

RELATO TÉCNICO SOBRE A JORNADA DA STARTUP BHUB EM UM CONTEXTO DE APLICAÇÃO DE PRÁTICAS DO "LEAN THINKING"

Paulo Henrique Bezerra De Campos - MPE FEA USP

Alvair Silveira Torres Junior - USP - Universidade de São Paulo

Resumo

O surgimento de startups no Brasil é um movimento que trouxe vida para a BHub, empresa que se posiciona nesse fornecendo serviços administrativos para outras startups. Durante seus 2 anos de existência foi possível observar momentos-chave alinhados com o chamado "Lean Thinking", um modelo sócio-técnico que visa desenvolvimentos com o menor desperdício possível. Foi identificado o uso de práticas de "Lean Startup" mais voltada para modelagem do negócio, como a criação de hipóteses de valor e crescimento, desenvolvimento de "Minimum Value Proposition", uso de "pivôs"; e também de "Lean Manufacturing" e "Lean Product and Process Development" ("LPPD") como a existência de líderes-especialistas, salas centralizadoras de informação, documentos técnicos, mecanismos de nivelamento, antecipação de problemas e engenharia simultânea, visando equilibrar pilares como propósito, processos e pessoas. Nesse relato foram analisadas barreiras dos desenvolvimentos, com análises de dispersões e movimentações, relacionamentos e comunicações entre times, processos e ferramentas, dentre outros riscos que podem trazer problemas futuros para a continuidade do crescimento da empresa. Essa lista de riscos gerou também recomendações para que a própria empresa e eventualmente outras empresas reflitam sobre oportunidades de melhoria em suas respectivas realidades caso vejam também vejam valor no uso de práticas do "Lean Thinking".

Palavras-chave: Lean Thinking, Startup, Crescimento

Abstract

The emergence of startups in Brazil is a movement that has brought life to BHub, a company that positions itself in this sector by providing administrative services to other startups. During its 2 years of existence, it was possible to observe key moments aligned with the so-called "Lean Thinking", a socio-technical model that aims at developments with the least possible waste. The use of "Lean Startup" practices more focused on business modeling was identified, such as the creation of value and growth hypotheses, development of "Minimum Value Proposition", use of "pivots"; and also "Lean Manufacturing" and "Lean Product and Process Development" ("LPPD") such as the existence of expert leaders, centralizing rooms for information, technical documents, leveling mechanisms, anticipation of problems and simultaneous engineering. In this report, development barriers were analyzed, with analysis of dispersions and movements, relationships and communications between teams, processes and tools, among other risks that may bring future problems for the continuity of the company's growth. This list of risks has generated recommendations for the company itself and eventually other companies to reflect on opportunities for improvement in their respective realities if they also see value in the use of "Lean Thinking" practices.

Keywords: Lean Thinking, Startup, Growth

RELATO TÉCNICO SOBRE A JORNADA DA STARTUP BHUB EM UM CONTEXTO DE APLICAÇÃO DE PRÁTICAS DO "LEAN THINKING"

Resumo

Nos últimos anos, o Brasil tem se posicionado como um dos piores países em desempenho econômico e eficiência nos negócios. Nesse contexto, as micro e pequenas empresas desempenham um papel vital na economia brasileira ao mesmo tempo que enfrentam altas taxas de mortalidade poucos anos após sua abertura. No entanto, o surgimento de startups no país é um movimento paralelo e que trouxe vida para a BHub, empresa que se posiciona nesse ambiente justamente fornecendo serviços de gestão administrativa para outras startups e pequenas empresas.

Durante seus 2 anos de existência foi possível observar momentos-chave alinhados com o chamado "*Lean Thinking*", um modelo sócio-técnico que visa desenvolvimentos com o menor desperdício possível. Foi identificado o uso de práticas de "*Lean Startup*" mais voltada para modelagem do negócio, como a criação de hipóteses de valor e crescimento, desenvolvimento de "*Minimum Value Proposition*", uso de "pivôs"; e também de "*Lean Manufacturing*" e "*Lean Product and Process Development*" ("*LPPD*") como a existência de líderes-especialistas, salas centralizadoras de informação, documentos técnicos, mecanismos de nivelamento, antecipação de problemas e engenharia simultânea, sempre visando equilibrar pilares como propósito, processos e pessoas.

Nesse relato foram analisadas possíveis barreiras nesses desenvolvimentos na startup, com análises em torno de comunicações, dispersões e movimentações, relacionamentos e comunicações entre times, processos e ferramentas, dentre outros riscos que podem trazer problemas futuros para a continuidade do crescimento da empresa.

Essa lista de riscos gerou também recomendações para que a própria empresa e eventualmente outras empresas reflitam sobre oportunidades de melhoria em suas respectivas realidades caso vejam também vejam valor no uso de práticas do "*Lean Thinking*".

Palavras-chave: Lean Thinking, Startup, Crescimento

1. Introdução

O anuário de Competitividade do IMD (IMD Competitiveness Center) em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC) analisa a capacidade competitiva de 64 economias no mundo. Nesse contexto, o Brasil ficou na 59ª posição no estudo emitido em 2022. Um dos pilares citados no estudo é a eficiência de negócios, que no Brasil tem inúmeras deficiências, mas é fundamental para o resultado do país. Em uma análise feita em jan/23 pelo Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - foi ressaltada a importância de micro e pequenas empresas no país, que representam 27% do PIB, geram 52% dos empregos com carteira assinada, fazem 40% dos salários pagos, totalizando 8,9 milhões de micro e pequenas empresas. No entanto, nesse cenário há uma significativa taxa de mortalidade, especialmente entre pequenas empresas, com 21,6% encerrando suas atividades após 5 anos de operação. Só na pandemia da Covid-19, aproximadamente 1,3 milhão de empresas fecharam no país.

Paralelo a isso, um fenômeno vem acontecendo: o surgimento das chamadas startups, empresas de base tecnológica que visam resolver um problema específico no mercado por meio de um modelo de negócios repetível e escalável mesmo trabalhando em condições de extrema incerteza (RIES, 2012)

Nesse contexto nasce em junho/21 a BHub, startup voltada para a gestão administrativa, um desafio para muitas startups e pequenas empresas. Este relato técnico detalha o histórico, características e serviços da BHub, abordando decisões tomadas em seus 2 anos de vida com ênfase no chamado "*Lean Thinking*". Esse conceito retrata um grupo de mecanismos que apoiam o ciclo de vida de lançamentos de processos e produtos, e vem tornando a inovação um processo permanente, que busca constante do melhor fluxo de valor, desde a geração da ideia até a sua implementação e relação com o mercado, propiciando mais competitividade às empresas (WOMACK & JONES, 1996).

