



# Startup Enxuta: uma análise de sua aplicabilidade ao ecossistema brasileiro de empresas de tecnologia

Diego Aleksander Moreira Pires [diego.alexander@live.com](mailto:diego.alexander@live.com) UFABC  
Alessandra Cristina Santos Akkari [alessandra.akkari@mackenzie.br](mailto:alessandra.akkari@mackenzie.br) Mackenzie/Campinas  
Romulo Gonçalves Lins [romulo.lins@ufabc.edu.br](mailto:romulo.lins@ufabc.edu.br) UFABC

## Resumo

Tendo em vista que a necessidade de encontrar formas de encontrar alternativas para estabelecer empresas bem-sucedidas em cenários competitivos extremamente incertos aliada ao fato dos empreendedores brasileiros sofrerem com severa taxa de fracasso, pesquisa-se sobre a metodologia Startup Enxuta no contexto do ecossistema brasileiro de startups, a fim de analisar sua efetividade no gerenciamento de empresas de tecnologia. Realiza-se, então, uma pesquisa exploratória que contou com uma abordagem tanto de aspectos qualitativos quanto quantitativo. Aplicada, hipotética-dedutiva e com procedimentos de pesquisa que envolveram pesquisa bibliográfica e levantamento através do questionário que buscou levantar questões que buscasse identificar as práticas das startups em consonância com a metodologia startup enxuta. Diante disso, verifica-se que as empresas que conseguiram escalar seus negócios demonstraram aplicar os princípios da metodologia Startup Enxuta em suas práticas administrativas, levando-nos a crer que a adaptação da manufatura enxuta à realidade corporativa das startups brasileiras de tecnologia foi bem sucedida.

Palavras-chave: Startup Enxuta; Empreendedorismo; Inovação; Tecnologia.

## 1. Introdução

A velocidade e o dinamismo que as novas tecnologias são desenvolvidas e lançadas ao público consumidor, tornaram necessárias novas técnicas de desenvolvimento de modelos de negócios e produtos que acelerem tal processo, desde a contextualização da ideia até a chegada do produto/serviço no mercado. Estas características são estudadas como uma nova disciplina de administração empresarial, a Metodologia Startup Enxuta.

A necessidade de encontrar formas de encontrar alternativas para estabelecer empresas bem-sucedidas em cenários competitivos extremamente incertos aliada ao fato dos empreendedores brasileiros sofrerem com severa taxa de fracasso em todas as áreas de negócios motivaram a existência desse estudo. Apesar de muitos associarem o sucesso dos empreendedores bem-sucedidos a um golpe de sorte, Ries (2012, p.17) afirma que o desenvolvimento de uma startup é a aplicação desta nova disciplina que pode ser aprendida e necessariamente envolve administração do negócio focado no desenvolvimento do produto baseado nas necessidades do cliente. Assim, o objetivo da metodologia Startup Enxuta é reduzir a taxa de insucessos em ambientes

---

de incerteza, dirimindo desperdícios de recursos como o tempo e a habilidade dos trabalhadores. Cumpre salientar, ainda, que esse é um tema novo, pouco estudado na literatura. Ribeiro (2014) já abordou o tema considerando uma amostragem menor e pôde verificar que a aplicação dessa metodologia traz vantagens substanciais para o empreendedor que a utiliza.

Esse trabalho tem por objetivo verificar se a metodologia Startup Enxuta é uma ferramenta gerencial apropriada para aumentar as taxas de sucesso. Assim, não tem por escopo refutar qualquer paradigma atual, mas apresentar uma nova alternativa. O estudo desse instrumento envolve conhecer se os empreendedores brasileiros aplicam os ensinamentos de Eric Ries. É um tema pertinente, visto que, segundo Sakai (2020), o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo. 34% das pessoas entre 18 e 64 anos são empreendedoras. Contudo o sucesso desses negócios são comprometidos em virtude da baixa escolaridade e falta de apoio aos negócios, sobretudo em nível inicial. Dessa forma, torna-se fundamental a capacitação dessa população no ensino do empreendedorismo, desde o nível mais básico ao nível mais elevado (GEM, 2018).

Considerando a relevância do tema para o sucesso das empresas startup brasileiras na área de tecnologia, são indagadas as seguintes questões de pesquisa: (QP1) “a metodologia Startup Enxuta é uma ferramenta gerencial apropriada para aumentar as taxas de sucesso de empresas startup de base tecnológica?”; e (QP2) “as startups consideram e utilizam a experiência e avaliação dos clientes para desenvolvimento e aperfeiçoamento de seus produtos a fim de reduzir a taxa de insucesso do mesmo no mercado?” Deste modo, o presente artigo busca as especificidades sobre o assunto, apresentando uma pesquisa com as empresas brasileiras.

