

**MINDSET
EMPREENDEDOR
E INOVAÇÃO PARA
O FUTURO**

Matheus Graciani dos Santos

SUMÁRIO

CONHEÇA SUA DISCIPLINA	4
<i>Entenda como funciona a disciplina do curso.</i>	
COM QUEM APRENDEREI?	5
<i>Conheça o professor que ministra a disciplina.</i>	
PRINCIPAIS PONTOS	6
<i>Entenda os principais pontos que podem ser percorridos ao longo da disciplina.</i>	
AULA 1, PARTE 1	7
<i>Startup e modelos de negócio</i>	
AULA 1, PARTE 2	11
<i>O Canvas de modelo de negócios</i>	
AULA 1, PARTE 3	15
<i>Tipos de modelos de negócio</i>	
AULA 2, PARTE 1	18
<i>Gestão de projetos inovadores em startups</i>	
AULA 2, PARTE 2	21
<i>O que é uma startup?</i>	
AULA 2, PARTE 3	25
<i>Ecossistemas empreendedores e aprendizado acelerado</i>	

AULA 3, PARTE 1	28
<i>Experimentação e gestão de Startups</i>	
AULA 3, PARTE 2	31
<i>Descobrimo seu cliente</i>	
AULA 3, PARTE 3	34
<i>Criando sua projeção financeira</i>	
AULA 4, PARTE 1	37
<i>Inovação Aberta</i>	
AULA 4, PARTE 2	42
<i>Ecossistemas de inovação</i>	
AULA 4, PARTE 3	44
<i>Gestão de ecossistemas de inovação</i>	
CURADORIA	46
<i>Links dos materiais básicos e complementares da disciplina.</i>	
ESTUDO DE CASO	48
<i>Estudos de caso propostos pelo professor.</i>	
PODCLASS	49
<i>Podclass exclusivo do professor com conteúdos importantes da disciplina.</i>	
INFORMAÇÕES	50
<i>Informações sobre avaliação e canais de contato para dúvidas.</i>	

CONHEÇA SUA DISCIPLINA



A disciplina visa identificar elementos comuns às práticas das empresas e provocar reflexões quanto ao processo de decisão e gestão das organizações e a necessidade de quebra de paradigmas e de modelos formais, desenvolvendo a capacidade criativa de tomada de decisões.

COM QUEM APRENDEREI?



MATHEUS GRACIANI DOS SANTOS

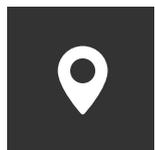
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PELA FEA-USP.
PROFESSOR DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFUTURO/FIA

Mestre em Administração pela FEA-USP. Professor dos cursos de pós-graduação Profuturo/FIA. Cofundador na Siriema Coffee Roasters. Membro do Profuturo StartupLAB – programa de aceleração de novas empresas. Conduz pesquisas sobre inovação, ambiente institucional e internacionalização de empresas. Experiência em consultoria empresarial, comércio exterior e start-ups de tecnologia.



MATHEUS GRACIANI

PRINCIPAIS PONTOS



CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

Assuntos totalmente conectados com a essência da disciplina que requerem a compreensão e atenção do aluno.



CITAÇÃO IMPORTANTE

Destaques acerca dos pontos altos da aula. Atuam como marcos de destaque sobre pontos importantes que, juntos, irão compor um importante mapa da disciplina.



REAL BUSINESS CASE

Case ou situação prática que irá exemplificar a aplicação de conceitos importantes da disciplina em vivência real. Situações problema, reações e impactos, e consequências e soluções.



GRÁFICOS

Gráficos mais relevantes da disciplina com um breve resumo do que foi tratado e que precisa ser destacado.



CONSULTORIA & MENTORIA

Importantes dicas sobre estratégias, aplicações práticas de conceitos apresentados e insights sobre profissões e mercado de trabalho.



VÍDEOS

Exibição de vídeos apresentados durante a aula.



ACESSO RÁPIDO

Links importantes que são apresentados na aula por meio de QR Codes, com uma breve descrição do que contém. Assim, o aluno terá o acesso direto aos sites recomendados.



GUIA DE PALAVRAS

Palavras-chave apresentadas ao longo da aula acompanhadas de sua tradução, significado ou origem.



SUGESTÃO DE LEITURA

Indicações de obras, autores, artigos e sites que irão contribuir para o processo de aprendizagem.

AULA 1, PARTE 1

MATHEUS GRACIANI DOS SANTOS



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

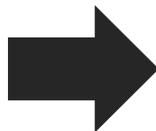
STARTUP

O que é uma startup?

Para Eric Ries, autor do livro *A Startup Enxuta*, Uma startup é uma organização criada para prosperar no solo da incerteza extrema.

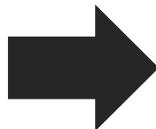
O QUE SABEMOS HOJE

Startups são pequenas grandes empresas



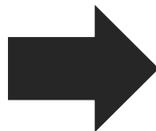
Startups são diferentes e precisam da sua própria abordagem

Planejamento e Controle são responsáveis pelos resultados



Experimentação e Aprendizado são responsáveis pelo resultado

Mesmas ferramentas, mesmas abordagens



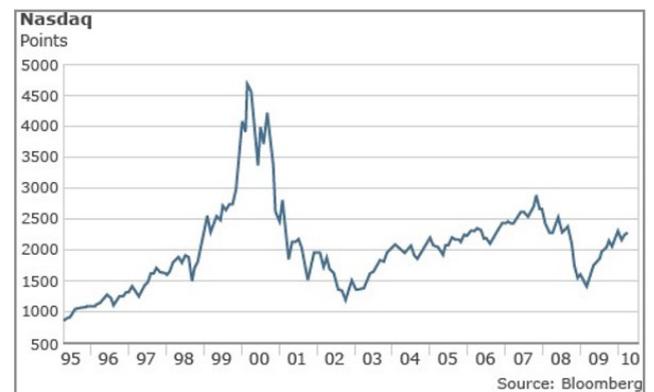
Novas ferramentas, novas abordagens



15:40 | GRÁFICOS

ESTOURO DA BOLHA PONTOCOM

Em 10 de março de 2000, o índice Nasdaq das principais ações de tecnologia disparou, estourando a bolha Dotcom (Matéria em inglês).





16:44 | REAL BUSINESS CASE

CASO PETS.COM

Primeiro e-commerce focado em produtos para pets, fundada em São Francisco, CA, em 1998.

Recebeu investimentos equivalentes a R\$ 85 milhões para iniciar sua operação, com boa parte sendo aportada pela Amazon. Seguindo uma estratégia que esperava alta demanda, investiu em infraestrutura, logística e marketing.

Faliu no ano 2000, após grande prejuízo aos investidores.



18:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

ABORDAGEM TRADICIONAL

Abordagem Tradicional: Plano de Negócio

- Documento detalhado, abordando todos os principais aspectos da empresa
- Um plano de ação detalhado, passo a passo, para os primeiros anos de operação
- Após formular o plano, o papel do empreendedor é fazer com que ele seja executado de maneira fiel
- Startups são como corporações: planejamento, ação e controle

Problemas com a Abordagem Tradicional

- É difícil planejar a operação de uma nova empresa, quando não se conhece a demanda e a curva de crescimento
- O plano de negócios dificilmente será realista, então o que justifica tanto esforço para elaborar um plano completo?
- A realidade é imprevisível, ainda mais para novos negócios e produtos inovadores
- Planos de negócio são exercícios teóricos, que não se baseiam em dados, mas na visão do empreendedor

Seguindo a abordagem tradicional, muitas empresas foram criadas no primeiro boom da internet nos anos 1990. Planos detalhados eram apresentados para investidores, muito dinheiro foi levantado e os resultados não vieram.

Em 2000 a bolha estourou: as empresas de tecnologia, muitas delas criadas seguindo planos detalhados, se mostraram ineficientes e sem capacidade de gerar lucros, causando um rombo de 7 trilhões de dólares.

Uma boa ideia, novas tecnologias e um bom plano não são suficientes para evitar fracassos colossais como os casos da bolha ponto com. Uma empresa é mais que um produto ou uma tecnologia: depende de um bom MODELO DE NEGÓCIO.

Existem muitas definições, mas no geral o Modelo de Negócio é a maneira como a empresa se organiza para entregar sua proposta de valor de forma sustentável para os clientes. Uma visão ampla e generalista da empresa, uma maneira de resumir em poucas dimensões o produto, como a empresa rentabiliza suas operações e quais os recursos e processos necessários.

19:16 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

FRAMEWORK

Um modelo de negócio consiste em quatro elementos interligados que, juntos, criam e entregam valor.

O primeiro passo para um bom modelo de negócio começa pensando na oportunidade de satisfazer um cliente real que precisa de um trabalho feito. O segundo passo é construir um plano que defina como sua empresa atenderá a essa necessidade com lucro.

Proposta de Valor ao Cliente

Um produto ou serviço que permite ao cliente fazer, de forma mais efetiva, conveniente ou barata, algo que eles querem ou precisam fazer.

Fórmula de Lucro

Estrutura de custos fixos e ativos e as margens e velocidade necessárias para cobri-la.

Principais Recursos

Pessoas, tecnologias, produtos, estrutura física, equipamento, marcas e recursos financeiros necessários para entregar a proposta de valor ao público-alvo.

Principais Processos

Maneiras de organização do trabalho para lidar com as tarefas de forma consistente: treinamento, desenvolvimento, manufatura, orçamento e planejamento.

19:33 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“A proposta de valor para cliente tenta responder as perguntas chave: o que você vende e porque seu cliente compraria isso?”

