

Empreendedorismo e Modelos de Negócio

Professor José Antonio Lerosa de Siqueira
jals@usp.br

PEF3111 – aula 6
18 set 2018

	Data	Programação das aulas
1	07/08	Introdução geral
2	14/08	1. Segmentação do mercado; 2. Seleção de um setor para conseguir entrar no mercado
3	21/08	3. Descrição de um perfil para o usuário; 4. Cálculo do TAM (total addressable market) para o mercado piloto
4	28/08	5. Detalhamento de um representante real da persona; 6. Execução de um caso de uso de um ciclo de vida completo.
5	11/09	7. Especificação de alto nível do produto; 8. Quantificação da proposta de valor.
6	18/09	9. Identificar dez clientes em potencial; 10: identificar qual é o seu núcleo.
7	25/09	Passos 11 e 12
8	02/10	Passos 13 e 14
9	09/10	Passos 15 e 16
10	16/10	Passos 17 e 18
11	23/10	Passos 19 e 20
12	30/10	Passos 21 e 22
13	06/11	Passos 23 e 24
14	13/11	Fechamento do curso por palestrantes convidados
15	27/11	Apresentações finais dos modelos de negócio

Exercício semanal de aquecimento cognitivo

Nome do exercício: somar cabeças.

Uma **história complexa de uso** é criada em 10 minutos

Duas equipes aprendem a somar cabeças

Ritmo: blitz (urgência, não há tempo a perder)

Qual é o maior ativo existente nesta sala hoje?

1. O conjunto de ideias?
2. A capacidade de raciocinar em conjunto?
3. A capacidade de raciocínio individual?

Resposta: 3

Como transformar uma ideia em uma história de uso

- Exemplo:
- Ideia: criar um aplicativo para ajudar a colocar em contato quem tem dúvidas na matéria da prova X com quem tem condições de sanar a dúvida.
- História de uso: mais fácil e descritiva dos atores e dos processos; deve ser curta (menos de 30 segundos para ser lida)

História de uso:

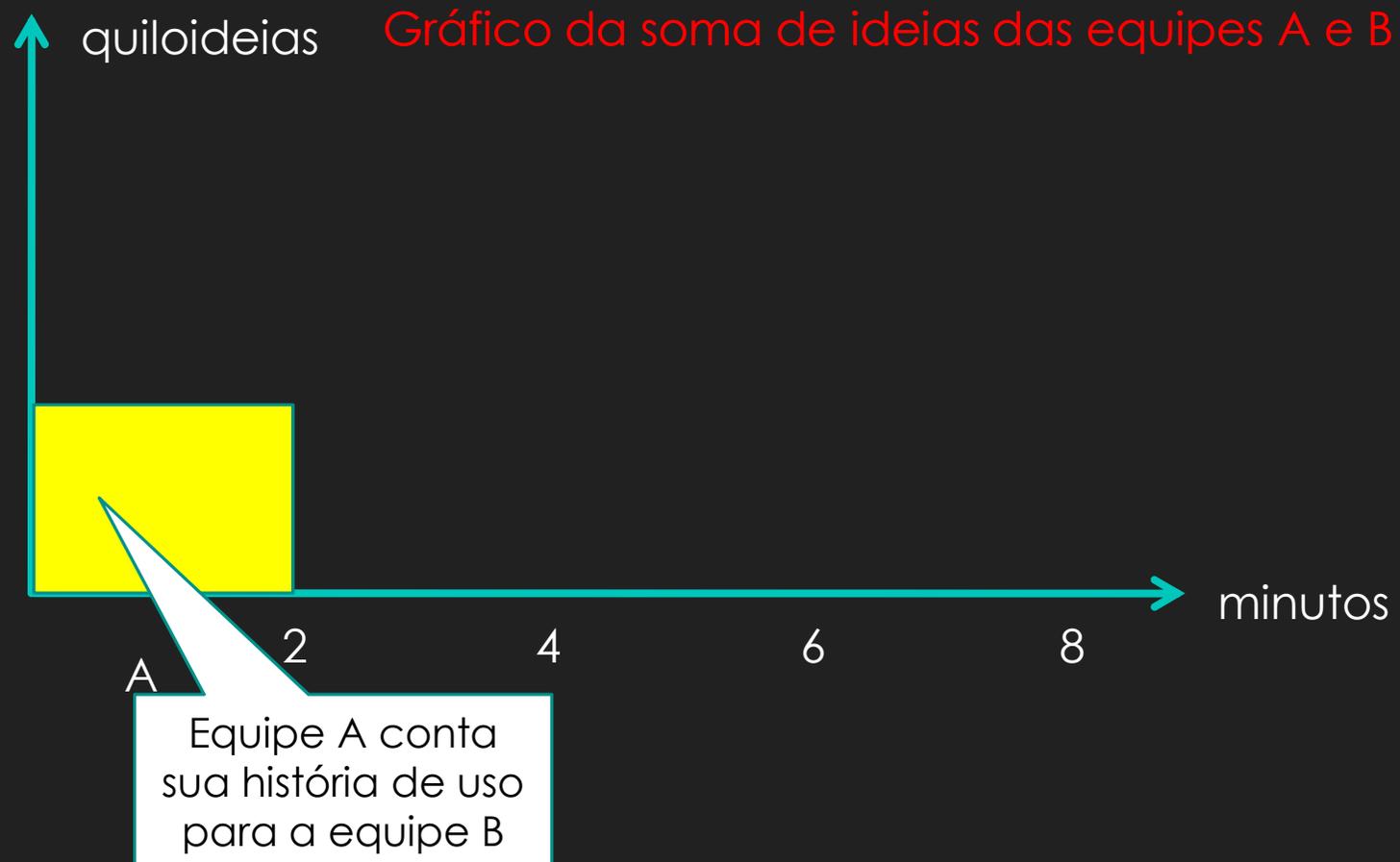
Atores: Adão (tem dúvidas em Física); Beto (conhece tudo da matéria que vai cair na prova de Física)