Para sustentar o relato técnico foram feitas conversas para captura de opinião especializada dentro da empresa, analisados dados públicos, e feita observação de registros internos e documentos para criação de argumentos que ilustrassem a realidade da situação.

Quanto à estruturação deste trabalho, além da introdução, a seção 2 apresenta uma maior contextualização sobre a BHub, conectada a diferentes referenciais teóricos, e demonstrando como as "práticas Lean" foram sendo aplicadas. Na seção 3 é discutida a situação-problema, detalhando a condição da empresa no momento atual e listando eventuais barreiras que podem gerar problemas futuros. A seção 4 trata de recomendações com possíveis ações para eliminação ou mitigação dessas barreiras. Por fim, na seção 5 são apresentadas conclusões sobre como os resultados e aprendizados do relato poderiam ajudar outras empresas a solucionar problemas e aproveitar oportunidades similares, bem como gerar uma reflexão para a própria BHub seguir sua jornada e evitar entrar no rol de empresas que compõem as estatísticas de taxa de mortalidade.

2. Contexto e realidade investigada

Ries (2012) cita 3 ciclos básicos de desenvolvimento de uma startup: a visão, a direção e a aceleração. Para detalhar o contexto e realidade investigada, esse capítulo será dividido nessas 3 partes, considerando um período entre jun-21 e set-22, ilustrado pela linha do tempo a seguir, e refinado a cada subcapítulo.

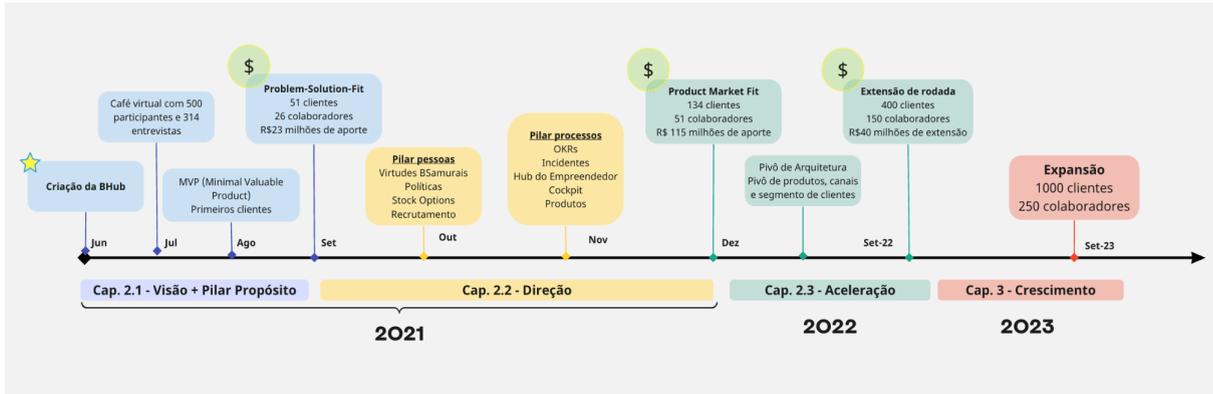


Imagem ilustrativa da linha do tempo da BHub

2.1 - A startup BHub, hipótese de valor, e o primeiro ciclo de aprendizagem

Esse bloco retrata o período histórico entre jun-21 e set-21.

Em junho de 2021 nasce a BHub, uma startup especializada em auxiliar outras organizações na administração empresarial, uma área frequentemente deficitária em startups e pequenas empresas. A empresa apresenta ao mercado a sua principal missão, que é "Salvar 1 milhão de empreendedores da má gestão". Seu posicionamento no mercado é "ser o braço direito dos empreendedores" oferecendo serviços de gestão financeira, gestão contábil e gestão jurídica para startups e pequenas empresas. Esse pacote propicia uma terminologia batizada de "backoffice as a service", na qual clientes desembolsam uma taxa mensal recorrente para que a BHub cuide de suas necessidades administrativas. A história por trás da concepção dessa empresa é intimamente conectada ao "Lean", plano de fundo deste relato técnico.

Historicamente, o termo "Lean" foi associado a um modelo sócio-técnico de gestão que busca otimizar processos para "fazer mais com menos", principalmente eliminando desperdícios. Seu conceito foi introduzido no ambiente científico a partir de um estudo que pesquisou 90 plantas automobilísticas em 17 países, e que gerou o termo "Lean Manufacturing" para descrever o Sistema Toyota de Produção de 1950 a 1980 (CUSUMANO, 1985).

A partir desse estudo, Womack e Jones (1996) ampliaram o conceito de "Lean Manufacturing", expandindo os mecanismos para uma filosofia além do chão de fábrica, incrementando as práticas e criando uma filosofia mais gerencial, "de escritório".

Mais a frente, é sugerido que inovação sustentável surge de um processo que pode ser ensinado e adaptado para empresas de todos os tamanhos e setores. Seria possível fomentar a construção eficiente de produtos inovadores, minimizando riscos, prejuízos e tempo para alcançar um sucesso sustentável explorando uma "hipótese de valor", que deve ser formulada para testar se um produto ou serviço de fato oferece valor aos clientes no momento em que o estão utilizando (RIES, 2012).

Com isso em mente, os fundadores da BHub identificaram que tinham muitos problemas com emissão de notas fiscais e geração de folha de pagamento em empresas anteriores, e queriam entender se esses problemas também aconteciam com outros empreendedores. Para ter essa resposta, organizaram um café virtual para discutir os desafios da administração em startups, e o evento atraiu quase 500 inscrições, permitindo a realização de 314 entrevistas. Com os feedbacks dessas entrevistas, identificaram um problema comum: a demora e a complexidade dos relatórios financeiros emitidos por contadores. Essa dor "maior" foi o ponto de partida para a criação de soluções, trazendo a chamada "aprendizagem validada", citada por Ries (2012) como um mecanismo rigoroso para demonstrar o progresso quando um desenvolvimento está acontecendo em um ambiente de extrema incerteza.

