

# DO SONHO À REALIZAÇÃO EM 4 PASSOS

Estratégias para Criação de  
Empresas de Sucesso

**STEVE BLANK**



ALTA BOOKS  
EDITORA

Rio de Janeiro, 2021

# Sumário

<b>Prefácio</b>	
A Jornada do Herói .....	ix
<b>Introdução</b> .....	xiii
<b>Capítulo 1</b>	
A Rota do Desastre: O Modelo do Desenvolvimento do Produto.....	1
<b>Capítulo 2</b>	
O Caminho da Realização: O Modelo do Desenvolvimento do Produto .....	23
<b>Capítulo 3</b>	
A Descoberta do Cliente .....	41
<b>Capítulo 4</b>	
Validação do Cliente .....	105
<b>Capítulo 5</b>	
Criação do Cliente .....	157
<b>Capítulo 6</b>	
Construção da Empresa.....	207
<b>Bibliografia</b> .....	265
<b>Apêndice A:</b>	
Contexto: A Morte dos Departamentos .....	283
<b>Apêndice B:</b>	
Checklist do Desenvolvimento do Cliente .....	291

# A Rota do Desastre: O Modelo do Desenvolvimento do Produto

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

— Mateus 7:13

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

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

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

A empresa logo construiu grandes armazéns automatizados, comprou frotas de caminhões de entrega e desenvolveu um site bastante amigável. A Webvan contratou um CEO com grande experiência em consultoria, recomendado por investidores de capital de risco veteranos. Além disso, a maioria dos clientes iniciais aprovou o serviço. Mas, apenas 24 meses

depois da oferta pública inicial no mercado acionário, a Webvan faliu e parou de operar. O que aconteceu?

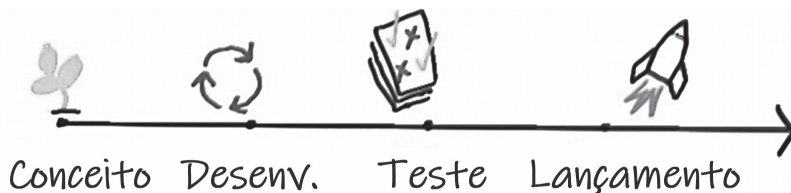
Não houve falha na execução. A Webvan atendeu a todos os pedidos do Conselho de Administração e dos investidores, e adotou fervorosamente o tradicional modelo de Desenvolvimento do Produto, popular entre as startups, incluindo o mantra da época: “get big fast” [cresça bem rápido, em tradução livre].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

## O Modelo do Desenvolvimento do Produto

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

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

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



**O modelo do Desenvolvimento do Produto** (Figura 1.1)

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

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

## Estágio do Conceito e da Semente

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

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

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

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

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

A Webvan se saiu muito bem nisso. Criada em dezembro de 1996, com uma narrativa cativante e um fundador de boa reputação, ela captou US\$10 milhões junto aos principais investidores de capital de risco do Vale do Silício em 1997. Nos dois anos seguintes, a empresa promoveu

outras rodadas e obteve um total incrível de US\$393 milhões em capital de risco antes de sua IPO (oferta pública inicial de ações).

## O Desenvolvimento do Produto

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

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

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

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

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

## Teste Alfa/Beta

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

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

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

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

## Lançamento e Primeira Remessa do Produto

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

Desenvolver o canal de vendas e o marketing pode custar muito caro. Quando a empresa não tem liquidez suficiente nessa fase (por não ter promovido uma IPO ou fusão), é necessário captar mais recursos. O CEO

analisa o lançamento do produto e a ampliação das equipes de vendas e de marketing, e, mais uma vez, marca reuniões com investidores. (Durante a bolha da internet, os investidores promoviam uma IPO no lançamento do produto, pegavam o dinheiro e davam o fora antes que os registros apontassem o sucesso ou o fracasso da iniciativa.)