- Matheus Graciani dos Santos



31:52 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Ser um aplicativo não é uma estratégia, não é um objetivo. Ser um aplicativo é um meio para o fim.”

- Matheus Graciani dos Santos

AULA 1, PARTE 2

MATHEUS GRACIANI DOS SANTOS



00:50 | CONSULTORIA & MENTORIA

"Muitas vezes você começa entendendo melhor o problema que a solução, porque no decorrer do tempo a solução muda e a solução evolui. Por isso devemos pensar na abordagem de modelo de negócio como experimental."



01:50 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIOS

O Canvas de Modelo de Negócios, desenvolvido por Alex Osterwalder, é essencialmente uma ferramenta visual para análise e design de modelos de negócio. A ferramenta é resultado de uma pesquisa sobre como empresas são estruturadas e tem uma filosofia de gestão que embasa sua aplicação. Modelo de Negócio é o plano de construção que permite desenhar e executar a estrutura de uma empresa e os sistemas que compõe sua operação.

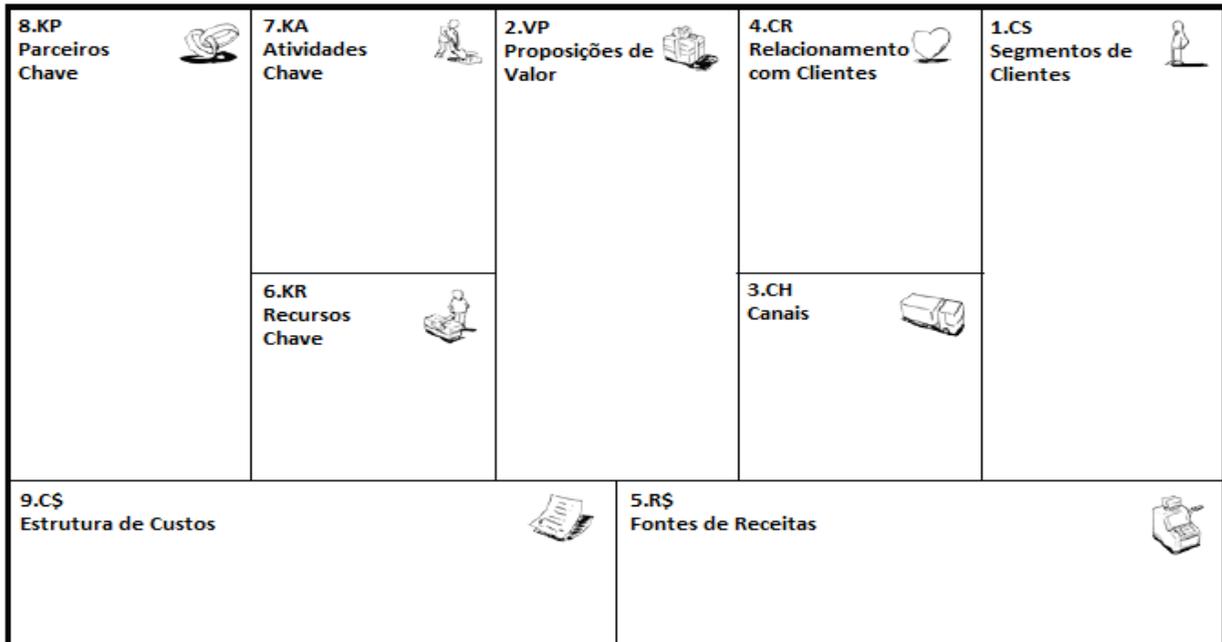
Resultado de uma pesquisa sobre gestão estratégica, realizada por A. Osterwalder para o seu doutorado na Universidade de Lausanne na Suíça, o Canvas se popularizou, principalmente no universo do empreendedorismo, por enfatizar a natureza incerta do desenvolvimento de novos negócios.

O Canvas lida com dois problemas centrais do empreendedorismo: criar produtos/serviços que tenham demanda e estruturar negócios resilientes para comercializar esses produtos/serviços.

A filosofia central do Canvas é que não vale a pena gastar tempo e dinheiro desenvolvendo produtos/serviços que ninguém quer comprar. A experimentação tem um papel central na utilização do Canvas, pois permitem a validação: não é um exercício teórico, mas uma ferramenta para testar hipóteses sobre negócios

Uma boa ideia não é suficiente. Você precisa construir um bom modelo de negócios ao redor dessa ideia e a melhor maneira é estar próximo de quem importa: seus clientes, parceiros e investidores.

O Canvas possui nove dimensões, que detalham a estrutura de um negócio, a ferramenta é baseada no conceito de validação: o teste, na prática, das ideias dos empreendedores e gestores. Cada dimensão deve ser validada e isso é feito coletando dados dos stakeholders relevantes.



Quadro (canvas) do livro Business Model Generation - www.businessmodelgeneration.com

Proposta de Valor

O que é: O conjunto de produtos e serviços que serão oferecidos e que devem gerar valor para um segmento de clientes.

Principal Desafio: Ideias de novos produtos/serviços são difíceis de visualizar e você não sabe de antemão como os clientes vão perceber sua ideia.

Como Validar: Protótipos e Mockups do produto devem ser apresentados o mais cedo possível para os clientes e o feedback destes deve ser coletado e incorporado.

Segmento de Clientes

O que é: O segmento de clientes (pessoas, empresas, governo) para quem você quer vender seus produtos/serviços.

Principal Desafio: Segmentar seu público-alvo depende de conhecer bem o mercado e é uma escolha dos empreendedores que muitas vezes é baseada em ideias pré-concebidas e não em dados.

Como Validar: Apresente os seus protótipos e mockups para diferentes tipos de clientes e colete o feedback. Esteja aberto para mudar de segmentação, é comum que o público-alvo que você tinha em mente não seja o melhor para a sua proposta de valor.

Canais de Distribuição

O que é: Descreve os diferentes meios através dos quais a empresa se conecta com os clientes (lojas físicas, sites na internet, aplicativos).

Principal Desafio: Determinar o canal de distribuição adequado depende de uma visão clara do produto/serviço e do segmento de clientes que você deseja atingir.

Como Validar: Utilize testes rápidos para saber se o canal de distribuição é o mais adequado. Se você pensa em vender seu produto em um tipo de loja (supermercado, por exemplo), vá até essa loja e tente verificar se as pessoas que frequentam esse lugar estão realmente interessadas no seu tipo de produto.

Relação com o Cliente

O que é: Os diferentes tipos de conexão que a empresa cria com os seus clientes (venda indireta, assinatura, parceria).

Principal Desafio: Adequar o tipo de relação com o cliente ao seu produto e seu público-alvo

Como Validar: Testar qual modelo de relação com o cliente atende melhor o seu público. Se você pensa que um clube de assinatura faz sentido, proponha isso e colete os dados dos clientes potenciais.

Geração de Receita

O que é: Descreve a maneira como a empresa ganha dinheiro e os fluxos de receita possíveis.

Principal Desafio: A receita tem que ser suficiente para cobrir todos os custos e estimar a receita de um novo negócio é difícil devido às incertezas envolvidas.

Como Validar: Você deve usar projeções financeiras para estimar a receita de acordo com o número potencial de clientes (20 vendas/mês, ticket médio de R\$ 25,00 = R\$ 500,00) e ir ajustando sua projeção conforme aprende mais sobre o mercado.

Atividades Centrais

O que é: Descreve o arranjo de atividades realizadas pela empresa (manufatura, vendas, serviços).

Principal Desafio: Foque nas atividades necessárias para entregar sua proposta de valor. Toda empresa precisa de controle contábil, mas isso não é uma atividade central na maioria delas.

Como Validar: Você deve validar se as atividades são realmente centrais ou apenas de suporte. Um exercício interessante é pensar se aquilo poderia ser terceirizado sem impactar em demasia a empresa. Se a resposta for sim, aquela não é uma atividade central.

Recursos Centrais

O que é: Define quais são os recursos centrais para entregar sua proposta de valor aos clientes.

Principal Desafio: Adequar os recursos necessários para entregar a proposta de valor é essencial para evitar gastos excessivos e garantir a viabilidade do negócio.

Como Validar: Defina qual a versão mais simples do seu produto/serviço que pode ser vendida (o famoso MVP). Os recursos centrais são os necessários para construir e comercializar esse produto/serviço.

Principais Parceiros

O que é: Descreve a rede de acordos de cooperação com pessoas e organizações necessárias para entregar sua proposta de valor ao cliente.

Principal Desafio: Uma empresa possui muitos parceiros com papéis distintos. A relação com fornecedores, por exemplo, é diferente da relação com clientes ou intermediários. Não confunda os papéis!

Como Validar: Cada tipo de parceiro precisa de uma abordagem diferente. O mais importante é apresentar seu produto (mesmo que seja um protótipo) e ver se há interesse em construir uma parceria no início do projeto e não esperar até a fase de execução para começar o contato com parceiros.

Custos

O que é: Sumariza, em valores monetários, todos os recursos e atividades necessários para a execução do modelo de negócio.

Principal Desafio: Calcular os custos depende de uma compreensão boa da estrutura da empresa e deve ser feito de forma detalhada para evitar surpresas.

Como Validar: Construa uma projeção financeira considerando todos os custos que você deve assumir para o seu modelo de negócio: custos fixos, custos variáveis, despesas, impostos, juros, tudo deve ser detalhado!



03:57 | CONSULTORIA & MENTORIA

Da mesma maneira que uma planta não é uma casa um Canvas não é uma empresa. Mas a planta te permite visualizar a casa de longe, entendendo a disposição e o que é relevante dentro casa. O Canvas é mais ou menos a mesma ideia, ele permite uma visualização distante da empresa, focada em entender o grande esquema."



