



RELATO TÉCNICO SOBRE A JORNADA DA STARTUP BHub EM UM CONTEXTO DE APLICAÇÃO DE PRÁTICAS LEAN

Technical report on the journey of BHub startup in a context of application of lean practices



Paulo Henrique Bezerra de Campos

Bacharel em Adm. de Empresas (Mackenzie) e Mestrando
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Universidade de São Paulo (FEA-USP)

São Paulo, SP - Brasil

paulohbcampos@gmail.com



Alvair Silveira Torres Junior

Prof. Doutor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Universidade de São Paulo (FEA-USP)

São Paulo, SP – Brasil

alvair@usp.br



Resumo: Nos últimos anos, o Brasil tem se posicionado como um dos piores países em desempenho econômico e em eficiência nos negócios. Nesse contexto da economia brasileira, as micro e pequenas empresas desempenham um papel vital, ao mesmo tempo que enfrentam altas taxas de mortalidade poucos anos depois de serem aberturas. 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, fornecendo serviços de gestão administrativa para outras *startups* e pequenas empresas. Durante seus poucos anos de existência da BHub, foi possível observar momentos-chave alinhados com o chamado *Lean*, modelo sócio técnico que visa a desenvolvimentos com o menor desperdício possível. Por meio de análise documental combinada com observação participante, foi identificado o uso de práticas de *Lean*, como a criação de hipóteses de valor, de crescimento, de desenvolvimento de *Minimum Value Proposition* e o uso de pivôs, além de práticas de *Lean Manufacturing* e *Lean Product and Process Development*, como a existência de líderes-especialistas, salas centralizadoras de informação, documentos técnicos, mecanismos de nivelamento, antecipação de problemas e engenharia simultânea. Além desses principais referenciais, também foram trazidos para esse estudo de modo a enriquecê-lo, o que gerou recomendações para que a própria empresa e, eventualmente, outras reflitam sobre as oportunidades de melhoria de suas respectivas realidades sob o ponto de vista dos diferentes princípios, práticas e desperdícios do *Lean*.

Palavras-chave: *Lean Startup*. Desenvolvimento de *Startup*. *Startup*. Gestão *Lean*.

Abstract: In recent years, Brazil has positioned itself as one of the worst countries in economic performance and business efficiency. In this context of the Brazilian economy, micro and small companies play a vital role, at the same time as they face high mortality rates just a few years after opening. However, the emergence of startups in the country is a parallel movement that has brought life to BHub, a company that positions itself in this environment, providing administrative management services to other startups and small companies. During BHub's few years of existence, it was possible to observe key moments aligned with the so-called *Lean*, a socio-technical model that aims to develop with the least possible waste. Through document analysis combined with participant observation, the use of *Lean* practices was identified, such as the creation of value and growth hypotheses, the development of *Minimum Value Proposition* and the use of pivots, in addition to *Lean Manufacturing* and *Lean practices*. Product and Process Development, such as the existence of expert leaders, information centralization rooms, technical documents, leveling mechanisms, problem anticipation and simultaneous engineering. In addition to these main references, they were also brought to this study in order to enrich it, which generated recommendations for the company itself and, eventually, others to reflect on opportunities to improve their respective realities from the point of view of different principles, *Lean* practices and waste.

Keywords: *Lean Startup*. *Startup Development*. *Startup*. *Lean Management*.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Campos, P. H.B., & Torres Junior, A. S. (2024, jul./dez.). Relato técnico sobre a jornada da startup BHub em um contexto de aplicação de práticas LEAN. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC*, São Paulo, 12(2), 1-20, 25822. <https://doi.org/10.5585/iptec.v12i2.25822>

1 Introdução

Esse relato surgiu a partir de uma discussão entre os autores, aluno e professor, da disciplina “*Lean Startup* e Modelo de Desenvolvimento de Produtos”, ministrada na Universidade de São Paulo. Como uma das entregas finais da disciplina, os alunos foram instigados a aplicar seus conhecimentos em um contexto específico. Na época, o aluno em questão atuava na *startup* BHub e ambos concordaram em realizar uma pesquisa nesse contexto. O professor contribuiria com os conhecimentos sobre a teoria e o aluno, por sua vez, realizaria a coleta de dados, e a seguir, ambos discutiriam e cruzariam as informações.

Essa decisão foi oportuna, pois o crescimento e a curiosidade sobre esse tipo de empresa é um fenômeno que vem acontecendo no ambiente de negócios global, e também no brasileiro. Startups têm como característica principal a base tecnológica e 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).

No Brasil, de 2015 até 2019, o número de startups passou de 4.151 para 12.727 (Abstartups, 2020) e este número continua crescendo. Em junho de 2021, nasceu a BHub, startup focada justamente na gestão administrativa para startups e pequenas e médias empresas, onde, na época, o aluno pesquisador atuava.

Diferentes práticas podem ser aplicadas para a concepção de uma empresa, dentre elas a filosofia *Lean*. Assim sendo, este relato teve como objetivo entender como uma startup pode utilizar as práticas da filosofia *Lean*, que visa maximizar o valor para o cliente, minimizando o desperdício ao longo do seu fluxo de trabalho. Dentre os arcabouços principais utilizados destacam-se: o *Lean Manufacturing* (Cusumano, 1985); o *Lean Thinking* (Womack & Jones, 1996); o *Lean Product and Process Development* (Ward, 2007); e o *Lean Startup* (Ries, 2012).

A motivação principal foi explorar profundamente a startup, buscando compreender os fenômenos em estudo, valendo-se de uma estratégia dividida em dois momentos distintos: primeiramente, procurou-se compreender quais princípios, práticas e ferramentas foram usados pela empresa em seus primeiros passos, entendendo as hipóteses consideradas e a forma como a empresa cresceu; posteriormente, em busca de possíveis ameaças do modelo de negócios da época, foram apontados os pontos que a startup poderia explorar com mais profundidade para que continuasse crescendo. Definida esta estratégia, o aluno saiu a campo para realizar as diferentes atividades de coleta de dados.

