo passo é determinar as relações entre os recomendadores, influenciadores, compradores econômicos e sabotadores. Como a venda será feita? Quem deve ser persuadido (e em que ordem) para que a empresa feche a venda? Esse é o começo do mapa de influência do cliente.

Hipóteses do Cliente: Justificativa do ROI (Retorno sobre o Investimento)

Agora que sabemos tudo sobre o trabalho do cliente, já dá para encerrar a etapa, não é? Ainda não. Em todas as vendas (corporativas e ao consumidor), os clientes devem sentir que a compra “valeu a pena”, que fizeram “um bom negócio”. Para empresas, isso é o retorno sobre o investimento, [ROI, na sigla em inglês]. (Para consumidores, talvez seja “status” ou outra justificativa para seus desejos e vontades.) O ROI indica a expectativa dos clientes com relação ao investimento para metas associadas a tempo, dinheiro e recursos.

No exemplo do banco, a justificativa do ROI é relativamente fácil. Ao ouvir o cliente, você percebe que o banco está sofrendo perdas de US\$500 mil por ano com a evasão. O lucro é de 4% sobre cada cliente. Portanto, cada filial perde US\$20 mil com o problema. (Inicialmente, esses números são apenas palpites na literatura sobre o cliente. À medida que o feedback dos clientes é coletado, valores mais precisos são inseridos nesse documento.) Agora, imagine que você identificou mais cem filiais com o mesmo problema, um prejuízo avaliado em US\$50 milhões, mais uma perda de US\$2 milhões em lucros. Trazendo a solução, seu software custa US\$200 mil, mais US\$50 mil por ano em taxas de manutenção. O prazo provável para a integração e instalação é de dezoito meses — um acréscimo de US\$250 mil em custos para o cliente. Um profissional de TI específico deve ser designado para a manutenção do sistema; aí vão mais US\$150 mil. Finalmente, o treinamento dos caixas das cem filiais custará mais US\$250 mil.

Vamos arredondar todos os custos diretos (o dinheiro que você recebe do banco) para US\$500 mil e os custos indiretos (o dinheiro que o banco investe na equipe dele) para US\$400 mil. Como vemos na Figura 3.4, o banco pagará US\$900 mil pela sua solução. Sai caro reduzir as filas de clientes. Mas, por entender a dinâmica do banco, você sabe que a instalação do produto economizará mais de US\$2 milhões por ano. O valor investido no produto será recuperado em menos de seis meses, e o banco terá lucros adicionais de US\$1,85 milhão a cada ano. Um incrível retorno sobre o investimento.

Custos do Software		Valor Economizado pelo Banco	
Custos do Software	US\$200.000	Receita/filial	US\$500.000
Taxas de manutenção	US\$50.000	Lucro bruto de 4%	US\$20.000
Integração	US\$250.000	Filiais	100
<i>Custo Total do Software</i>	<i>US\$500.000</i>	Receita bruta	US\$50.000.000
Custos Indiretos			
Mão de obra de TI	US\$150.000		
Treinamento de caixas	US\$250.000		
<i>Total de Custos Correntes</i>	<i>US\$400.000</i>		
Custo Total no 1º Ano	US\$900.000	Valor Economizado por Ano	US\$2.000.000
O investimento é recuperado em menos de 6 meses			

Cálculo do Retorno sobre o Investimento para o Banco ABC (Figura 3.4)

Imagine um slide com esse cálculo em sua apresentação para o cliente!

A maioria das startups não sabe lidar com o retorno sobre o investimento para o cliente. No melhor cenário, esse fator é ignorado; no pior, o ROI e o preço do produto se misturam. (Como veremos mais adiante, esse fator vai muito além do preço.) Mas a maioria dos clientes nunca pergunta à startup sobre o ROI por achar que nenhum fornecedor externo conhece suficientemente suas operações internas a ponto de desenvolver métricas válidas para isso. Digamos que você é uma exceção. Imagine que conseguiu atender aos clientes e justificou o ROI para seu produto. Isso é muito incrível, hein? Sim, pode acreditar. É por isso que o ROI integra o documento que lista os problemas do cliente. Logo, determine uma forma de medir o cálculo sobre o retorno do investimento. Será com base no aumento das receitas? Na redução ou contenção dos custos? Nos custos de oportunidade? Intangíveis?