História de uso: Beto conecta-se com Adão através do aplicativo para marcar uma conversa privada em que irá apresentar todas as suas dúvidas sobre a matéria da prova, que serão esclarecidas por Adão, que recebe créditos pelo tempo que despendeu, que ele poderá utilizar no futuro para contratar outra pessoa, que pode ou não ser o Beto, que irão formatar um trabalho em Word para ele. Não há troca de dinheiro, apenas de tempo (30 segundos para ser lido)

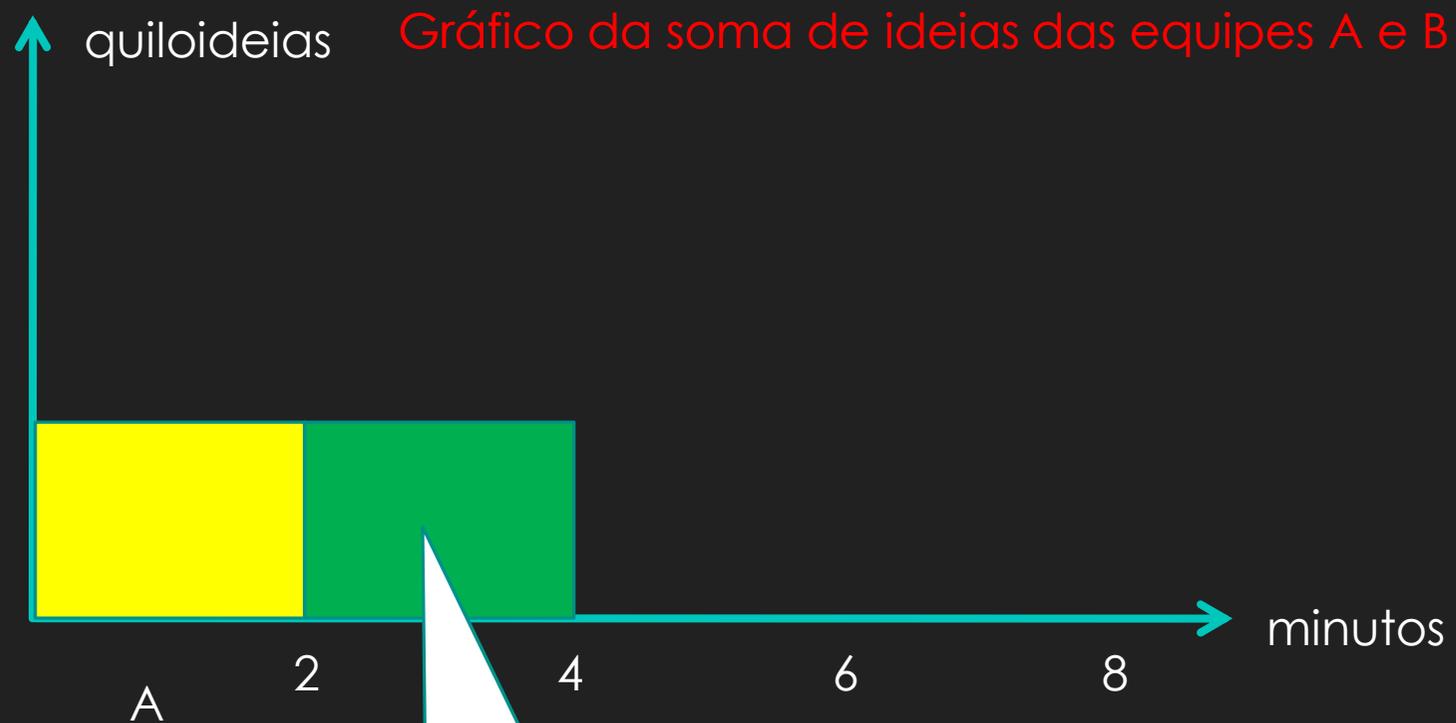
Estrutura do exercício



Estrutura do exercício



Estrutura do exercício



Equipe B conta sua história de uso para a equipe A

Estrutura do exercício



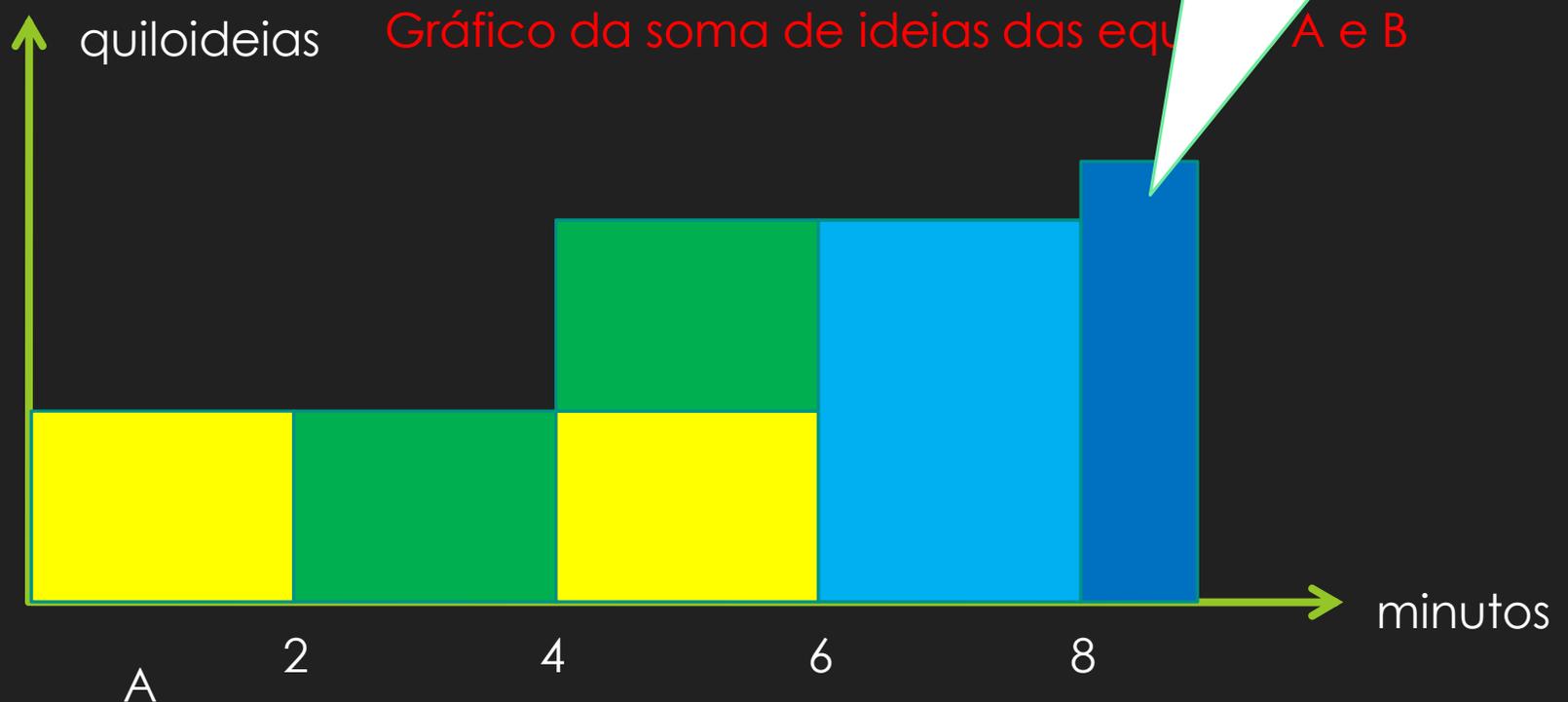
Estrutura do exercício



O conjunto de ideias é reorganizado numa única história de uso