Os autores optaram por adotar uma abordagem qualitativa, utilizando uma análise documental (Gil, 2008) somada à observação participante (Creswell, 2013). O aluno registrou

conversas informais com especialistas da empresa, investigou notícias e dados públicos e observou registros internos, visando criar argumentos que refletissem fielmente a realidade da situação.

Estes registros geraram descobertas sobre os momentos fundamentais da empresa diante da perspectiva do *Lean*, desde a criação das primeiras hipóteses, as mudanças de rotas, o ajuste de seu propósito, o incremento de seu portfólio de serviços e as mudanças em seus processos.

Ao final deste estudo, emergiu a análise sobre os pontos que poderiam ser problemáticos para o futuro da empresa, e como as práticas *Lean* poderiam ser úteis daquele momento em diante. Esta análise permitiu fazer recomendações sobre os possíveis caminhos a serem seguidos pela *startup* em questão e, eventualmente, por quaisquer outras startups que tenham interesse em utilizar as práticas *Lean* em sua respectiva realidade, além de compartilhar conclusões e *insights* para futuras pesquisas.

2 Fundamentação teórica

2.1 Explicando a filosofia Lean

Lean refere-se a um modelo sócio técnico de gestão que visa aprimorar os processos, maximizando a eficiência e minimizando os desperdícios. Sua concepção foi formalizada no meio acadêmico, a partir de um estudo que analisou 90 plantas automobilísticas em 17 países, o que deu origem ao termo *Lean Manufacturing* para descrever o Sistema Toyota de Produção, entre 1950 e 1980 (Cusumano, 1985). A gestão visual emergiu como uma ferramenta relevante para otimizar os processos organizacionais, promovendo a comunicação eficaz, por meio de elementos visuais como sinalização, painéis e cores (Ohno, 1997). Também é possível citar a prática de *Heijunka*, que busca nivelar os processos para estabelecer um fluxo de trabalho contínuo e estável (Womack & Jones, 1996); e o *Andon*, que é um sistema de sinalização visual e/ou auditiva utilizado para destacar problemas ou irregularidades no ambiente de produção ou de manufatura, propagada no Sistema Toyota de Produção (Womack, Jones, & Ross, 2004).

Posteriormente, o *Lean* expandiu do contexto do chão de fábrica para uma abordagem na gestão de empresas além das indústrias, conhecida como *Lean Thinking*. Surgiram, então, os 5 princípios do *Lean*, que incluem: (i) a especificação do valor do ponto de vista do cliente final; (ii) a identificação do fluxo de valor para cada família de produtos; (iii) a colocação do produto em um fluxo contínuo; (iv) a permissão para que o cliente puxe o produto; e (v) a busca pela perfeição (Womack & Jones, 1996). Em termos comparativos, outros 5 elementos foram propostos futuramente e se entrelaçaram com estes princípios, reforçando o foco no valor para

o cliente; a importância de lideranças empreendedoras (*Shusa*); a formação de times de especialistas responsáveis, somados a processos de engenharia simultânea com múltiplas alternativas (*Set Based Concurrent Engineering - SBCE*); e o gerenciamento do projeto com gestão do fluxo, com cadência e fluxo puxado (Ward, 2007).

Também se destacaram os estudos sobre desperdícios no fluxo de valor, cruciais para o *Lean Manufacturing*. Ohno (1997) definiu “valor” como o determinado pelo cliente e “desperdícios” como atividades que consomem recursos, mas não agregam valor ao produto final. Pode-se citar: produção em excesso, espera, transporte desnecessário, processamento desnecessário, estoque em excesso, movimentação humana desnecessária e correções ou retrabalho. Adicionalmente, Ward e Sobek (2014) destacaram os desperdícios específicos do desenvolvimento de produtos, tais como: desperdício de tempo de desenvolvimento, processamento excessivo, movimento, inventário, transporte, espera, defeitos e talento humano. Esses princípios foram a base do *Lean Product and Process Development*, que também tiveram fundamental importância neste estudo de caso, trazendo referenciais do *Lean* aplicados ao lançamento de novos produtos.

2.2 A integração do Lean com as startups

Esses referenciais consideraram, principalmente, o contexto de indústrias, empresas de produtos físicos e serviços agregados. Se for considerado um contexto mais atual, pode-se observar a eclosão das tecnologias de informação e, principalmente, a busca pela competitividade por meio da inovação, transformando os conceitos de competitividade e promovendo conceitos novos às práticas de eficiência sugeridas por autores que abordaram o *Lean*.

Blank (2010) explorou conceitos da “*startup enxuta*”, preconizando a concepção de um negócio tecnológico, a partir do lançamento do “Produto Mínimo Viável” (MVP) para validar hipóteses de negócio com menor esforço e menor investimento possíveis. Neste negócio, um produto tecnológico deve contar apenas com os recursos essenciais para atender às necessidades iniciais dos clientes. Esta ferramenta deve ser rapidamente criada e lançada ao mercado o mais rápido possível para que os empreendedores possam coletar *feedback* valioso dos usuários reais, permitindo que ajustem e melhorem seus produtos, com base em dados concretos.

Ries (2012) desenvolveu ainda mais esses conceitos, em seu livro *Lean Startup* e, a partir de então, foi possível destacar o ciclo de aprendizado construir-medir-aprender, que envolve a rápida iteração entre criar experimentos, medir seus resultados e aprender com estes

resultados para informar as próximas etapas. Os empreendedores são convidados a criar as “hipóteses de valor e de crescimento”. A hipótese de valor é voltada para o entendimento daquilo que os primeiros usuários consideram valioso em um produto ou serviço, abordando suas necessidades, desejos e dores. A hipótese de crescimento é derivada da forma como a empresa pode expandir sua base de clientes, receita ou participação de mercado ao longo do tempo, identificando novos canais de aquisição de clientes, modelos de precificação e lançamento de novos produtos. Ao adotar essa abordagem de forma contínua, as *startups* podem evitar desperdícios de recursos ao investirem apenas em iniciativas comprovadamente eficazes, minimizando o risco de falha.