Os fundadores da BHub identificaram um problema específico e, em vez de um plano de negócios detalhado, foram ao mercado com uma hipótese de negócio. Nessa fase, é possível constatar que a empresa conseguiu dimensionar um "*Problem-Solution-Fit*", citado por Blank e Dorf (2014) como uma solução que entrega valor a partir um problema fundamental no mercado, conciliando com as necessidades e expectativas dos seus potenciais clientes, validando assim a relevância e eficácia de sua proposta de valor. Foi possível lançar um "Produto Mínimo Viável (MVP)", citado por Ries (2012) como o produto com recursos suficientes para testar a aceitação do mercado e validar as suposições fundamentais do produto junto aos primeiros clientes.

Essas informações chegaram a investidores, e com apenas três meses de atividade, a startup conquistou seu primeiro financiamento. Em setembro-21, a empresa tinha 51 clientes e 26 colaboradores, e recebeu um aporte de R\$23 milhões de fundos de investimento renomados.

2.2 - Direção, e o segundo ciclo de aprendizagem

Esse bloco retrata o período histórico entre set-21 e dez-21.

É possível notar que a empresa iniciou sua operação com um pilar de propósito bastante importante voltado para o empreendedorismo brasileiro. Após o primeiro aporte de investidores em setembro-21, a startup começou a desenvolver cada vez mais seu pilar de propósito, conectando com outros dois pilares: pessoas e processos. Os três pilares foram citados por Liker e Morgan (2006) como os principais elementos de sustentação do *Lean*.

No pilar de pessoas, a empresa foi para o mercado visando encontrar e reter novos profissionais. Nesse início de jornada é possível destacar o lançamento do guia de virtudes, das políticas internas, e o plano de *stock options*. É possível notar que a cultura organizacional está sendo construída continuamente, e se sustenta nas "Virtudes BSamurais", alinhada à cultura oriental, principalmente à cultura japonesa. Essas virtudes se consolidam em políticas formais, como segurança da informação, anticorrupção, presentes, brindes e hospitalidade, além de códigos de conduta do fornecedor e código de ética e conduta dos colaboradores, bem como a criação dos termos e condições de uso do website, uso de cookies, e gestão da privacidade e proteção de dados pessoais. Além dessas virtudes e das políticas, para novos profissionais-chave da empresa, foi possível constatar a existência de um plano de "*stock options*". Em suma, a liderança entendeu que um plano desse tipo mostraria que a empresa já tem maturidade, o que poderia atrair novos colaboradores e também novos investidores. Além disso, esse plano serve como uma ferramenta eficaz para reter talentos e também contribui para a saúde fiscal da startup, já que oferece uma remuneração no longo prazo sem afetar o caixa da empresa.

Essas pessoas passam a atuar na BHub para construção do terceiro pilar, de processos. Durante essa fase, destaca-se o início do "ciclo de OKRs" (*Objectives and Key Results*, ou Objetivos e Resultados-Chave, em português), que é um período de tempo definido durante o qual uma empresa, equipe ou pessoa fica focado em alcançar um conjunto específico de objetivos sustentados por resultados-chave. Após o encerramento do período, o progresso é avaliado e ajustado se necessário, e inicia-se um novo ciclo. O método é amplamente usado para alinhar esforços, promover foco e melhorar a comunicação entre os colaboradores (GROVE, 1983). A seguir são trazidas informações de OKRs da BHub de maneira simplificada por questões de confidencialidade.

Um dos primeiros objetivos-chave na época era consolidar os processos internos, o que incluía documentar as principais atividades operacionais e de suporte. Esse objetivo visava a criação da estrutura de contratações que suportariam ao crescimento da empresa; da estratégia padrão de geração de conteúdo e presença nas redes sociais; e da jornada integrada de aquisição, atendimento, faturamento e operação de clientes. Aqui é possível associar essa consolidação ao "*Heijunka*", um conceito japonês referente ao nivelamento de processos, um pilar fundamental na filosofia "*Lean Manufacturing*", e que visa estabelecer um fluxo de trabalho contínuo e estável, diminuindo variações, desperdícios e tempo de espera de demandas. Para complementar cada um desses processos, também foi criado um mecanismo de gestão de incidentes comum a todos os times. É possível associar esse último item à técnica do "*Andon*", um sistema de sinalização visual e/ou auditiva utilizado para destacar problemas ou irregularidades no ambiente de produção ou manufatura, utilizada e propagada no Sistema Toyota de Produção (WOMACK, ROSS e JONES, 2005).

Paralelamente, outro objetivo-chave focava em integrar esses processos. Esse objetivo propiciou o lançamento da primeira versão do "Hub do Empreendedor", o sistema de interface da empresa com os clientes, integrado ao "*Cockpit*", um ferramental de suporte operacional usado pelas equipes internas da empresa. Aqui é possível associar essas ferramentas e trazer a relevância da gestão visual, prática que ajuda na comunicação rápida e eficaz de informações, permitindo que as pessoas envolvidas entendam uma situação por meio de sinalização, painéis, cores e outras formas visuais, além de promover uma cultura de melhoria contínua, pois quando os resultados são visíveis para as pessoas, fica mais fácil de notar os problemas e resolvê-los mais rapidamente (OHNO, 1997)

Um outro objetivo-chave visava o crescimento de clientes da empresa. A BHub consolidou seus primeiros serviços. Para uma demanda mais "jurídica", lançou o "Startup Pack", um pacote dedicado à formalização e abertura de novas empresas; o "LaaS - Legal as a Service", para atualização dos atos constitutivos de empresas previamente estabelecidas; e o "LoD - Legal on Demand", permitindo a contratação pontual dos mesmos serviços jurídicos. Já para uma demanda mais "financeira e contábil", a empresa criou o "CaaS - Contabilidade as a Service", no qual os clientes podem terceirizar atividades de gestão tributária, fechamento fiscal e contábil, e o seu departamento pessoal; criou também o "FaaS - Financeiro as a Service", no qual os clientes terceirizam atividades de dos processos de contas a pagar e contas a receber, e a gestão de centros de custos e transações; e o "BHub Prime", com todas essas transações integradas ao "Hub do Empreendedor" para visibilidade do cliente. Esses produtos traziam principalmente um diferencial de mercado pela sua precificação ser baseada em um modelo de pagamento mensal e recorrente, sendo citado por Ries (2012) como um motor de crescimento presente nas startups, possibilitando o foco e previsibilidade na gestão das receitas.