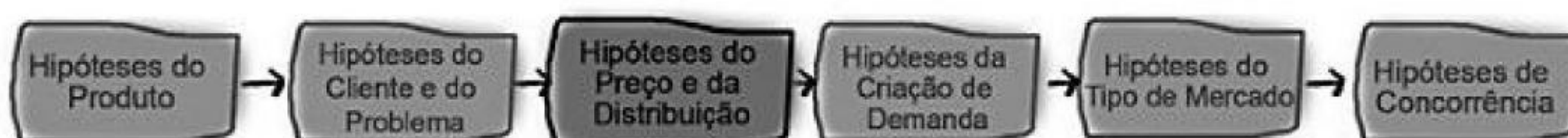
Os evangelistas de primeira hora utilizarão as métricas de ROI para facilitar a venda do seu produto pela empresa deles! Por isso, inclua uma justificativa de retorno sobre o investimento no documento do cliente/problema. Inicialmente, é um protótipo da importante ferramenta que será desenvolvida ao longo da coleta de informações sobre os clientes.

Hipóteses do Cliente: Conjunto Mínimo de Recursos

O último item do documento do cliente/problema tende a surpreender a equipe do Desenvolvimento do Produto. Aqui, determinamos o menor conjunto de recursos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar na primeira versão.

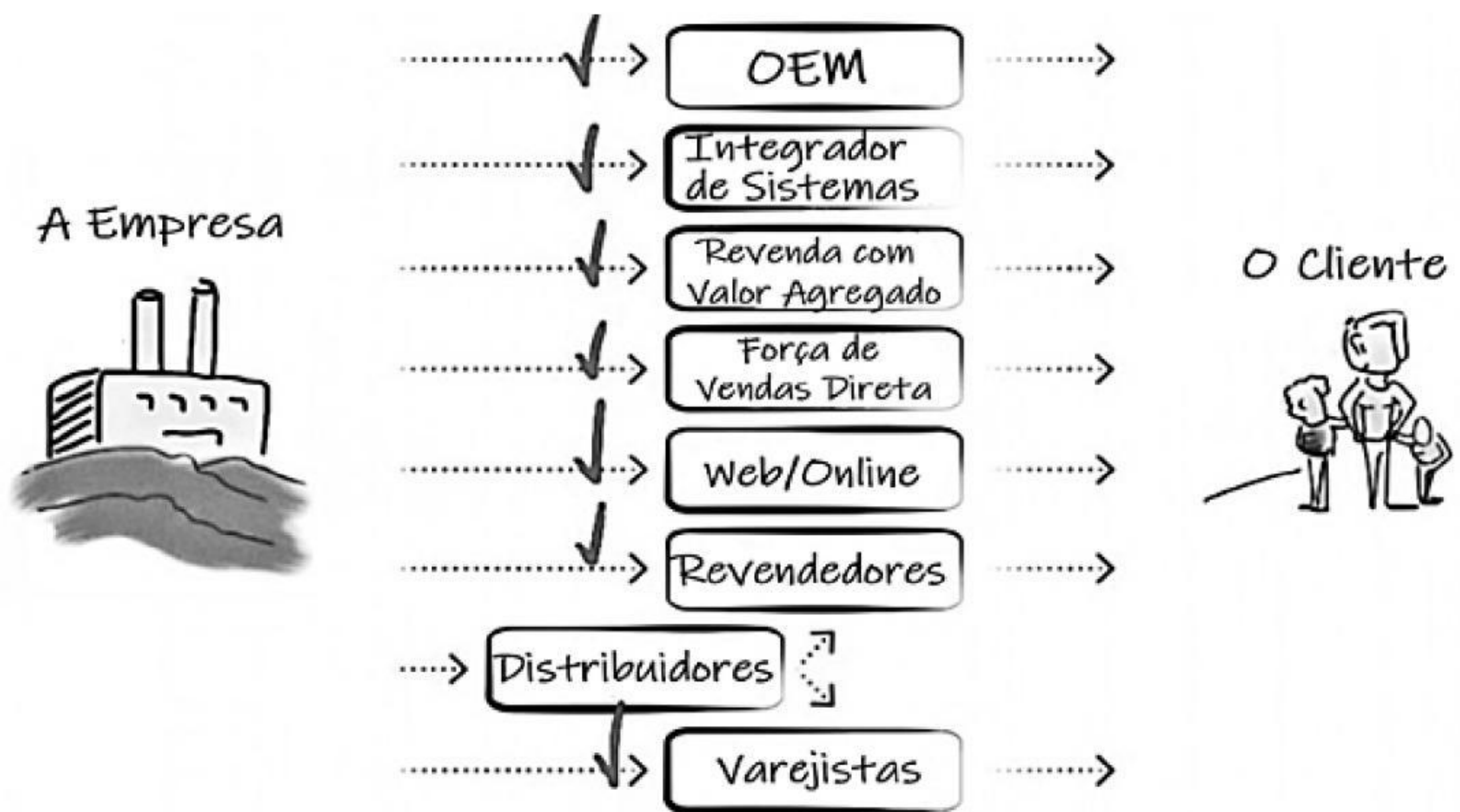
O conjunto mínimo de recursos vai na contramão das solicitações típicas dos grupos de vendas e marketing para as equipes de desenvolvimento. Em geral, todos pedem mais recursos, porque “foi o que o último cliente que visitamos disse”. Porém, no modelo do Desenvolvimento do Cliente, os recursos derivados são definidos com base no feedback de poucos clientes visionários. Então, repita este mantra: “Na primeira versão, menos é mais.” Em vez de pedir a opinião dos clientes sobre os recursos X, Y ou Z, para definir o conjunto mínimo basta perguntar-lhes: “Entre os seus problemas, qual é o menor ou o menos complexo pelo qual está disposto a pagar para resolver?”

