Introdução

Em uma manhã nublada de maio de 2014, John Zeratsky entrou em um prédio bege sem graça em Sunnyvale, Califórnia. John estava lá para uma conversa na Savioke Labs, um dos novos investimentos do Google Ventures. Ele percorreu um labirinto de corredores, subiu um pequeno lance de escada, encontrou a modesta porta de madeira onde se lia “2B” e entrou.

A verdade é que as companhias de tecnologia costumam ser um pouco decepcionantes para quem espera olhos computadorizados vermelhos e brilhantes, *holodecks* no estilo *Jornada nas Estrelas* ou cópias heliográficas ultrassecretas. A maior parte do Vale do Silício se resume a uma porção de mesas, computadores e canecas de café. Contudo, atrás da porta 2B havia pilhas de placas de circuitos, displays de compensado e estruturas de plástico recém-saídas da impressora 3-D. Ferros de solda, furadeiras e cópias heliográficas — sim, cópias heliográficas ultrassecretas de verdade. *Este lugar*, pensou John, *tem a cara que uma startup* deveria *ter*.

Em seguida, viu a máquina. Era um cilindro com pouco mais de um metro, mais ou menos do tamanho e com o mesmo formato de uma lixeira de cozinha. Seu corpo branco e lustroso tinha uma base resplandecente e afunilava com elegância. Havia um pequeno display digital fixado no topo, quase como um rosto. E a máquina se mexia. Ela deslizava pelo chão com energia própria.

“Este é o robô Relay”, disse Steve Cousins, o fundador e CEO da Savioke. Steve estava usando calças jeans e uma camiseta escura, e tinha o ar entusiasmado de um professor de ciências do ensino médio. Ele observava a pequena máquina com orgulho. “Construído bem aqui com peças produzidas em série.”

O robô Relay, segundo Steve, havia sido desenvolvido para fazer serviço de quarto em hotéis. Ele navegaria com autonomia, pegaria o elevador sozinho e levaria coisas como escovas de dentes, toalhas e lanches para os hóspedes. Enquanto os dois acompanhavam, o robozinho cuidadosamente contornou a cadeira diante de uma mesa e então parou perto de uma tomada.

A Savioke tinha uma equipe de engenheiros e designers de primeira categoria, a maioria dos quais ex-funcionários do Willow Garage, um renomado laboratório particular de pesquisa em robótica no Vale do Silício. Eles compartilhavam uma visão cujo intuito era inserir a assistência de robôs no cotidiano dos seres humanos — em restaurantes, hospitais, casas de repouso etc.

Steve decidira começar pelos hotéis, pois eram ambientes relativamente simples e estáveis com um problema crônico: “horas do rush” de manhã e à noite, quando check-ins, check-outs e os pedidos nos quartos inundavam a recepção. Era a oportunidade perfeita para se contar com a ajuda de um robô. No mês seguinte, esse mesmo robô — o primeiro Relay completamente operacional — entraria em serviço em um hotel das redondezas, fazendo entregas de verdade para pessoas de verdade. Se um hóspede esquecesse uma escova de dentes ou um barbeador, o robô estaria lá para ajudá-lo.

Havia, porém, um problema: Steve e sua equipe temiam que os hóspedes pudessem não gostar de um robô fazendo entregas. Será que isso os deixaria nervosos ou até assustados? O robô era uma maravilha tecnológica, mas a Savioke não sabia bem como a máquina deveria se comportar perto de seres humanos.

Havia um grande risco, explicou Steve, de ser assustador receber toalhas de uma máquina. O designer-chefe da Savioke, Adrian Canoso, tinha várias ideias para dar uma aparência mais amigável ao Relay, mas a equipe precisava tomar muitas decisões antes de o robô estar pronto para o público. Como ele deveria se comunicar com os hóspedes? Que dose de personalidade seria o ideal, sem exageros? “E ainda temos a questão do elevador”, disse Steve.

John aquiesceu. “Já acho os elevadores constrangedores quando estou com outros humanos.”

“Exatamente.” Steve deu uma palmadinha no Relay. “O que pode acontecer se ainda acrescentarmos um robô a essa mistura?”