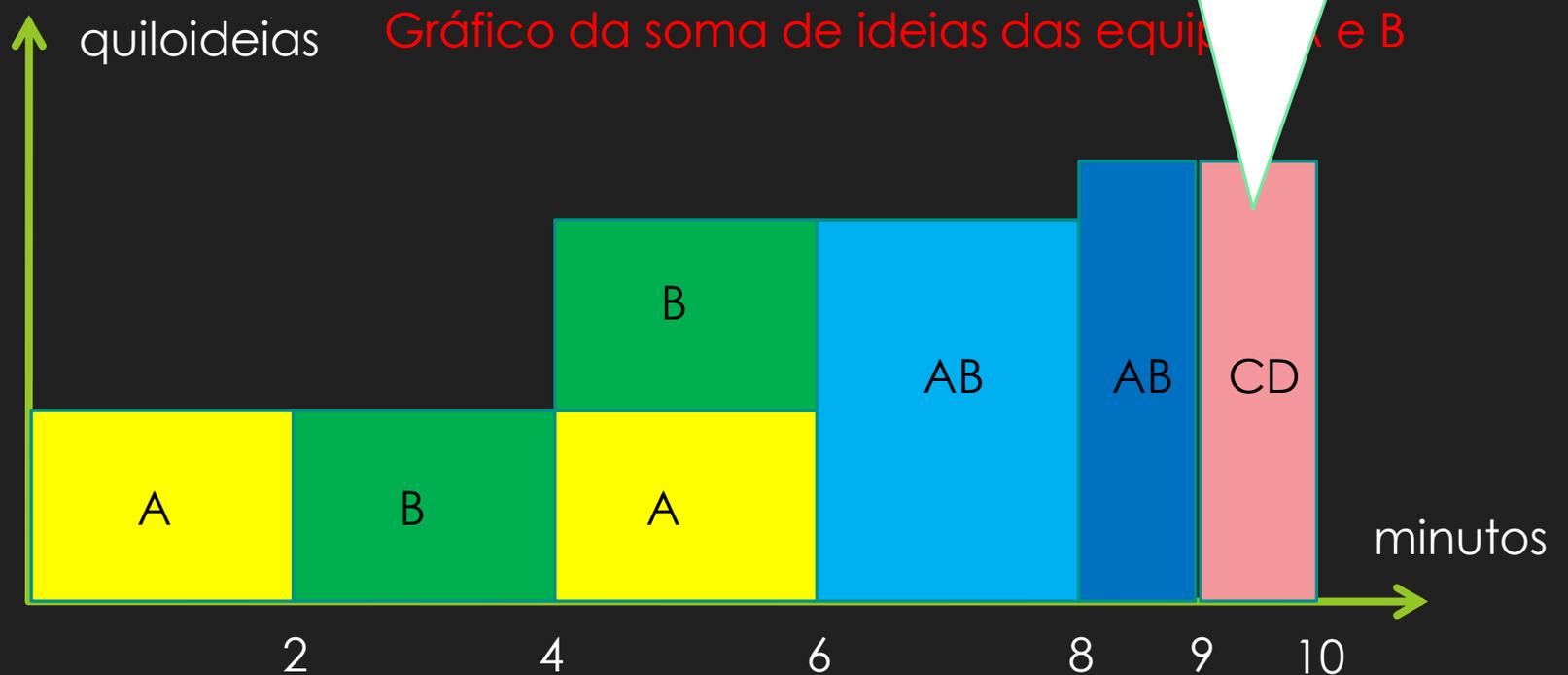
Estrutura do exercício

A+B conta sua nova história de uso em um minuto para C e D

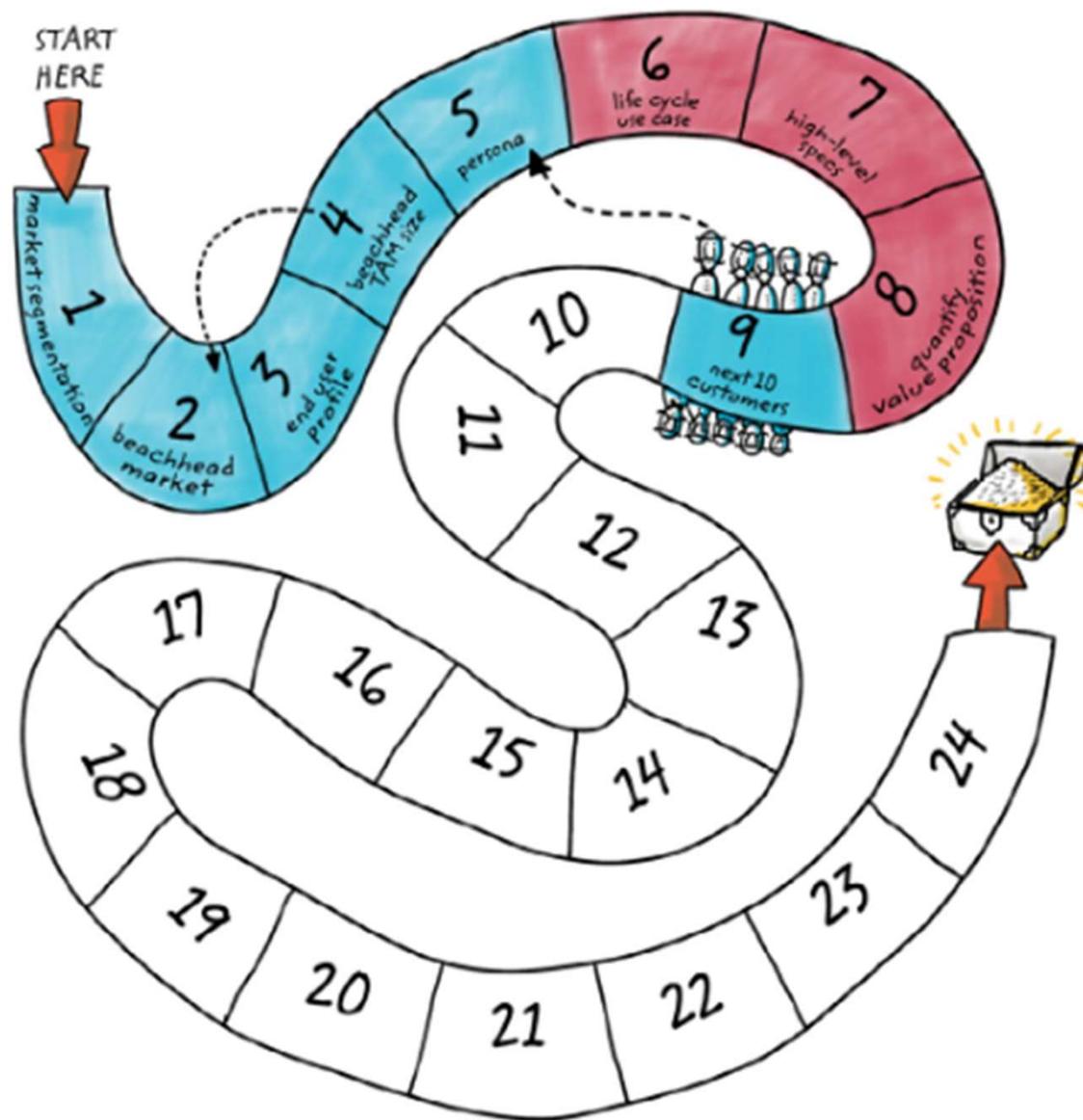


Estrutura do exercício

C+D conta sua nova história de uso em um minuto para A e B



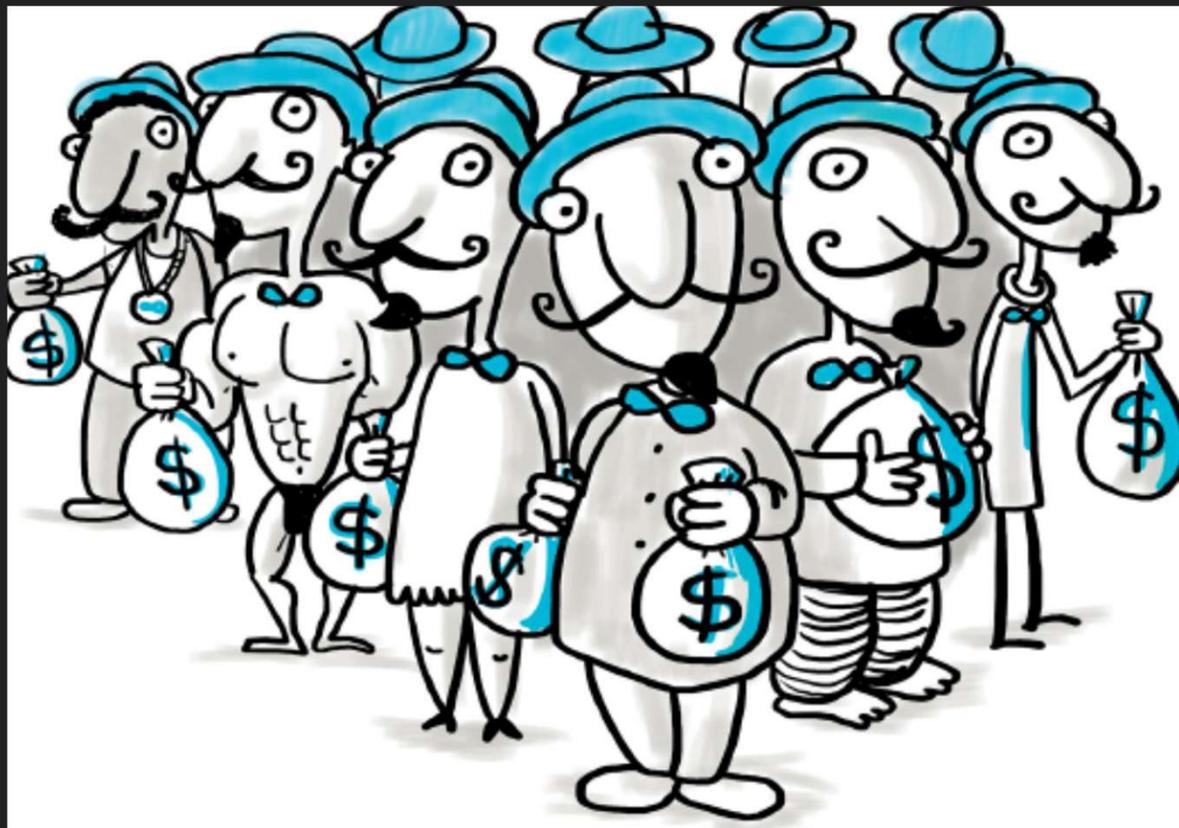
Passo 9: identificar dez clientes em potencial



Neste passo você irá:

