

Introdução

Setenta e cinco por cento de todas as startups apoiadas por capital de risco não conseguem retornar o capital do investidor¹. Muitas esbarram em um teto de crescimento e de viabilidade que não conseguem ultrapassar, gerando decepções e frustrações para todos envolvidos. Seja para os fundadores, que investiram sua carreira, muito suor e abriram mão de outras oportunidades para seguirem um sonho; para os investidores, que, além da perda financeira, podem ter impactos significativos de reputação; ou ainda para os funcionários, que dedicaram energia e depositaram suas esperanças como apostas de carreira. E, por fim, também para os clientes, ou, em maior escala, para a própria sociedade, que permanecem com problemas não resolvidos. Não atingir o potencial de valor esperado pelo cliente, ou não o ampliar, representa um grande prejuízo para todo o ecossistema.

A questão é ainda mais complexa quando tratamos de startups *deep tech*, que buscam soluções para os problemas mais importantes da humanidade (por exemplo, crise ambiental, saúde, alimentação, dentre outros setores) e que vão além de soluções digitais, como plataformas e aplicativos. Tanto o fundador técnico quanto os investidores, os funcionários e os clientes carregam uma percepção de riscos significativamente mais altos, tanto em tecnologia quanto em mercado, principalmente nos aspectos de engenharia, científicos e regulatórios. Além de tudo, tais riscos são frequentemente mal compreendidos ou mal calculados, diante do ineditismo dos negócios e das tecnologias, das complexi-

dades envolvidas, dos entraves regulatórios, da escassez de recursos financeiros, técnicos e humanos e dos vieses cognitivos de fundadores e parceiros.

O objetivo deste playbook é, primeiro, ajudar a reduzir radicalmente a taxa de fracasso de startups *deep tech* apoiadas por capital de risco no início, e, em seguida, alavancar seu crescimento. Isso pode e deve ser feito tanto durante a gênese de um produto promissor em uma determinada vertical de mercado quanto na fase em que ele se torna um potencial negócio escalável, altamente atraente para investimentos e com grande potencial de impacto. Somos empreendedores seriais, tecnologistas e capitalistas de risco, não acadêmicos. Sempre escolheremos sucessos caóticos em lugar de falhas elegantes. Este playbook contém experiências e reflexões valiosas de amigos, parceiros e demais agentes do ecossistema, colecionadas ao longo de 12 anos empreendendo *deep techs* com a CAOS Focado. A jornada quase nunca foi tranquila e exata, por isso, este é um guia sugestivo e imperfeito. Por mais que existam padrões e aprendizados análogos e gerais, a experiência de cada empreendedor será sempre única.

Esse é o desafio a que nos propusemos desde a fundação da CAOS Focado, e que visa preparar os fundadores técnicos a percorrerem a jornada, priorizando a alocação de sua energia onde é mais necessária em cada fase. Essa reflexão e ação constantes sobre o nosso portfólio nos permitiram organizar mecanismos para que startups *deep tech* encontrem formas mais eficazes de desenvolver um grande mercado, dentro do qual alcancem um avanço de valor significativo e, assim, evitem o fracasso. Acreditamos que o empreendedorismo *deep tech* pode ajudar a resolver muitos dos maiores problemas da sociedade, e fazemos isso porque nosso grande sonho é ver cada vez mais tecnologias transformadas em soluções de grande impacto e histórias incríveis de pesquisadores-empresendedores transformando suas vidas e a das pessoas ao seu redor

A jornada do empreendedorismo, especialmente em alta tecnologia, raramente conta com um mapa do terreno – e, quando algum mapa está disponível, o acesso é difícil por conter muitos jargões, termos técnicos e métodos. Este playbook não foge à regra, mas foca nas especificidades que realmente importam. Em situações de extrema incerteza, é necessário clarear o caminho com conceitos que orientam a orquestração dos times, tanto da venture builder e quanto da startup. De qualquer forma, apresentamos aqui o resultado de muito aprendizado empírico e de pesquisa aplicada. E uma coisa podemos garantir: um estilo pragmático e direto, que respeita e otimiza o tempo do leitor.

A CAOS Focado (CF) é um empreendimento triplamente arriscado: um modelo novo para criar empresas novas que trabalham com tecnologias novas. No entanto, os riscos estratégicos podem ser metódica e sistematicamente mitigados, em um conjunto de estratégias para redução de risco (de-risking), não só por meio de uma estratégia de alocação de recursos, mas também pela adoção de uma abordagem, junto as startups, orientada ao problema e com base em ciclos de modelar-construir-testar-aprender (design-build-test-learn – DBTL) para reduzir o risco durante a descoberta do *product-market fit*². O que norteia o de-risking da CF:

1. Mentalidade orientada para o problema de mercado a ser resolvido e problem-solution-market fit: aqui o objetivo é criar valor o mais rápido possível e, de preferência, resolver uma dor extremamente relevante (must-have). Uma solução nice-to-have não se sustenta e é a causa de enormes falhas no ecossistema de startups e de inovação. Uma solução não precisa ser disruptiva tecnologicamente para ser must-have. Muitos dos produtos que o mercado ama sequer têm alta tecnologia envolvida.

2. Processo rigoroso de DBTL: é preciso entregar solução, priorizar funcionalidades, padronizar serviços e medir o valor entregue enquanto se desenvolve e expande a tecnologia. Muitas startups não conseguem transformar uma solução em avanços concretos e decisivos, consequentemente, não transformam pessoas interessadas em early-adopters fiéis que possam cocriar o produto. Não é necessário esperar que a tecnologia funcione completamente para começar a entregar valor.

3. *Design to value and cost*: eventualmente, os fundadores descobrem uma solução que entrega valor, mas em um mercado pequeno ou em um mercado amplo com limitações técnicas de expansão ou dificuldades para superar soluções concorrentes. Portanto, tornam-se cruciais tanto o processo estratégico e tático de um produto ou serviço em escala (adequado a cada momento da startup) quanto o desenvolvimento de métricas de economia unitária (*unit economics*) que possam gerar aprendizados rápidos.

Pretendemos fornecer um conjunto de estratégias, táticas e técnicas prescritivas para aplicações em sua própria startup ou nas empresas de seu portfólio, caso seja um investidor de risco ou atue em uma organização de fomento ao ecossistema. Somos empreendedores com um gosto pela construção de conhecimento e pela praticidade. Esse conhecimento foi construído pela experimen-

tação, por isso, muitas vezes não usamos frameworks e nomenclaturas prontas do corpo teórico de empreendedorismo inovador. Optamos por adaptar e criar conceitos próprios. Buscamos encaixar as definições não triviais em uma narrativa encadeada, fugindo do formato de uma enciclopédia que cospe explicações isoladas. Nesta narrativa, o método, os fundadores e os times servem como pano de fundo para explicar como a CF apoia empreendedores na criação de *deep techs*.

Diogo Dutra
Sócio-fundador e CEO da CAOS Focado