14:33 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"A estratégia de marketing é sempre focada no cliente, a ideia é sempre entender o cliente e a proposta de valor tem que dialogar com o cliente."

- Matheus Graciani dos Santos



15:01 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"A proposta de valor é o fundamento do nosso modelo de negócio."

- Matheus Graciani dos Santos

AULA 1, PARTE 3

MATHEUS GRACIANI DOS SANTOS



00:25 | CONSULTORIA & MENTORIA

“Podemos usar o Canvas de duas maneiras: para analisar empresas e negócios que já existem e para ajudar a criar novos modelos de negócio.”



16:46 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

TIPOS DE MODELOS DE NEGÓCIO

É comum encontrar na mídia e entre empreendedores o termo ‘Modelo de Negócio’ para se referir ao modelo de geração de receita de uma empresa. Como vimos, o modelo de negócio é muito mais do que isso. Engloba todas as dimensões relevantes de uma empresa. Mas os diferentes tipos de “modelo de negócio”, bem entre aspas, podem servir como templates para ajudar a pensar na sua empresa e na sua inovação.

Plataformas Digitais

Consiste em intermediar de forma digital a relação entre complementadores ou fornecedores e clientes/usuários. Unem os clientes a fornecedores, que podem ser motoristas, entregadores, aplicativos, softwares.

É um modelo complexo que depende de gerenciar os dois lados da plataforma e garantir a satisfação para ambos, mas que permite crescimento acelerado e escalável.

Modelo de Assinatura

Consiste em gerar receita de maneira recorrente, oferecendo o produto em intervalos regulares. É uma boa estratégia para evitar problemas de fluxo de caixa e pode ser aliada a outras modalidades tradicionais de venda. Embora não seja nova, se popularizou recentemente com o surgimento das plataformas de stream e a popularização de sites de e-commerce no caso de produtos físicos.

Razor-Blade

Estratégia de geração de receita que se baseia em oferecer uma parte da proposta de valor com preços baixos e os complementos com preços mais elevados. Recebe seu nome por ser utilizada de maneira pioneira pela Gillette e a venda de lâminas descartáveis.

A Nespresso utiliza essa estratégia, vendendo as máquinas com preços subsidiados e monetizando as cápsulas.

SaaS

SaaS significa 'software as a service' e consiste em oferecer produtos digitais como serviço, com cobrança mensal, por utilização ou por número de usuários. É uma estratégia que garante receita recorrente e dilui o preço de aquisição de produtos digitais.

A Microsoft utilizou a estratégia SaaS para os produtos do pacote Office, que antes eram disponibilizados em venda única e hoje podem ser adquiridos como um serviço e pagos mês a mês.

24:09 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

NOVOS MODELOS

O Canvas também pode ser utilizado para o design de um novo modelo de negócio. Siga sempre os princípios de validação, fazendo um ciclo de geração de ideias, validação e adaptação para todas as dimensões.

Comece pela proposta de valor e segmento de clientes. As demais dimensões podem ser feitas na ordem que você quiser. O mais importante é ter coerência entre todas as dimensões.

Embora o Canvas seja uma ferramenta de visualização e design estática, você pode juntar vários Canvas conforme seu modelo de negócio evolui, criando um álbum

Cada dimensão deve ser validada e é CERTO que muita coisa vai mudar. Não se prenda demais ao Canvas, ele deve ser usado como uma ferramenta para auxiliar a estruturar, validar e comunicar seu modelo, não como um plano a ser seguido à risca. A primeira versão costuma ser um esboço, você deve detalhar as dimensões, validar suas ideias e atualizar o Canvas para criar o seu 'álbum' que contará a história do desenvolvimento do modelo de negócios.

A única maneira de dominar a ferramenta é utilizá-la! Antes de seguir para o próximo módulo, complete um Canvas para uma nova ideia ou para analisar um negócio existente. Isso vai ajudar a fixar os conceitos.



“Lembrando que o Canvas é uma ferramenta estático, então tudo que a gente faz é uma fotografia do momento, aquilo que a gente sabe das hipóteses que a gente tem naquele momento. E vamos ter que atualizá-lo conforme sua proposta de valor e seu modelo de negócio evolui”



AULA 2, PARTE 1

MATHEUS GRACIANI DOS SANTOS



02:43 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

RISCOS E INCERTEZAS

Risco existe quando a distribuição probabilística é conhecida, mas o resultado não. Incerteza é quando a distribuição probabilística e o resultado são desconhecidos.

Quando tomamos decisões sob risco é possível maximizar os resultados, basta calcular. O melhor exemplo é a oferta de seguros: você pode não saber qual carro vai ser roubado, mas sabe que 1 em 10 mil são roubados por ano na sua cidade. A seguradora pode calcular o prêmio do seguro com base no valor do carro, a probabilidade de este ser roubado e seu portfolio.

Decisões sob incerteza são intratáveis matematicamente, pois não sabemos a distribuição das probabilidades. A gestão das incertezas depende de mitigação: identificar quais incertezas são relevantes e buscar mitigá-las, usualmente através da experimentação ou validação.

O empreendedorismo e a inovação podem ser definidos como atividades de tomada de decisão sob condição de incerteza.

A verdadeira incerteza não pode ser medida

- Frank Knight

Se não houvesse incerteza, a abordagem de modelo de negócios não teria valor, sendo preferível um plano detalhado com previsões matemáticas baseadas em probabilidade de sucesso. A abordagem de modelo de negócios, particularmente depois das contribuições de Osterwalder, é uma abordagem de gestão das incertezas.

Experimentação e validação são as melhores maneiras de se lidar com a incerteza, adquirindo conhecimentos específicos que auxiliam o empreendedor a tomar decisões.



06:34 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“As decisões têm contextos diferentes, e contextos diferentes exigem abordagens diferentes.”

- Matheus Graciani dos Santos



11:52 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“As startups não lidam com riscos, elas lidam com incertezas.”

- Matheus Graciani dos Santos



13:55 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PLANEJAMENTO E EXPERIMENTAÇÃO

Diferentes contextos requerem diferentes abordagens. A abordagem tradicional de planejamento é útil em situações em que existe mais risco e menos incertezas.

O planejamento é uma ferramenta essencial para qualquer empresa, mas é preciso saber quando planos de negócio são mais eficazes. Quando existem dados sobre o seu mercado, seu produto não é inovador ou você já possui um histórico operacional, o planejamento é uma ferramenta poderosa. Planos de negócio são eficientes para empresas estabelecidas, inovações incrementais e até para empreendedores atuando em mercados tradicionais (padarias, fábricas, fazendas, consultorias).

Plano de Negócios Tradicional

- Deve contemplar uma análise de mercado, com estimativas de demanda e um plano de marketing
- Um plano operacional, detalhando como você irá executar sua visão e quais os recursos necessários
- Para negócios tradicionais é possível elaborar uma projeção financeira realista, com projeções de receita, custos e despesas para os próximos cinco anos de operação

Para empreendimentos inovadores, é inviável escrever um plano de negócios com projeções financeiras realistas devido à incerteza.

Imagine que você é um executivo da Apple em 2006 e te solicitam uma projeção do mercado para iPhones, um produto que não existe! Como saber a demanda? O crescimento do mercado? O mesmo se aplica para a maior parte dos novos negócios: como estimar a demanda de um produto que não existe? Como saber se há demanda? Se é possível produzir esse produto?

A abordagem de modelos de negócio foi criada justamente para lidar com incertezas. Seu objetivo não é escrever um plano de negócios teórico, estimado em um computador, mas criar hipóteses e validá-las. É uma abordagem científica, baseada na experimentação! Você vai criar experimentos, tentando entender a viabilidade técnica, regulatória e de mercado do seu produto/serviço.

A principal diferença entre empreendedores experientes e executivos de grandes empresas é que empreendedores preferem testar e experimentar a planejar.

- Saras Sarasvathy



CAUSAÇÃO E EFETUAÇÃO

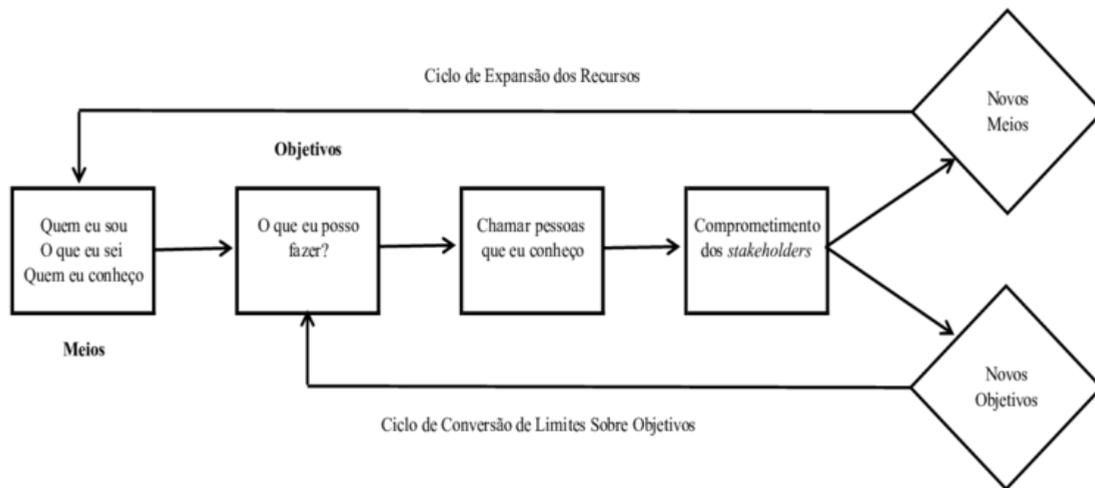
Empreendedores podem adotar duas atitudes, segundo Sarasvathy: a causação e a efetuação.