- Localizar dez pessoas, além da Persona, que se encaixam no perfil do usuário final.
- Entrar em contato com elas para validar a sua semelhança deles com a Persona.
- Validar com eles se desejariam comprar o produto.

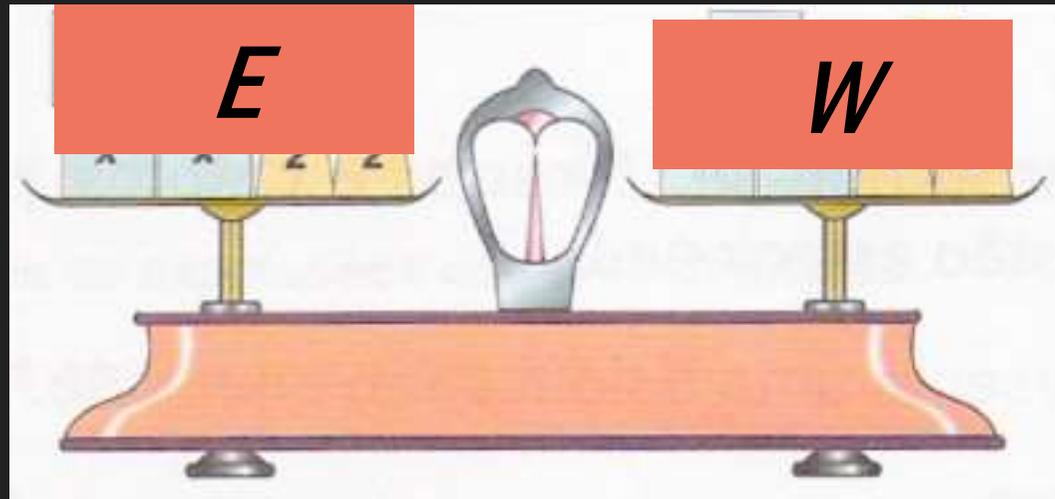
Conseguir efetivamente localizar, nomear e identificar dez pessoas, além da Persona, que se encaixam no perfil do seu usuário final.