Nesse mesmo período, outros autores citaram arcabouços como o *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010) e o *Value Proposition Design* (Osterwalder & Pigneur, 2014), promovendo o uso de ferramentas de modelagem de negócios mais visuais para ajudar empreendedores a criarem e a validarem modelos de negócios inovadores, principalmente nas *startups*. Esses modelos de negócios oferecem abordagens visualmente atrativas e altamente acessíveis para criar, avaliar e iterar os modelos de negócios inovadores, de forma visual. Ao promoverem a utilização dessas ferramentas, os autores visaram facilitar o processo de concepção, validação e adaptação de modelos de negócios, permitindo que empreendedores identificassem e explorassem oportunidades de maneira mais eficaz e estruturada, ao mesmo tempo que simplificassem conceitos para que o público menos acadêmico conseguisse ter ciência mais fundamentada sobre a estruturação de um negócio.

Pouco tempo depois, novas técnicas de crescimento rápido foram disseminadas, como as propostas por Hoffman e Yeh (2018), que enfatizaram a importância de estratégias como a expansão acelerada da base de clientes, o investimento em marketing digital altamente segmentado e a adoção de modelos de negócios escaláveis. Essas técnicas visam impulsionar o crescimento exponencial das *startups* em um curto período de tempo, permitindo que rapidamente alcancem uma posição de destaque no mercado.

Por fim, foram criadas as comunidades, conforme apontado por Feld e Hathaway (2020), que envolveu o estabelecimento de conexões profundas e significativas com usuários e clientes das *startups*. Essa abordagem valoriza a construção de relacionamentos autênticos e a promoção de uma cultura de engajamento e de colaboração dentro da comunidade em torno da marca, por meio de plataformas *online*, eventos presenciais e programas de fidelidade.

O foco deste relato técnico foi entender a existência dos princípios, das práticas e dos desperdícios do *Lean* por uma *startup* específica, a BHub, e analisar o uso desses diferentes mecanismos, desde sua criação até o momento de seu crescimento.

3 Metodologia

Gil (2008) destacou a importância da análise documental como uma técnica eficaz para coletar dados históricos e contemporâneos, fornecendo *insights* valiosos para a pesquisa. Essa metodologia permite acessar informações que não seriam facilmente obtidas por outros meios, além de possibilitar a análise detalhada e profunda dos materiais coletados.

Creswell (2013), por sua vez, destacou a relevância da observação participante como uma abordagem para a compreensão holística de fenômenos sociais complexos, enfatizando sua capacidade de fornecer *insights* profundos e contextuais sobre o objeto de estudo. O autor reforçou a importância da observação participante ao ressaltar sua capacidade para capturar detalhes e dinâmicas que não seriam facilmente perceptíveis apenas por meio de análises documentais ou por outras formas de captura de dados.

Dado que, na época, um dos pesquisadores atuava como colaborador da *startup*, como mencionado, foi possível a combinação dos dois métodos, tendo como base as conversas informais com especialistas da empresa, notícias, dados públicos e a observação de registros internos, visando criar argumentos que refletissem fielmente a realidade da situação.

4 Coleta de dados

4.1 Histórico da startup

Em junho de 2021, nasceu a BHub, *startup* especializada em auxiliar outras organizações na administração empresarial, área frequentemente deficitária em *startups* e em pequenas empresas. Os fundadores da BHub especulavam que o mercado tinha muitos problemas com a emissão de notas fiscais e com a geração da folha de pagamentos, constatados principalmente, por suas próprias experiências anteriores vivenciadas em outras empresas, e queriam entender se esses problemas ocorriam também com outros empreendedores.

Buscando responder a este questionamento, em julho de 2021, os fundadores organizaram um café virtual, a fim de discutir os desafios da administração em *startups*. O evento atraiu quase 500 inscrições e possibilitou a realização de 314 entrevistas. Os *feedbacks* dos entrevistados permitiram identificar um problema em comum: a demora e a complexidade dos relatórios financeiros emitidos por contadores.

Portanto, os fundadores da BHub identificaram um problema específico e partiram para o mercado, apresentando-se com o propósito de "Salvar 1 milhão de empreendedores da má gestão", oferecendo serviços de gestão financeira, contábil e jurídica para *startups* e para pequenas empresas.

Em setembro de 2021, a BHub já tinha 51 clientes e 26 colaboradores, e recebeu um aporte de R\$ 23 milhões de fundos de investimento para desenvolver cada vez mais seu pilar de propósito, conectando-o com outros dois pilares: pessoas e processos.

No que tange ao pilar de pessoas, a empresa foi para o mercado visando encontrar e reter novos profissionais. Neste início de jornada, foi lançado o guia de virtudes e das políticas internas. Foi possível constatar que a cultura organizacional estava sendo construída continuamente, e se sustentava nas "Virtudes BSamurais", alinhadas com a cultura oriental, principalmente, com a japonesa. Estas virtudes consolidaram-se em políticas formais, como segurança da informação, anticorrupção, presentes, brindes e hospitalidade, além do código de conduta do fornecedor e do código de ética e de conduta dos colaboradores, bem como a criação dos termos e das condições de uso do *website* e de *cookies*, e a 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*, disponibilizando a esses profissionais uma parte da sociedade da empresa, o que mostrava que esta já tinha maturidade a ponto de atrair novos colaboradores e novos investidores. Essas pessoas passariam a atuar na BHub para construir o terceiro pilar, o de processos. Na época, um dos primeiros objetivos-chave era consolidar os processos internos, o que incluía documentar as principais atividades operacionais e de suporte. Esse objetivo visava à criação da estrutura de contratações, que suportaria o crescimento da empresa; a estratégia padrão de geração de conteúdo e presença nas redes sociais; e a jornada integrada de aquisição, atendimento, faturamento e operação de clientes.

Paralelamente, outro objetivo-chave focava em integrar esses processos, o que propiciou o lançamento da primeira versão do "*Hub do Empreendedor*". Tratava-se de um sistema de interface da empresa com os clientes, integrado ao "*Cockpit*", ferramental de suporte operacional usado pelas equipes internas da empresa. Por fim, outro objetivo-chave visava ao crescimento de clientes da empresa. A BHub lançou seus primeiros serviços tanto para a área jurídica como para a contábil e a financeira.