Seguindo a causação, você identificará uma oportunidade de negócios, uma plataforma de ensino a distância por exemplo. Após identificar a oportunidade, você irá estudar o mercado, elaborar projeções, fazer um plano de ação, levantar os recursos necessários e executar seu plano.

A abordagem da efetuação se baseia na experimentação. O empreendedor identifica seus recursos primeiro: o que ele sabe, quem ele conhece e seus objetivos pessoais.

Ao invés de planejar, ele começa a atuar: organiza os recursos e põe em prática sua ideia de maneira simples e com poucos custos.

A flexibilidade é chave: se comunicar, tentar conseguir que outras pessoas (clientes, parceiros) se comprometam com a ideia e, caso não consiga, alterar essa ideia.



AULA 2, PARTE 2

MATHEUS GRACIANI DOS SANTOS



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

STARTUP

Vamos falar sobre as startups e qual sua relação com o conceito de modelo de negócio. Uma palavra muito utilizada, mas pouco compreendida, ajuda a entender o potencial das startups: a disrupção.

Ser uma startup não é um modelo de negócio. Ser uma startup é adotar uma estratégia específica de financiamento e crescimento acelerado.

Mas o que é uma startup?

É uma empresa que utiliza investimentos externos para obter crescimento acelerado em um mercado. Tem três estágios básicos: definição do produto, scale-up, maturidade.

Fundos de venture capital, capital de risco investido em empresas nascentes, financiam as operações através da compra de participação na startup.

O Ciclo da Startup

- O processo se inicia com a definição do produto e a construção de um MVP, o produto mínimo viável.
- O MVP geralmente é financiado pelos empreendedores, mas existem fundos especializados no chamado 'investimento semente' que serve para iniciar as operações.
- Caso o produto tenha tração no mercado e potencial, novas rodadas de investimento são feitas para garantir o scale-up: crescimento acelerado.
- Se o MVP não tem sucesso, é comum mudar algum elemento do modelo de negócio e recomeçar: esse processo é conhecido como pivô.



06:00 | CONSULTORIA & MENTORIA

“A startup é competitiva porque ela é flexível e porque ela consegue lidar com a incerteza de uma maneira que as grandes empresas não conseguem.”



13:30 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

DISRUPÇÃO

Negócios estabelecidos tendem a negligenciar clientes potenciais em segmentos menos atrativos, o que abre espaço para a ação de startups.

Startups podem se aproveitar dessa negligência para atender um público inicialmente pequeno, com tecnologias inicialmente mais rudimentares que as de grandes empresas.



15:52 | CONSULTORIA & MENTORIA

“A startup se aproveita dessa “miopia” das grandes empresas, atuando nessas fatias mercados que não pareciam tão interessantes para empresa já estabelecidas.”





16:07 | REAL BUSINESS CASE

CASO NUBANK

O Nubank atendeu uma fatia de mercado negligenciada pelos grandes bancos, conseguindo escalonar e se estabelecer de forma competitiva no mercado.



18:23 | REAL BUSINESS CASE

CASO DO COMPUTADOR PESSOAL

Nos anos 1960 e 1970 o público-alvo dos fabricantes de computadores eram empresas, universidades e centros de pesquisa. Fabricantes adotavam em um modelo de relacionamento B2B: business to business, com foco em grandes projetos e inovações que melhorassem a capacidade de processamento e armazenamento. Eram os chamados mainframes e dominavam o nascente mercado digital.

Fabricantes como a IBM focavam em inovações que melhorassem as funcionalidades que seus clientes demandavam: mais velocidade de processamento, mais espaço em disco.

Computadores pessoais eram considerados proibitivamente caros, complexos e sem uma demanda atrativa. A IBM e outras empresas especializadas em mainframes acabaram por ignorar o mercado de computadores pessoais, focando em melhorar seu produto para seu público-alvo.





INOVAÇÃO DISRUPTIVA

Nem toda startup ou inovação que modifica um mercado é disruptiva. Inovações disruptivas acontecem em segmentos negligenciados de mercado, com produtos de menor performance técnica. Esses produtos evoluem em trajetórias de inovação diferente das empresas incumbentes e dominam o mercado por aliarem inovação a modelos de negócio sustentáveis.

A disrupção é um processo, não um evento.

A abordagem da inovação disruptiva pode auxiliar no desenvolvimento de novos modelos de negócio. Focar em segmentos de mercado negligenciados por grandes empresas é um dos caminhos para desenvolver seu modelo. Busque por segmentos que hoje não são atendidos: se os produtos focam em B2B, você pode tentar focar em B2C por exemplo. Mas lembre-se: é apenas uma abordagem, não significa que você deve ficar preso a ela e que a disrupção seja o único caminho.

AULA 2, PARTE 3

MATHEUS GRACIANI DOS SANTOS

00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

ECOSSISTEMAS

Startups fazem parte de ecossistemas empreendedores, compostos por aceleradoras, investidores, reguladores, grandes empresas e universidades. O modelo de negócio deve considerar sempre o ecossistema: como criar parcerias que podem auxiliar no desenvolvimento da startup. As parcerias e a proximidade com outras organizações são essenciais para o sucesso de uma startup e parte central do seu modelo de negócio.

Lugares como o Vale do Silício possuem uma interação única entre organizações: empresas, universidades, startups, aceleradoras, fundos de VC e um papel ativo do governo para estimular a inovação.

O ecossistema de startups no Brasil se desenvolveu muito nos últimos anos. Hoje temos fundos de VC, iniciativas em universidades, aceleradoras e uma abertura muito maior de grandes empresas para se relacionar com startups.

29:40 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INOVAÇÃO E INCERTEZA

Como vimos nos outros módulos, empreendedorismo e inovação ocorrem geralmente sob condições de incerteza. Não existem fórmulas nem receitas para se desenvolver um novo modelo de negócios, mas as ferramentas podem auxiliar nesse processo. O modelo de startups é útil para empresas inovadoras, que buscam crescimento acelerado.

Um bom produto, um bom time, timing e recursos não são suficientes para garantir o sucesso de uma empresa. A estratégia de startups de sucesso é baseada na experimentação e no aprendizado.

Uma startup de sucesso depende de um bom modelo de negócio e estratégias de gestão focadas no aprendizado e na flexibilidade. O desafio não é descobrir como construir um produto, mas qual produto deve ser construído.



31:12 | SUGESTÃO DE LEITURA

Livro - A startup enxuta: Como usar a inovação contínua para criar negócios radicalmente bem-sucedidos - Eric Ries



32:48 | CONSULTORIA & MENTORIA

“Podemos pensar na Startup como uma organização que é criada para experimentar e aprender. A experimentação é o meio, o fim é o aprendizado.”

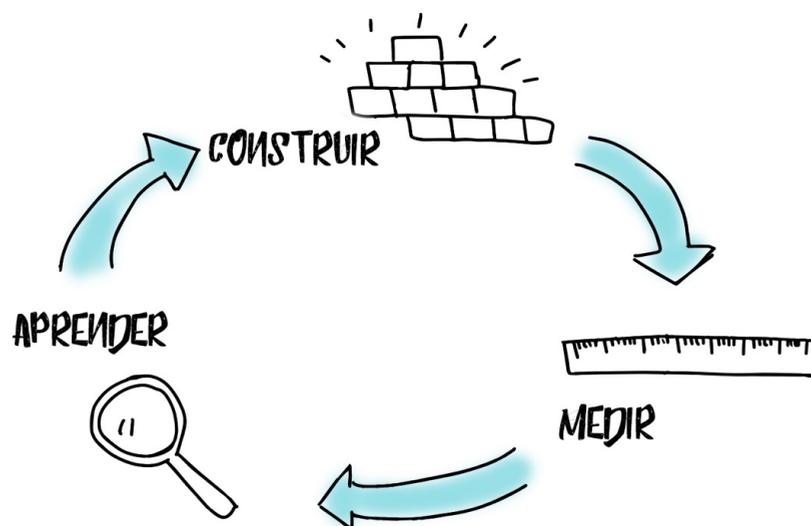


35:16 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

APRENDIZADO ACELERADO

O sucesso de uma startup depende do aprendizado acelerado. Os empreendedores deve sempre considerar o modelo de negócio como um todo e não apenas o produto ou estratégia de vendas.

O foco da gestão em uma startup deve ser em descobrir qual produto construir antes de pensar em como construir de maneira mais eficiente ou com maior qualidade. Isso significa que métricas e metas devem ser coerentes com esse objetivo.





47:48 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Dado não é conhecimento, o conhecimento vem da sua interpretação, análise e visão.”

- Matheus Graciani dos Santos



48:44 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

IDEIA E CONSTRUÇÃO

Tudo começa com uma ideia, para um produto/serviço ou para uma funcionalidade a ser adicionada. O esforço de construção é acelerado, devendo servir para comunicar sua ideia para o cliente e não pensando em como construir o melhor produto ou o mais completo.

A seleção de ideias segue a lógica enxuta: o que eu posso testar de maneira rápida e barata?

O produto é sempre a versão mais simples possível que te permita medir a reação dos clientes potenciais. Muitas vezes um mockup é suficiente, em outras é necessário um produto funcional, mas sempre em uma versão simplificada. A ideia é contra-intuitiva: você não vai desenvolver a melhor versão do produto tecnicamente, vai desenvolver a versão mais ágil que permita medir a reação dos clientes.