Fazia apenas alguns meses que a Savioke estava em atividade. Eles vinham se concentrando em encontrar a estrutura e o design certos. Haviam negociado um projeto-piloto com a Starwood, uma rede hoteleira com centenas de propriedades. Todavia, ainda tinham grandes perguntas para responder. Questões cruciais, do tipo “ou vai, ou racha”, e apenas algumas semanas para encontrar as respostas antes de iniciar o teste.

Era o momento perfeito para um sprint.

O sprint é o processo único de cinco dias do GV para resolver questões críticas por meio de protótipos e testes de ideias com clientes. É como uma coletânea dos “maiores sucessos” da gestão estratégica, da inovação, das ciências do comportamento, do design e mais — tudo condensado em um passo a passo que qualquer equipe pode usar.

A equipe da Savioke avaliou dezenas de ideias para seu robô, recorrendo em seguida a um processo estruturado de tomada de decisão para eleger as soluções mais promissoras, sem correr os riscos do pensamento de grupo, ou *groupthink*. Construíram um protótipo realista em apenas um dia. E, para a etapa final do sprint, recrutaram clientes em potencial e improvisaram um laboratório de pesquisa em um hotel vizinho.

Adoraríamos contar que nós, os autores, fomos os heróis geniais dessa história. Seria maravilhoso se pudéssemos de repente entrar em uma companhia e distribuir ideias brilhantes que a transformassem em um grande sucesso de uma hora para outra. Infelizmente, não somos gênios. O sprint da Savioke deu certo por causa dos verdadeiros especialistas: as pessoas que já faziam parte do time. Nós só demos a elas um processo para que fizessem o trabalho.

Segue aqui uma descrição do sprint da Savioke. E, se você não for roboticista, não se preocupe. Usamos exatamente a mesma estrutura para softwares, serviços, marketing e outras áreas.

Primeiro, a equipe reservou uma semana inteira em seu calendário. Da segunda até a sexta, cancelaram todas as reuniões, ativaram a resposta automática de “ausência temporária” nos e-mails e se concentraram completamente em uma questão: como o robô deveria se comportar perto de humanos?

Em seguida, formularam um prazo. A Savioke combinou um teste no hotel para a sexta-feira da semana do sprint. Estabeleceu-se a pressão. Havia apenas quatro dias para projetar e desenvolver o protótipo de uma solução funcional.

Na segunda-feira, a empresa revisou tudo que eles sabiam sobre o problema. Steve falou sobre a importância da satisfação do cliente, algo que os hotéis avaliam e acompanham religiosamente. Se o Relay aumentasse os níveis de satisfação durante o programa-piloto, os hotéis pediriam mais robôs. Porém, se os números se mantivessem ou caíssem, e os pedidos não chegassem, o novo negócio estaria em uma posição arriscada.

Juntos, criamos um mapa para identificar os maiores riscos. Pense nesse mapa como uma história: hóspede recebe robô, robô dá escova de dentes a hóspede, hóspede fica fascinado por robô. Ao longo do caminho, haveria momentos delicados em que robô e hóspede poderiam interagir pela primeira vez: no saguão, no elevador, no corredor, e assim por diante. Portanto, onde

deveríamos aplicar nosso esforço? Com apenas cinco dias de sprint, é preciso se ater a um objetivo específico. Steve escolheu o momento da entrega. Se fosse feita corretamente, o convidado ficaria encantado. Se falhasse, o recepcionista passaria o dia respondendo a perguntas de viajantes confusos.

A equipe estava bastante preocupada em fazer com que o robô parecesse inteligente demais. “Fomos mal-acostumados pelo C-3PO e pelo WALL-E”, explicou Steve. “Esperamos que os robôs tenham sentimentos e planos, esperanças e sonhos. Nosso robô não é tão sofisticado assim. Se os hóspedes tentarem conversar, ele não vai responder. E, se decepcionarmos as pessoas, estamos perdidos.”