C. Defina as Hipóteses: Hipóteses de Canal e Preço



O documento relativo ao canal/preço lança as primeiras bases consistentes do processo ao descrever o canal de distribuição (direto, online, telemarketing, representantes, varejo etc.) que será utilizado para abordar os clientes, bem como um primeiro palpite sobre precificação do produto. Mais adiante, veremos que as decisões sobre preços e canais de distribuição estão interligadas.

Vamos começar pelos canais de distribuição. Eles são a rota que o produto percorre da origem (a empresa fabricante) ao consumidor final. A Figura 3.5 ilustra esse processo. No alto da figura estão as vendas diretas do fabricante [OEM] para os clientes. Talvez seja necessário firmar parcerias (com integradores de sistema, outras empresas de software) para instalar ou entregar o produto completo. Em vendas indiretas (por intermediários), estabeleça parcerias com canais para distribuir o produto fisicamente. À direita, vemos os clientes com um problema que pode ser resolvido pelos produtos e/ou serviços de sua empresa.



Alternativas de Canais de Distribuição (Figura 3.5)

Nos canais no alto da figura — fabricantes de equipamentos originais [OEM, na sigla em inglês] e Integrador de Sistemas —, uma porcentagem relativamente pequena da receita deles é obtida com a venda dos produtos do fabricante original; a maior parte está no valor agregado dos processos de negócios e soluções exclusivas deles para problemas de clientes. Na base da figura estão os varejistas e atacadistas, cuja receita, em sua maior parte, está associada às vendas do produto original. O principal valor agregado por eles é o fornecimento dos produtos que estão acessíveis e disponíveis em seus estoques. Entre esses dois extremos de valor agregado, há vários canais de vendas que oferecem uma combinação de produtos e serviços. Todos são “canais indiretos”, menos um deles. Isso significa que o relacionamento com o cliente é controlado por outra entidade, não por sua empresa. A exceção é um canal de vendas diretas: contratar funcionários e estruturar uma organização para vender o produto diretamente ao cliente.

A startup escolhe o canal de vendas com base em três critérios: (1) O canal agrega valor ao processo de vendas? (2) Qual é o preço e a complexidade do produto? (3) Existem práticas/hábitos de compra já estabelecidos entre os clientes? O canal que “agrega valor” oferece, por exemplo, vendas pessoais ou serviços especiais (como instalação, manutenção e integração). Já os produtos “de prateleira” geralmente são comprados por meio de catálogos, na internet ou em lojas físicas. Normalmente, produtos profissionais custam bem mais caro; portanto, os canais que trabalham com produtos de prateleira (como varejistas e atacadistas) podem operar em com margens mais baixas.

No documento relativo ao canal/preço, você deve indicar as hipóteses iniciais sobre como o produto chegará aos clientes. No exemplo do software bancário de US\$200 mil, a primeira pergunta é: como os clientes comprarão o produto inicialmente? Direto da empresa? De um distribuidor? Por um parceiro? Em uma loja? Por correspondência? Pela internet?

A resposta depende de vários fatores, como o preço projetado para o produto, sua complexidade e as preferências de compra já estabelecidas entre os clientes.