Sempre colete dados dos clientes de maneira estruturada: podem ser qualitativos ou quantitativos, mas devem ser sólidos (GIGO).

O ciclo sempre conclui com a análise dos dados e o aprendizado: quais insights você coletou e como eles impactam seu modelo de negócio. Flexibilidade é essencial: você pode mudar o modelo de negócio porquê investiu poucos recursos. Cada ciclo deve durar um tempo pré-determinado e ser o mais rápido possível para o seu produto/serviço: pense em semanas, não meses.

AULA 3, PARTE 1

MATHEUS GRACIANI DOS SANTOS



00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PRÁTICA

Vocês já viram e entenderam o que é um modelo de negócios e as ferramentas de gestão adequadas para lidar com incertezas. O propósito dessa aula é colocar em prática o desenvolvimento de modelos de negócio, vamos introduzir alguns conceitos centrais para a prática e como construir, do zero, seu modelo de negócios para um novo produto/serviço.

Colocando o Aprendizado na Prática

- Todo modelo de negócio começa com uma ideia para um produto ou serviço que soluciona um problema dos clientes
- Ideias podem surgir de forma espontânea ou podem ser fruto de um exercício estruturado de ideação
- A qualidade da ideia não importa tanto quanto a qualidade da execução: excelentes ideias não valem nada se não forem colocadas em prática
- Um caminhão de ideias não vale um real. O que gera valor é o modelo de negócios posto em prática! Não tenha medo de compartilhar suas ideias e desenvolvê-las



06:45 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Você vai ter uma ideia, no começo, bastante clara do problema, mas a solução vai se transformando no decorrer do processo.”

- Matheus Graciani dos Santos



07:00 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Não se apaixone pelas suas ideias, tenha uma cabeça aberta e entenda que isso vai evoluir no decorrer do projeto.”

- Matheus Graciani dos Santos



07:33 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

IDEAÇÃO E CRIATIVIDADE

A maior parte das ferramentas de ideação são baseadas em técnicas de brainstorm. Exercícios simples, como sentar para fazer uma lista de possíveis ideias com um amigo ou sócio, podem servir para auxiliar nesse processo. Se interesse pelos problemas do cliente e construa sua solução pensando em como resolvê-los.

A combinação é a chave da inovação: como combinar um produto que já existe e um novo meio de vendas? Ou combinar serviço B2B com segmentos B2C?



22:54 | GUIA DE PALAVRAS

STORYBOARDS

Storyboards consistem em ilustrações ou imagens exibidas em sequência com o objetivo de pré-visualizar, organizar e planejar.



07:33 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

IDEAÇÃO E CRIATIVIDADE

MVP: Sigla em inglês que significa Produto Mínimo Viável

Diferentemente do protótipo, deve ser funcional e ter a capacidade de gerar receita. O MVP requer investimentos e recursos, então utilize os protótipos para coletar informações que levem a um MVP focado nos problemas dos seus clientes.

Cada MVP é único, não existe um guia para construir o seu, apenas princípios a serem adotados. Produtos/Serviços digitais (sites, apps, software) costumam adotar a estratégia de MVP, mas ela serve também para produtos físicos e serviços.

Pense sempre em qual a maneira mais barata e rápida de testar se o seu produto/serviço resolve os problemas do cliente.

O foco do MVP é aprender como os clientes respondem ao seu produto. Construa o MVP com o aprendizado em mente, ele dificilmente será lucrativo no início, mas possibilitará a criação de um produto escalável e que solucione os problemas dos clientes. Evite funcionalidades demais, foque no que é central para a sua Proposta de Valor.

O MVP é o produto/serviço, mas lembre-se sempre do modelo de negócio e suas dimensões!



29:56 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“O seu MVP vai te ajudar a testar sua proposta de valor num cenário real.”

- Matheus Graciani dos Santos

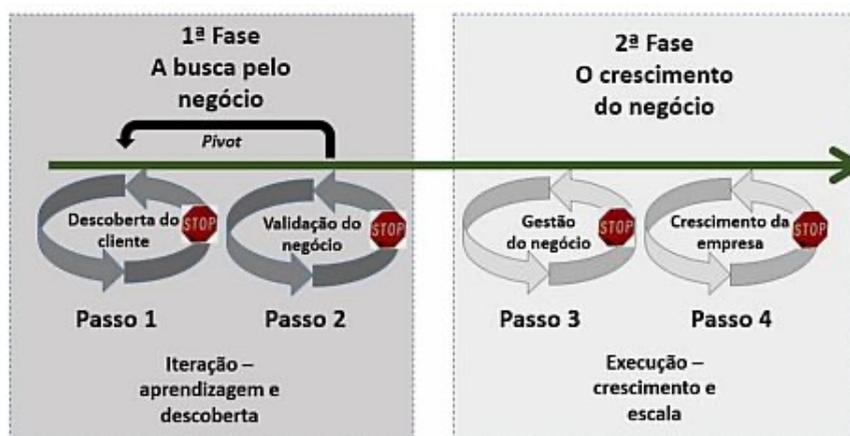
AULA 3, PARTE 2

MATHEUS GRACIANI DOS SANTOS

00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CLIENTE

A descoberta dos clientes é o trabalho mais importante de qualquer empreendedor e inovador. Análises teóricas sobre um mercado não servem nessa etapa, é preciso “get out of the building” e falar pessoalmente com quem você acredita ser seu segmento de clientes. Você deve ter contato com os clientes o mais cedo possível, mas isso não significa que deva ocorrer apenas na ideação, prototipagem ou no desenvolvimento do MVP: é uma atividade constante.



O modelo do desenvolvimento do cliente

Adaptação livre a partir do original “The Four Steps to Epiphany”, de Steven Blank

Primeira Fase: Lidando com a Incerteza

- A ideia é descobrir qual produto construir e qual modelo de negócio utilizar para que ele seja viável
- É uma abordagem para gestão da incerteza e aprendizado acelerado, não para eficiência produtiva
- É cíclica: você deve buscar uma validação até seu produto atingir tração e as incertezas centrais sejam resolvidas

Segunda Fase: Lidando com o Risco

- crescimento do negócio ocorre quando suas incertezas iniciais forem resolvidas: mercado, tecnologia, regulação
- Aqui entra a abordagem do planejamento: você já possui dados suficientes para criar e executar planos de gestão
- Ferramentas tradicionais de gestão são adequadas, seguindo o mantra: planeje, execute, controle, aja

Desenvolver um produto requer que você atue como um pesquisador: teste suas hipóteses sobre o que os clientes querem falando com os clientes!



Quadro (canvas) do livro Business Model Generation - www.businessmodelgeneration.com

Cada uma das nove dimensões do Canvas deve receber o mesmo tratamento científico: defina hipóteses, contraste com os dados e busque aprendizados. Você pode usar o cartão de aprendizado para estruturar esse processo para cada dimensão.

Utilizar o Canvas permite que você tenha uma visão do todo, atualizando o design da empresa e criando um álbum que conta a história da sua evolução.



17:18 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“O Canvas é uma ferramenta estática criada para lidar com um problema dinâmico. Então, nunca se prenda a um Canvas.”

- Matheus Graciani dos Santos

PIVOT

Pivots são decisões estratégicas que levam a uma mudança significativa em algum aspecto do seu modelo de negócio: Proposta de Valor, Fórmula de Lucro, Recursos ou Processos Chave.

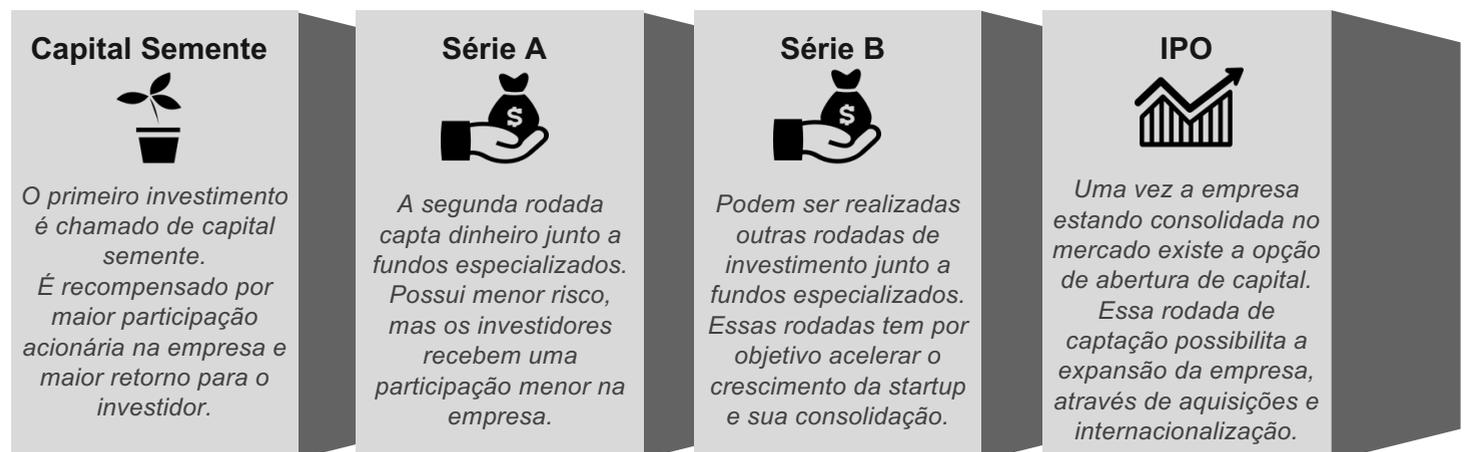
Por exemplo:

- YouTube surgiu como um serviço de namoro
- Slack era um jogo de RPG online
- O Android foi desenvolvido como Sistema operacional para cameras digitais

VCS E FINANCIAMENTO

Como vimos, fundos de Venture Capital podem investir na sua empresa caso você opte pela estrutura de startup. Nem sempre é necessário utilizar investimentos externos, mas empresas que buscam crescimento acelerado podem se beneficiar dessa escolha. A modalidade mais comum no Brasil é o “empréstimo conversível em participação acionária”.