O texto está estruturado da seguinte forma: na Seção 2 é apresentada a revisão da literatura, onde são apresentados o cenário das startups brasileiras, empreendedorismo e os conceitos sobre Startup Enxuta; na Seção 3 é apresentada a metodologia proposta, as perguntas desenvolvidas para a pesquisa junto às empresas; na Seção 4 são apresentados os resultados da pesquisa e uma breve discussão sobre os resultados alcançados; por fim, a Seção 5 apresenta as considerações finais do trabalho.

## **2. Revisão da Literatura**

Neste tópico serão apresentados os principais aspectos relacionados ao cenário das startups de base tecnológica no país, empreendedorismo e aos conceitos da metodologia Startup Enxuta, que são os conceitos principais que embasam este trabalho.

### **2.1. Cenário das Startups de base tecnológica no Brasil**

O censo startSe (2017) apresenta que a região sudeste ainda desponta como a melhor região para os ecossistemas de startups (São Paulo 42% e Minas Gerais 7%). A capital, São Paulo, por sua vez é a décima segunda cidade mais favorável no mundo para empresas de tecnologia. Assim, o que torna as cidades no Brasil e no mundo em ecossistemas que são propícios à inovação é a capacidade de poderem trabalhar em conjunto com diversas áreas do governo, desburocratizando processos e estabelecendo acordos.

A mesma fonte acrescenta ainda que a idade média dos respondentes é de 33 anos e 8 meses e a idade médias das empresas é de 2 anos e 5 meses e 70% delas foram fundadas entre

---

2016 e 2017, o que demonstra que o ecossistema vem amadurecendo. 58% das companhias possuem um perfil mais técnico, ao passo que 42% apresentaram um perfil mais gerencial. 5,4% das empresas estão em fase de ideiação, 38% em fase de operação, 36% em fase de tração e 20,6% em fase de *scaleup*.

O censo, então, conclui com esses dados que o cenário do ecossistema brasileiro de startups é promissor, apesar da substancial quantidade de adversidades que precisam ser enfrentadas, a saber: encontrar colaboradores qualificados, carência de investimentos e falta de incentivos governamentais. Silva (2016) reforça que o cenário empreendedor brasileiro corrobora em muitos aspectos os estudos internacionais, como fatores diretamente ligados a mecanismos de financiamento e mercado regulador precários, políticas de marketing ainda insatisfatórias e a colaboração entre startups ainda incipiente.

Quanto a iniciativas que fomentam a inovação, é fundamental citar a colaboração do SEBRAE (2020), “Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas”, entidade privada sem fins lucrativos, tem por objetivo fomentar o empreendedorismo no Brasil auxiliando as pequenas empresas e Microempreendedores individuais, trata-se de entidade privada de interesse público que tem a missão de tornar pequenos empreendedores competitivos e autossustentáveis, dispondo de vasta gama de projetos para apoiar a inovação. Presente em todos os estados brasileiros, o SEBRAE atua em educação empreendedora, capacitação dos empreendedores e empresários, articulação de políticas públicas que criem um ambiente legal mais favorável, acesso a novos mercados, acesso à tecnologia e inovação e orientação para o acesso aos serviços financeiros; seja através de consultorias, cursos, eventos, publicações ou premiações.

Provenientes da iniciativa privada, mas também controladas pelo estado em alguns casos, as Encubadoras são instituições que apoiam pequenos empreendimentos. Usualmente são destinadas a uma região ou atividade econômica em específico e oferecem espaço físico, mentoria, capacitação e consultoria, mesmo para as empresas que ainda não foram formalizadas. Ainda assim, demandam um plano de negócios estruturado com metas e expectativas de receita. As Aceleradoras, por outro lado, são organizações que auxiliam as startups já com um grau de desenvolvimento considerável através de programas de capacitação, captação de recursos, mentoria e conexão com outros atores de seu ecossistema. Em regra, são lideradas por empreendedores experientes e oferecem seus serviços por um período pré-determinado. A contrapartida proporcionada pela startup é a cessão de uma porcentagem no quadro societário em tempo futuro. O Investidor Anjo, por outro lado, não necessariamente demanda fazer parte da sociedade. Outrossim, além dos recursos financeiros, esse tipo de investidor também contribui com mentoria, consultoria e *networking*. É uma relação iminentemente financeira, portanto, objetiva o lucro e é um investimento de natureza altamente arriscada. (SOUZA, 2018)