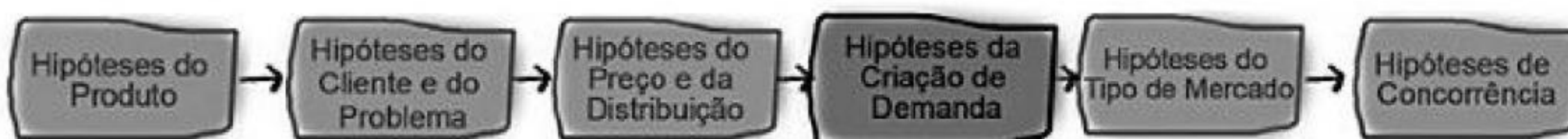
Há perguntas que facilitam a definição do melhor preço para o produto. Quanto os clientes costumam pagar por produtos parecidos? Se os usuários precisam de um produto como o seu, quanto estão pagando por essa solução? No caso do software bancário, imagine que você descobriu que os bancos compram produtos com menos recursos por preços superiores a US\$500 mil. Esse poderia ser um dado de muita relevância para a aceitação do preço de

US\$200 mil. Caso não haja nenhum produto como o seu, determine como os clientes resolvem seus problemas combinando diversas soluções de vários fornecedores. Qual é o custo total desses produtos?

Mais dois comentários sobre precificação. O primeiro diz respeito ao “lifetime value” do cliente: o volume total a ser negociado com o cliente não apenas na primeira venda, mas ao longo da vida útil da relação de vendas. Por exemplo, depois de optar por vender diretamente o software bancário, sua ideia inicial talvez seja fechar a venda e cobrar taxas anuais de manutenção. No entanto, a imensa energia empregada na venda para um banco sugere a alternativa de oferecer um pacote de produtos. Ou seja, voltar a cada ano para vender um novo produto (desde que ele atenda às necessidades do banco). Uma abordagem radical ao valor da vida útil dos clientes pode orientar a estratégia do produto.

Nessa fase, costumo aplicar bastante esta segunda ideia com os clientes. Pergunto: “Imagine que o produto seja gratuito; você gostaria de implementá-lo ou usá-lo?” Aqui, o objetivo é tirar o preço do cenário e determinar se o produto atrai os clientes. Quando isso ocorre, prossigo: “Ok, ele não é gratuito. Na verdade, imagine que o preço seja US\$1 milhão. Você compraria?” Mesmo que soe como conversa mole, quase sempre faço isso. Por quê? Porque, em mais da metade das vezes, os clientes dizem: “Steve, não viaje. O produto não vale mais do que US\$250 mil.” Acabei de induzir os clientes a definirem o valor que estão dispostos a pagar. Muito bom.

D. Defina as Hipóteses: Hipóteses da Criação de Demanda



Eventualmente, será necessário “criar demanda” para abordar os clientes e “direcioná-los” para o canal de vendas. Aproveite as conversas para definir como eles se informam sobre novas empresas e produtos. Esse resumo contém as hipóteses sobre a forma como os clientes ouvirão falar da empresa e do produto quando tudo estiver pronto para as vendas.

Ao longo da Descoberta do Cliente, incrementamente essas premissas com informações adicionais sobre como criar a demanda do cliente e identificar os influenciadores.

Hipóteses da Criação de Demanda: Criando a Demanda do Cliente

Em um mundo perfeito, os clientes sabem por telepatia o quão maravilhoso é seu produto e, em, seguida, dirigem, voam ou caminham até a empresa, onde formam uma fila com o dinheiro em mãos. Infelizmente, esse não é o caso. É preciso criar “demanda” para o produto. Depois, você tem que direcionar os clientes para o canal de vendas. Neste documento, responda a estas perguntas: como criar a demanda e direcionar os clientes para o canal escolhido? Com publicidade? Relações públicas? Promoções em lojas? Spams? Um site? Boca a boca? Eventos? Telemarketing? Parceiros? Essa é uma questão complicada, pois cada canal tem um custo natural em termos de criação de demanda. Ou seja, quanto mais longe o canal estiver das vendas diretas, mais caras serão as atividades de criação de demanda. Por quê? Ao bater na porta do cliente, a força de vendas diretas não só vende, como também, de certa forma, comercializa e divulga o produto. No outro extremo, um canal de varejo (como o Walmart, um supermercado ou um site) é só uma prateleira na qual o produto espera passivamente. O produto não vai saltar da prateleira e se apresentar aos clientes. Antes das compras, é necessário influenciá-los por meio de publicidade, relações públicas ou outros meios.

Defina também como os clientes se informam sobre novas empresas e produtos. Eles vão a exposições? Os outros funcionários também comparecem a esses eventos? Eles leem revistas? Quais? Em que publicações eles mais confiam? O que os chefes deles leem? Para eles, quem são os melhores vendedores do ramo? Quem eles contratariam para entrar em contato com esses vendedores?