Na terça-feira, a equipe passou do problema para as soluções. Em vez de um brainstorming barulhento, o pessoal começou a esboçar soluções individualmente. E não foram só os designers. Tessa Lau, a engenheira-chefe de robótica, também fez esboços, assim como Izumi Yaskawa, gerente de desenvolvimento de negócios, e Steve, o CEO.

Na manhã da quarta, esboços e anotações cobriam as paredes da sala de reuniões. Algumas ideias eram novas enquanto outras eram ideias antigas que haviam sido descartadas ou nunca analisadas a fundo. Ao todo, tínhamos 23 soluções concorrentes.

Como poderíamos diminuir esse número? Na maioria das organizações, levaria semanas de reuniões e e-mails intermináveis para decidir. No entanto, tínhamos apenas um dia. O teste da sexta-feira estava se aproximando, e todo mundo já sentia isso. Usamos a votação e a discussão estruturada para decidir rapidamente, com tranquilidade e sem desentendimentos.

O teste incluiria uma lista com as ideias mais ousadas de Adrian Canoso, designer da Savioke: um rosto para o robô e uma trilha sonora de bipes e campainhas. Também incluiria uma das ideias mais intrigantes, ainda que controversas, dos esboços: o robô dançaria quando estivesse feliz. “Tenho medo de dar personalidade demais a ele”, comentou Steve. “Mas este é o momento para corrermos riscos.”

“Afinal”, acrescentou Tessa, “se explodir na nossa cara agora, podemos voltar atrás.” Então viu as expressões no rosto do pessoal. “É só um modo de falar. Não se preocupem, o robô não pode literalmente explodir.”

Quando amanheceu na quinta-feira, tínhamos apenas oito horas para preparar o protótipo que seria apresentado no hotel. Poderia não ser tempo o bastante. Usamos dois truques para concluir o protótipo a tempo:

1. Grande parte do trabalho duro já tinha sido feita. Na quarta-feira, havíamos

concordado quanto às ideias que deveriam ser testadas, e também documentado em detalhes cada possível solução. Só faltava a execução.
2. O robô não precisava ser completamente autônomo, como algum dia seria no hotel. Precisava apenas demonstrar funcionalidade em uma única tarefa: entregar uma escova de dentes em um quarto.

Tessa e a engenheira Allison Tse programaram e ajustaram os movimentos do robô usando um laptop velho e um controle de PlayStation. Adrian colocou fones de ouvido imensos e orquestrou os efeitos sonoros. O “rosto” foi criado em um iPad e montado no robô. Às cinco da tarde, ele estava pronto.

Para o teste da sexta-feira, a Savioke havia programado entrevistas com hóspedes no hotel Starwood em Cupertino, Califórnia. Às sete da manhã, montamos um laboratório improvisado dentro de um dos quartos, colando algumas câmeras à parede com fitas adesivas. E, às 9h14, começamos a entrevista com a primeira hóspede.

A jovem estudou a decoração do quarto do hotel: madeira clara, tons neutros, uma televisão nova. Bonito e moderno, mas nada extraordinário. Então, a entrevista seria sobre o *quê*?

Ao lado dela estava Michael Margolis, um parceiro de pesquisa do GV. Por ora, Michael queria manter o objeto do teste em sigilo para que fosse uma surpresa. Ele planejara toda a entrevista visando à obtenção de certas respostas para a equipe da Savioke. Naquele momento, tentava entender os hábitos de viagem da mulher, encorajando-a a reagir com sinceridade quando o robô aparecesse.

Michael ajustou os óculos e fez uma série de perguntas sobre a rotina dela em hotéis. Onde colocava a mala? Quando a abria? E o que faria se tivesse esquecido a escova de dentes?

“Não sei. Acho que ligaria para a recepção.”

Michael anotou as respostas em uma prancheta. “Ok.” Ele apontou para o telefone. “Vá em frente e ligue.” Ela discou. “Sem problemas”, disse o recepcionista. “Vou mandar uma escova agora mesmo.”

Assim que a mulher desligou o telefone, Michael continuou com as perguntas. Ela sempre usava a mesma mala? Quando foi a última vez que esqueceu algo em uma viagem?