Uma outra pesquisa referência que nos ajuda a compreender o complexo nicho das startups brasileiras é a Radiografia do Ecossistema brasileiro de startups, na qual ABSTARTUPS e ACCENTURE (2017) buscaram identificar a percepção dos empreendedores por meio de um questionário online que contou com a participação de mais de 1000 startups, visando levantar as ações prioritárias para ampliar o ambiente de inovação brasileiro. Em concordância com Souza e Torres (2016), os autores afirmam que, apesar de carecer de marcos regulatórios e informações de mercado relevantes para orientar as decisões, o ecossistema brasileiro é maduro e ainda há oportunidades para torná-lo ainda mais relevante. Como sugestão de melhoria foi sugerido: facilitar a abertura e o encerramento de empresas de pequeno porte, simplificar as

---

sociedades anônimas e sistema tributário, criar incentivos fiscais para aceleradoras e investidores anjo, bem como ampliar o acesso ao crédito. A propósito, acerca do acesso ao capital, 61% estão insatisfeitos, ao passo que 81% acha que vai melhorar até 2020.

Outros dados relevantes desse mesmo estudo versam sobre: a formalização das empresas, das quais 69,72% já se encontram formalizadas; a maturidade das startups, das quais a maioria (36,89%) estão entre o primeiro e o segundo ano de funcionamento; o tamanho das equipes, das quais a maioria (63,46%) possui até 5 membros; o faturamento, das quais a maioria (38,63%) ainda não apresentaram nenhum faturamento e o investimento primário, das quais a maioria (76,22%) tiveram como fonte inicial as reservas pessoais dos próprios sócios.

Em pesquisa proposta pela GEM (2018), no Brasil, 34% das pessoas entre 18 e 64 anos são empreendedoras. Esse dado corrobora com Sakai (2020), que afirma que o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo. Contudo o sucesso desses negócios é comprometido em virtude da baixa escolaridade e falta de apoio aos negócios, sobretudo em nível inicial. Dessa forma, torna-se fundamental a capacitação dessa população no ensino do empreendedorismo, desde o nível mais básico ao nível mais elevado. A pesquisa traz a carga tributária como outra substancial barreira de entrada para as empresas, sendo necessário, portanto, revê-la. Tal fato novamente é corroborado pelo mesmo autor, que afirma que nossas leis trabalhistas e códigos fiscais são antiquados e ilustra este cenário trazendo os dados de que são necessários 83,6 dias e 4,3% da renda per capita para simplesmente abrir um negócio. Ainda assim, em comparação com o início dos anos 2000, há um aumento na porcentagem (17,9% para 20,2%) de negócios estabelecidos em estágio inicial, demonstrando que novas empresas têm conseguido se instituir no mercado.

## 2.2. Empreendedorismo

O termo “empreendedor” deriva de “entrepreneur”, do francês, que remete àquele que assume riscos. Uma forma de empreender é introduzir um produto já existente em um mercado diferente do atual, outra maneira é criar de um novo produto em um mercado já existente ou criar um novo produto para um novo mercado. Ambas devem levar em consideração o nível de incerteza do produto ao entrar no mercado. Assim, o empreendedorismo é entendido como um processo no qual se realiza algo criativo e inovador, objetivando a geração de riqueza e valor para indivíduos e para a sociedade. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

O'Reilly e Tushman (2004) trazem um estudo executado por pesquisadores da Universidade de Harvard apontando que a execução de modelos de inovação por grandes empresas falha entre 70% e 90% dos casos. Ainda assim, em relação à população brasileira, quase metade da população brasileira deseja empreender. O país ostenta tal número mesmo apresentando preocupantes taxas de mortalidade de empresas. Em 2015 eram 52 milhões de empreendedores, 25% de toda população. Isso corresponde à 3ª maior população empreendedora do mundo. Esse cenário positivo surge mesmo numa conjectura de fragilidade e incipiência do sistema brasileiro de apoio à inovação, tanto no que tange à elaboração e execução de projetos quanto aos financiamentos às micro e pequenas empresas (GEM, 2016).