Apenas fazemos aquilo que vale a pena

E - Expectância ou Esperança matemática ou valor esperado

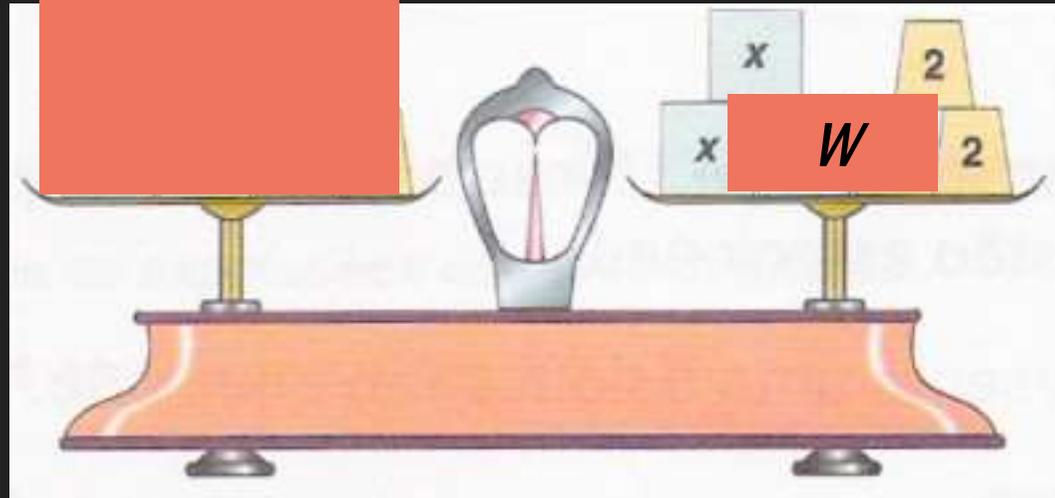
W – Trabalho executado



Apenas fazemos aquilo que vale a pena

E

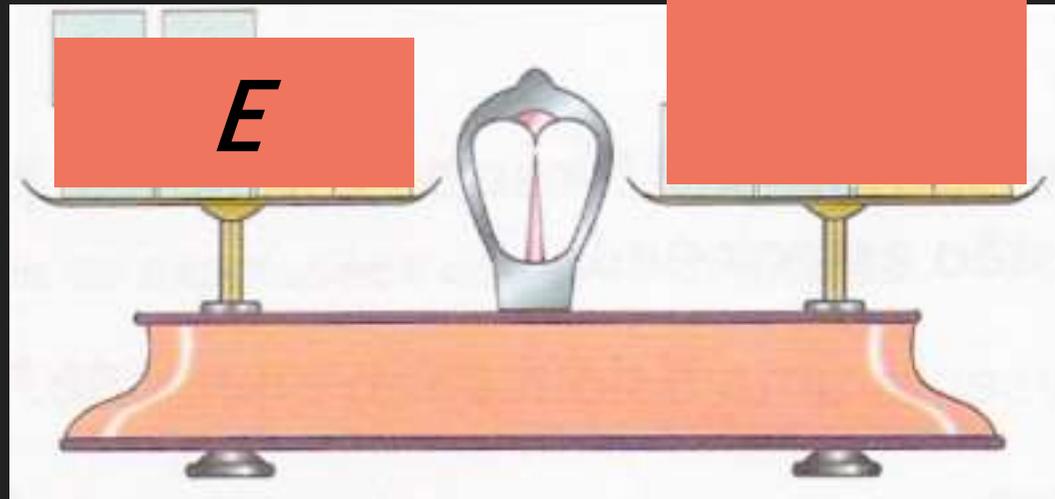
E - Expectativa ou valor esperado
Esperança matemática
 W - Trabalho efetuado



Apenas fazemos aquilo que vale a pena

E - Expectância ou Esperança Matemática
ou valor esperado

W – Trabalho executado



Perfil ideal das dez pessoas (além de terem o mesmo perfil da Persona)

- Aproximável
- Formador de opinião
- Com as condições necessárias para investir no seu produto

Depois de ter uma aula sobre o ciclo de vida do produto...

- Teste sua história de uso
- Teste o algoritmo de quantificação da sua proposta de valor

Resultados desejados

- Percepção de um monte de erros na interpretação das características do mercado?

ou

- Comprovação de que você entendeu tudo corretamente?

Os melhores resultados possíveis são:

- Demonstrações de esforço pelas pessoas para explicar onde você está enganado.
- Significa que confiam em você e na sua capacidade de conseguir sucesso.
- O melhor resultado possível: uma carta de intenção de compra.

Se existir muita discordância entre o que a Persona diz e as dez pessoas dizem...

- Não quer dizer que a Persona está errada.
- Quer dizer que você está mirando em um segmento de mercado que deve ser pequeno.

Como executar este passo

1. Primeira lista: selecionar o número suficiente de candidatos tal que entre eles seja possível obter a lista final com 10 suficientemente semelhantes à Persona.
2. Entre em contato com cada um dos elementos da lista final. (Ler “Talking to Humans” para saber como chegar no cliente).
3. Opere no “inquiry mode”, não no “sales mode”.
4. Valide antes de tudo as prioridades essenciais a serem atendidas para decidir uma compra.
5. Valide o ciclo de vida do produto, a história de uso e a quantificação da proposta de valor.

Se tudo ou quase tudo der certo, pergunte...

Caso uma empresa ofereça este produto no mercado, você estaria interessado em adquiri-lo?

e nunca:

Você compraria este produto?

E se der tudo absolutamente certo e ele quiser fazer uma pré-compra?

Se você tiver certeza de que consegue entregar o produto, aceite o cheque.

Se o feedback do cliente fugir do que você esperava...

- Anote tudo com cuidado.
- Espere até ter obtido o feedback do décimo cliente, a não ser que você perceba uma desconexão total entre o que você esperava e o que ouviu até o momento.
- Aí então, tome uma decisão.

Repita todo o processo descrito...

...Até que você consiga uma lista com dez pessoas com perfil igual ao da Persona.

Este passo é simples mas dará muito trabalho.

Ao seu término, não compartilhe o que você aprendeu com ninguém de fora da sua startup. O que você obteve deu trabalho, mas vale muito.

Obter feedback negativo faz parte do jogo.

Toda vez que você recebe um feedback negativo, você está aprendendo e chegando cada vez mais perto da realidade do seu mercado alvo.

Mas... Por que eu preciso escutar os negativistas?