Triiiim. O telefone a interrompeu. Ela atendeu, e uma mensagem automática foi reproduzida. “Sua escova de dentes chegou.”

Sem pensar, ela atravessou o quarto, girou a maçaneta e abriu a porta. Na sede da empresa, os membros da equipe do sprint se reuniram ao redor dos monitores, observando sua reação.

“Ai, meu Deus!”, exclamou ela. “É um *robô*!”

A tampa lustrosa abriu-se lentamente. Dentro do compartimento, estava a escova. O robô reproduziu uma série de campainhas e bipes quando a mulher confirmou a entrega tocando na tela. Ao receber cinco estrelas da hóspede pela experiência, a máquina dançou de alegria, remexendo-se para a frente e para trás.

“Que legal!”, disse ela. “Se começarem a usar esse robô, vou me hospedar sempre aqui.” Contudo, o importante não foi o que ela falou. Foi o sorriso de prazer que vimos pelo stream de vídeo. E foi também o que ela não fez — nenhuma hesitação, nenhuma frustração ao interagir com o robô.

Acompanhando ao vivo pelos monitores, estávamos nervosos durante a primeira entrevista. Na segunda e na terceira, já estávamos rindo e até comemorando. Um hóspede após o outro reagindo da mesma forma. Ficavam animados quando viam o robô. Não tiveram dificuldades para receber as escovas, confirmando a entrega na tela e se despedindo da máquina. As pessoas queriam chamá-lo para uma segunda entrega só para vê-lo outra vez. Até tiravam selfies com o robô. Mas ninguém, nem mesmo uma única pessoa, tentou conversar com ele.

Relay, o robô da Savioke.

No fim do dia, o quadro branco estava repleto de sinais verdes de confirmação. A arriscada personalidade do robô — os olhos piscando, os efeitos sonoros e, sim, até a “dança de alegria” — foi um sucesso absoluto. Antes do

sprint, a Savioke temia estar fazendo promessas exageradas em relação à capacidade do robô. Agora, percebia que lhe dar uma personalidade cativante poderia ser o segredo para aumentar a satisfação do hóspede.

Nem todos os detalhes estavam perfeitos, é claro. O touch screen era lento. Alguns dos efeitos sonoros estavam sem sincronia. Uma ideia — a inclusão de jogos na tela do robô — não teve apelo algum para os hóspedes.

Essas falhas implicavam a reavaliação de algumas prioridades do trabalho de desenvolvimento, mas ainda havia tempo.

Três semanas depois, o robô começou a cumprir suas funções em tempo integral no hotel. E o Relay foi um sucesso. Histórias sobre a charmosa máquina foram publicadas nos jornais *The New York Times* e *The Washington Post*, e a Savioke foi notícia em veículos cujas tiragens somadas ultrapassavam um bilhão de exemplares no primeiro mês. Contudo, o mais importante foi que os hóspedes adoraram o Relay. No fim do verão, a Savioke havia recebido tantas encomendas de novos robôs que a produção mal conseguia acompanhar.

A startup se arriscou ao dar uma personalidade ao robô. No entanto, eles só se sentiram confiantes para apostar porque o sprint permitiu que testassem ideias rapidamente.

O problema das boas ideias

É difícil encontrar boas ideias. E mesmo as melhores enfrentam um caminho de incertezas em direção ao sucesso no mundo real. Essa é a realidade tanto para quem administra uma startup quanto para quem dá aulas ou trabalha em uma grande organização.

A execução pode ser complicada. Qual é o ponto mais importante para concentrar seus esforços, e como se deve começar? Qual será o resultado de sua ideia na vida real? É melhor designar uma pessoa inteligente para descobrir isso ou conduzir uma sessão de brainstorming com toda a equipe? Como você sabe que encontrou a solução certa? Quantas reuniões e discussões serão necessárias para ter certeza? E, no fim, alguém vai se importar?

Como sócios no GV, temos a missão de ajudar nossas startups a responder a essas importantes perguntas. Não somos consultores pagos por hora. Somos investidores, e nosso sucesso é o sucesso de nossas companhias. Para ajudá-las a resolver seus problemas de forma rápida e a se tornarem autossuficientes, otimizamos nosso processo de sprint para alcançar os melhores resultados no mínimo de tempo. O melhor de tudo é que o processo depende das pessoas, do conhecimento e das ferramentas que cada equipe já tem.