Assim, objetivando permitir que os empreendedores alcancem o sucesso em suas empreitadas, diversas ferramentas de gestão foram desenvolvidas. A metodologia Startup Enxuta é apresentada como uma alternativa aos empreendedores de seguirem uma ordenação lógica e

---

estruturada que os permita organizar e planejar seu negócio através da implementação de um modelo de gestão que os conduzam para seus objetivos-

## 2.3. Startup Enxuta

Inicialmente cumpre-se informar a definição de startup adotada por esse estudo, que utiliza o conceito adotado por Ries: “Uma startup é uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza.” (2012, p. 24). A Startup Enxuta, metodologia desenvolvida pelo professor Ries (2012), visa maximizar as chances do negócio de uma startup ser bem-sucedido, mesmo em um ambiente de extrema incerteza no qual estão inseridas. Sua teoria é dividida em três partes: Visão, Direção e Aceleração.

### 2.3.1. Visão

A metodologia visa dirimir desperdícios de recursos como o tempo e a habilidade dos trabalhadores, que culminam em insucesso. É preciso identificar as atividades que criam valor e quais são desperdícios, através de técnicas enxutas para aumentar a eficiência das atividades. Se no processo de manufatura o sucesso é medido pela produção de bens físicos, na metodologia Startup Enxuta esse é medido com através da obtenção da aprendizagem validada, que elucida as fontes de desperdício.

A aprendizagem validada é resultado da rápida interação com o consumidor, bem como deriva da sua percepção sobre o negócio, onde ao invés de projetar planos complexos realiza ajustes constantes no ciclo de retroalimentação, ou ciclo de *feedback*. Sua principal vantagem é garantir que o empreendedor não esteja executando com sucesso um plano que não terá utilidade alguma a seus clientes (RIES, 2012, p.44).

O autor sugere que o método científico seja posto em prática através do desenvolvimento de produtos como experimentos, sendo a aprendizagem o resultado sustentável desses experimentos, que ajudarão a determinar se seu produto será aceito em situações específicas. A pesquisa deve ser quantitativa (por exemplo, o que clientes gostam ou não) e qualitativa (por exemplo, quais consideram que a o produto ou serviço tem valor). Seu resultado negativo não deve ser encarados como insucesso, mas um caminho para o pivotamento (RIES, 2012, p.48).

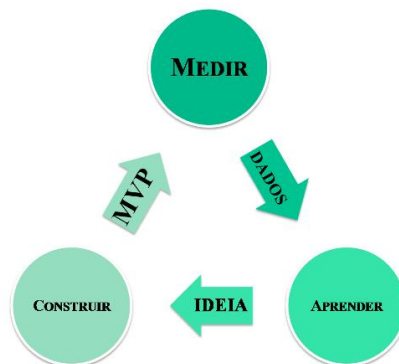
### 2.3.2. Direção

A retroalimentação do cliente, também chamada de *feedback*, deve ser compreendida através do ciclo Construir – Medir – Aprender. Os dados de *feedback* dos clientes devem ser estudados a fim de gerarem aprendizagem que levarão a novas ideias que devem ser utilizadas na construção de novos produtos que, em pouco tempo, serão novamente testados com os clientes, conforme Figura 1 (RIES, 2012, p.57).

O teste se dará através de um Produto Mínimo Viável, a materialização de uma volta completa no ciclo de *feedback* que inicia o processo de aprendizagem que indica que todo trabalho aplicado além do requerido para se iniciar a aprendizagem é desperdício. Mesmo um MVP de qualidade inferior pode ser usado para construir um produto de qualidade. O gestor não pode abrir mão da busca de redução do tempo do ciclo de *feedback* (RIES, 2012, p. 58).

O teste se dará através de um Produto Mínimo Viável, a materialização de uma volta completa no ciclo de *feedback* que inicia o processo de aprendizagem que indica que todo trabalho aplicado além do requerido para se iniciar a aprendizagem é desperdício. Mesmo um MVP de qualidade inferior pode ser usado para construir um produto de qualidade. O gestor não pode abrir mão da busca de redução do tempo do ciclo de *feedback* (RIES, 2012, p. 58).

**Figura 1** - Esquema de desenvolvimento do MVP.



**Fonte:** Adaptado de RIES (2011).

O teste se dará através de um Produto Mínimo Viável, a materialização de uma volta completa no ciclo de *feedback* que inicia o processo de aprendizagem que indica que todo trabalho aplicado além do requerido para se iniciar a aprendizagem é desperdício. Mesmo um MVP de qualidade inferior pode ser usado para construir um produto de qualidade. O gestor não pode abrir mão da busca de redução do tempo do ciclo de *feedback* (RIES, 2012, p. 58).