Como fruto da integração dos pilares de propósito com pessoas e processos, em dez-21 a startup BHub chegou a 134 clientes e tinha uma equipe de 51 colaboradores. Além disso, recebeu um novo aporte: dessa vez de R\$115 milhões, e 6 meses de existência validou o "Product-Market-Fit", conceito citado por Blank e Dorf (2014) como o momento em que uma empresa encontra um grupo de clientes que tem uma necessidade real e urgente que pode ser resolvida pelo produto ou serviço oferecido pela empresa.

2.3 - Aceleração, hipóteses de crescimento, e o terceiro ciclo de aprendizagem

Esse segundo bloco retrata o período histórico entre jan-22 e set-22.

O primeiro semestre da empresa retratado no bloco anterior demonstrou a preocupação em construir bases sólidas, mas também foi possível notar movimentos de mudanças relevantes. Ries (2012) chama de 'pivô' uma mudança de direção estratégica que uma empresa faz com base em feedbacks e aprendizados obtidos durante o processo de validação do modelo de negócios. Nesse período da BHub são destacados três tipos de pivôs: (i) arquitetura, (ii) segmentos, e (iii) canal.

(i) Pivotagem de arquitetura de negócios

Nesse período também precisou ajustar sua estrutura operacional. No início, esperava-se que a empresa crescesse por meio da operação de seus clientes em um formato de células operacionais integradas, com um time multifuncional conseguindo gerenciar um número limitado de clientes em seus planos contratados. Uma célula operacional se refere a uma composição de máquinas e operadores agrupados de acordo com um processo ou grupo de produtos, com objetivo principal de otimizar o fluxo de trabalho, reduzir desperdícios e melhorar a eficiência geral do processo produtivo (WOMACK, ROSS e JONES, 2005).

Diante do rápido crescimento, a BHub extrapolou esse mecanismo e criou novas unidades de negócios, com o propósito de atender a uma demanda crescente e conseguir realizar melhores segmentações, especializando as disciplinas iniciais. O formato de células operacionais foi eficiente em uma escala menor, e a pivotagem foi uma necessidade para sustentar o crescimento robusto. As novas unidades de negócios possibilitaram uma distribuição mais estratégica de recursos e talentos. Cada unidade começou a ter autonomia para otimizar seus próprios processos, sempre orientadas pelas diretrizes da BHub de eliminar a burocracia com um atendimento de qualidade. Essa descentralização operacional permitiu uma resposta mais rápida às necessidades específicas de cada segmento de clientes.

É possível associar esse movimento a uma pivotagem da arquitetura do negócio, um momento em que a empresa procura fazer alterações na estrutura operacional entre o mercado de alta margem e baixo volume contra um modelo de baixa margem e alto volume. Esse ajuste vem sendo fundamental para a startup equilibrar o crescimento com atendimento de qualidade, mantendo a margem, e aumentando o volume de clientes (RIES, 2012).

(ii) Pivô de segmento de clientes

A BHub, originalmente voltada para startups e pequenas empresas, percebeu uma crescente demanda das médias e grandes empresas. Assim, criou o "BHub Corp", atendendo a este segmento e ampliando suas vendas de serviços. Também introduziu o serviço "CFO as a Service" com um foco mais estratégico, auxiliando em análises financeiras e otimização de

planos de contas de seus clientes. Outra movimentação foi a mudança de padrão dos clientes, que iniciou com foco em startups e atualmente está mais direcionada para contadores e outras pequenas empresas. Aqui é possível notar o chamado "pivô de segmento" (RIES, 2012)

(iii) Pivô de canal

A BHub também apostou em marketing e vendas variadas, criando iniciativas como uma comunidade ("Potato Valley Club"), um programa de afiliados e parceiros ("BHub Club") e o curso "BHub Academy" com conhecimentos específicos na jornada de uma startup. Essas iniciativas foram descontinuadas, direcionando o foco para canais digitais. Atualmente a empresa se comunica pelo seu website, redes sociais, campanhas de mídia paga, além de também realizar eventos e buscar parceiros alinhados ao seu negócio principal. Ries (2012) cita esse movimento como um pivô de canal.

Como resultado desses todos esses aprendizados, e mesmo tendo fechado o ano de 2021 com dois aportes que somavam R\$138 milhões, a empresa anunciou uma extensão da rodada com um novo aporte de R\$40 milhões, totalizando R\$178 milhões com praticamente 1 ano de existência. Nesse momento, a empresa tinha 150 funcionários, havia atendido mais de 400 empresas e planejava ter pelo menos 1000 clientes recorrentes até o fim do ano.

3. Diagnóstico do problema e/ou oportunidade

Esse capítulo retrata o período histórico entre set-22 e set-23, destacando um diagnóstico sobre problemas e oportunidades para a empresa. Nos dias de hoje, a BHub já atendeu mais de 1000 clientes, tem aproximadamente 250 colaboradores. Ela praticamente aumentou de 10x a 15x de tamanho em 2 anos. Seguindo esse padrão, é possível que a empresa esteja passando por um momento complexo, que exige adaptação contínua e rigor para manter o foco nessa mesma escala. Portanto, a pergunta para ilustrar o problema de pesquisa é: que tipo de barreiras do ponto de vista do "Lean Thinking" a startup BHub pode enfrentar durante sua evolução?

Ohno (1997) sugere que valor é definido pelo cliente, a partir de uma percepção combinada de qualidade, entrega, diversidade de produto, preço, dentre outros. Tudo que consome recursos, mas não cria valor são conceituados como "*Mudas*" (Desperdícios, em português), sendo conceito fundamental no Sistema Toyota de Produção, fundamentando a base do "Lean Manufacturing". Futuramente, Ward e Sobek (2014) criaram uma nova lista de 9 desperdícios com base no "*Lean Product and Process Development*" ("*LPPD*"). São eles:

- a. Transferências: Envolve o movimento desnecessário de insumos ou informações entre equipes. Isso pode causar perda de tempo, esforço e até mesmo a degradação da informação ou do insumo.
- b. Esperas: Refere-se aos períodos inativos no desenvolvimento devido à falta de insumos ou informações necessárias. Isso pode aumentar o tempo de entrega e gerar atrasos no cronograma.
- c. Informação desnecessária: Inclui dados ou informações que não são relevantes para a fase ou processo atual. Isso pode desviar o foco, consumir tempo e recursos e potencialmente levar a decisões incorretas.
- d. Pensamento otimista: Basear-se em expectativas extremamente positivas. Pode levar a prazos subestimados, recursos insuficientes e, eventualmente, decepções.