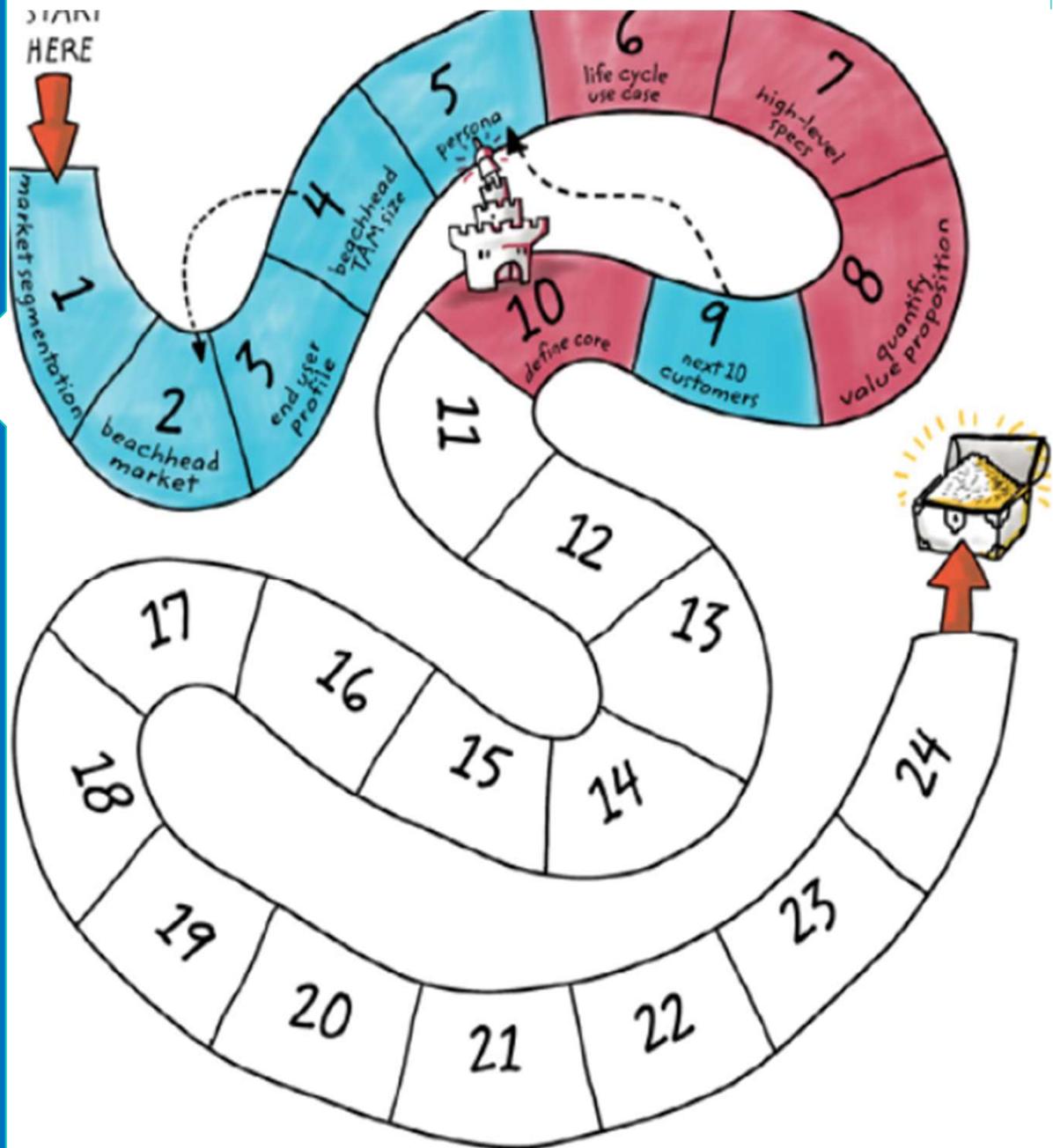
Até o Steve Jobs errou.

Para entender melhor, leia os exemplos:

- **Methane Capture of Landfill Sites**
- **Virtual Arts Academy: A B2C Two-Sided Market Example**

Aulet, Bill, Disciplined Entrepreneurship.

Passo 10: identificar o seu núcleo



Este passo envolve explicar por que o seu negócio pode prover seus clientes com uma solução melhor que as das outras empresas.



Uma mudança de perspectiva

- Até agora, sua preocupação foi conseguir atender aos desejos do cliente alvo.
- Agora será preciso olhar para o futuro e se perguntar:

**“O que torna o meu negócio especial?
Qual é o meu molho secreto?”**

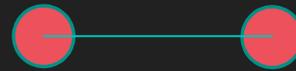
O Núcleo é aquilo que distingue sua empresa das outras

- O Núcleo é algo que lhe permite entregar os benefícios que os seus clientes valorizam com muito maior efetividade do que qualquer concorrente.
- O que se procura é aquela pequena diferença que tornará muito difícil a tarefa de outras empresas que tentarem fazer o mesmo que você.
- Pode ser uma parte muito pequena da solução como um todo, mas sem ela, não se obtém uma solução tão valiosa.
- O que você faz melhor do que todos?

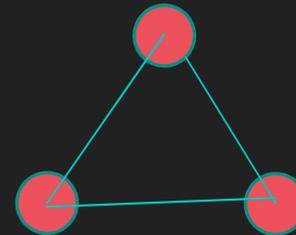
Exemplos de Núcleo: Efeito de rede

- Consegue-se atingir uma massa crítica tão grande no mercado que começa a não fazer sentido para clientes em potencial usarem um produto concorrente.
- Lei de Metcalfe: o valor de uma rede para qualquer nó daquela rede é proporcional ao quadrado do número de nós naquela rede.
- Exemplos: eBay, LinkedIn, Facebook, and Google for Ads