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

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

## Onde Está o Erro?

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

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

### 1. Onde Estão os Clientes?

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



## 2. O Foco na Data da Primeira Remessa

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quais objetivos a startup precisa ou pretende atingir? Essa é a questão fundamental. A maioria dos executivos de vendas e profissionais de

marketing prioriza as atividades de execução porque elas são mensuráveis. Por exemplo, nas vendas, a receita é o fator mais importante, o marcador dos avanços na compreensão dos clientes. Para alguns executivos de vendas de startups, a contratação da equipe principal de vendas também é um objetivo fundamental. Outros priorizam a captação inicial dos clientes mais relevantes (que podem atrair outros). O objetivo de alguns profissionais de marketing é criar apresentações corporativas, fichas técnicas e materiais. Mas, para outros, os objetivos são contratar uma agência de relações públicas, começar a circular informações e conquistar capas de revistas no lançamento.

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

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

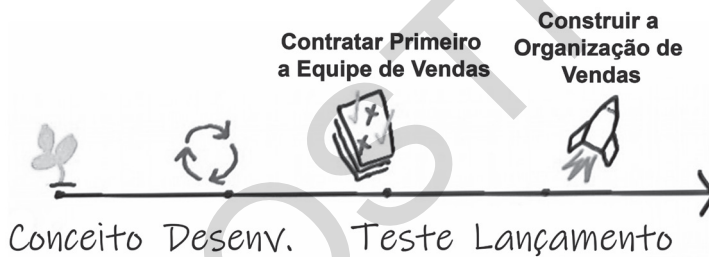
No lançamento do produto, a Webvan não tinha marcos do tipo “pare e avalie os resultados” (como os 2 mil pedidos registrados por dia, bem menos do que os 8 mil previstos). Antes de obter feedback significativo dos clientes e apenas um mês após o lançamento, a empresa assinou um contrato de US\$1 bilhão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

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

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

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

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



**O Ângulo da Organização de Vendas (Figura 1.2)**

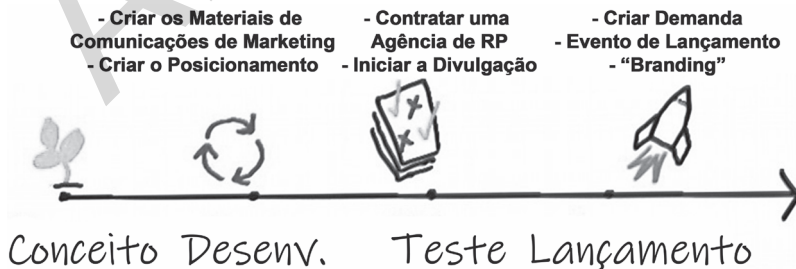
Tomara que você tenha percebido a insensatez desse raciocínio. O plano prevê um volume de vendas no dia da conclusão do produto pelo setor de engenharia. Que tipo de plano diz algo assim? O plano de negócios, ao definir marcos com base no modelo do Desenvolvimento do Produto. Aqui, as vendas não estão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

Esse problema ocorreu no caso da Webvan, mas muito pior. Após a primeira remessa, a empresa teve uma surpresa bastante desagradável.

O comportamento dos clientes simplesmente não correspondia às previsões do plano de negócios. Após seis meses do lançamento, em junho de 1999, o volume médio de pedidos girava em torno de 2.500 por dia. Muito bom? Nada mal para uma startup? Exato. Mas, infelizmente, o plano de negócios previa 8 mil pedidos por dia, o número necessário para a empresa registrar lucro. Por isso, o centro de distribuição (projetado para processar os volumes de aproximadamente dezoito supermercados) estava mobilizando menos de 30% de sua capacidade. Opa.