- e. Testar só especificações: Limitar os testes apenas ao que foi especificado, omitindo cenários reais ou não previstos que poderiam ocorrer. Isso pode resultar em produtos com falhas ou inadequações.
- f. Conhecimento descartado: Ignorar ou descartar informações ou conhecimentos que, embora não sejam imediatamente relevantes, podem ser úteis em etapas futuras ou em outros projetos. Isso pode levar a retrabalho e perda de oportunidades.
- g. Dispersão: A perda de foco nos valores centrais, fazendo com que atividades se desviem das especificações ou metas originais. Isso pode resultar em desperdício de recursos e resultados não alinhados com o objetivo principal.
- h. Comunicação: Falhas, desalinhamentos ou lacunas na comunicação entre pessoas ou departamentos. Isso pode levar a retrabalho e ineficiências no processo.
- i. Ferramentas inadequadas: Uso de ferramentas que não são adequadas ou otimizadas para a fase ou processo em questão. Isso pode resultar em perda de tempo, esforço adicional e, em alguns casos, resultados inferiores.

Com isso em mente, um mapeamento visual foi criado para ilustrar fluxos de trabalho da startup, mostrando relações entre áreas, produtos e segmentos. Importante ressaltar que:

- O desenho é uma representação figurativa com base na interpretação do autor, e sendo inspirado pelos conceitos de *"Lean Product and Process Development"* (*"LPPD"*). Os desperdícios citados são apenas categorizações e domínios de possíveis barreiras. Não necessariamente todas as barreiras foram identificadas, validadas ou trazem a obrigatoriedade na execução no capítulo de recomendações específicas.
- Tal desenho foi criado sem determinar prioridades, elaborado a partir de premissas, com informações adaptadas, levantadas a partir de conversas com especialistas da empresa, dados públicos, e observação de registros internos para criação de argumentos que ilustrassem ao máximo a realidade da situação;

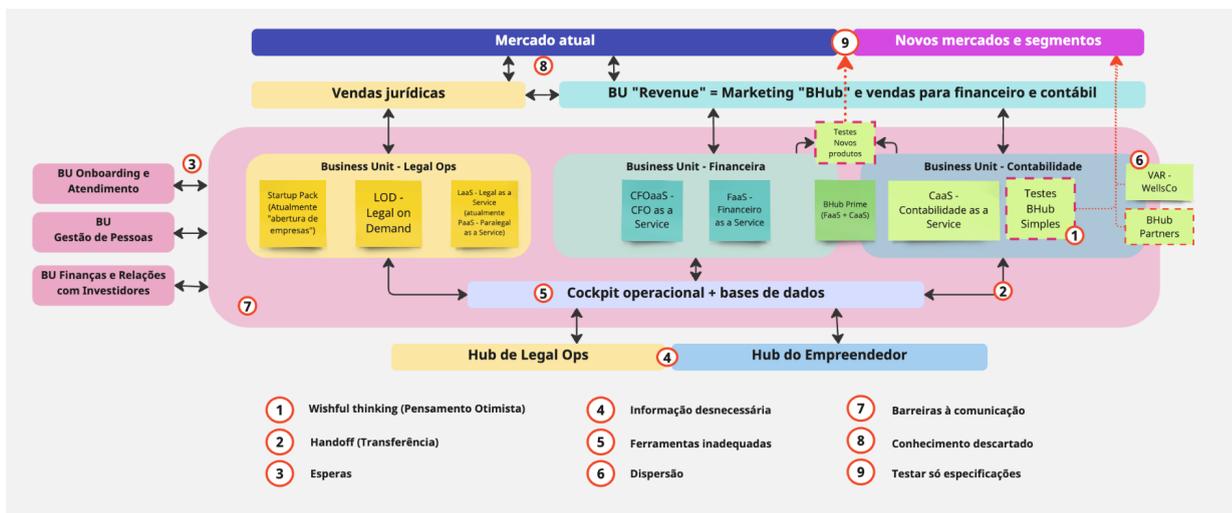


Imagem ilustrativa da operação da BHub, e seus possíveis pontos de desperdício conforme o "LPPD"

Cada um dos pontos que foram destacados na imagem representa uma característica ou elemento específico. Estes pontos são analisados e, a seguir, serão detalhadamente ilustrados para oferecer uma compreensão mais específica de seu enquadramento diante do cenário da empresa.

1 - Wishful thinking (Pensamento Otimista)

Quando houveram mudanças na estrutura da BHub, podem ter sido adotadas premissas de produtos antigos para novos lançamentos sem considerar o mercado atual. Recentemente foi possível observar o lançamento de um novo produto para o mercado contábil chamado "BHub Simples". Nele é possível para possíveis clientes abrirem uma empresa e já contar com uma contabilidade básica, com um ticket médio mais baixo que o plano "CaaS - Contabilidade as a Service". Uma empresa concorrente no setor é a "empresa C" (empresa real, mas cuja confidencialidade será mantida), que tinha mais de 50 mil clientes até junho-22. Em meio à expectativa gerada pelo lançamento do "BHub Simples", há uma ameaça em acreditar que clientes vejam valor em mudanças de preços. Mesmo com mercado potencial, a mensagem do "BHub Simples" pode soar uma alteração na comunicação da empresa, que prioriza alta qualidade tanto em seus serviços internos como também na proposta de valor de atendimento especializado.

2 - Handoff (Transferência)

Com a criação de novas unidades, é fundamental transferir conhecimento entre os times. Quando essas informações se perdem ou ocorre má compreensão, isso pode levar a decisões ineficientes. Podem ocorrer problemas operacionais, com equipes acostumadas ao plano "CaaS", necessitando de treinamento para novas expectativas. Com o crescimento, pode-se superestimar capacidades internas, resultando em investimentos arriscados ou falta de preparo para desafios. A demonstração dos dados também podem ter divergências caso processos paralelos de controle sejam desenvolvidos para resolução de problemas de curto prazo.