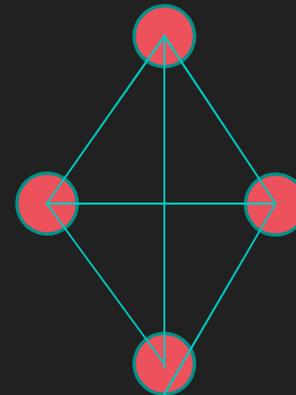
$$i = \frac{(n-1)n}{2}$$



$$n=2; i=1$$



$$n=3; i=3$$



$$n=4; i=6$$

Exemplos de Núcleo: Atendimento ao cliente

- Seus clientes se transformam em propagandistas do seu produto
- Exemplos: Amazon, Zappo's

Exemplos de Núcleo: Menor custo

- Condições que permitam ter um custo baixo sem perder a qualidade.
- Exemplos: Walmart

Exemplos de Núcleo: UX (User experience)

- Torne-se a melhor que todas as outras empresas no desenvolvimento e aprimoramento contínuo da experiência do usuário.
- Exemplos: Apple

Por que o Núcleo é importante:

- Será estrategicamente aquilo que a empresa sempre irá colocar em primeiro lugar quando estiver planejando ou executando qualquer plano.
- O Núcleo é a última defesa do seu negócio contra a concorrência.

Como definir o Núcleo

- A escolha do Núcleo irá depender de uma série de aspectos:
- O que o cliente quer
- Quais ativos a equipe tem
- O que você gosta de fazer, de verdade
- O que parceiros fora da empresa podem fazer
- Quais são os objetivos pessoais e financeiros dos proprietários da empresa

Que tal usar propriedade intelectual como Núcleo?

- Uma patente em biotecnologia pode ser o Núcleo
- Mas em outros setores pode não ser tão importante

Outros aspectos a considerar

- O seu cliente não compra de você por causa do seu Núcleo
- Ser o primeiro a entrar no mercado não é Núcleo
- Garantir exclusividade de fornecedores não é Núcleo
- Ver exemplo do livro do Bill Aulet: **SensAble Technologies**

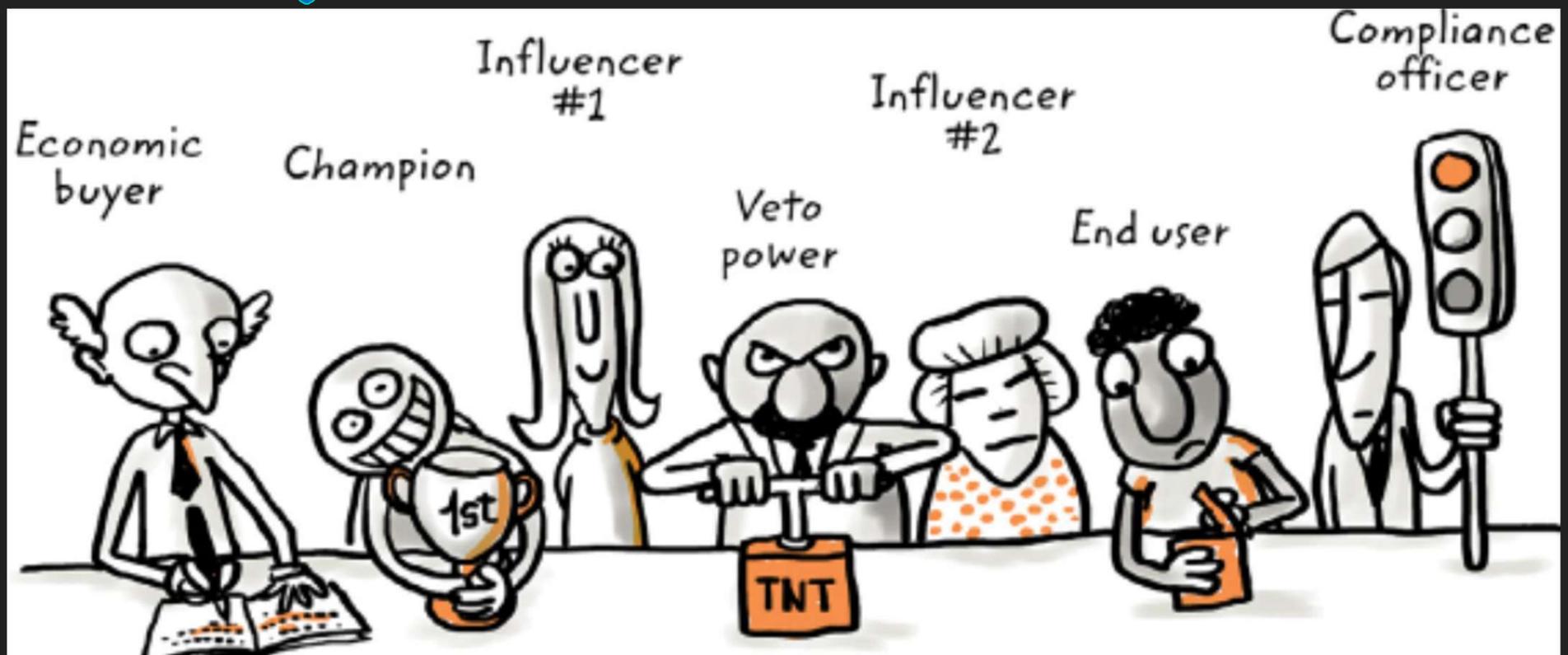
Conclusão

Definir o seu Núcleo é um passo crítico e essencial para maximizar o valor do seu novo negócio.

Passo 11: Verificar sua vantagem competitiva



Passo 12: Descobrir quem toma as decisões de compra para o seu cliente



Fim da aula
6

Obrigado!

José Antonio Lerosa

jals@usp.br