É na fase Medir que o gestor concluirá se o produto está levando a startup a um progresso real. A Contabilidade para Inovação é a ferramenta utilizada nesta fase para observar se os esforços estão gerando que, por sua vez, converte as suposições do tipo atos de fé em um modelo financeiro quantitativo e utiliza um MVP para estabelecer dados reais sobre onde está a startup naquele momento, a chamada Baseline (taxa de conversão, taxa de cadastro e período de teste, valor do tempo de vida do cliente, dentre outras) (RIES, 2012, p.85).

A energia investida em subsidiar essas métricas deveriam ser canalizadas a fim de se desenvolver um negócio sustentável. As métricas, por outro lado, devem ser acionáveis, acessíveis e auditáveis. Somente quando as relações de causa e efeito são compreendidas com clareza que é possível aprender a partir de suas ações. (RIES, 2012, p. 105)

Caso sejam identificadas hipóteses falsas que demandam substancial mudança, alterando a hipótese estratégica, a empresa deve pivotar. Um pivô (entende-se: nova e radical hipótese estratégica que exigirá um novo MVP), bem sucedido, coloca a startup no caminho do desenvolvimento sustentável. Em outras palavras, o método da Startup Enxuta utiliza a contabilidade para inovação para evitar que os empreendedores fiquem presos num progresso modesto, suficiente para que a empresa não quebre, mas insuficiente para corresponder às expectativas dos investidores (RIES, 2012, p. 109).

---

### 2.3.3. Aceleração

Um dos princípios da metodologia Startup Enxuta é a utilização de pequenos lotes. O tamanho do lote se refere a quanto trabalho é deslocado de uma etapa para a seguinte. Quando se trabalha com grandes lotes de trabalho, há tempo extra requerido para classificar, empilhar e deslocar todos os itens. Além disso, a produção em pequenos lotes diminui o número de interrupções, permite a identificação de falhas e problemas na qualidade logo no princípio da produção, bem como permite que o cliente experimentar o produto preliminarmente, visto que é gerado em um espaço de tempo muito menor. (RIES, 2012, p. 133)

Ries (2012, p. 151) chama de motor de crescimento o mecanismo que as startups usam para alcançar o crescimento sustentável que se caracteriza pelos novos clientes surgirem da ação de clientes anteriores. A ação pode ser decorrente da divulgação boca a boca, provocada pelo entusiasmo dos clientes satisfeitos; do efeito colateral da utilização do produto, como quando se vê um produto de grife e se é influenciado a comprá-lo; por meio de publicidade financiada, como resultado de fonte de receita recorrente; e por meio do uso repetitivo. Os motores de crescimento têm por objetivo entregar às startups um conjunto pequeno de métricas sobre as quais a startup deve concentrar suas energias e avalia se a startup está próxima de alcançar o encaixe produto/mercado. (RIES, 2012, p. 154)

Por fim, o professor Ries (2012, p. 190) ensina que à medida que as startups crescem, os gestores podem aprender a equilibrar as necessidades dos clientes atuais com o anseio de alcançar novos, ou seja, gerenciar as linhas atuais do negócio bem como explorar novos modelos de negócios.

## 3. Metodologia

Interessa a esse estudo aplicar um questionário de maneira exploratória (examinando a conjectura com o intuito de melhor compreendê-la em uma área do conhecimento que ainda não foi suficientemente documentado) que permita identificar se a metodologia Startup Enxuta tem sido implementada no ecossistema brasileiro de startups, bem como seus efeitos nos negócios daqueles que a põe em prática.

Trata-se de uma pesquisa que combina aspectos quantitativos (visto que as conclusões serão embasadas através da aplicação de ferramentas estatísticas e com a coleta de dados não probabilísticos) e aspectos qualitativos (visto que os autores buscarão chegar a conclusões também através de análise crítica dos dados, buscando entender o fenômeno como um todo). Como busca alcançar um fim iminentemente prático, aperfeiçoando a teoria e visando utilidade econômica e social, esse estudo é de natureza aplicada.

Seu método se enquadra nas características do tipo hipotético dedutivo, uma vez que estabelece uma hipótese e propõe uma pesquisa para confirmá-la ou refutá-la. Quanto aos procedimentos de pesquisa adotados destacam-se a pesquisa bibliográfica na literatura e documental na legislação, bem como o levantamento materializado através do questionário aplicado. A composição da metodologia é representada na Figura 2.