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

O coordenador de marketing analisa o mesmo diagrama do Desenvolvimento do Produto em Cascata, mas identifica algo bem diferente (veja a Figura 1.3). Para esse setor, a primeira remessa indica o momento de impulsionar o potencial de vendas com um fluxo constante de possíveis clientes. Para criar essa demanda, as atividades de marketing são iniciadas logo no início do processo de Desenvolvimento do Produto. Enquanto o produto está sendo elaborado, o setor cria apresentações corporativas e materiais de vendas. Esses itens contêm, de forma implícita, o “posicionamento” da empresa e do produto. Já antecipando o lançamento, o grupo de marketing contrata uma agência de relações públicas para refinar o posicionamento e fazer com que a empresa comece a ser conhecida pelo público. Auxiliada pela agência, a empresa passa a entender e influenciar importantes analistas, especialistas e referências do setor. Isso resulta em uma avalanche de coletivas e entrevistas voltadas para o lançamento do produto. (Durante a bolha da internet, o setor de marketing também tinha que “comprar” a fidelidade do cliente, criando uma marca com gastos enormes em publicidade.)



**O Ângulo da Organização de Marketing** (Figura 1.3)

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

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

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

## 7. Ampliação Precipitada da Escala

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

Os executivos das startups orientam suas contratações e equipes com base em três documentos: o plano de negócios, o modelo do Desenvolvimento do Produto e a previsão de receita. Todos são documentos de execução — registram despesas e contratações como se o sucesso fosse uma



certeza. Como vimos antes, nenhum dos marcos diz: “Pare ou diminua o ritmo das contratações até ter compreendido os clientes.” Até mesmo executivos muito experientes sucumbem à pressão intensa para seguir o “plano” e continuar contratando, seja qual for o feedback dos primeiros clientes.

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

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

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

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

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



signal de alerta para sobre os membros do conselho. O vice-presidente volta ao campo de batalha e incentiva a tropa a trabalhar mais pesado.

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

Na reunião do Conselho de Administração, a área de vendas sinaliza que ainda não atingiu as metas do plano. O vice-presidente de vendas não sabe o que dizer. Os membros do Conselho ficam ainda mais apreensivos e lançam olhares interrogativos para o CEO. Suando frio, o vice-presidente de vendas sai da reunião e promove sessões de motivação com a equipe. Na reunião seguinte, o número de vendas continua baixo, e o caos se anuncia. As metas não foram atingidas, e agora o CEO também está angustiado com o dinheiro saindo pelo ralo. Por quê? Porque a empresa contratou funcionários e aumentou suas despesas esperando que as vendas gerassem receita como planejado. O resto da organização também ampliou os gastos, imaginando que o setor de vendas atingiria as metas. A empresa entra em uma fase crítica. Nesse ponto, é comum ocorrerem duas coisas. Primeiro, o vice-presidente de vendas cai em desgraça. Na reunião decisiva do Conselho, ninguém quer ficar ao lado dele. Todos levam suas cadeiras para o outro canto da sala. Não importa se isso acontece após três reuniões ou um ano; o vice-presidente de vendas da startup que não atinge as metas é logo demitido (a menos que ele seja um fundador; nesse caso, ele fica de castigo no banco de reservas e conserva seu enigmático cargo de vice-presidente).

Em seguida, uma nova vice-presidente de vendas é contratada. Rapidamente, ela conclui que a empresa não compreende os clientes nem como vender o produto para eles, e que o posicionamento e a estratégia de marketing estão errados. Agora, quem sua frio é o vice-presidente de marketing. Desde a contratação da vice-presidente para “botar ordem na casa”, o setor de marketing tem que interagir com uma pessoa que vê erros em todas as ações anteriores da empresa. A vice-presidente analisa a estratégia e as táticas aplicadas e propõe um novo plano de vendas; sua lua de mel com o CEO e o Conselho dura alguns meses. Enquanto isso, o vice-presidente de marketing tenta criar uma estratégia de posicionamento para viabilizar a proposta da vice-presidente. Em geral, isso resulta em conflitos, quando não em guerra declarada. Se as vendas