Em dezembro de 2021, como fruto da integração dos pilares de propósito com o de pessoas e o de processos, a *startup* chegou a 134 clientes, a uma equipe composta por 51 colaboradores e recebeu um novo aporte, desta vez, de R\$ 115 milhões.

Entre janeiro e agosto de 2022, ocorreram movimentos de mudanças relevantes chamadas "pivôs". Referiam-se a ajustes de direção estratégica que as empresas fazem com

base em *feedbacks* e em aprendizados obtidos durante o processo de validação do modelo de negócios (Ries, 2012). Foram identificados diferentes ajustes.

Em janeiro de 2022, 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 refere-se à composição de máquinas e de operadores agrupados de acordo com um processo ou com um grupo de produtos, com o objetivo principal de otimizar o fluxo de trabalho, reduzir desperdícios e melhorar a eficiência geral do processo produtivo (Womack, Ross, & Jones, 2004).

No entanto, este modelo de crescimento demonstrou-se frágil diante do rápido crescimento da *startup* e a BHub extrapolou esse mecanismo, criando unidades de negócios autônomas, com o propósito de atender à demanda crescente e conseguir realizar melhores segmentações, especializando as disciplinas iniciais. O formato de células operacionais é eficiente em uma escala menor e a mudança deu-se devido à necessidade de sustentar o crescimento robusto.

As novas unidades de negócios possibilitaram a distribuição mais estratégica de recursos e de talentos. Cada uma das unidades passou a ter autonomia para otimizar seus próprios processos, sempre orientadas pelas diretrizes da BHub de eliminar a burocracia com atendimento de qualidade. Essa descentralização operacional permitiu responder mais rapidamente às necessidades específicas de cada segmento de clientes.

Portanto, é possível associar esse movimento ao de um “pivô de arquitetura de negócios”, momento em que a empresa procura fazer alterações na estrutura operacional entre o mercado de alta margem de lucro e o baixo volume de clientes contra um modelo de baixa margem de lucro e alto volume de clientes.

Além destes primeiros movimentos, foi possível identificar mudanças importantes no relacionamento da *startup* com seus clientes. Embora, originalmente, a BHub tenha sido voltada para *startups* e pequenas empresas, a liderança da *startup* percebeu uma crescente demanda por parte das médias e grandes empresas, o que a levou à criação do "*BHub Corp*", buscando atender a este segmento e ampliando suas vendas de serviços.

Com foco mais estratégico, foi, então, introduzido o serviço "*CFO as a Service*", de modo a auxiliar a *startup* nas análises financeiras e na otimização de planos de contas de seus clientes. A mudança do padrão dos clientes foi outra movimentação, visto que a BHub se iniciou com foco em *startups* e, atualmente, está mais direcionada para contadores e para outras pequenas empresas.

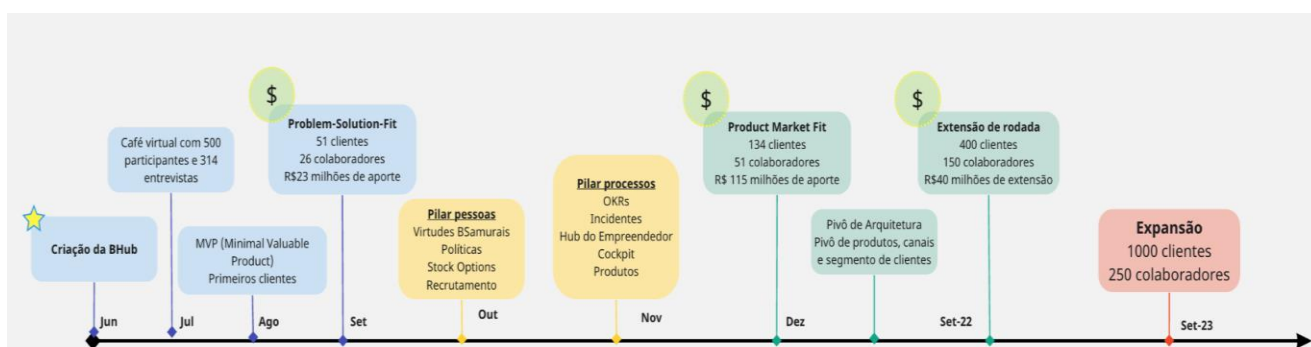
Ainda no trato com os clientes, a *startup* apostou em marketing e em vendas variadas, criando iniciativas como a comunidade “*Potato Valley Club*”, o programa de afiliados e parceiros “*BHub Club*” e o curso “*BHub Academy*”, com conhecimentos específicos sobre a jornada de uma *startup*. Essas iniciativas foram descontinuadas, direcionando o foco para os canais digitais. Atualmente, a empresa comunica-se pelo seu *website*, por redes sociais e por campanhas de mídia paga, além de realizar eventos e de buscar parceiros alinhados com o seu negócio principal. É possível caracterizar esses movimentos como “pivô de segmento” e “pivô de canais”, momentos em que a empresa procura fazer alterações na estrutura de atendimento e de relacionamento com o cliente, pensando em otimizar sua experiência de atração e de aquisição de produtos e serviços.

Em setembro de 2022, como desdobramento dos aprendizados acumulados ao longo do período, a empresa divulgou uma ampliação da rodada de investimentos, recebendo um novo aporte financeiro no valor de R\$ 40 milhões, totalizando, assim, R\$ 178 milhões de capital levantado, em aproximadamente um ano de atividades. Neste mesmo mês, a BHub contava com um quadro de 150 colaboradores e havia prestado serviços para mais de 400 empresas. Um ano depois, em setembro de 2023, foi registrado um aumento significativo em sua base de clientes, ultrapassando a marca de 1.000, ao passo que o número de colaboradores se expandiu para aproximadamente 250. Assim sendo, em 2 anos de atividade a empresa cresceu 15 vezes.