**Figura 2** – Metodologia proposta para pesquisa.



**Fonte:** Os autores.

Já o quadro resumo do esquema metodológico é representado na Figura 3.

**Figura 3** – Esquema metodológico do projeto.

Natureza	Abordagem	Procedimento	Método
Básica	Qualitativa	Bibliográfico	Indutivo
Aplicada	Quantitativa	Documental	Dedutivo
	Combinada	Experimental	Dialético
Objetivos		Estudo de caso	Hipotético-dedutivo
Exploratória		Levantamento	
Explicativa		Expost-facto	
Descritiva		Pesquisa-ação	
Normativa		Participante	

**Fonte:** Os autores.

Os autores se utilizaram da ferramenta Google Forms a fim de hospedar o questionário de maneira eletrônica e centralizar as respostas dos participantes. As perguntas foram estruturadas a fim de funcionarem como pontes aos ensinamentos propostos pelo professor Eric Ries em sua metodologia, a Startup Enxuta. Desse modo, as perguntas obedecem a escala de Likert de 5 pontos. As respostas mais próximas ao item 5 (concordo completamente) são as que melhor seguem as práticas recomendadas, ao passo que estão mais próximas ao item 1 (discordo completamente) são as que menos se aproximam da metodologia. Os pontos 4, 3 e 2 foram “concordo parcialmente”, “não concordo nem discordo” e “discordo parcialmente”, respectivamente.

O questionário foi oferecido a 4227 empresas em fase de operação, tração ou *scaleup*, consideradas nesse trabalho como as mais bem sucedidas, pertencentes à base de dados <https://startupbase.com.br/>, onde 2473 startups apresentaram e-mail válido, das quais 195 responderam e 187 foram consideradas respostas válidas. A amostragem foi não probabilística por conveniência, em virtude da necessidade de voluntariedade dos respondentes. Tal técnica é bem aceita em pesquisas exploratórias, mesmo porque não se pretende realizar generalizações que fariam o trabalho perder confiabilidade estatística. O questionário com perguntas é apresentado no Quadros 1.

A fim de verificar a validade do questionário, o mesmo foi disponibilizado para 4 empresas respondê-los em princípio, a fim de dirimir qualquer incongruência preliminarmente. Como nenhuma inconsistência foi encontrada, o mesmo foi divulgado para as demais potenciais respondentes.

**Quadro 1 – Questionário para avaliação do uso da metodologia Startup Enxuta.**

<b>Questão</b>	<b>Resposta</b>
O nível de incerteza do ambiente em que minha empresa está inserida é muito alto.	a) Concordo completamente; b) Concordo parcialmente; c) Não concordo nem discordo; d) Discordo parcialmente; e) Discordo completamente.
Busco aplicar técnicas gerenciais, mesmo que isso implique burocratizar um pouco os processos.	a) Concordo completamente; b) Concordo parcialmente; c) Não concordo nem discordo; d) Discordo parcialmente; e) Discordo completamente.
A aprendizagem obtida junto ao cliente é o principal objetivo da empresa.	a) Concordo completamente; b) Concordo parcialmente; c) Não concordo nem discordo; d) Discordo parcialmente; e) Discordo completamente.
Testo o desempenho da minha empresa através de testes comparativos entre grupos de clientes.	a) Concordo completamente; b) Concordo parcialmente; c) Não concordo nem discordo; d) Discordo parcialmente; e) Discordo completamente.
Prefiro realizar os primeiros testes com clientes menos exigentes.	a) Concordo completamente; b) Concordo parcialmente; c) Não concordo nem discordo; d) Discordo parcialmente; e) Discordo completamente.
Tendo a optar por incluir tanto pesquisas qualitativas quanto quantitativas nas pesquisas da empresa.	a) Concordo completamente; b) Concordo parcialmente; c) Não concordo nem discordo; d) Discordo parcialmente; e) Discordo completamente.
Priorizo a agilidade ao testar as premissas do negócio com clientes.	a) Concordo completamente; b) Concordo parcialmente; c) Não concordo nem discordo; d) Discordo parcialmente; e) Discordo completamente.
Não me preocupo com aperfeiçoar o protótipo antes de testá-lo junto aos clientes.	a) Concordo completamente; b) Concordo parcialmente; c) Não concordo nem discordo; d) Discordo parcialmente; e) Discordo completamente.
Estou aberto a mudanças bruscas no planejamento e gestão da minha empresa.	a) Concordo completamente; b) Concordo parcialmente; c) Não concordo nem discordo; d) Discordo parcialmente; e) Discordo completamente.
Dou preferência a trabalhar com lotes menores, mesmo que isso implique em perder em escala.	a) Concordo completamente; b) Concordo parcialmente; c) Não concordo nem discordo; d) Discordo parcialmente; e) Discordo completamente.
A fim de resolver os problemas da empresa busco me aprofundar na real causa, sem me convencer pelos motivos aparentemente mais óbvios.	a) Concordo completamente; b) Concordo parcialmente; c) Não concordo nem discordo; d) Discordo parcialmente; e) Discordo completamente.