3 - Esperas

Ainda no caso anterior, a comunicação interna pode ser afetada, gerando esperas, retrabalhos e conflitos. Se o "BHub Simples" for percebido apenas como uma mudança de preço, os clientes em potencial podem hesitar em implantá-lo, mesmo que tenham feito a compra. Isso pode resultar em atrasos em atendimento e onboarding, aumentando o tempo de espera no funil de aquisição. Pode ser até que ocorram desistências.

4 - Informação desnecessária

O "Hub do Empreendedor" é um ativo fundamental desde a concepção da BHub, sendo a ferramenta de interface da empresa com os usuários contratantes. Ele consolida informações de indicadores financeiros imprescindíveis para as empresas. Contudo, com a crescente diversidade na base de clientes da BHub, podem surgir desafios na melhoria desta ferramenta, desde manter as funcionalidades atualizadas conforme feedbacks e expectativas, até manter os próprios usuários ativos e informados de novidades e mudanças úteis. Embora os indicadores financeiros voltados ao empreendedor sejam uma forte proposta de valor, os usuários podem relatar falta ou excesso de informações como atendimento centralizado ou até serviços adicionais dentro da jornada da ferramenta.

Uma outra interface que a empresa vem usando é o "*Hub Legal Ops*", voltado somente para experiência de clientes da área jurídica. Pode ser que as plataformas digitais, que hoje estejam atendendo a demanda de certa natureza, passem a precisar de ajustes frequentes frente à crescente complexidade dos negócios atendidos.

5 - Ferramentas inadequadas

Ainda no caso anterior do Hub do Empreendedor, também pode ser necessário que a companhia centralize cada vez mais a experiência dos clientes nessa ferramenta, o que pode remeter a problemas de infraestrutura e de integração de informações, bem como possa precisar incorporar outras funcionalidades. Outra disciplina que observa-se crescimento é a análise de dados. Ao passo que a startup diversifica serviços e explora novos segmentos de mercado, ela naturalmente aumenta a complexidade de suas operações. No entanto, junto a isso surgem ameaças como uma possível interpretação inadequada de informações, criação de vieses em conjuntos de dados, e também preocupações com privacidade. A empresa pode gerar problemas nas frentes de arquitetura, modelagem, administração, governança, qualidade e integração, e o uso de ferramentas específicas pode ser um desafio nos próximos anos.

6 - Dispersão

Recentemente a BHub comunicou ao mercado uma parceria com um escritório contábil, realizando um "*acquire*": refere-se à aquisição de parte de uma empresa não necessariamente pelo seu produto, tecnologia ou serviços, mas primordialmente pelas pessoas de sua equipe e também pela sua base de clientes. Também é conhecida por "VAR" (*Value Added Reseller*), ou parceria com revendedor de valor agregado, no qual empresas aumentam o alcance e oferecem soluções mais completas ao somar características específicas ao seus serviços iniciais, ampliando o valor entregue ao cliente final (KOTLER, 2018)

Esse mecanismo da startup se transformou no canal "BHub Partners". Essa adição de novas unidades e equipes, apesar de permitir acesso mais rápido a novos recursos e clientes, pode aumentar a complexidade operacional, provocando potencial falta de coesão de pessoas na execução de estratégias de produtos. Outro risco é a possível resistência cultural, já que equipes diferentes podem ter valores e práticas divergentes, podendo afetar a sinergia e o alinhamento estratégico.

7 - Barreiras à comunicação

Essa integração de "VAR" pode aumentar a margem financeira dos escritórios de contabilidade, permitindo também que os contadores da empresa parceira e outras lideranças foquem em em consultorias e contato direto com os clientes, oferecendo também os produtos e serviços da BHub e recebendo comissionamento por isso. Esta expansão também pode gerar dificuldades em manter uma visão e missão consistentes dos serviços da BHub em todas as frentes, podendo gerar problemas na comunicação, e aumento na formação de silos de informação.

Além disso, pode haver também uma diluição da marca BHub pelos parceiros, uma vez que os serviços e produtos são promovidos em conjunto com marcas de terceiros. A manutenção da qualidade de vendas e entrega de valor pode ser desafiadora, com padrões mudando entre os diferentes parceiros VAR. A segurança de dados e informações também pode se tornar uma preocupação, visto que a integração amplia os pontos de acesso aos sistemas internos.

Por fim, com o aumento da complexidade da rede de parceiros, pode surgir a necessidade de investimentos adicionais em treinamentos e ferramentas de gestão para manter a coesão operacional.

8 - Conhecimento descartado

Mudanças acontecem a todo momento, e espera-se que os aprendizados sejam coletados, principalmente no ambiente de startup. É importante que o conhecimento ou experiências anteriores sejam aproveitados em favor de novas estratégias, evitando a perda de insights valiosos ou repetição de erros do passado. A startup possuía uma comunidade ("*Potato Valley Club*"), que estimulava os clientes, interessados e até a equipe da empresa em troca de conhecimento e experiências visando o "encantamento". Durante 1 ano a empresa fomentou esse posicionamento, e descontinuou a estratégia. O acúmulo de experiências passadas e a capacidade de aprender com erros e sucessos são cruciais para a maturidade e crescimento sustentável de uma startup. Posteriormente, realizou uma adaptação da estratégia com teor de um programa de afiliados, buscando parcerias para promoção mútua (rebatizado para "*BHub Club*"). Esse canal também foi parcialmente descontinuado, com somente um dos componentes de tração e relacionamento se demonstrando sustentável: a participação em feiras do setor, organização de eventos relevantes, e palestras online no formato de "*webinars*", principalmente para o mercado jurídico.

9 - Testar só especificações

Além desses, foi observado que também foram realizadas tentativas de explorar o canal de aquisição "*outbound*", no qual as equipes de vendas proativamente abordaram potenciais clientes por meio de criação de listas "frias", e envio de emails direcionados, buscando apresentar diretamente as soluções da empresa a um público segmentado. Esse canal também foi parcialmente descontinuado, e a startup pode estar desconsiderando possíveis aprendizados, testando somente canais que já atendem às especificações, e pode estar deixando de re-aproveitar insights e relacionamentos para os outros segmentos e produtos. Ao descontinuar estratégias e adotar outra sem uma possível reflexão aprofundada e sem consolidar os aprendizados, a empresa pode estar comprometendo sua capacidade de construir uma base sólida para futuras decisões.

4. Propostas de mudança/intervenção/recomendação

As sugestões a seguir derivam dos riscos mencionados anteriormente, fornecendo insights para futuras etapas da startup.