A Figura 1 apresenta a linha do tempo da BHub, iniciada em 2021, na qual é possível observar todos os marcos supramencionados, consolidando todas os principais fatos da história da empresa.

Figura 1.

Linha do tempo da BHub, iniciada em 2021



Fonte: Elaborada pelos autores.

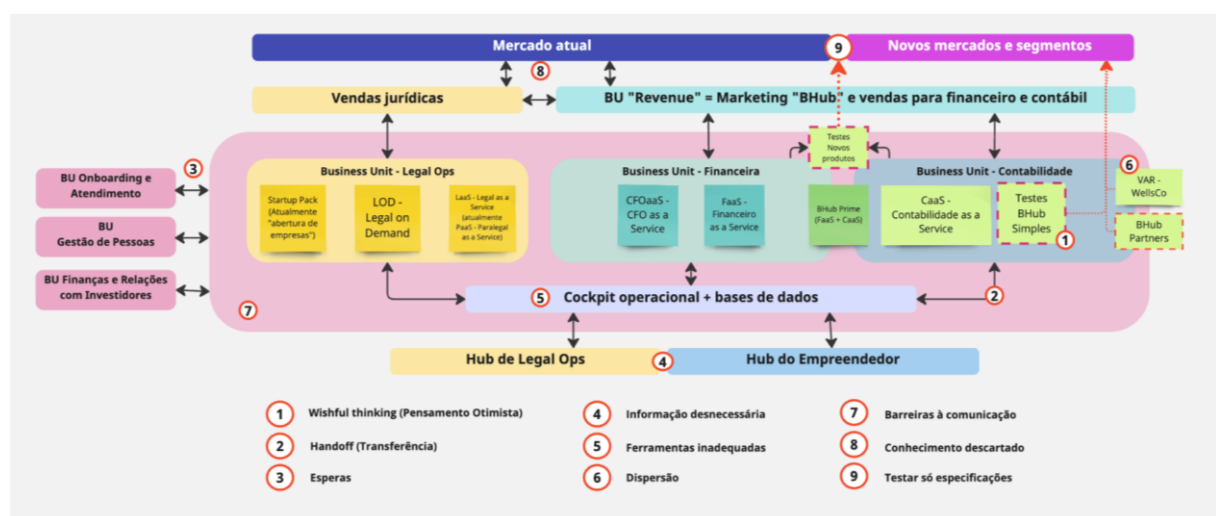
4.2 Mapeamento de desperdícios

A observação-participante foi mantida ao longo de toda a construção deste relato, e permitiu identificar as áreas de melhoria, as oportunidades de desenvolvimento e as possíveis soluções para os desafios enfrentados pela BHub. Para melhor detalhar estes elementos, especialmente neste estudo, foi criado um mapa do macro fluxo de trabalho da *startup* (Figura 2), considerando o modelo conceitual de princípios, práticas e desperdícios, visando ilustrar as relações entre áreas, produtos e segmentos da empresa. Neste mapa, os autores compilaram uma lista detalhada e condensada gerada a partir de uma série de *insights*. Cada um dos pontos destacados na imagem representa um domínio ou um elemento específico. Estes pontos foram analisados e apresentam-se a seguir para melhor compreensão de seu enquadramento diante do cenário da empresa.

É importante ressaltar que o mapeamento não estabelece prioridades fixas e que as categorizações de desperdícios são apenas domínios de possíveis barreiras, sem necessariamente abranger todas as questões identificadas. Portanto, as recomendações derivadas desse processo são realistas, viáveis e éticas, do ponto de vista da *startup*, considerando-se as complexidades do seu contexto organizacional, as perspectivas e as necessidades dos envolvidos.

Figura 2.

Operação da BHub e Seus Possíveis Pontos de Desperdícios



Fonte: Elaborada pelos autores.

5 Discussão e recomendações

5.1 *Wishful thinking* (pensamento otimista)

No contexto do *Lean*, o *wishful thinking* (pensamento otimista) refere-se a uma mentalidade ou a uma abordagem em que as pessoas assumem que as coisas funcionarão como esperado, sem necessariamente ter uma base sólida de evidências ou um planejamento adequado. Isso pode levar a decisões precipitadas, à falta de análise crítica e à subestimação dos desafios reais envolvidos em um processo ou projeto (Ward, 2007).

Quando ocorreram mudanças na estrutura da BHub, é possível que tenham sido adotadas premissas de produtos antigos para novos lançamentos, desconsiderando o contexto atual do mercado. Recentemente, foi observado o lançamento de um novo produto no mercado contábil, denominado “*BHub Simples*”. Este produto permite que potenciais clientes abram uma empresa e tenham acesso à contabilidade básica, com um *ticket* médio inferior ao plano existente de contabilidade. Diante da expectativa gerada pelo lançamento do “*BHub Simples*”, existia a preocupação de que os clientes percebessem o valor da empresa, independentemente das mudanças de preços. Apesar do potencial do mercado, a mensagem transmitida pelo novo serviço poderia ser interpretada como uma alteração no posicionamento da empresa que, historicamente, priorizava a alta qualidade de seus serviços internos e a proposta de valor de atendimento especializado.

Frente ao lançamento e aos potenciais serviços futuros, foi crucial que a empresa estabelecesse uma visão clara do que esperava alcançar e estivesse disposta a adaptar essa visão com base no aprendizado contínuo.

No contexto do *Lean Product and Process Development*, destaca-se a importância do papel do Shusa, termo japonês que se refere ao líder de projeto, ou ao engenheiro-chefe, como principal responsável pelo sucesso de um novo produto, desde sua concepção até a produção e venda (Liker, 2005).

Nesse sentido, a recomendação é fortalecer ainda mais a cultura organizacional de liderança, por meio de treinamentos regulares sobre esses conceitos; implementar ferramentas de avaliação que promovam revisões periódicas; estimular a colaboração entre as equipes; e garantir a comunicação clara e eficaz em toda a BHub.