Procuo formar equipes determinadas para ficarem a cargo da inovação, através de um controle formal do processo.	a) Concordo completamente; b) Concordo parcialmente; c) Não concordo nem discordo; d) Discordo parcialmente; e) Discordo completamente.
---	---

**Fonte:** Os autores.

#### 4. Resultados Preliminares

Como (2019) afirma: “Dados podem ser coletados de diversas formas, em diferentes situações e a partir de variadas ferramentas [...] tabular dados quer dizer organizá-los de maneira que façam sentido e possam ser lidos por alguém que vá fazer uso deles.”. Após os dados das respostas terem sido centralizados no Google Forms, o software retornou tabela Excel com o resultado, que posteriormente foi consolidado na figura 4, uma tabela construída pelo próprio software Excel. Ela apresenta as médias de respostas considerando as opções de (a) a (e) em escala numérica de 1 a 5, onde 5 estão as respostas mais alinhadas com a metodologia Startup Enxuta e 1 as menos alinhadas. Considerando as opções de (a) a (e) em escala numérica de 1 a 5, onde 5 estão as respostas mais alinhadas com a metodologia Startup Enxuta, as perguntas tiveram as médias constantes na Figura 4.

**Figura 4:** Média das respostas das 12 perguntas.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2,86	3,54	4,04	2,99	2,37	3,81	4,03	2,7	4,22	3,27	3,95	3,37

**Fonte:** Os autores.

Como um índice 3 é considerado uma marca intermediária entre concordo totalmente e discordo totalmente, as questões com média superior a 3 serão consideradas convergente com a metodologia. Assim, 4 questões (1, 4, 5 e 8), 33,3%, obtiveram retorno divergente com a metodologia, ao passo que as outras 8 (2, 3, 6, 7, 9, 10, 11 e 12), 66,6%, convergiram com a metodologia.

Se considerarmos a média global de respostas, também obtivemos um valor positivo: 3,43, com desvio padrão: 0,60 e variância: 0,36. Da mesma forma, esses valores foram obtidos através do software Excel. Como obtivemos um valor ínfimo de desvio padrão, é razoável inferir que mesmo sendo não probabilística, a amostra se apresenta bem homogênea.

Cabe destaque as questões que apresentaram maior dispersão da média: (5), para baixo, e (9), para cima. A questão 5 remete ao teste dos protótipos que devem ser realizados com clientes que são menos exigentes, ou seja, que estão mais inclinados a avaliar o produto em sua essência sem muitos investimentos acessórios, economizando tempo e dinheiro. A média de 2,37 denota que a maior parte dos empreendedores não incorporaram essa recomendação em suas práticas, sugerindo que os mesmos aperfeiçoam seus MVPs antes de testá-los. Já a questão 9 versa sobre pivotamento. A metodologia orienta que os empreendedores acelerem o ciclo de *feedback* a fim de obter aprendizagem junto aos clientes e consequente retorno sobre a necessidade de seguir com o plano ou mudar bruscamente a estratégia. Com 4,22 de média, os empreendedores demonstram que estão abertos às mudanças e à possibilidade de uma mudança brusca em seu planejamento estratégico.

---

Assim, se considerarmos que as startups em fase de operação, tração ou *scaleup* são as que obtiveram melhores resultados em virtude de terem conseguido escalar seus negócios, é razoável inferir que essas têm incluído em suas práticas gerenciais princípios da metodologia Startup Enxuta.