O investimento em Startups é feito em rodadas. Os primeiros investidores são recompensados com o maior retorno, na forma de maior participação acionária na empresa. Fundos especializados, de Venture Capital, investem quando as empresas já apresentam um histórico de desempenho e crescimento.



Fundos de venture capital precisam saber o valor de mercado das startups para calcularem o seu investimento e aplicam uma taxa de retorno para compensar o risco e incerteza da empresa.

AULA 3, PARTE 3

MATHEUS GRACIANI DOS SANTOS

00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PROJEÇÃO FINANCEIRA

Usar projeções financeiras em startups é diferente da prática tradicional da contabilidade: tomada de decisão é o foco. A ferramenta mais utilizada é a Demonstração do Resultado do Exercício Projetada ou DRE Projetada.

Assim como as outras dimensões do modelo de negócio, as projeções financeiras são hipóteses, não são previsões. Muitos dos seus custos podem ser estimados de forma bastante precisa para o início da operação, muita informação está disponível na internet. Não deixe a matemática te enganar: nada aqui é preciso, tudo são hipóteses que vão ser validadas ou não com a sua operação.

RECEITA BRUTA DE VENDAS E/OU SERVIÇOS
(-) Descontos Concedidos, Devoluções
(-) Impostos sobre vendas
= RECEITA LÍQUIDA
(-) Custo dos Produtos Vendidos e/ou Serviços Prestados
= RESULTADO BRUTO
(-) Despesas/Receitas Operacionais
(-) Despesas Gerais e Administrativas
(-) Despesas de Vendas
(+) Receitas Financeiras
(-) Despesas Financeiras
(-) Juros sobre Capital Próprio
(+) Outras Receitas Operacionais
(-) Outras Despesas Operacionais
= RESULTADO ANTES DO IR/CSLL
(-) Provisão para IR e Contribuição Social
= RESULTADO LÍQUIDO ANTES DE PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES
(-) Participações
(-) Contribuições
(+) Reversão dos Juros sobre o Capital Próprio
= RESULTADO (LUCRO/PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO
LUCRO POR AÇÃO

INVESTIMENTO INICIAL

Começando: O Investimento Inicial

É mais fácil estimar seus custos que sua receita, então recomendo começar pensando nos investimentos necessários para criar o seu produto/serviço e testar o seu MVP.

Investimentos Recorrentes	Valor (R\$/mês)
Senior System Architect	R\$ 15.000,00
Backend Software Engineer	R\$ 8.000,00
Frontend Software Engineer	R\$ 7.000,00
Product Owner	R\$ 10.000,00
Gestor 1	R\$ 10.000,00
Gestor 2	R\$ 10.000,00
UI/UX Designer and Illustrator	R\$ 9.500,00
Neoway/Experian	R\$ 6.500,00
ERP/CRM	R\$ 1.500,00
Escritório	R\$ 8.500,00
Marketing	R\$ 30.000,00
Servidores E Softwares	R\$ 4.500,00
Total Recorrente - 24 Meses	R\$ 2.892.000,00
Investimentos Não Recorrentes	Valor (R\$)
Consultoria Jurídica	R\$ 80.000,00
Computadores	R\$ 63.000,00
Total Não Recorrente	R\$ 143.000,00
Total	R\$ 3.035.000,00

RECEITA

A receita depende sempre da relação entre seu preço e o número de clientes * ticket médio/preço/ assinatura * clientes/mês.

É muito difícil estimar a receita no início das operações, mas temos algumas estratégias - % do mercado total ou crescimento da base de clientes são as mais comuns. O foco aqui não é a precisão, mas sim a tomada de decisão: quantos clientes preciso para gerar uma receita adequada para meu negócio? Esse número é factível? Preciso aumentar meu preço?



CUSTOS

A sua operação vai ter custos, tanto fixos como variáveis, e isso precisa ser considerado para entender seu potencial de lucro. Uma boa pesquisa te ajuda a entender os custos de aluguel, salários, impostos, e taxas que vão impactar o seu negócio.

Você precisa conhecer bem o segmento para poder fazer uma DRE que seja realista, mas colocar na planilha mesmo nas fases iniciais vai te ajudar a visualizar o seu potencial de lucro e tomar decisões relevantes.

		out-19	nov-19	dez-19	jan-20	fev-20	mar-20
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Receita Café da Manhã		8,311.68	11,984.54	12,703.39	19,476.29	24,036.48	24,485.76
Receita Almoço		10,101.00	14,564.55	15,438.15	23,669.10	29,211.00	29,757.00
Receita Demais Horas		12,987.00	18,725.85	19,849.05	30,431.70	37,557.00	38,259.00
Resumo							
Giro		1.92	2.77	2.94	4.51	5.56	5.67
Ticket		20.92	20.92	20.92	20.92	20.92	20.92
Lugares		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
dias abertos		26.00	26.00	26.00	26.00	26.00	26.00
Pessoas		1,500.72	2,163.88	2,293.67	3,516.55	4,339.92	4,421.04
Pessoas dia		57.72	83.23	88.22	135.25	166.92	170.04
Total Receita s/ Gorjeta		31,399.68	45,274.94	47,990.59	73,577.09	90,804.48	92,501.76
Total Receita Líquida		31,399.68	45,274.94	47,990.59	73,577.09	90,804.48	92,501.76
CMV Direto Alimentos	25.11%	3,154.39	4,548.29	4,821.10	7,391.50	9,122.15	9,292.66
CMV Direto Bebidas	16.41%	3,092.27	4,458.71	4,726.15	7,245.93	8,942.50	9,109.65
CMV indireto	3.00%	941.99	1,358.25	1,439.72	2,207.31	2,724.13	2,775.05
Total CMV		7,188.64	10,365.25	10,986.97	16,844.74	20,788.78	21,177.35
Despesas Financeiras		1,063.73	1,467.50	1,546.53	2,291.09	2,792.41	2,841.80
Imposto	9.00%	2,825.97	4,074.74	4,319.15	6,621.94	8,172.40	8,325.16
custo variável total		11,078.35	15,907.49	16,852.65	25,757.77	31,753.59	32,344.31
Margem Total		20,321.33	29,367.45	31,137.95	47,819.32	59,050.89	60,157.45
CMO - Total		22,066.83	22,066.83	22,066.83	22,066.83	22,066.83	22,066.83
Total CMO		22,066.83	22,066.83	22,066.83	22,066.83	22,066.83	22,066.83
Aluguel	0.00	8,150.00	8,150.00	8,150.00	8,150.00	8,150.00	8,150.00
Consumo		3,400.00	3,400.00	3,400.00	3,400.00	3,400.00	3,400.00
Manutenção		1,550.00	1,550.00	1,550.00	1,550.00	1,550.00	1,550.00
Serviços Terceirizados		3,740.00	3,740.00	3,740.00	3,740.00	3,740.00	3,740.00
Outros		600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Marketing		-	-	-	-	-	-
Locação de Equipamentos		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Despesas Bancárias		400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Custos Fixos Totais		18,240.00	18,240.00	18,240.00	18,240.00	18,240.00	18,240.00
Lucro operacional cafeteria		- 19,985.50	- 10,939.38	- 9,168.89	7,512.48	18,744.05	19,850.61

AULA 4, PARTE 1

MATHEUS GRACIANI DOS SANTOS



00:39 | CONSULTORIA & MENTORIA

“Ninguém inova sozinho, as grandes empresas e as startups participam de alianças e redes de contato que ajudam no desenvolvimento de soluções inovadoras.”



04:05 | ACESSO RÁPIDO

FLEURY E SABIN CRIAM FUNDO DE R\$200 MILHÕES PARA INVESTIR EM STARTUPS

Os grupos Fleury (FLRY3) e Sabin, conhecidos pela atuação na área de medicina diagnóstica, anunciaram na quarta-feira, 4, a criação do Kortex Ventures, um fundo de investimentos em startups que nasce com R\$ 200 milhões em recursos.

Segundo as empresas – que, juntas, têm mais de 550 laboratórios no país -, a ideia é realizar entre 15 e 18 investimentos nos próximos quatro anos em companhias que possam trazer novidades na área da saúde e sinergias com seus negócios.





04:10 | ACESSO RÁPIDO

USIMINAS REFORÇA ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO ABERTA

A Usiminas reforçou sua estratégia de inovação aberta e se conectou à plataforma Innovation Latam, que reúne cerca de 20 mil startups brasileiras e latino-americanas. Simultaneamente à adesão, a companhia já propôs cinco desafios com o objetivo de buscar melhorias para sua diretoria de Gestão de Pessoas e Inovação.



04:06 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INOVAÇÃO ABERTA

Atualmente, o modelo de Inovação Aberta proposto por Henry Chesbrough da Universidade da Califórnia - Berkeley no início dos anos 2000 já se difundiu mundialmente. Em síntese, o modelo propõe que as empresas fertilizem seu processo de inovação, aproveitando melhor as oportunidades existentes, de forma aberta, em outras bases tecnológicas, além de sua Base Tecnológica Interna, como, por exemplo, universidades e instituições de pesquisa, alimentando seu funil de inovação.