Trabalhando junto com nossas startups em um sprint, encurtamos o ciclo de debates intermináveis e comprimimos meses em uma única semana. Em vez de esperar pelo lançamento de um produto mínimo para descobrir se uma ideia é boa, nossas empresas obtêm dados claros de um protótipo realista.

O sprint dá a nossas startups um superpoder: elas podem se transportar para o futuro e ver o produto final e as reações dos clientes antes de fechar compromissos dispendiosos. Quando uma ideia arriscada é bem-sucedida em um sprint, a compensação é fantástica. No entanto, são os fracassos que, embora dolorosos, proporcionam o melhor retorno sobre o investimento. Identificar falhas críticas depois de apenas cinco dias de trabalho é o máximo de eficiência. É aprender na marra, mas sem sofrimento.

No GV, conduzimos sprints com companhias como a Foundation Medicine (produtores de diagnósticos avançados de câncer), a Nest (produtores de aparelhos inteligentes para residências) e a Blue Bottle Coffee (produtores de café). Já usamos sprints para avaliar a viabilidade de um novo negócio, produzir a primeira versão de novos aplicativos para celulares e tablets, aperfeiçoar produtos com milhões de usuários, definir estratégias de marketing e criar o design para relatórios de exames médicos. Sprints já foram conduzidos por bancos de investimentos em busca de sua próxima estratégia, pela equipe do Google que desenvolvia um veículo autônomo e por alunos do ensino médio em um trabalho importante de matemática.

Este livro é um guia “faça você mesmo” para conduzir seu próprio sprint e encontrar respostas para as questões mais urgentes de seu negócio. **Na segunda-feira**, você mapeará o problema e escolherá um ponto importante em que se concentrar. **Na terça-feira**, esboçará soluções concorrentes no papel. **Na quarta-feira**, tomará decisões difíceis e transformará as ideias em hipóteses que possam ser testadas. **Na quinta-feira**, construirá um protótipo realista. E, **na sexta-feira**, fará um teste com humanos.

Em vez de darmos conselhos muito elaborados, mergulhamos nos detalhes. Nós o ajudaremos a montar a equipe perfeita para um sprint entre as pessoas com quem já trabalha. Você aprenderá coisas complexas (por exemplo, como aproveitar ao máximo as opiniões diferentes de sua equipe *e* a visão de um líder), coisas de dificuldade mais moderada (por que sua equipe deveria passar três dias seguidos com os telefones e os computadores desligados) e detalhes básicos (por que você deveria almoçar à uma da tarde). Você não vai terminar com um produto completo, detalhado, pronto para a entrega. Mas vai fazer um progresso rápido e terá certeza se está indo na direção certa.

Alguns métodos parecerão familiares e outros serão novidade para você. Se estiver familiarizado com o desenvolvimento enxuto ou o *design thinking*, vai descobrir que o sprint é uma forma prática de aplicar essas filosofias. Se sua equipe usa processos “ágeis”, você vai ver que nossa definição de “sprint” é diferente, mas complementar. E, caso não tenha ouvido falar em nenhum desses métodos, não se preocupe — isso não será um problema. Este livro é tanto para especialistas quanto para iniciantes, para qualquer um que tenha uma grande oportunidade, problema ou ideia e precise começar a trabalhar. Cada passo foi experimentado, ajustado, testado e avaliado no curso dos mais de cem sprints que fizemos, e também refinado com o retorno que recebemos da crescente comunidade sprint. Se não funciona, não está no livro.

No final, você encontrará uma série de listas de checagem, incluindo uma lista de compras e cronogramas para cada dia. Não é necessário memorizar tudo agora — os checklists vão esperá-lo até você estar pronto para conduzir seu próprio sprint. Contudo, antes de começar esse sprint, você precisará de um planejamento meticuloso se quiser torná-lo um sucesso. Nos próximos capítulos, mostraremos como preparar o terreno.