## 5. Considerações Finais e Trabalhos Futuros

O projeto de pesquisa teve início quando constatou-se que era preciso encontrar alternativas para estabelecer empresas bem-sucedidas em cenários competitivos extremamente incertos. Semelhantemente, a alta taxa de desperdícios de recursos como o tempo e a habilidade dos trabalhadores que impedem as startups de melhor atenderem as necessidades de seus clientes se mostrava outro substancial empecilho. Diante disso, o objetivo da pesquisa era analisar a viabilidade do modelo gerencial Startup Enxuta no Brasil, mais especificamente relativo às empresas de base tecnológica. Constata-se que o mesmo foi atendido visto que o trabalho conseguiu verificar que, de fato, as empresas que conseguiram chegar às fases de operação, tração e *scaleup* foram as mesmas que mais convergiram com princípios ensinados pela metodologia Startup Enxuta.

A pesquisa partiu da hipótese de que a recorrente falta de sucesso de novos empreendimentos deriva da ausência de um modelo de negócios que possa ser aprendido e reduza os desperdícios e ineficiências. No transcorrer da pesquisa realizou-se o teste de hipótese, formalizado através do questionário, e a mesma foi confirmada e o problema de pesquisa relativo ao questionamento se a metodologia Startup Enxuta é aplicável ao cenário brasileiro, resolvido.

A metodologia exploratória contou com uma abordagem tanto de aspectos qualitativos quanto quantitativos. De natureza aplicada, seu método se enquadra nas características do tipo hipotético dedutivo com procedimentos de pesquisa que envolveram pesquisa bibliográfica e levantamento através do questionário que buscou levantar questões que buscassem identificar as práticas das startups em consonância com a metodologia Startup Enxuta.

A principal dificuldade enfrentada durante a pesquisa foi encontrar empreendedores líderes de startups que se disponibilizassem a responder o questionário. Longe de querer esgotar o tema, esse trabalho abre a possibilidade de aprofundamentos que envolvam tratamento estatístico nas respostas obtidas, a fim de verificar a probabilidade de aleatoriedade nas respostas e consequente confiabilidade dos números. Ainda, recomenda-se para pesquisas futuras, verificar desdobramentos relativos a questões demográficas como estado de atuação dos negócios, natureza dos investimentos iniciais, fontes de fomento, natureza do produto ou serviço entregue, segmento do negócio, faturamento e experiência do empreendedor.

## Referências

ABSTARTUPS; ACCENTURE. **Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups: O Momento da Startup Brasileira e o Futuro do Ecossistema de Inovação**. Brasil, 2017.

COMO fazer uma tabulação de dados eficiente? Toccato, Florianópolis, 09 de abril de 2019. Disponível em: <<https://blog.toccato.com.br/como-fazer-uma-tabulacao-de-dados-eficiente/>> Acesso em 04 de junho de 2020.

---

GEM-BRASIL. GEM 2006. **Summary Results**. Disponível em: <[http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2010/02/GEM-Global-Report\\_2006.pdf](http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2010/02/GEM-Global-Report_2006.pdf)>. Acesso em: 24 NOV. 2019.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH EDITORA LTDA, 2014.

O'REILLY, C. A. O.; TUSHMAN, M. L. **The Ambidextrous Organization**. 2004. Acesso em 24 NOV. 2019. Disponível em: <<https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization/>>.

RIBEIRO, G. de O. **Lean Startup: Análise exploratória sobre sua utilização por novas empresas brasileiras**. 2014. 74 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Faculdade Getúlio Vargas, São Paulo.

RIES, E. **A Startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. Tradução de Carlos Szlak. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

SAKAI, L. **Brasil: o maior ecossistema de startups da América Latina**. **Business Watching**, 2020. Disponível em: <<https://businesswatching.com/2018/09/21/brasil-o-maior-ecossistema-de-startups-da-america-latina/>>. Acesso em: 01 de maio de 2020.

SEBRAE. Portal SEBRAE. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 19 de abril de 2020.

SILVA, F. R. **Fatores críticos de sucesso de empresas startup no cenário empreendedor brasileiro**. 136 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2016

SOUZA, C. R. B de., TORRES, N. N. de J. **Uma visão do ecossistema de startups de software de Belém (PA)**. Fonte - Tecnologia da Informação na Gestão Pública, Minas Gerais, Ano 13 – nº 16. p. 92 - 100, 2016.

SOUZA, V. R. A. O. P de G. **Os Desafios do Enquadramento Societário das Startups e suas Repercussões: Uma análise do ecossistema empreendedor brasileiro**. 106 f. Trabalho de conclusão de curso – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

STARTSE. Censo StartSe 2017: **Brazil Startup Ecosystem Report**. Brasil, 2017.