1 - Wishful thinking (Pensamento Otimista)

Diante do lançamento do serviço "*BHub Simples*", e também de futuros serviços, é imprescindível que a empresa estabeleça uma visão clara do que se espera alcançar, e estar disposto a adaptar essa visão com base no aprendizado. Na "*LPPD*", nota-se a importância do papel do "*Shusa*", termo japonês para "líder de projeto" ou "engenheiro-chefe", sendo ele o principal responsável pelo sucesso de um novo produto, desde a concepção até a produção e venda (LIKER, 2005).

Na BHub foi possível observar o papel do "*Product Manager*", que é similar à descrição do "*Shusa*" da literatura do "*LPPD*" do ponto de vista da responsabilidade sobre um produto. A BHub, porém, tem outros papéis que executam projetos, e que cada um tem um líder e isso depende da natureza do projeto. O mais relevante na *startup* é o uso do conceito de decisões "*one-way door*" (porta de uma via só) e "*two-way door*" (porta de duas vias) popularizado por Jeff Bezos, fundador da Amazon. Essas metáforas são usadas para classificar decisões com

base em sua reversibilidade, independente do papel de quem lidera os projetos. Decisões "*one-way-door*" são aquelas que, se tomadas, são difíceis ou quase impossíveis de reverter, e exigem mais análise e talvez até consultas mais amplas antes de serem tomadas. Decisões "*two-way-door*" são mais facilmente reversíveis, e podem ser tomadas com mais rapidez e com menos deliberação porque o risco associado é menor. A recomendação aqui é fortalecer cada vez mais essa cultura, com treinamentos regulares sobre esses conceitos, com ferramentas de avaliação que promovam revisões periódicas, incentivem cada vez mais a colaboração e assegurem uma comunicação clara em toda a BHub.

2 - Handoff (Transferência)

Uma sugestão é incentivar a criação de "*Obeyas*", citados por Liker (2005) como espaços de trabalho colaborativos (virtuais ou presenciais) onde equipes se reúnem para planejar e monitorar projetos, promovendo comunicação aberta e tomada de decisões ágeis. Isso reforça a cultura de transparência, onde todos entendem os desafios e colaboram para soluções.

Os chamados "*Concept Papers*" também foram citados por Liker e Morgan (2006), e podem ser usados para estruturar e esclarecer ideias iniciais, estimulando o pensamento sistemático e sendo base para melhorias. Investir em automação e autonomia nos processos também é vital para diminuir tempos de transferência e erros. Eles são documentos únicos com uma composição dos direcionamentos que o lançamento deve possuir, e suas devidas atualizações ao longo do tempo.

3 - Esperas

Pesquisas centradas no usuário podem ter valor comercial para as empresas, ajudando a diminuir o risco envolvido ao lançar um novo produto, tecnologia ou serviço. Entre 70% e 95% da investigação e desenvolvimento de novos produtos falha na transição para o mercado devido à falta de envolvimento dos utilizadores finais (DE OLIVEIRA & DE BRITO, 2010).

O processo de experimentação rápida e o relacionamento com o ecossistema de inovação também pode ter relevância nesse contexto. Por exemplo, a definição de uma arquitetura que balanceie preço e diferenciação dos serviços pode permitir que as ofertas tenham um valor competitivo, e que gerem hipóteses diferentes a partir do mercado potencial. Nela podem ser considerados diferentes motores e hipóteses de monetização. Ries (2012) comenta que podem ser testadas estratégias de crescimento mais virais (pelos próprios usuários e clientes), não limitando somente ao modelo de pagamento recorrente na empresa; e até se criar uma abordagem mais colaborativa de inovação aberta, onde ideias externas são incorporadas e incentivadas, potencializando o desenvolvimento e diversificando as perspectivas de relacionamento. Isso pode diminuir uma eventual percepção de espera, e integrar os clientes e interessados ao processo criativo, diminuindo também problemas de onboarding e atendimento.

4 - Informação desnecessária

Aqui são sugeridas recomendações nos produtos digitais da startup, explorando diferentes tipos de pivotagem. Pode ser considerado um pivô "*Zoom In*" ou "*Zoom Out*" no Hub do Empreendedor, citada por Ries (2012) como pivôs recomendados ao se detectar excesso ou falta de informações que não agregam valor para os clientes, focalizando especificamente no core do produto ou serviço. Nesse contexto, pode se recomendar um novo modo de

apresentação que se concentre nas funcionalidades essenciais que atendam às necessidades dos usuários. Pode-se optar também por considerar um pivô de "Plataforma", também citado por Ries (2012) como um dos pivôs possíveis. No caso da BHub, a empresa pode transformar o "*Hub do Empreendedor*" em uma plataforma mais ampla que possa integrar múltiplas funcionalidades. Pode ser hipoteticamente incorporado o "*Hub Legal Ops*", e também podem ser integrados os serviços de atendimento ao cliente que hoje são realizados por plataformas terceirizadas. Esses pivôs seriam passos rumo à efetivação da BHub no mercado de "*SaaS*" - *Software as a Service*.

5 - Ferramentas inadequadas

Em se decidindo seguir esse caminho de integrar as plataformas, os times podem estar alinhados com um roadmap único de longo prazo, e que considere um radar de atributos de valor unificado e constantemente atualizado. É possível sugerir integrar esse roadmap ao uso de tecnologias mais avançadas no mercado de "*SaaS*" - *Software as a Service* - como Inteligência Artificial, *chatbots* e ferramentas de análise de sentimentos, dentre outros. No viés mais interno da startup, é importante otimizar a gestão do "*Cockpit*", com a incorporação de outras tecnologias avançadas como uma expansão para "*Big Data*" podem ampliar as capacidades analíticas da BHub. Além disso, a busca por interações externas, como parcerias e *hackathons* podem atender a desafios específicos de análise de dados, e também reforçar uma cultura corporativa centrada na ética e respeito à privacidade de informações. Para enriquecer ainda mais esta abordagem, a BHub pode fortalecer laços com comunidades de seu ecossistema, estabelecendo conexões com universidades e redes que promovam a atualização e capacitação contínua de sua equipe e potenciais profissionais que possam ser incorporados futuramente.