5.2 *Handoff* (transferência)

No contexto *Lean*, o *handoff* (transferência) refere-se ao momento em que a responsabilidade por uma determinada tarefa, processo ou produto é transferida de uma etapa

para outra, ou de uma equipe para outra, dentro do fluxo de valor. Esse conceito é fundamental para garantir a continuidade e a eficiência do trabalho, minimizando atrasos, erros e desperdícios (Ward & Sobek, 2014).

Com a expansão das unidades da empresa, o compartilhamento de conhecimento entre as equipes passou a ser um ponto de atenção. A perda ou a má compreensão dessas informações pode resultar em decisões ineficientes e em problemas operacionais, especialmente quando equipes acostumadas aos produtos já existentes precisam se adaptar a novas expectativas.

À medida que a empresa vai crescendo, corre-se o risco de superestimar as capacidades internas, levando a investimentos arriscados ou à falta de preparo para enfrentar desafios futuros. Além disso, pode ocorrer inconsistência na demonstração dos dados se forem desenvolvidos processos de controle paralelos para lidar com problemas de curto prazo.

Uma sugestão para lidar com esses desafios foi criar *Obeyas* (Liker, 2005), que são espaços de trabalho colaborativos, virtuais ou presenciais, onde as equipes se reúnem para planejar e para monitorar projetos, fomentando a comunicação aberta e a tomada de decisões ágeis. Isso fortalece a cultura de transparência, permitindo que todos compreendam os desafios e contribuam para buscar soluções.

Outras ferramentas recomendadas para esse novo momento foram os *Concept Papers* (Liker & Morgan, 2006), que podem ser empregados para estruturar e para esclarecer ideias iniciais, estimulando o pensamento sistemático e servindo de base para melhorias. Investir em automação e em autonomia nos processos é vital para reduzir os tempos de transferência e minimizar erros. Esses documentos são únicos e fornecem uma visão clara dos direcionamentos que o lançamento deve seguir, sendo atualizados ao longo do tempo, conforme necessário.

Para complementar as sugestões de aprimoramento dos processos internos, foi relevante considerar a utilização do *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) e do *Value Proposition Design* (Osterwalder & Pigneur, 2014), que são ferramentas complementares para ajudar as empresas a compreenderem melhor as necessidades e os desejos de seus clientes, bem como para criar propostas de valor que atendam a essas demandas de forma eficaz. Ao utilizar o *Business Model Canvas*, o *Value Proposition Canvas*, as *Obeyas* e os *Concept Papers*, a BHub pode analisar visualmente, em detalhes, os perfis dos clientes, as atividades que desempenham, as dores que enfrentam e os ganhos que esperam, auxiliando na criação de produtos e de serviços mais alinhados com as expectativas do mercado.

5.3 Esperas

No *Lean*, esperas referem-se a quaisquer períodos em que um produto, material ou informação está inativo, sem ser processado ou movido. Esperas são consideradas desperdícios, pois não agregam valor ao produto final e podem resultar em atrasos no fluxo de trabalho. Elas podem ocorrer em várias etapas de um processo produtivo, desde a espera por materiais até a espera por instruções ou decisões. Esses períodos de inatividade, geralmente, resultam em atrasos na entrega do produto final, aumento dos *lead times* e redução da eficiência geral do processo (Ward, 2007).

Além disso, o processo de experimentação rápida e o envolvimento com o ecossistema de inovação também foram relevantes. Por exemplo, definir uma arquitetura que equilibre preço e diferenciação dos serviços pode permitir que as ofertas tenham um valor competitivo, além de gerar diferentes hipóteses, a partir do mercado potencial. Conforme destacado por Ries (2012), estratégias de crescimento mais virais, que envolvem os próprios usuários e os clientes na propagação do produto, podem ser testadas, ampliando a abordagem para além do modelo de pagamento recorrente.

Isso pode ser integrado ao *blitzscaling*, estratégia que visa ao rápido crescimento das empresas, sendo crucial adotar abordagens ágeis e flexíveis que permitam responder rapidamente às demandas do mercado e escalar o negócio de forma eficiente (Hoffman & Yeh, 2018).

Integrar esses conceitos ao processo de lançamento de novos produtos pode ser essencial para superar os desafios e para aproveitar as oportunidades de crescimento, principalmente no momento de *onboarding* de clientes, que pode ser agilizado em função dessa participação prévia, desde o momento da concepção de produtos. Além disso, esperas entre os times podem diminuir em função da colaboração que pode vir a ser construída em conjunto com os usuários.

5.4 Informação desnecessária

Para o *Lean*, informação desnecessária é qualquer dado, documento ou processo que não agregue valor ao produto final ou ao cliente, o que pode incluir relatórios extensos, documentação excessiva, comunicação redundante ou qualquer outra atividade que não contribua diretamente para atender às necessidades dos clientes ou para melhorar o processo de produção. O objetivo do *Lean* é eliminar desperdícios em todas as suas formas, incluindo a eliminação de informações desnecessárias que consomem tempo e recursos, sem proporcionar benefícios tangíveis (Liker, 2005).

O *Hub* do Empreendedor é um elemento crucial desde os estágios iniciais da BHub, servindo como a principal *interface* da empresa com seus usuários contratantes. Esta ferramenta desempenha um papel fundamental na consolidação de informações essenciais sobre os indicadores financeiros para as empresas. No entanto, com a crescente diversificação da base de clientes da BHub, surgiram desafios quanto à otimização dessa ferramenta, desde a atualização das funcionalidades, conforme *feedbacks* e expectativas dos usuários, até a manutenção do engajamento e da comunicação eficaz com os próprios usuários, mantendo-os informados sobre novidades e mudanças relevantes.

Embora os indicadores financeiros direcionados aos empreendedores representem uma proposta de valor significativa, os usuários podem relatar a falta ou o excesso de informações, bem como a necessidade de um atendimento mais centralizado ou a inclusão de serviços adicionais ao longo da jornada na ferramenta.

Diante desses desafios, foram sugeridas recomendações para os produtos digitais da *startup*, explorando diferentes tipos de pivôs. Pode-se considerar a aplicação de pivôs *zoom in* ou *zoom out* no *Hub* do Empreendedor, conforme recomendado por Ries (2012), para lidar com a falta ou com o excesso de informações que não agregam valor aos clientes, concentrando-se, especificamente, no núcleo do produto ou do serviço.