Mas essas relações com as startups não se restringem necessariamente às inovações de processo, embora sejam mais visíveis para elas. Agritechs, Cleantechs, Edtechs, Fintechs, Foodtechs, Govtechs, Healthtechs e Retailtechs, por exemplo, podem ser grandes parceiros das empresas em seus mercados para o desenvolvimento de novos produtos e novos negócios, e para viabilizar o go-to-market rápida e assertiva.

Conhecimento e Inovação

- Conhecimento dentro e fora da organização levam ao sucesso da inovação
- O conhecimento técnico relevante para a inovação pode estar dentro ou fora da firma
- O conhecimento de mercado para a inovação pode estar dentro ou fora da firma

Inovacao aberta é comprar inovação (em diferentes estágios) no mercado!



07:21 | SUGESTÃO DE LEITURA

Livro - Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology—
Henry Chesbrough



21:44 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PROCESSOS

Processos para Inovação Aberta

- Criação de plataforma digital para aquisição de ideias e soluções
- Seleção e Engajamento com Parceiros Externos e Startups
- Licenciamento de Patentes para Outras Empresas



23:22 | ACESSO RÁPIDO

SYNGENTA INVESTE EM AGRICULTURA DIGITAL E COMPRA A MINEIRA STRIDER

A suíça Syngenta anunciou na manhã desta segunda-feira (26/3) a aquisição da Strider, empresa com sede em Belo Horizonte (MG). O valor da transação não foi divulgado. A empresa adquirida entrou no mercado no fim de 2013 e início de 2014 e é uma das primeiras grandes startups do agronegócio brasileiro. Em nota, a multinacional afirmou que a aquisição aumentará a capacidade da empresa de agregar valor a seus clientes.





GESTÃO

Ferramentas para gestão da inovação aberta

O Partnership Co-design Toolkit (P.ACT), resultado de uma colaboração entre o MIT D-Lab e o SEED por meio de um laboratório de aprendizado conjunto de um ano, busca enfrentar esse desafio e oferece uma abordagem disciplinada, inclusiva e prática para -criar melhores parcerias na cadeia de valor.

A colaboração entre empreendedores de impacto e grandes atores corporativos, governamentais ou de desenvolvimento tem a promessa de escalar as principais inovações, mas essas parcerias híbridas são difíceis de forjar e muitas vezes falham devido a fundações irregulares. Este kit de ferramentas é direcionado a empreendedores de impacto, intraempreendedores, corretores e facilitadores de parcerias e aceleradores de apoio a empreendedores de impacto que estão iniciando parcerias de cadeia de valor, parcerias nas quais as organizações buscam integrar cadeias de valor existentes ou criar novas para trazer essas inovações ao mercado.

Projetado para maximizar o sucesso da parceria, o P.ACT oferece quatro recursos exclusivos:

Processo de co-design: Uma estrutura de co-design de quatro etapas para garantir a participação inclusiva e o envolvimento contínuo de todos os parceiros.

Foco no valor: Ênfase na definição tanto do valor criado quanto do valor capturado por meio da parceria. Concentra a atenção dos parceiros na geração de valor para seus clientes e beneficiários, bem como para suas organizações.

Abordagem colaborativa: autoavaliação individual e reflexão ao lado da resolução coletiva de problemas, diálogo construtivo, tomada de decisões e planejamento de ações.

Uso modular: permitir que os usuários diagnostiquem suas necessidades de parceria e os ajude a identificar as ferramentas certas para levar sua parceria adiante.





38:08 | CONSULTORIA & MENTORIA

“Inovação aberta não é terceirizar o seu departamento de PeD e abrir mão de ter o desenvolvimento interno das inovações na sua empresa. É usar o conhecimento que está fora ou adquirir pontualmente algumas soluções que vão ajudar nesse processo de desenvolvimento.”



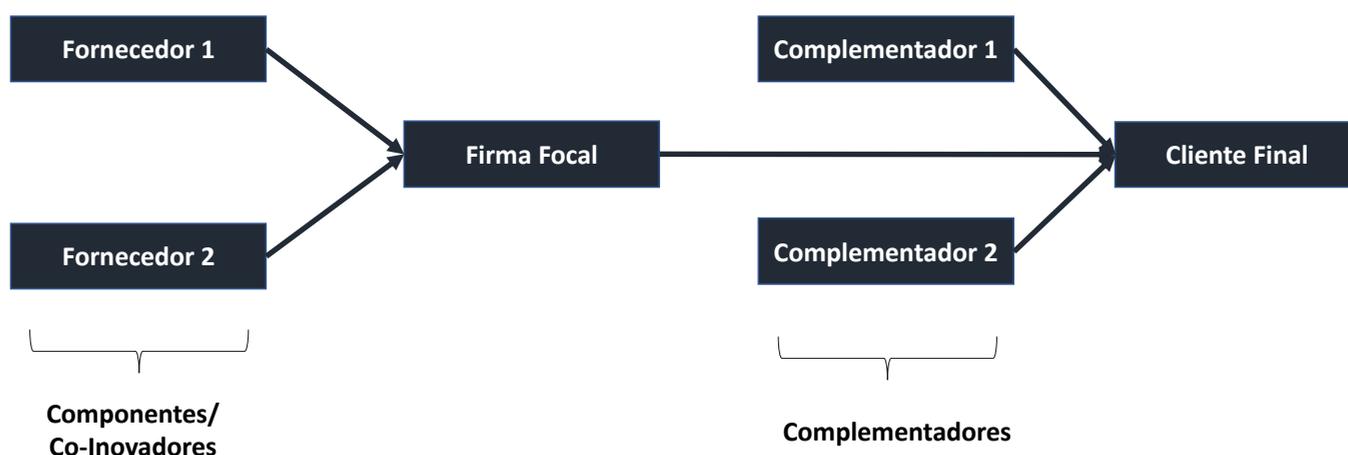
AULA 4, PARTE 2

MATHEUS GRACIANI DOS SANTOS

00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

ECOSSISTEMA DE INOVAÇÃO

O que é um ecossistema de inovação? Para Ron Adner trata-se de uma Estrutura de alinhamento entre atores interdependentes que precisam cooperar para a materialização de nova proposta de valor.



Um ecossistema de inovação inclui universidades, governo, corporações, aceleradoras de startups, capitalistas de risco, investidores privados, fundações, empreendedores, mentores e a mídia. Cada um desempenha um papel significativo na criação de valor no ecossistema maior, transformando novas ideias em realidade por meio de acesso e investimento financeiro. Entidades locais, estaduais e federais podem e devem desempenhar um papel no desenvolvimento do ecossistema. Compreender o crescimento, água, eletricidade, transporte e habitação a preços acessíveis são fundamentais para o crescimento, e nossos parceiros no setor público sabem disso muito bem.

06:26 | SUGESTÃO DE LEITURA

Livro - The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss - Ron Adner



27:42 | CONSULTORIA & MENTORIA

"O ecossistema de inovação tem uma visão diferente da inovação, ele olha pra fora da sua empresa para entender nessa cadeia quem importa para desenvolvimento da sua proposta de valor."



31:10 | ACESSO RÁPIDO

NOVA PARCERIA FIRMADA ENTRE A BRF E AS FAZENDAS ALEPH ISRAELENSES

A empresa brasileira Brf estabeleceu uma nova parceria com a startup israelense Aleph Farms, com o objetivo de exportar a carne cultivada em laboratório para o Brasil. O Memorando de Entendimento (MoU) fará com que as empresas co-desenvolvam e produzam carne sintética por meio da plataforma de produção patenteada da Alephs (BioFarm). Pelo acordo, a Brf distribuirá produtos de carne bovina produzida no Brasil. Juntas, as empresas pretendem explorar o potencial comercial da carne sintética no mercado brasileiro, atingindo suas respectivas metas de sustentabilidade. (Matéria em inglês)



31:10 | ACESSO RÁPIDO

LINX ABRAÇA 'MODELO STARTUP'

A empresa de tecnologia adquirida pela Stone desenvolveu uma ferramenta aberta que permite que outros fornecedores se integrem a seus sistemas. O diretor do segmento automotivo da Linx, conta que a estratégia é que a abertura seja uma alavanca de crescimento para o negócio. "Queremos estar no maior número possível de estabelecimentos, se oferecemos uma solução fechada, a dificuldade de integração se torna uma barreira", diz o executivo.



AULA 4, PARTE 3

MATHEUS GRACIANI DOS SANTOS

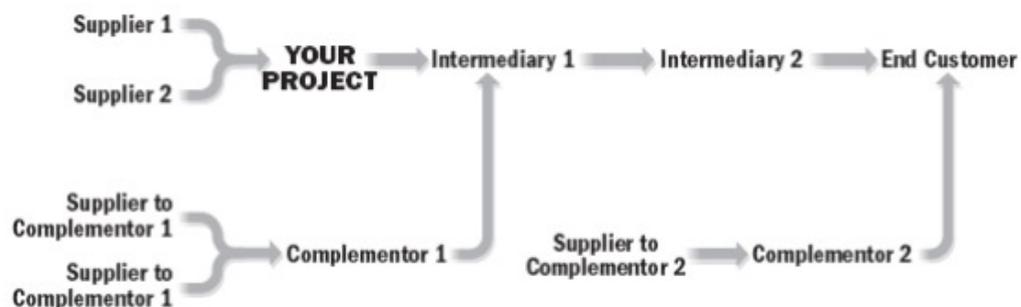


25:51 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

MAPEANDO O ECOSSISTEMA

Para mapear e entender seu ecossistema de inovação responda essas perguntas:

1. Identifique seu consumidor final. Quem é o alvo da nossa proposta de valor? Quem precisa adotar nossa inovação para ela ser considerada um sucesso?
2. Identifique seu projeto. O que nós precisamos entregar?
3. Identifique seus fornecedores. Quais os inputs necessários para construir nossa solução?
4. Identifique seus intermediários. Quem está entre nossa empresa e o cliente final? Quem recebe nossa inovação depois de nós e para quem eles repassam o produto até chegar no cliente final?
5. Identifique seus complementadores. O que precisa acontecer para esse intermediário adotar nossa inovação e fazer com que ela chegue ao cliente final?
6. Identifique os riscos no ecossistema. Para cada ator no mapa pergunte:
 - a. Qual o nível de risco de co-inovação que esse ator representa? Eles são capazes de fazer as atividades necessárias?
 - b. Qual o risco de adoção que esse ator representa? Ele está disposto a fazer o necessário para entregar nossa proposta de valor?