6 - Dispersão

Caso opte por seguir o modelo de parcerias no setor de contabilidade, ou até trazer novos parceiros de segmentos adjacentes à startup com parceiros da área financeira ou jurídica, é importante que a empresa aplique métodos que identifiquem e resolvam potenciais questões que se tornem problemas significativos futuramente. Por exemplo, é recomendável que a empresa desenvolva mecanismos de "*Front-Loading*", citado por Ward e Sobek (2014) e que pode ser aplicado na aquisição de uma empresa ou em situações de "*acquirehire*": a BHub pode envolver uma série de etapas e estratégias antecipadas como avaliações mais profundas "pré-aquisição", analisando seus ativos, passivos, cultura organizacional, tecnologias em uso, competências da equipe e potenciais sinergias ou conflitos com a empresa adquirente.

7 - Barreiras à comunicação

A BHub, principalmente em casos de VAR, pode simular integrações entre dados financeiros e tecnologias; e pode também investir em planos de comunicação para todas as frentes, garantindo participação, antecipando resistências, e diminuindo desafios culturais que auxiliam na retenção de talentos como pacotes de benefícios ajustados, oportunidades de crescimento e planos de integração cultural. Nota-se que a empresa incorporou profissionais de empresas já reconhecidas no mercado em seu conselho de administração. A incorporação de profissionais renomados de empresas reconhecidas aumenta a credibilidade. Essa prática pode continuar fortalecendo a imagem da empresa tanto para seus colaboradores como para outros futuros acionistas e clientes, e pode minimizar mal-entendidos de posicionamento e estimular uma cultura organizacional sólida.

8 - Conhecimento descartado

A partir das estratégias testadas para aquisição de clientes, é possível considerar que elas podem não ter sido testadas até seu limite. Também é possível buscar parcerias, revisitando os aprendizados do "Potato Valley Club" e do "BHub Club", seja com parceiros do ecossistema, escolhendo empresas similares, dentre outros agentes. Pode até estimular a co-criação, associando conjuntos de atores interdependentes que combinem as suas ofertas para materializar uma proposta de valor não existente na operação da BHub. Outra frente possível seria amadurecer as práticas de gestão de conhecimento e sustentabilidade, estimulando a criação, armazenamento, distribuição e aplicação de conhecimentos já existentes na empresa, incorporando isso como um mecanismo para entrada de novos profissionais. Esse traço da cultura organizacional tem se demonstrado importante para a startup até o momento, mas seu crescimento pode fazer com que essa virtude passe a diminuir ou até tomar outras formas.

9 - Testar só especificações

Para o caso da tentativa nas vendas "outbound", pode ser considerado uma revisão contínua das mensagens, segmentações mais detalhadas de público-alvo e ajuste na frequência e abordagem dos contatos. Aqui também é fundamental que a startup reflita sobre o conceito de "set-based design" ou engenharia simultânea citado por Liker (2005): ao invés de escolher uma única solução, devem ser consideradas várias soluções possíveis em paralelo. Conforme o desenvolvimento avança, as opções são refinadas e reduzidas, convergindo para a melhor solução. Pode-se explorar novos serviços a partir dos dados dos clientes, como serviços adicionais financeiros, jurídicos e contábeis. Alguns exemplos podem ser serviços de gestão de recebíveis, gestão de tesouraria, crédito e empréstimos, dentre outros. É fundamental abordar cada desenvolvimento com uma perspectiva renovada, compreendendo os motivos dos resultados, para evitar visões restritas e não limitar inovações futuras, mesmo reconsiderando estratégias anteriores mal-sucedidas.

5. Conclusões e contribuições

É possível constatar que a BHub é uma startup em franco crescimento, e que adota desde sua concepção muitas práticas do "Lean Thinking". Os primeiros passos da empresa já demonstraram o uso de práticas do "Lean Startup" quando trouxe os empreendedores para serem entrevistados, criou a hipótese de valor, e trabalhou os pivôs para acelerar a hipótese de crescimento. Sobre o pilar de pessoas, é visível a preocupação da liderança da empresa em mantê-lo evoluindo, mantendo discussões sobre as políticas internas, papéis, planos de carreiras e mecanismos que garantam a responsabilização por resultados. Há oportunidades de rever temas relacionados à sustentabilidade como proposta de valor, fomento à práticas de gestão de conhecimento, e discussões sobre o desenho organizacional com foco em "agilidade" em escala. Já na jornada de construção de processos, há oportunidades de incorporar práticas do "LPPD", como uso de mais "Obeyas", testes e experimentações mais rápidas, expansão da relação com ecossistemas estratégicos além do "core business", e uso de inovação tecnológica como uso de Inteligência Artificial, Automações, Chatbots e Big Data, que vão ao encontro de sua proposta de valor como startup.

O foco no valor para o cliente, com fluxos rentáveis e ciclos de aprendizado rápido, somado aos times especialistas e líderes bem orientados podem colaborar diretamente no aumento de resultados de qualquer empresa, e podem contribuir para o progresso do país, o tornando mais competitivo, diminuindo taxas de mortalidade citadas inicialmente nesse relato técnico.

Referências

BLANK, S. e DORF, B. *The Startup Owner's Manual*. Pescadero, CA: H&S Ranch Publishing, 2014

DE OLIVEIRA, Álvaro; DE BRITO, David Amaral. Living Labs: a experiência Portuguesa. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/924/92427464012.pdf>

CUSUMANO, Michael. *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*. Cambridge: Harvard University Press, 1985.

GROVE, Andrew S. *High Output Management*. Nova York: Random House, 1983.

IMD e FDC - Análise do WCY 2022 - Disponível em: https://nucleos.fdc.org.br/wp-content/uploads/2022/06/Analise-do-WCY-2022_v2.pdf

JONES, Daniel, ROSS, Daniel, WOMACK, James. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing*. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2018.

LIKER, J. & MORGAN, J. *The Toyota Product Development System: Integrating People, Process And Technology*. New York: Productivity Press, 2006.

LIKER, Jeffrey K. *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OHNO, Taiichi. *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman, 1997.

RIES, Eric. *A startup Enxuta*. São Paulo: LEYA, 2012

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Artigo "A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil". Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>

WARD, Allen C. e SOBEK, Durward K. *Lean Product and Process Development*. Cambridge, MA. Lean Enterprise Institute, 2014.

WOMACK, J.P. e JONES, D.T. *Lean Thinking*. NY: Simon e Schuster, 1996