Nesse contexto, pode ser recomendada uma nova abordagem de apresentação, focando nas funcionalidades essenciais que atendam às necessidades dos usuários. Um formato em aplicativo *mobile* também pode se alinhar com as atuais práticas de empreendedores, que têm uma dinâmica de trabalho cada vez mais remota.

5.5 Ferramentas inadequadas

Do ponto de vista *Lean*, ferramentas inadequadas referem-se a métodos de trabalho excessivamente burocráticos; sistemas de gestão desatualizados; processos de tomada de decisão hierárquicos e lentos; entre outros (Liker, 2005).

No contexto supramencionado do *Hub* do Empreendedor, pode ser necessário que a empresa centralize cada vez mais a experiência dos clientes nessa ferramenta, o que pode acarretar desafios relacionados à infraestrutura, à integração de informações e à incorporação de novas funcionalidades. Em contrapartida, isso pode ser positivo, quando se trata de práticas de análise de dados. A interpretação adequada de informações, de padrões em conjuntos de dados, de arquitetura, modelagem, administração, governança, qualidade e integração de ferramentas pode gerar benefícios nos próximos anos.

5.6 Dispersão

No contexto *Lean*, dispersão refere-se à variabilidade ou à inconsistência nos processos de produção ou de operações de uma organização. Esse conceito é frequentemente abordado como uma forma de desperdício, pois a dispersão pode levar a atrasos, erros, retrabalho e custos adicionais (Ohno, 1997).

A BHub tem realizado diferentes parcerias, estratégia que lhe permite acessar rapidamente novos recursos e clientes. Concomitantemente, pode aumentar a complexidade operacional, levando à potencial falta de coesão na execução das estratégias de produtos e em eventuais resistências culturais, uma vez que empresas diferentes podem ter valores e práticas distintas, afetando a sinergia e o alinhamento estratégico.

Nesse sentido, recomenda-se que a BHub adote o conceito de *Front-Loading* (Ward & Sobek, 2014), que se refere à prática de antecipar esforços, investimentos ou análises em determinada fase inicial de um processo ou de um projeto, em vez de deixá-los para as fases posteriores. Essa abordagem visa maximizar a eficiência, reduzir riscos e garantir uma base sólida para o sucesso futuro. Quando aplicado a projetos ou a processos, o *Front-Loading* envolve dedicar tempo, recursos e atenção extras no início, a fim de estabelecer uma fundamentação sólida e abordar desafios potenciais antes que se tornem problemas. Isso pode incluir atividades como análises detalhadas; planejamento cuidadoso; identificação de riscos; definição de metas claras; e alinhamento de expectativas.

Para aprimorar ainda mais essa abordagem, a BHub pode fortalecer seus vínculos com as comunidades de seu ecossistema, estabelecendo conexões com universidades e com redes que promovam a atualização e a capacitação contínua de sua equipe e de potenciais profissionais que possam vir a ser incorporados futuramente, como recomendado por Feld e Hathaway (2020).

5.7 Barreiras à comunicação

No contexto *Lean*, barreiras de comunicação referem-se a obstáculos comuns que podem prejudicar a eficácia da informação em um ambiente organizacional e incluem problemas como a falta de transparência, o ruído na comunicação, a hierarquia rígida, a falta de confiança, entre outros (Ward & Sobek, 2014).

A BHub vem integrando parcerias estratégicas com diferentes aquisições de outras empresas contábeis, oferecendo vantagens financeiras aos escritórios de contabilidade e permitindo que os profissionais das empresas adquiridas se concentrem em consultorias e em

interações diretas com os clientes, promovendo os produtos e os serviços da *startup* e, em contrapartida, recebendo comissões. Entretanto, essa expansão também pode acarretar desafios quanto à manutenção de uma visão e de uma missão consistentes dos serviços da BHub em todas as frentes, levando a problemas de comunicação e à formação de silos de informação.

Além disso, existe o risco de diluição da marca BHub pelos parceiros, uma vez que os serviços e os produtos são divulgados em conjunto com outras marcas. Garantir a qualidade das vendas e a entrega de valor torna-se desafiador, pois os padrões podem variar entre os diferentes parceiros. A segurança de dados e de informações também pode se tornar uma preocupação, pois a integração amplia os pontos de acesso aos sistemas internos.

À medida que a rede de parceiros vai se tornando mais complexa, começa a surgir a necessidade de investimentos adicionais em treinamentos e em ferramentas de gestão para manter a coesão operacional.

Destaca-se que a BHub incorporou, em seu Conselho de Administração, profissionais de empresas reconhecidas no mercado, o que aumentou sua credibilidade. Essa prática contribuiu para o fortalecimento da imagem da empresa, tanto do ponto de vista dos colaboradores, quanto dos acionistas e de clientes potenciais, além de ter minimizado mal-entendidos em relação ao posicionamento e à promoção de uma cultura organizacional sólida.

Nesse contexto, a BHub pode adotar estratégias como investir em planos de comunicação abrangentes para todas as frentes, visando garantir a participação, antecipar resistências e minimizar desafios culturais. Além disso, a empresa pode implementar medidas para reter talentos, como pacotes de benefícios ajustados, oportunidades de crescimento e planos de integração cultural (Ward & Sobek, 2014).

5.8 Conhecimento descartado

No ambiente dinâmico de uma *startup*, mudanças são constantes e é fundamental que os aprendizados sejam preservados e aproveitados para orientar novas estratégias, evitando a perda de *insights* valiosos ou a repetição de erros passados (Ohno, 1997).

A BHub experimentou, por exemplo, diferentes abordagens para estimular o aprendizado e a troca de experiências entre clientes, interessados e equipe, inicialmente, por meio da comunidade "*Potato Valley Club*". Depois de um ano, a empresa descontinuou essa estratégia e adaptou-se para um programa de afiliados, denominado "*BHub Club*", que também foi parcialmente descontinuado, exceto por iniciativas como a participação em feiras do setor e a realização de *webinars* para o mercado jurídico.