35:27 | CONSULTORIA & MENTORIA

“A inovação aberta tenta responder duas perguntas chave: Como podemos acelerar nosso processo de inovação?”



36:07 | CONSULTORIA & MENTORIA

“O ecossistema tem perguntas diferentes e tenta responder de uma maneira diferente.”
E como podemos melhorar nossa taxa de sucesso?”



37:27 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

ENCERRAMENTO

Inovação aberta é uma ferramenta, não uma panacéia e não substitui o seu P&D.

Alguns produtos não dependem só de você, sempre é relevante pensar no seu ecossistema de inovação.

CURADORIA

Durante o curso de empreendedorismo serão trabalhados diversos conceitos e ferramentas de gestão da inovação em startups. O foco do curso é justamente o desenvolvimento de inovações no âmbito das startups, novas empresas com alto potencial de crescimento acelerado. Embora todo o material necessário para o bom acompanhamento das aulas e da disciplina já estar devidamente compreendido nas vídeo aulas e na apresentação de apoio, nesse documento vou trazer materiais complementares que podem te auxiliar nessa jornada.

O tema de empreendedorismo tem recebido crescente atenção na mídia e no mundo acadêmico. Hoje temos uma multiplicidade de livros, artigos de revista, e artigos acadêmicos que abordam esse tema. Nosso curso é baseado em uma das múltiplas áreas que estudam esse fenômeno. Nosso foco é na gestão da inovação em startups, um tema bastante prático que busca compreender quais as melhores estratégias e práticas que podem ser utilizadas por gestores em startups, gestores de inovação em geral, e executivos que se relacionam com esse tipo de organização.

Embora o interesse por novas empresas inovadoras não seja recente, remontando ao trabalho pioneiro do economista Richard Cantillon no século XVIII, a abordagem moderna para gestão das startups é bastante recente. Podemos marcar o início desse campo com a publicação de um artigo de autoria da Prof. Saras Sarasvathy em 2001, um dos primeiros a ressaltar a importância da experimentação como estratégia de gestão para novos negócios. Começo assim a nossa lista de leitura de forma cronológica, começando com esse artigo e continuando com os sucessivos avanços que moldaram esse campo.

Seria omissivo da minha parte não dizer uma última coisa. Existe muito que não sabemos sobre empreendedorismo e gestão da inovação em startups. Autores divergem sobre alguns temas e conceitos, pesquisas empíricas apresentam resultados contraditórios, e não é possível falar sobre uma teoria unificada do empreendedorismo. Os textos abaixo possuem graus variados de corroboração científica, mesmo seguindo os padrões não muito elevados de corroboração em ciências sociais. Então é importante que você, leitor, exercite seu pensamento crítico.

O que os textos abaixo têm em comum é sua importância, não seu rigor. Todos tiveram um impacto relevante, global, acadêmico e prático. O que não os exime de seus eventuais defeitos e exageros. Todos os artigos aqui listados são facilmente encontrados online. Todos os livros são facilmente encontrados em livrarias. Muitos não estão disponíveis em português, infelizmente.

Boa leitura!

- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard business review*, 84(4), 98.
- Nambisan, S., & Sawhney, M. (2007). A buyer's guide to the innovation bazaar. *Harvard Business Review*, 85(6), 109.
- Ries, E. (2009). Minimum viable product: a guide. *Startup lessons learned*, 3, 1.
- Rondani, B., & Chesbrough, H. (2010). Inovação aberta: um modelo a ser explorado no Brasil. *Revista da Fundação Dom Cabral*, ed, 11, 52-59.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta*. Leya.
- Eisenmann, T. R., Ries, E., & Dillard, S. (2012). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*, (812-095).
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard business review*.
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). *Startup: manual do empreendedor*. Alta Books Editora.
- Thiel, P. (2015). *De zero a um*. Leya.
- Ries, E. (2018). *O estilo startup: Como as empresas modernas usam o empreendedorismo para se transformar e crescer*. Leya.
- Osterwalder, A., & Euchner, J. (2019). Business model innovation: An interview with Alex Osterwalder. *Research-Technology Management*, 62(4), 12-18.
- List, J. (2022). Why It's So Hard to Scale a Great Idea. *Harvard Business Review*.

ESTUDO DE CASO

Caro aluno(a) FIA Online,

Acompanhe neste estudo de caso um texto que resume a trajetória da empresa americana WeWork.

Fundada em 2010, a WeWork é uma empresa de coworking que nos últimos anos tem chamado a atenção do mercado pela rápida expansão e pelo impressionante crescimento de seu valor de mercado, que já chega a US\$ 47 bilhões.

O professor propõe algumas questões para serem respondidas a partir da leitura atenta, uma pesquisa em outras fontes sobre essa empresa e seu desenvolvimento após o período de 2019.



CASO 1

O Caso WeWork

PODCLASS

Neste podcast, o professor Matheus Graciani propõe um bate-papo com o convidado Gabriel, empreendedor com oito anos de experiência em startups e consultorias. Nesta conversa o convidado conta sobre sua jornada e experiências com o Startups em São Paulo.

Aperte o play!



INFORMAÇÕES

AVALIAÇÃO

Está disponível a **avaliação da sua disciplina**.

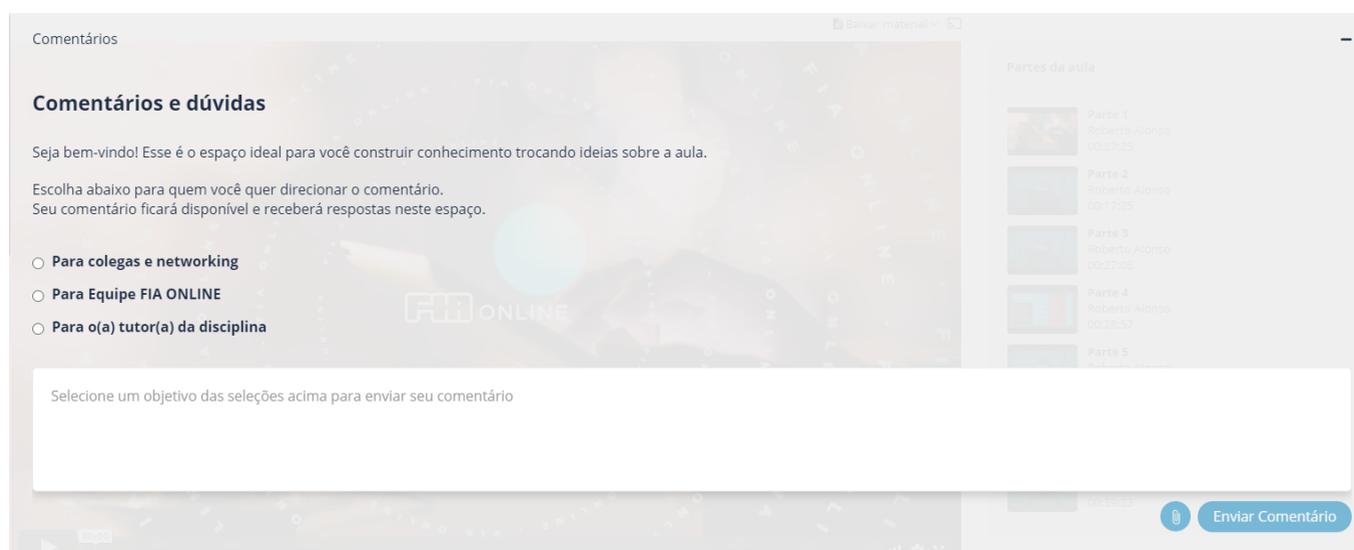
O prazo para realização é de **2 meses** a partir da data de lançamento das aulas.

Quanto ao acesso aos conteúdos, fique tranquilo, pois ele ficará liberado durante todo o curso.

Toda disciplina conta com uma avaliação e você deverá ser aprovado, com **nota mínima de 7 pontos (equivalente ao conceito C)**.

PRECISA DE AJUDA COM O CONTEÚDO?

Caso tenha alguma dúvida **sobre a disciplina e seus conteúdos**, use a **área de comentários que fica abaixo da videoaula** respectiva para obter soluções.



- Marque **Networking** quando quiser apenas trocar mensagens com colegas.
- Marque **EQUIPE FIA ONLINE** quando quiser ajustes em materiais.
- Marque **TUTOR** quando precisar de feedback ou dúvidas sobre conteúdo e gabaritos de prova.

AJUDA COM OUTROS TEMAS GERAIS

Se tiver necessidades gerais como questões sobre a sua matrícula, financeiro, documentação e outras que não envolvam conteúdo, use os canais de atendimento disponíveis em fiaonline.com.br/contatos

Fi ONLINE