Esse aspecto da cultura organizacional tem sido crucial para a BHub até o momento, mas é importante reconhecer que o crescimento da empresa pode exigir adaptações neste sentido. Liker (2005), Ries (2012) e Ward e Sobek (2014) discutiram sobre a importância de aprender com experiências passadas e de incorporar esse conhecimento ao desenvolvimento estratégico das empresas. A partir das lições aprendidas com essas estratégias, é possível explorar parcerias com empresas do ecossistema, revisitando os conceitos de "*Potato Valley Club*" e de "*BHub Club*".

5.9 Testar só especificações

No contexto do *Lean Startup*, testar só especificações se refere, principalmente, a uma prática que enfatiza a importância de validar junto aos clientes as especificações dos produtos ou dos serviços o mais rápido possível. Em vez de investir tempo e recursos significativos no desenvolvimento completo do produto antes de testá-lo no mercado, a abordagem *Lean* sugere que os empreendedores criem um "Produto Mínimo Viável" (MVP) e o lancem para obter *feedback* dos clientes (Ries, 2012).

Porém, testar só especificações também pode se referir ao fato de processos serem testados sem um objetivo claro e previamente definido. Constatou-se que foram realizadas tentativas de explorar o canal de aquisição *outbound*, no qual as equipes de vendas proativamente abordam potenciais clientes por meio de criação de listas "frias", e envio de *e-mails* direcionados, buscando apresentar diretamente as soluções da empresa a um público segmentado. Esse canal foi parcialmente descontinuado e a *startup* pode estar desconsiderando possíveis aprendizados, testando somente canais que já atendam às especificações, e pode estar deixando de reaproveitar *insights* e relacionamentos para outros segmentos e produtos.

Ao descontinuar algumas estratégias e ao adotar outras, 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.

Para o caso da tentativa nas vendas *outbound*, pode-se considerar a revisão contínua das mensagens, as segmentações mais detalhadas de público-alvo e o ajuste na frequência e na abordagem dos contatos.

É fundamental que a *startup* reflita sobre o conceito de *set-based design* (ou engenharia simultânea) (Liker, 2005), ou seja, ao invés de escolher uma única solução, paralelamente, devem ser consideradas as várias soluções possíveis. Conforme o desenvolvimento for avançando, as opções vão sendo 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, entre 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 malsucedidas.

6 Conclusão

A BHub, *startup* em constante crescimento, desde sua concepção, vem incorporando diversas práticas do *Lean*, o que tem refletido em sua trajetória de desenvolvimento e de inovação.

A formação de times especializados e de liderança orientada para resultados, como proposto por Womack e Jones (1996), contribuíram com os passos iniciais da *startup*.

Ohno (1997) pode ter inspirado os empreendedores com os princípios do sistema Toyota de produção, dado que a empresa tem demonstrado a busca por excelência operacional, identificando e eliminando desperdícios em seus processos e aprimorando, constantemente, seu fluxo de valor.

O enfoque no valor para o cliente, aliado a fluxos rentáveis e aos ciclos de aprendizado rápido (Blank, 2010), tem se mostrado fundamental para impulsionar os resultados da BHub.

Considerando os princípios do *Lean Startup* (Ries, 2012), constou-se que eles têm sido aplicados desde os estágios iniciais da empresa, quando os empreendedores realizaram entrevistas para compreender as necessidades dos clientes; formularam hipóteses de valor; e iteraram rapidamente por meio de pivôs, para acelerar o crescimento do negócio.

Quanto à construção de processos, a BHub teve oportunidades para adotar práticas do *Lean Process and Product Development* (Ward & Sobek, 2014). O uso de *Obeyas* para visualizar e gerir projetos e a realização de testes rápidos para validar ideias e colaborar com ecossistemas estratégicos são algumas das práticas que podem ser exploradas.

Além disso, ao adotar as metodologias propostas por Osterwalder e Pigneur (2014), a BHub refinou seu modelo de negócios e sua proposição de valor, garantindo que seus produtos e serviços atendessem às necessidades dos clientes de forma eficaz, em uma gestão mais leve e visual.

Essas aplicações podem estar alinhadas com o conceito de crescimento rápido, conforme sugerido por Hoffman e Yeh (2018), permitindo que a empresa atinja um valor significativo em um curto espaço de tempo

Ao implementar e aprimorar essas práticas e princípios do *Lean*, bem como outras práticas de gestão avançadas que surgiram ao longo deste estudo, a BHUB pode estar melhor se posicionando para enfrentar os desafios do mercado e aproveitar as oportunidades de crescimento, bem como para contribuir com o desenvolvimento econômico e tecnológico do país.

Referências

- Abstartups - Associação Brasileira de Startups. (2020). *Crescimento das startups*. Recuperado em mar. 2024 de <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/>
- Blank, S. (2010). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*. Palo Alto, California: K & S Ranch Publisher.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4. ed. [S.l.]: Sage Publications.
- Cusumano, M. A. (1985). *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*. Cambridge: Harvard University Press.
- Feld & Hathaway. (2020). *The startup community way: evolving an entrepreneurial ecosystem*. Nova Jersey: Wiley.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). *Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies*. London: Harper Collins Publisher.
- Liker, J. K. (2005). *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo*. Porto Alegre: Bookman.
- Liker, J. K., & Morgan, J. (2006). *The Toyota Product Development System: Integrating People, Process and Technology*. New York: Productivity Press.
- Ohno, T. (1997). *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Nova Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Nova Jersey: John Wiley & Sons.

Ries, E. (2012). *A startup Enxuta*. São Paulo: LeYa.

Ward, A. C. (2007). *Lean Product and Process Development*. Cambridge, MA: Lean Enterprise Institute Inc.

Ward, A. C., & Sobek, D. K. (2014). *Lean Product and Process Development*. Cambridge, MA: Lean Enterprise Institute Inc.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking*. New York: Simon & Schuster.

Womack, J., Jones, D., & Ross, D. (2004). *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus.